

CREACIÓN DE UN SOFTWARE Y APP
DE SALUD NUTRICIONAL

PROYECTO EMPRENDEDOR

Food&Care

Nombre del estudiante: Anna Sastre Vidal

Nombre del tutor/a: Antonia González Fernández

2020/2021

MEMORIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Curso: 5º

Estudios: Doble ADE y Marketing

Resumen ejecutivo

Este proyecto tiene como objetivo principal el estudio y la elaboración de un plan de empresa para posterior puesta en marcha de Food&Care, un software y aplicativo móvil para profesionales liberales del sector de la nutrición y jóvenes con trastornos digestivos.

Analizadas las tendencias del mercado y la competencia, se elabora una propuesta de valor centrada en la creación de sinergias entre las dos áreas del negocio de Food&Care.

Tras un exhaustivo análisis de los factores externos e internos que afectan como es el caso de la pandemia, se observa una necesidad existente para los profesionales de la salud de poder tener un soporte tecnológico para la gestión de sus pacientes.

La parte final del proyecto comprende los aspectos relacionados con el marketing mix, el área operativa y financiera, de lo cual refleja un proyecto con perspectivas de crecimiento futuro.

Abstract

The main goal of this project is to study and develop a business plan for the subsequent launch of Food&Care dedicates itself to the development of software in the cloud, with connection to mobile applications, for Nutrition Clinics and Professionals. enables the simplification of complex tasks, such as management and analysis of nutritional information of their clients, through Food&Care mobile application, the Client, at the end of each nutrition appointment, will have available on their mobile device their food plan as prescribed by the Professional, which can be readjusted both in real time or in the next appointment.

After analyzing the market trends and the proposals of the current competitors, we elaborated our value proposal which focuses on creating synergies between the two business areas that make up Food&Care.

After carrying out the analysis exhaustive analysis of the external and internal factors that affect, as is the case of the pandemic, there is an existing need for health professionals to be able to have technological support for the management of their patients.

The final part of the project includes all aspects related to actions of the Marketing Mix, and the operational and financial area, which reflects a future growth and great profitability.

Índice

1.	Introducción	1
2.	Introducción del proyecto.....	2
	Empresa.....	2
	Misión y visión empresarial	2
	Valores	2
3.	Equipo emprendedor	2
4.	Insight, tendencias del mercado presente y futuro	3
	Tendencias del mercado de las Healthy App	3
	Tendencias de la Telemedicina	4
	Insight de los consumidores	4
5.	Propuesta de valor y Modelo de negocio	5
	5.1. Grado de innovación y Adecuación	6
6.	Tamaño del mercado y cuota alcanzar	7
7.	Definición de targets y posicionamiento	8
	7.1. Evidencias de contacto con nuestro target	10
8.	Análisis de la competencia.....	11
	8.1. Competencia directa:	12
	Software de nutrición	12
	➤ App de nutrición y <i>healthcare</i>	13
	8.2. Competencia Indirecta:	15
	App.....	15
	Software:	16
9.	Curva de valor y océanos azules	16
10.	Plan de Marketing	17
	10.1. Cartera de producto para cada consumidor	18
	10.2. Plan de comunicación/ promoción	19
	10.3. Canales y coste de distribución del primer año	21

10.4.	Política de precios/costes y previsión de ventas.....	21
10.5.	Previsión de ventas.....	23
10.5.1.	Previsión de ventas de la App:	24
10.5.2.	Previsión ventas del Software	24
10.6.	Las 4P's y 4C's	25
11.	Plan de operaciones.....	27
11.1.	Infraestructura e Instalaciones:.....	27
11.2.	Equipamiento y material	28
11.3.	Tecnología:.....	29
11.4.	Descripción del proceso productivo.....	29
11.5.	Actividades Clave	30
11.6.	Recursos clave.....	31
11.7.	Diagrama de Flujo.....	33
11.8.	Mantenimiento y gestión de la calidad.....	33
11.9.	Plan de contingencias	34
11.10.	Presupuesto del plan de operaciones	35
12.	Plan de Organización y Recursos humanos	35
12.1.	Organigrama y cultura organizacional	35
12.2.	Cultura organizacional	37
12.3.	Política Retributiva.....	37
12.4.	Lugares de trabajo: Perfiles, funciones y tareas:	39
12.5.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	39
13.	Plan Jurídico-Fiscal	40
13.1.	Constitución de la empresa	40
13.2.	Normativa específica del negocio:	41
	Proveedores de asesoría jurídica, fisca, contable i laboral	42
14.	Plan Económico -Financiero	43
14.1.1.	Previsión de inversión y financiamiento	43

14.2.	Financiamiento	43
14.3.	Previsión de ingresos y gastos.....	44
14.5.	Gastos de personal.....	45
14.6.	Pérdidas y ganancias	46
14.7.	Plan de tesorería	46
14.8.	Validación del proyecto	48
15.	Conclusiones Finales.....	50
16.	Bibliografía	51
17.	Anexo	56
17.1.	Cronograma.....	56
17.2.	Propuesta de valor de Food&Care.....	57
17.2.1.	Propuestas de MVP	58
17.2.2.	MVP del software y el aplicativo:.....	58
17.3.	<i>Insights</i> y Tendencias el mercado “del Presente al Futuro”	59
17.4.	Segmentación y buyer persona.....	59
17.4.1.	Evidencias de contacto con Particulares	64
17.4.2.	Evidencias con Nutricionistas	67
17.5.	Análisis de la competencia	75
17.5.1.	App de nutrición.....	75
17.5.2.	Telemedicina	76
17.6.	Cadena de valor de Food&Care	79
17.6.1.	Esquema cadena de valor de Porter.....	79
	• Actividades Primarias	79
	• Actividades Secundarias	80
17.7.	Plan de marketing.....	81
17.7.1.	Plan de comunicación Food&Care.....	81
17.7.2.	Implementación y plan de acción.....	85
17.7.3.	Calendario de las acciones	86

17.7.4.	Presupuesto del Plan de Marketing	87
17.7.5.	Política de precios	87
17.7.6.	Previsión de ventas.....	89
17.8.	Plan de operaciones.....	90
17.8.1.	Proceso de creación del software	90
17.8.2.	Recursos clave.....	92
17.8.3.	Plan de contingencias	94
17.9.	Plan de recursos humanos de Food&Care.....	96
17.10.	Plan jurídico-Fiscal	106
17.10.1.	¿Por qué una S.L.?.....	106
17.10.2.	Elementos para la creación de la empresa.....	106
17.10.3.	Normativa específica del negocio	107
17.10.4.	Normas de gobierno de la sociedad.....	109
17.11.	Plan Económico-Financiero	129
➤	Escenario neutro.....	129
➤	Inversión.....	129
➤	Financiación	129
➤	Previsión de ventas.....	129
➤	Previsión de ventas primer año	130
➤	Previsión de ventas segundo año.....	130
➤	Previsión de ventas tercer año.....	130
➤	Costes	130
➤	Balance.....	131
➤	Pérdidas y ganancias	131
➤	Tesorería.....	132
•	Escenario pesimista.....	133
	Escenario Optimista	138

Índice de Ilustraciones y Gráficas

Gráfico 1: Curva de calor y océanos azules para APP	16
Gráfico 2: Curva de calor y océanos azules Software	17
Gráfico 3: Esquema constitución de una S.L.	40
Ilustración 1: Misión y visión de Food&Care	2
Ilustración 2: Valores de Food&Care.....	2
Ilustración 3: Model Canvas	5
Ilustración 4: TAM, SAM, SOM	7
Ilustración 5: Posicionamiento	10
Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de Software	12
Ilustración 7: Mapa de posicionamiento de Health App	14
Ilustración 8: Comparativa Competidores Directos de Health App	14
Ilustración 9: Mapa de posicionamiento global de Food&Care	15
Ilustración 10: Cartera de productos Food&Care.....	18
Ilustración 11: Acciones del plan de comunicación	19
Ilustración 12: Presupuesto y coste de Promoción 2022	20
Ilustración 13: Interfaces de la App	26
Ilustración 14: Mapa Granollers instalaciones.....	28
Ilustración 15: Proceso de creación y validación	30
Ilustración 16: Esquema general de funcionamiento	33
Ilustración 17: Organigrama Food&Care.....	36
Ilustración 18: Distribución de factores-Cultura organizacional.....	37
Ilustración 19: Propuesta de valor	57
Ilustración 20: MVP para usuarios, profesionales y landing page	58
Ilustración 21: Healthcare market	59
Ilustración 22: Buyer persona- Nutricionista	59
Ilustración 23: Buyer persona de empresas recolectoras de datos	60
Ilustración 24: Buyer persona de Marca de productos naturales.....	60
Ilustración 25: Buyer persona 1	61
Ilustración 26: Buyer persona 2	61
Ilustración 27: Buyer persona 3	62
Ilustración 28: Buyer persona 4	62
Ilustración 29: Buyer persona 6	63
Ilustración 30: Buyer persona 5	63

Ilustración 31: Funcionamiento de una web..... 91

Ilustración 32:Diagrama de flujo de prestación de servicios 92

Índice de Tablas

Tabla 1: Comparativa Competidores Directos de Software 13

Tabla 2: Resumen previsión de ventas totales escenario Neutro, Optimista y Pesimista 25

Tabla 3: Costes 28

Tabla 4: Costes de subministra miento 28

Tabla 5: Coste de la tecnología 29

Tabla 6: Presupuesto Recursos Humanos (Salarios brutos) 40

Tabla 7: Inversión inicial..... 43

Tabla 8: Prestamos, escenario neutro, pesimista y optimista 44

Tabla 9: Resumen gastos..... 44

Tabla 10: Sueldos y salarios escenario neutro..... 45

Tabla 11: PP y GG del primer año escenario neutro 46

Tabla 12: Tesorería escenario neutro, optimista y pesimista 47

Tabla 13: Ratios financieras y económicas 49

Tabla 14: Calendario de acciones del primer año Food&Care..... 86

Tabla 15: Presupuesto plan de marketing 1r año 87

Tabla 16: Precio Medio Software y App..... 87

Tabla 17: Precio Software y App 88

Tabla 18: Previsión de ventas Software escenario neutro, pesimista y optimista 89

Tabla 19: Previsión de ventas- 3 escenarios..... 89

Tabla 20: Inversión inical..... 129

Tabla 21: Financiación y capital social 129

Tabla 22: Precio de os productos 129

Tabla 23: Previsión ventas año 1..... 130

Tabla 24: Previsión ventas año 2..... 130

Tabla 25: Previsión ventas año 3..... 130

Tabla 26: Costes 130

Tabla 27: Sueldos y salarios..... 131

Tabla 28: Balance de situación neutro 131

Tabla 29: PPIGG 132

Tabla 30: Tesorería 132

Tabla 31: Suledos y salarios pesimista..... 133

Tabla 32: Inversión inicial..... 133

Tabla 33: Gastos pesimista.....	133
Tabla 34: Sueldos y salarios pesimista.....	134
Tabla 35: Previsión de ventas pesimista	134
Tabla 36: Balance de situación pesimista.....	135
Tabla 37: PPIGG pesimista	136
Tabla 38: Tesorería pesimista.....	137
Tabla 39: Ratios pesimista	137
Tabla 40: Inversión inicial optimista.....	138
Tabla 41: Tesorería	139
Tabla 42: Gastos optimista.....	139
Tabla 43: Salarios optimista.....	139
Tabla 44: Previsión de ventas optimista.....	140
Tabla 45: PPIGG	140
Tabla 46: Balance de situación.....	141
Tabla 47: Ratios	142

1. Introducción

Salud y bienestar, están muy relacionados con la nutrición y son pilares esenciales para el ser humano, pero cada día nos encontramos con datos como los siguientes: El 30% de la población padece algunos de los síntomas que se describen a continuación: digestiones pesadas, flatulencias, diarrea, estreñimiento, distensión abdominal, entre otros (Martín, 2019). España cuenta con 47.329.981 habitantes (INE, 2020), de los cuales según FEDA (Fundación Española de la Alimentación) "Unos 100.000 son pacientes con EII (enfermedad de Crohn y colitis ulcerosa) y el 30% debuta antes de los 25 años" (Aparicio, 2010).

Otro dato revelador lo publicaba La Vanguardia (2019). "El 80% de los hombres y el 55% de las mujeres serán obesos en España en 2030". Con estos hechos, se observa que hay una necesidad de educar a la población de su salud gástrica y del equilibrio de su cuerpo. Según dice Xevi Verdaguer (especialista en psiconeuroinmunología) en su libro "Transforma tu salud", "Las bacterias intestinales y las hormonas son la clave" para conseguir dicho equilibrio (Verdaguer, 2019).

En la actualidad contamos con la ayuda de la tecnología e Internet que nos permite tener acceso a todo y puede resultar una herramienta muy útil, sin embargo, lo interesante es potenciar la revolución que ha generado la aparición de los dispositivos móviles y verlos como un elemento que nos permita unificar la salud con la tecnología (Frenk, 2010).

Con esta idea en mente, se quiere entrar en el terreno de la salud digital, una nueva área de interés tanto para médicos como para pacientes y empresas tecnológicas, ya que es una alternativa que proporciona un seguimiento continuo del paciente sin la necesidad de estar presente en la consulta. Cada vez más se promueve el uso de la tecnología y las aplicaciones móviles como medio de acceso. "Las herramientas de salud digital han sido aclamadas como soluciones fácilmente difundidas y de bajos recursos para ayudar a los pacientes a tomar posesión de su viaje de atención médica" (Birnbaum et al., 2015). Las denominadas *healthy apps* han sufrido un aumento de demanda sobre todo aquellas que están relacionadas en el campo de la nutrición. Se ha estimado que de la categoría *diet fitness* hay más de 5.400 apps. (Collado, González, Martín, San Mauro 2014).

Con estos datos, nace la idea de crear un software con la finalidad de simplificar las tareas de los profesionales de la nutrición, así como una aplicación móvil (App) para particulares que ofrezca asistencia y seguimiento sobre problemas digestivos y planes de cambios de alimentación basados en la medicina integrativa con expertos en psiconeuroinmunología y dietistas.

2. Introducción del proyecto

Empresa

Food & Care es un proyecto emprendedor basado en la creación de un *software de nutrición* con aplicación móvil (App). La finalidad es simplificar las tareas de los profesionales de nutrición, así como ofrecer una plataforma de consulta a los particulares para que realicen el seguimiento de su plan de alimentación con su nutricionista.

Misión y visión empresarial

Ilustración 1: Misión y visión de Food&Care



Misión

- Asistir y ayudar a la gente con problemas digestivos, para mejorar su bienestar por medio de planes totalmente personalizados con la supervisión de dietistas y médicos del ámbito de la psiconeuroinmunología, para así transformar su salud.
- Asistir a los profesionales liberales a digitalizarse y permitir que la relación “médico-paciente” sea más cercana y directa, así como permitirles llegar a un público más extenso.



Visión

Posicionarse como la mejor solución a los problemas digestivos del mercado y convertirnos en referentes en el mercado de la Digital Health españolas.

Fuente: elaboración propia.

Valores

Los valores que representan Food & Care van muy ligados a los del equipo emprendedor.

Ilustración 2: Valores de Food&Care



Fuente: Elaboración propia.


3. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está formado por la creadora del proyecto, dos accionistas y se colaborará o contratará plantilla fija según las necesidades entre contactos cercanos especializados en este ámbito.




ANNA SASTRE VIDAL

 1996

 5º DOBLE GRADO EN ADE Y MKT DIGITAL

Apasionada, multifacética, creativa, amante de la cocina, emprendedora y con iniciativa.

 **Experiencia laboral:**

Administrativa en
Peugeot Eutrasa S.A.

Ayudante de marketing
Peugeot Eutrasa S.A.

PUNTOS FUERTES QUE AYUDARÁN A FORMALIZAR LA PROPUESTA DE VALOR:

Visión empática en el usuario final, debido a que ella misma entra dentro del segmento de particulares.

- Posición de habilidades estratégicas y analíticas adquiridas a lo largo de la carrera.

El hecho de apostar con una idea disruptiva como es el modelo SAAS aplicado en el ámbito de la salud, es todo un reto por lo que es un desafío y una motivación a la vez, así como la oportunidad de aprender para la emprendedora de este proyecto. Otra motivación importante es la posibilidad de poner en práctica y en funcionamiento la idea de negocio además la emprendedora forma parte de uno de los segmentos a los que el proyecto se dirige. Los *insights*, los problemas y las necesidades son el justificante del desarrollo de Food&Care. Los estudios realizados permiten desarrollar un proyecto con perspectiva hacia el usuario y tener una visión estratégica gracias a las herramientas, habilidades y capacidades adquiridas en la carrera y aprender y mejorar dichas capacidades aplicadas a un sector nuevo.

Dado que se trata de una temática muy específica, se contratará en cuanto se ponga en marcha el proyecto, trabajadores del sector mediante LinkedIn la red de profesionales para contar con un equipo preparado. El proyecto va a contar con 2 socios capitalistas (Robert Sastre y Teresa Vidal Palet) para el inicio de la actividad.

Se tiene ilusión y mucha iniciativa para crear este proyecto, ya que se cree que podrá ayudar a muchos profesionales de la salud a gestionar de forma telemática y eficiente a sus pacientes y a la sociedad para recuperar la salud.

4. Insight, tendencias del mercado presente y futuro

Para el desarrollo de la idea se ha hecho una búsqueda de información sobre las tendencias del mercado para obtener los inputs necesarios para desarrollar la idea.

Tendencias del mercado de las Healthy App

Por lo que hace a las tendencias del mercado, estudios y artículos varios, se ha concluido que las aplicaciones de mindfulness, de conciliación del sueño, meditación y ejercicio físico, han sido una de las más utilizadas este 2020. Incluso la salud pública ha visto la oportunidad de este formato para realizar citas y consultas de forma telemática y se cree que será una realidad que se va a establecer como la nueva normalidad (Cano, 2020).

Según el estudio de mercado de Statista y los datos recolectados por Hidden Brains hacen una foto estadística del sector y del futuro. Los datos muestran que en el 2025 se espera que el mercado de las apps de salud crezca hasta los 11.000 millones de dólares y que haya más de 40.000 App de este estilo (Applicantes, 2019).

Un estudio realizado por Rathore PhD, BE, Amr Mohamed PhD, Mohsen Guizani sobre las aplicaciones *blockchain* para el cuidado de la salud concluía que, por medio de IOTA, una tecnología emergente de contabilidad de código abierto, brinda la posibilidad de crear valor y autenticar la información digital (Mohamed, Guizani & Rathore, 2020).

Por lo que hace a las tendencias en las aplicaciones de *Healthcare*, destacan *el Smart biosensors, 3D Preview of Patient, Telemedicina y e-Prescribing* (Applicantes, 2020). Por lo tanto, se está apostando por el futuro y para ello será fundamental innovar y ofrecer un valor añadido al servicio.

Tendencias de la Telemedicina

Dada la situación de pandemia, el sector sanitario se ha visto en la necesidad de digitalizarse. "Va a haber una mayor aceptación de las soluciones de salud digital, lo que se va a traducir en mayores oportunidades, ha afirmado la *Digital Innovation Manager de Bayer*, Anabel León, en un webinar celebrada recientemente por Opinno". A día de hoy hay una mayor aceptación de la salud digital. La telemedicina ha sido reconocida como una de las mejores tecnologías emergentes del 2020 para tratar enfermedades atípicas (Roca, 2020).

Insight de los consumidores

Se analiza cómo se comporta el cliente en su día a día con la tecnología. Para ellos se han extraído datos de un estudio anual de IAB 2020, en el que afirman que en España hay un total de 25,9 millones de usuarios en redes sociales entre 16-65 años.

Las redes sociales son una parte importante del tiempo que pasa el usuario, sin embargo, la penetración se está estabilizando y está en fase de "madurez". Si se analiza el perfil el informe concluye que las mujeres con un 51% son los usuarios que tienen más tendencia hacerle uso que los hombres con un 49%.

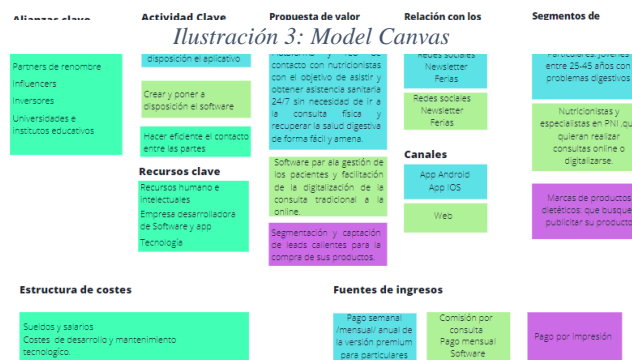
Entrando más en detalle en las aplicaciones, el informe destaca a WhatsApp e Instagram por ser las redes más utilizadas en todo el mundo, desbancando a Facebook poco a poco. Tiktok un aplicativo aparentemente de la generación Z ha crecido en un 16% de usuarios de un año a otro debido a que ha impactado en los usuarios de 40 años. En el caso de YouTube destaca por ser la red donde la gente pasa más tiempo y su frecuencia de visitas ha aumentado.

Como dato de interés, se encuentra que el contenido que prefieren los usuarios es de tipo tutoriales, humorísticos o musicales seguido de informativos. Este 2020 los usuarios han duplicado el tiempo de uso de estas plataformas (1 h y 20 minutos a día de hoy). El dispositivo móvil sigue siendo el elegido para usar las redes sociales, por lo que su penetración es cada vez mayor (ELOCIA, 2020; Martínez, 2020).

Se puede concluir que el consumidor lo que busca es **entretenimiento y socializar**, el contenido que **prefiere consumir** es aquel que le aporte **información útil para su día a día** a través de su dispositivo móvil. Esto es importante para determinar el plan de contenido para las redes sociales al igual que todas aquellas acciones para promocionar y dar a conocer el negocio al público objetivo al que se dirige.

5. Propuesta de valor y Modelo de negocio¹

Food&Care es una empresa dedicada al sector de la telemedicina para la nutrición. Ofrece su servicio por medio de un SAAS (*software as a service*) dirigido a los profesionales para la gestión de sus pacientes y consultas además de un aplicativo para la comunidad española con problemas digestivos. La propuesta de valor principal es facilitar el encuentro entre ambas partes. El valor diferencial se encuentra en las funcionalidades como es el seguimiento de los síntomas por medio de la gamificación y en el mercado al que se dirige (jóvenes con problemas digestivos o que han padecido o padecen Crohn), integración entre otras de los cuales necesitan un seguimiento de su dieta y los síntomas que padecen día a día para encontrar el equilibrio. Food&Care consiste en un modelo basado en economía colaborativa y *cloud computing*, con la creación del software el aplicativo móvil y la web dónde conectan con los distintos servicios que la empresa brinda. El beneficio racional y emocional que Food&Care quiere brindar es de lograr bienestar para los particulares y tener un soporte diario. Los profesionales poder realizar su actividad de una forma dinámica y sencilla, rebajando parte del trabajo y poder ejercer su profesión sin tantas preocupaciones. El proyecto da importancia a la ayuda a la sostenibilidad y crea comunidades sociales y bienestar social haciendo énfasis a las ODS 3, 9 y 13.



¹ Véase en los anexos el MVP de Food&Care y sus propuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Food&Care brinda 2 tipos de servicios cuyo modelo de negocio es el siguiente: (1) App para particulares: modelo *freemium* (2) Software para nutricionistas: *Freemium*, se realizan 2 packs (alimentación, seguimiento) de servicio y software por medio de pagos mensuales y se cobra una comisión de 0,75 y 1,50 por consultas realizadas a través de la plataforma. (3) Servicio de espacio publicitario en el aplicativo: Se dispondrá de espacios publicitarios dentro de la aplicación de los cuales se cobrará un 0,06 euros/impresión.

5.1. Grado de innovación y Adecuación

Food&Care hace uso de la **IoMT es decir *Internet of Medical Things***, transformando el sistema de la salud, por medio de la comunicación telemática entre paciente y médico, recopilando información relevante del paciente (*symptom tracker*), así como el tratamiento de los datos para el seguimiento y supervisión de los pacientes. El objetivo es mejorar la calidad de vida de los pacientes a la vez que se optimizan los recursos y servicios sanitarios.

El ***Cloud computing***, es otra tecnología innovadora y tendencia a día de hoy, que se basa en el servicio a la nube, y permite disponer de los archivos e informes en internet sin almacenar toda la información en un dispositivo (eProfesionales, 2020).

Food&Care, será compatible con la tecnología wearables, es decir con elementos electrónicos que se comportan como un IoT (internet de las cosas).

Para la seguridad *backend*² de la aplicación se utilizará un servidor en la nube como Google App Engine cuya reputación les precede y han demostrado ser estables y seguros.

Además, se va a utilizar la gamificación por medio de retos que se realizaran de forma semanal a los usuarios, para que se motiven a seguir usando la aplicación y evitar que caigan en el aburrimiento y en el desuso de la App. Los premios se van a basar en productos Food&Care (agenda, diario de síntomas, botella para hacer deporte, etc.). Además de algunos descuentos en productos dietéticos con marcas que colaboran con Food&Care

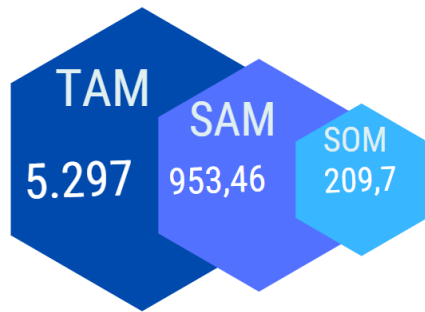
² Definición de backend: conocido como CMS o Backoffice, es la parte de la app que el usuario final no puede ver. Su función es acceder a la información que se solicita, a través de la app, para luego combinarla y devolverla al usuario final (MMA, 2016).

6. Tamaño del mercado y cuota alcanzar

Para determinar el mercado potencial de la propuesta de valor de Food&Care, tenemos que analizar el % de mercado, en este caso se trata del mercado de las *Healthy App* y del software dirigido a nutricionistas.

Ilustración 4: TAM, SAM, SOM

Sector: Telemedicina



Mercado Total

En España hay un total de 5.297 nutricionistas según los datos facilitados por la [INE](#).

Mercado Disponible

Según [Ok diario](#), en España el 82% (4.237,6) de los nutricionistas han empezado a digitalizarse consecuencia de la pandemia, por lo que hay un total de 953,46 médicos sin digitalizarse.

Mercado Accesible

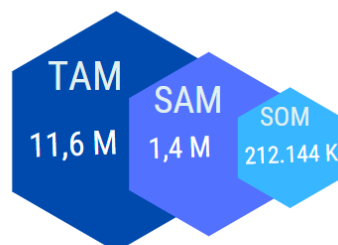
Cataluña, cuenta con 1.165 nutricionistas según datos de la [INE](#), cuyo el 18% representarán los nutricionistas que no están digitalizados cuyo total es de 209,7.

Fuente: Elaboración propia

Dado que el software va dirigido a nutricionistas se ha considerado importante dimensionar el número de profesionales en Cataluña que son los que Food&Care impactaría a medio-plazo con la idea de expandirse a largo plazo.

Adicionalmente, se quiere mencionar que las inversiones en el sector *e-health* han alcanzado un total de 3.624 millones de dólares en Europa el 2019. España solo llega a abastecer un 2% en 2018-2019 (72.480.000 dólares). En cambio, en aquellas inversiones que sobrepasan los 100 millones de euros ha llegado a alcanzar un 6% en el mismo periodo. Por lo tanto, que concluye que el sector obtiene buenos resultados, pero queda mucho camino para recorrer en España (Con Salud, 2020).

Sector: Healthy APP para gente con problemas digestivos



Mercado Total

Según los datos de INE 2020, España hay un total de 47,33 millones de ciudadanos, de los cuales 16 M son mujeres y hombres en edades comprendidas entre 18-45 años. Se estima que el 70% padece problemas digestivos ([Europatess,2020](#)).

Mercado Disponible

Cataluña (7,72 millones de ciudadanos) de los cuales 2 M representan los ciudadanos catalanes entre 18-45 años (INE, 2020). Tomando de referencia el 70%, se obtiene que en Cataluña hay 1,4 millones de ciudadanos con problemas digestivos.

Mercado Accesible

Según FEAD (Fundación Española del Aparato Digestivo) entre el 10-15% de a población puede padecer SII (Síndrome del Intestino Irritable). Por lo tanto del 1,4 se estima que 212.144 son personas con SII en edades comprendidas de 18-45 años en la provincia de barcelona.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la dimensión del mercado la cantidad a poder alcanzar es de 212 mil personas. Sin embargo, según un artículo de ESIC (2018) en el 2017 se alcanzó 3,7 millones de descargas de aplicaciones móviles de salud y un 55% de las apps alcanzaban menos de 5 mil descargas anuales. Un 62% de las empresas desarrolladoras indicaron que obtuvieron menos de mil usuarios activos al mes, mientras que un 21% reportaba menos de 10 mil.

Por otro lado, según un estudio realizado por Gartner (2017), concluía que más del 50% de los usuarios con smartphone no gastaban en aplicaciones y que había habido un aumento del 26% del gasto por transacción dentro de la app donde el gasto medio era del \$11,59, es decir que los usuarios no pagan por descargarse un aplicativo, pero sí por un servicio premium. Cabe destacar que la edad y el género son determinantes dado que los millennials y parte de la generación X son los que más gastan en transacciones dentro de la app y son principalmente a quién Food&Care se dirige. Teniendo esto en cuenta se concluye que el mercado que se puede abastecer será cinco mil descargas anuales por lo que se traduce en un total de 5 mil usuarios en un año siendo optimistas.

7. Definición de targets y posicionamiento

Al target al que se dirige se puede clasificar en 3 grupos grandes, por un lado, hay los profesionales liberales, las empresas o marcas de productos dietéticos (suplementos alimentarios) y particulares.

Para determinar y definir más el usuario final se ha realizado una encuesta y entrevistas de cada uno de los dos segmentos principales. Se ha realizado un *buyer persona* 3 para cada grupo y se han tenido en cuenta los *pains* y *gains*.

Profesionales liberales

A este segmento se les ofrecerá un software de asistencia médica online por medio de video consultas. Para ello se les cobrará una mensualidad por usar la plataforma y el software. Se empezará por Cataluña y se extenderá en todas las comunidades autónomas en los dos primeros años. Este segmento representará 30% de los ingresos de Food&Care. Se prevé que pueda crecer dado que en 2019 “según una reciente Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE, decía que el 72% de los internautas hace consultas sanitarias online” por lo tanto se puede concluir que los pacientes ya están buscando soluciones como las que se proponen (Principio activa, 2020).

- **Posicionamiento:** Se quiere posicionar como la mejor herramienta para dar el paso a la digitalización y captar nuevos clientes de una forma fácil e intuitiva por lo tanto se habla

3 Véase en los anexos el *buyer persona*

de un posicionamiento por calidad o precio, dado que se ofrecen multitud de beneficios a precios asequibles.

- **Personalización** del servicio: Adaptación en los presupuestos de los profesionales liberales, se prevé que el nivel económico pueda ser un *pain* para este segmento y es por ello que se ofrecerá distintos paquetes y precios según las necesidades de estos.
- **Rentabilidad:** Es un factor clave, para mostrar la rentabilidad de la inversión en marketing y tecnología cuyo fin les permitirá captar pacientes de forma rápida y poder llevar la gestión de estos de forma eficaz con herramientas y la inclusión de fármaco-alimento.

Marcas de productos dietéticos:

Son todas esas empresas interesadas en promocionar sus productos de marca en la aplicación. Se contactará con empresas y laboratorios interesados en espacios publicitarios en la app, así como la elaboración de banners y otros servicios de marketing para móvil. Este segmento representará un 20% de ingresos a la empresa, los servicios que se ofrecen son por medio de packs.

- **Posicionamiento:** Se quiere posicionar cómo la app dónde las empresas pueden captar leads calientes de una forma orgánica y no invasiva y por lo tanto se posiciona por beneficio dándoles la oportunidad de realizar publicidad no invasiva.

Empresas que comprenden datos de salud: Food&Care se plantea como alternativa, optar por la venta de datos a largo plazo. En el caso que se opte por esta vía de ingresos se ofrecería a compañías los datos recolectados para que se puedan realizar estudios sobre los hábitos de consumo en España, así como datos relativos a la sintomatología de problemas gástricos. El precio de los datos oscila entre 200-360 euros. Siempre que se esté dentro de los límites de la Ley de Responsabilidad y Portabilidad del Seguro de Salud (Marqués, 2020). Y podría llegar a representar un 10% del negocio. En este caso el posicionamiento se trataría de

Posicionamiento: Organización que Food&Care se ha planteado que en un futuro se ofrezca la compra de datos a compañías recolectoras con fines científicos, para la elaboración de estudios sobre los hábitos de consumo en España, así como datos relativos a las sintomatologías de problemas digestivos. El precio de los datos oscila entre 200-360 euros. Siempre que se esté dentro de los límites de la Ley de Responsabilidad y Portabilidad del Seguro de Salud (Marqués, 2019). Y podría llegar a representar un 10% del negocio.

Jóvenes adultos con problemas digestivos y/o preocupados por su bienestar:

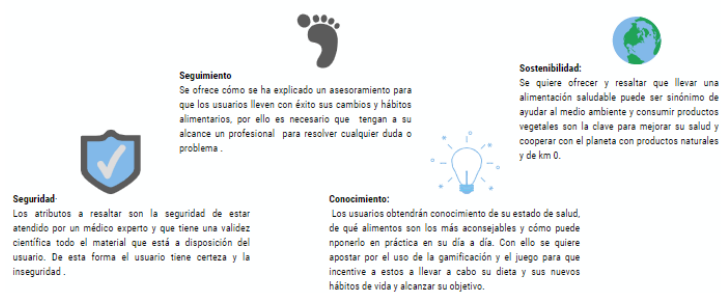
Según un estudio realizado por Upfield dónde se analizan los hábitos de alimentación saludable, se obtuvieron las siguientes conclusiones: “casi el 80% de la población entre 25 y 34 años y el 73% de entre 18 y 24 años afirman haberse vuelto más conscientes de su alimentación”. Como producto de la cuarentena los estilos de vida se están modificando y los jóvenes son cada vez más conscientes de llevar una alimentación sana y sostenible (Barroso, 2020). Es por ello que se va a dirigir principalmente a este target entre 18-45 años como principal, sin dejar de lado que podemos tener público con un rango de edad superior, sin embargo, los esfuerzos irán dirigidos principalmente al definido anteriormente.

Se quiere posicionar como la App que permite modificar los hábitos alimentarios y conseguir encontrar la solución de forma fácil y lúdica. Dado que la franja de edad es muy dispersa, se ofrecerán servicios y precios adaptados a las necesidades y al poder adquisitivo. Con eso en mente se ha optado por seguir un modelo freemium, una versión gratuita y otra de pago. Cuyo segmento representaría el 40% de nuestro modelo de negocio.

El **posicionamiento** para este segmento es claramente por calidad o precio, ofrecer el máximo de beneficios a los usuarios a precios asequibles dado que el target al que se focaliza la empresa son millennials y generación Z. Para ello, se quiere posicionar como la App que te permite modificar tus hábitos alimentarios y conseguir encontrar la solución de forma fácil y lúdica. Por lo tanto, se va a utilizar una estrategia basada en los beneficios que los usuarios pueden alcanzar con el uso de la plataforma Food&Care.

Para ello se quiere transmitir y ofrecer:

Ilustración 5: Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

7.1. Evidencias de contacto con nuestro target

Se han realizado 3 entrevistas a particulares, y en el caso de nutricionistas y profesionales del sector se han contactado por Instagram y se les ha realizado una encuesta.

En conclusión, los particulares han creído que es una aplicación muy completa, que ofrece una gran variedad de servicios y que el precio es muy atractivo dado que una consulta ya cuesta más de 50 euros. Además, han encontrado muy útil que tenga el *symptom tracker*, ya que permite hacer una autoevaluación del estado de salud y detectar cuál es la posible causa del problema.

Les ha gustado el hecho que se le presenten informes e infografías de los síntomas más comunes de la gente como ellos y que se le ofrezca contenido de valor y conocimiento (Ejemplo: Tips). Han valorado muy positivamente el hecho de que la App ofrezca información sobre los dietistas como si fuese una red social y tenga la complementación con la actividad deportiva. Otra cualidad que han resaltado es el hecho de que la App ofrezca la posibilidad de identificar en qué sitios pueden obtener productos dietéticos (aceite de coco desgrasado, etc.). La Gamificación la ven como un elemento esencial y muy práctico para animar a seguir usando Food&Care.

En anexos se adjunta el formulario y el resumen de las entrevistas realizadas en profundidad.

Profesionales:

Para este segmento hay una clara evidencia que la situación de pandemia ha afectado negativamente en su volumen de trabajo, sin embargo, hay casos en los que les ha aumentado debido a que han empezado a digitalizarse y a usar las redes sociales como canal de comunicación con los pacientes, permitiéndoles ofrecer sus servicios de una manera online.

La mayoría ha utilizado Zoom, Google Meets entre otros, como herramientas para realizar las consultas y por lo tanto se concluye que este target se les tiene que brindar un servicio más completo y diferenciador que el que les ofrecen estas plataformas. En cuanto a lo que buscan es una herramienta de todo en uno que les permita hacer el seguimiento y el plan de alimentación. Además, buscan la forma de optimizar su tiempo y los recursos, dado que su presupuesto abarca desde los 30 euros al mes a 500, una gran desviación por lo tanto debido a este gran abanico de precios, se les ofrecerá 2 precios uno más económico y que se acerca a los 30 y otro que es un intermedio entre 30-500 de esa forma se permite que este segmento pueda tener a su alcance la herramienta sin un coste tan elevado.

En conclusión, las respuestas han sido positivas en su gran mayoría y el feedback es de un Sí a invertir en una herramienta como la que Food&Care quiere ofrecer, la misión estará en diferenciarse y centrarse en las necesidades del segmento.

8. Análisis de la competencia

Se realiza un análisis de las empresas que compiten en el mismo mercado que Food&Care y se distinguen las siguientes

8.1. Competencia directa:

Food&Care ofrecen dos tipos de servicio, por lo que su competencia directa serán todas aquellas soluciones que satisfagan la misma necesidad del mismo modo que la empresa. Por lo tanto se trata de competencia de:

- Software para nutricionistas
- App de nutrición

Se realiza un mapa de posicionamiento de los competidores del mercado cuyas variables a analizar y realizar el mapa de posicionamiento del software:

- **Aplicativo móvil:** Obtendrán un mayor grado aquellas empresas que ofrezcan un aplicativo móvil.
- **Integración fármaco-alimento:** La integración de los medicamentos y suplementos para seguir una dieta o plan alimentario.

Software de nutrición

Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de Software



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: Comparativa Competidores Directos de Software

						
Precio	21-38 euros al mes	\$99.00 Pago único	30 € - 4 euros al mes	No se sabe	24-40 euros al mes	0-99 euros al mes
Gestión de dietas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de agenda	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Integración fármaco - alimentos	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Integración con dispositivos de medición	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Catálogo de recetas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
App para pacientes y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Son aquellas empresas que ofrecen a los profesionales liberales la tecnología para realizar la gestión de forma remota de sus pacientes. Hay 3 de las empresas que son muy parecidas a lo que Food&Care quiere brindar, es por eso que se tendrá que diferenciar y posicionar como un software fácil de utilizar, rentable y eficaz para competir con Dietpro, Inithealth y Doctoralia

Aparte, se encuentran las demás empresas que ofrecen el mismo servicio, pero carecen de la integración con dispositivos de medición como son el peso, cuando se hace deporte, etc. o bien por la ausencia de un aplicativo. Cabe destacar que Nutrium está especializada en nutricionistas y dietistas, y es muy competitiva ofrecen una versión de prueba de 14 días y muchos tributos y elementos que Food&Care contempla. La forma de diferenciarse para esta empresa y las otras se va a basar en el aplicativo, ya que en Nutrium trabajan muy bien el soporte en web, pero de cara a la aplicación tanto de cara al profesional y al usuario solo realiza funcionalidades básicas (aplicación web).

Se observa una necesidad de potenciar el software y la aplicación de forma que se diferencie y ofrezca nuevos elementos o herramientas útiles para los clientes potenciales.

➤ **App de nutrición y *healthcare***

Se realiza un mapa de posicionamiento de los principales competidores directos. Las variables a analizar para elaborar el mapa de posicionamiento de las agencias de telemedicina serán:

Especialización en trastornos digestivos: Obtendrán un mayor grado aquellas empresas cuyo servicio sea focalizado en solventar enfermedades como el colon irritable, y las intolerancias entre otros.

Seguimiento: Se obtendrá mayor grado aquellas que hagan un seguimiento continuo con profesionales del PNI, dietistas o nutricionistas por medio de video consulta/ chat.

Ilustración 7: Mapa de posicionamiento de Health App



Fuente: Elaboración propia

Son todas aquellas empresas que realizan aplicaciones móviles relacionadas con el tratamiento y seguimiento de enfermedades o patologías digestivas como el síndrome del intestino irritable, intolerancias, colitis, enfermedad de Crohn y permitan la consulta online.

Ilustración 8: Comparativa Competidores Directos de Health App

	FOOD & CARE	caracare	Dietistas y Nutrición	Nutrimind	
Consulta online / Seguimiento	✓	✓	✓	?	✓
Symptom Tracker	✓	✓	✗	✗	✓
Gratuita	✓	✓	✗	✓	✓
Premium o de pago	✓	✓	✓	✗	✗
Dietas y/o recetas	✓	✓	✓	✓	✓
Especialización en problemas digestivos	✓	✓	✗	✗	✓
Registro de Actividad Física	✓	✓	✗	✓	✓
Tienda online	✗	✗	✓	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que tener una tienda online es algo que se contempla realizarse en un futuro. Food&Care quiere ofrecer a los usuarios los suplementos alimentarios necesarios para combatir y mejorar los problemas digestivos, es por ello que se trabajará con fabricantes y marcas de productos dietéticos como por ejemplo A. Vogel.

Por lo que hace a la especialización se refiere a problemas intestinales aparte de la gente que quiere mejorar su alimentación por bajar de peso o por el simple hecho de llevar una mejor alimentación.

Cabe destacar que las aplicaciones tanto para usuario como para profesionales sus atributos no son muy innovadores y una forma en la que Food&Care quiere distinguirse es por medio de la gamificación dado que da un mayor grado de diferenciación con su competencia, por lo tanto, se posiciona como una herramienta fácil de utilizar, especializada en la nutrición y los problemas digestivos con la tecnología necesaria para hacer la experiencia de usuario más dinámica y sencilla.

Ilustración 9: Mapa de posicionamiento global de Food&Care



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión se analizan las variables precio y usabilidad que son genéricas en ambos servicios que brinda la empresa. De aquí se extrae que su posicionamiento es basado en la competencia en términos generales, pero si miramos más al detalle, se observa un posicionamiento por atributos o beneficios en el caso del software y de estilo de vida en el caso del aplicativo (Florido, 2019).

8.2. Competencia Indirecta:

App

Son todas aquellas empresas que realizan App o web que hacen un seguimiento de los síntomas y/o realizan dietas especiales por enfermedades digestivas o dietas sanas, además de los propios dietistas que trabajan por su cuenta son competidores indirectos. Se añaden a la lista aplicaciones de recetas y planes de alimentación para adelgazar como, por ejemplo: Lifesum, KetoCyle, Nootric, Healthy diet, Eat this much. Así como aplicaciones que dan información nutricional como, por ejemplo: Yuka.

Software:

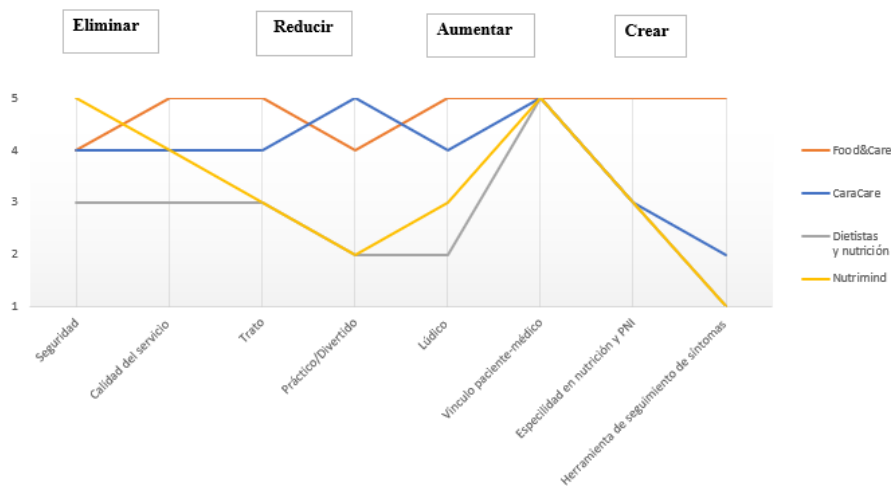
Serán todas aquellas empresas que ofrezcan telemedicina, desarrollo de software a medida orientado a la optimización del sector de la salud (nutrición) y la posibilidad de digitalizar la consulta a los profesionales como, por ejemplo:

- **INCS Software** un software creado conjuntamente con el instituto dan el mismo servicio, pero no están en SAAS.
- **Clinic cloud** software enfocado a la sanidad y no a la nutrición.
- **Dedalus Health Care System**, dedicado a crear software del sector de la salud y nutrición a medida para centros y profesionales de la nutrición.

9. Curva de valor y océanos azules

App de Nutrición

Gráfico 1: Curva de calor y océanos azules para APP



Fuente: Elaboración propia

SOFTWARE PARA NUTRICIONISTAS



Elimina

La tendencia a pensar que la telemedicina es poco segura, de baja calidad y frialdad en el trato. Así como la falta de esfuerzo para realizar el seguimiento de los síntomas (Cardona, 2017). Para ellos se hará uso de la gamificación por medio de retos semanales que harán que los usuarios se vean más motivados a utilizar la app y obtendrán FoodCoins que podrán descontar y gastarse en productos Food&Care como son: Diario de síntomas, botella de agua, Agenda anual, etc.



Reduce

La inseguridad de hacer uso de la tele medicina y el factor aburrimiento que puede causar el desuso de la aplicación.



Aumenta

La necesidad de conocer el cuerpo y adquirir nuevos hábitos de vida, empezado por la nutrición, es un paso importante para encontrarse bien y terminar con los malestares tanto físicos como emocionales.

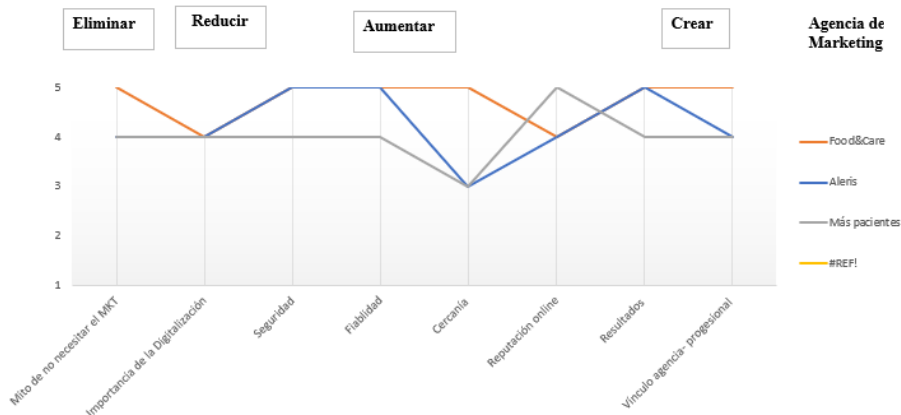
Una buena alimentación conlleva beneficios como: Reduce el cansancio, ayuda a fortalecer el sistema inmunitario, reduce el riesgo de enfermedades crónicas, ayuda a conservar la piel, el cabello y uñas sanas, previene y combate las enfermedades cardiovasculares, estimula el sistema nervioso y mejora la salud cognitiva (Echeverri, 2020).



Crea

Vínculo entre empresa, pacientes y nutricionistas transparente y de confianza, para que todos se vean como un aliado. Se quiere crear una relación transparente y de familiaridad con los usuarios, haciéndolos partícipes del proyecto y dándoles las herramientas que necesitan para mejorar su vitalidad.

Gráfico 2: Curva de calor y océanos azules Software



Elimina

El pensamiento "Yo soy médico y no necesito marketing para hacerme visible". El 72% de los internautas, entre los 16-74 años y mayoritariamente mujeres, buscan información relacionada con la salud (Cortés, 2020) & (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Por lo que es esencial que los nutricionistas empiecen a digitalizarse y a tener presencia online para captar nuevos pacientes.



Reduce

La poca importancia que le dan los médicos la digitalización en su modelo de negocio en el caso de los nutricionistas que trabajan por cuenta propia o el pensamiento de que los que están en redes no son de fiar.

Cabe destacar que en los últimos años la alimentación es trending topic en las redes sociales, la divulgación de contenido sobre nutrición sana es cada vez mayor, así como los usuarios activos (Fornós, 2019).

Por ello una de la misión de proyecto es crear una reputación online y digital de los profesionales que fresca una visión transparente y verídica de todo el contenido que se publica, para ello se harán perfiles con storytelling explicando quién es quién (historia, perfil profesional de los nutricionistas) y mejorando su posicionamiento online para ser los recomendados.



Aumenta

La seguridad, fiabilidad y cercanía del servicio. Se quiere hacer entender a los profesionales que la digitalización no es un gasto sino una inversión a futuro y que se materializa con resultados (más pacientes y consultas). Añadir que se quiere ofrecer el espacio para realizar la telemedicina con un presupuesto adaptado a las necesidades y la captación de pacientes.



Crea

Vínculo entre la agencia y los profesionales. Se quiere hacer sentir que somos una herramienta que les ayuda a tener más alcance y cumplir con sus objetivos. Ser parte de un equipo creativo que les ofrece un departamento de marketing para tener presencia online. De esta forma se crea un vínculo que permite entender más las necesidades intrínsecas y adaptarse a los objetivos de cada uno de los clientes

Fuente: Elaboración propia

10. Plan de Marketing

Para la realización del plan de marketing, se ha tenido en cuenta el análisis de las 4P's de marketing teniendo en cuenta la perspectiva del cliente y conclusiones de la competencia del

sector. Esto se encuentra en más detalla en el plan de marketing de la empresa. A continuación, se realizará un resumen.

10.1. Cartera de producto para cada consumidor

Food&Care ofrece principalmente 2 productos/servicio. La compra del software de consultas online, así como la venta del servicio de asesoramiento por medio de un aplicativo.

En la fase uno del proyecto se empezará ofreciendo el software con el aplicativo y de forma progresiva se irán introduciendo los servicios de marketing (espacios publicitarios) en la fase dos del proyecto. De esa forma no se satura al usuario y se facilita la comprensión y el conocimiento de Food&Care.

En la siguiente ilustración se resumen los productos según al público a quién van dirigidos los diferentes productos, en principio la diferencia radica entre particulares y profesionales liberales. Dentro de los distintos targets, los métodos y los canales de comunicación son distintos.

Ilustración 10: Cartera de productos Food&Care



Fuente: Elaboración propia.

Los servicios/ productos estarán disponibles por medio de la web y un aplicativo móvil en la última fase del proyecto. Las principales características de los productos son: La gestión de datos, generación de contenido, personalización, medios de pago, anuncios destacados, análisis a tiempo real de los síntomas de los pacientes. ⁴

⁴ Por lo que hace a la App: El análisis a tiempo real de los síntomas de los pacientes mediante la gamificación, es la característica principal del aplicativo para el segmento de particulares. Por otro lado, la

10.2. Plan de comunicación/ promoción

Ilustración 11: Acciones del plan de comunicación



Fuente: Elaboración propia

El plan de comunicación de Food&Care se distribuye por las distintas fases que se muestran en la ilustración, la pre-venta, venta y posventa el marketing de contenidos juega un importante papel. Los canales que se utilizarán son en formato online a excepción de algunos eventos, charlas donde el objetivo es atraer al cliente al canal online. Los interesados conocerán Food&Care por eventos, sorteos en las redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn), landing page y buscadores de Google. A partir de allí se podrán descargar el aplicativo o contratar los servicios por medio de la web donde se realizará la posventa. Se tiene pensado realizar marketing de contenidos por distintos canales para atraer, así como acciones para captar, convertir y fidelizar a los consumidores potenciales.

El branding y la comunicación de la organización serán llevados a cabo por la persona emprendedora y una persona especialista en marketing. La interacción está enfocada en sorteos, eventos, Q&A y destacados en Instagram.

Además de las acciones que se contemplan en la ilustración 11. Acciones del plan de comunicación, se han desarrollado 5 campañas, dos en el primer año y 5 en los años posteriores. Las campañas del primer año son:

- **Make yourself healthier:** Dirigida a particulares, con el objetivo de captar su atención, para la posterior conversión.

gestión de contenidos (aportar contenidos útiles y de calidad para los profesionales con el objetivo de reducir tareas y ofrecer distintos formatos para comunicar sus planes a sus pacientes) y datos (analizar la evolución del paciente de una forma más creativa y actualizada, permitiendo tener información no tan solo de lo que come sino del estilo de vida) de forma conjunta hacen del producto más completo, así como la adaptación y personalización cuyo objetivo es hacer que el usuario se sienta cómodo y conciba la plataforma como propia.

- **Healthy** navidad para particulares y profesionales: Dirigida a ambos segmentos con el objetivo de que aumenten el conocimiento de marca y se capte el cliente potencial.
- **Be your own boss** para profesionales: Dirigida a profesionales para lograr alcanzar la cuota prevista.

Estas campañas se encuentran detalladas en el plan de marketing de Food&Care y adjuntada en los anexos de este plan de empresa. A continuación se plasma el presupuesto de comunicación de Food&care durante su primer año. Dónde las partidas en las que más invierte la empresa son en redes sociales.

Ilustración 12: Presupuesto y coste de Promoción 2022

	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Acciones sobre producto	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diseño de carta de productos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fijación de precios y tarifas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Precios en lote	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facilidad de pago	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Freemium	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre distribución	- €	281,00 €	349,00 €	349,00 €	423,00 €	1.402,00 €
Stripe software	- €	113,00 €	125,00 €	125,00 €	142,00 €	505,00 €
Stripe App	- €	168,00 €	224,00 €	224,00 €	280,00 €	896,00 €
Tienda de app	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lanzamiento de la web	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre comunicación	150,00 €	413,89 €	429,94 €	604,94 €	679,94 €	2.278,70 €
Atención	150,00 €	375,00 €	300,00 €	355,00 €	375,00 €	1.560,00 €
Estrategia de contenidos	150,00 €	200,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	1000,00 €
Creación de contenidos RRDD	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diseño de landing page	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Copywriting	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activación perfiles en redes sociales	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña Social ADS (Instagram)	100,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	560,00 €
Campaña Social ADS (LinkedIn)	50,00 €	80,00 €	50,00 €	80,00 €	80,00 €	340,00 €
Campaña Social ADS (Youtube)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña Social ADS (Facebook)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Plataforma web	- €	100,00 €	80,00 €	80,00 €	100,00 €	360,00 €
Creación plataforma	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Creación contenidos web	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Posicionamiento SEO web	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Redacción de contenidos blog	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento página web/Blog	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SEM	- €	100,00 €	80,00 €	80,00 €	100,00 €	360,00 €
App	- €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €
Creación del aplicativo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SEM	- €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €
Operación	- €	29,95 €	- €	- €	- €	29,95 €
Campaña Make yourself healthier	- €	29,95 €	- €	- €	- €	29,95 €
Campaña de Navidad osarios	- €	- €	- €	125,00 €	- €	125,00 €
Campaña be your own boss	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña de Navidad profesionales	- €	- €	- €	- €	180,00 €	180,00 €
Comercio	- €	- €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	330,00 €
Plantillas para profesionales	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sorteo vale de cien euros (50€)	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	150,00 €
Primera visita gratis	- €	- €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	180,00 €
Marketing	- €	8,94 €	8,94 €	14,94 €	14,94 €	57,76 €
Email marketing	- €	8,94 €	8,94 €	8,94 €	8,94 €	35,76 €
Encuesta satisfacción	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Descuentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acceso a contenido nuevo y premium	- €	- €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	17,99 €
Programa de fidelidad	- €	- €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	17,99 €
TOTAL	150,00 €	733,79 €	909,89 €	1.209,87 €	1.407,89 €	4.399,40 €

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto anual de comunicación es de un total de 4.399,40 euros. Eso se debe a la inversión en medios online (publicidad en redes sociales y en google ad). En este presupuesto no se contemplan costes de mano de obra de elaboración de ciertos materiales como por ejemplo la creación de *landing page*, sorteos, contenido para redes, entradas a blog entre otros, ya que serán realizados por personal interno y están contemplados en los costes operativos de la empresa. En los anexos se adjunta el calendario editorial del primer año de la empresa.

5 En el presupuesto anual de marketing se imputa los costes variables de la pasarela de pagos, dado que se considera parte del departamento de marketing imputar este coste, dado que a más inversión en marketing mayor se prevé que sean las ventas de la empresa.

10.3. Canales y coste de distribución del primer año

Los servicios se van a distribuir de forma online, por un lado, habrá la web realizada mediante la plataforma Wordpress dónde los profesionales podrán adquirir la suscripción. Los usuarios tendrán a su disponibilidad el aplicativo en las tiendas de App Store (IOS) y Play Store (Android). El canal por medio de internet será la herramienta de contacto con el cliente y distribuir el servicio. La Página web será el canal online en que ofreceremos una zona privada de empresas dónde podrán escoger el producto que deseen. Se realizarán packs.

- El método de pago se realizará por transferencia bancaria o PayPal o pasarela de pagos Stripe (cuyos costes se imputan en el plan de marketing).
- Se contactará con profesionales y empresas a través de LinkedIn, pero al tratarse de un servicio digital la distribución y los pagos se efectuarán transferencia bancaria o PayPal des de la web o el aplicativo.

De cara a los tres años de previsión, la empresa estará presente en una feria para darse a conocer entre profesionales, así como webinars.

Las acciones a desarrollar en la distribución online son las siguientes:

- Lanzamiento de la web: Se creará una web dónde la empresa pueda brindar los servicios a los profesionales y clientes para descargar el aplicativo o acceder en el software.
 - La página se llevará a cabo en Wordpress. Esta se computará como una inversión inicial y el mantenimiento se computará como un gasto de departamento.
- Lanzamiento del aplicativo: Se contrata a una empresa externa ⁶para su creación cuyo servicio integral incluye la publicación del aplicativo en las tiendas de aplicaciones. Por lo que se imputará como un gasto mensual de 50 euros que incluye de forma general la publicación en las tiendas, alojamiento, copias de seguridad y atención 24 h.

10.4. Política de precios/costes y previsión de ventas

La política de precios es la forma que tiene el plan de marketing para hacer efectiva las medidas y acciones mencionadas anteriormente, es decir determinar cómo se va a obtener ingresos para la empresa. El mecanismo debe de ser correctamente establecido, controlado para que la empresa funcione satisfactoriamente.

⁶ Xerintel: Empresa especializada en ayudar a otras empresas en el desarrollo de web, aplicaciones y software.

Para fijar los precios se utilizan varios mecanismos como son los precios basados en los costes, en la competencia (benchmarking) y en la demanda dependiendo de la elasticidad de esta.

En el caso de Food&Care se ha basado en la competencia directa dado que es un mercado que está en crecimiento. Para ello Food&Care ha establecido un precio medio de los packs teniendo en cuenta los 5 software de nutrición y las 7 aplicaciones⁷ que se asemejan más a lo que ofrecen.

El precio medio de las empresas que ofrecen el software es 694,89 euros al año por cliente y en el caso del aplicativo móvil para usuarios es de 18,24 euros al mes.

Teniendo de base los precios/tarifas de sus competidores Food&Care propone los siguientes precios para cada uno de sus servicios: Plan de alimentación (24 euros al mes), plan de seguimiento (40 euros al mes) y para la versión prémium del aplicativo 21,99 euros al mes.

Los productos/servicios, se dividen por medio de packs o suscripciones dado que facilita la contabilización y la venta por cada uno de los servicios que se ofrecen para los profesionales. En cuanto a los particulares, se establece un modelo freemium. En el caso de los profesionales se les ofrece un SAAS (software as a service) por lo que se tiene acceso desde la nube y es público, debido a esto se establece un período de prueba gratuito para que los clientes prueben el servicio antes de contratar los servicios de Food&Care.

- Se divide en el caso del **segmento B2B** hay el Plan de alimentación y seguimiento. 8: Los pagos son de carácter mensual y anual.
- En el **segmento B2C** se ofrece una versión gratuita y la prémium⁹: Los pagos son semanales, mensuales o anuales.

⁷ Véase en los Anexos los cuadros comparativos y precio medio de la política de precios que establece Food&Care tanto para el software como para el aplicativo móvil.

⁸ Plan de alimentación cuya misión es ayudar al profesional a llevar de forma automatizada la creación de sus dietas y que sus pacientes reciban las instrucciones de su correcto seguimiento con paciente. De forma más completa hay el de seguimiento que la misión es facilitar el seguimiento del paciente de forma diaria para ver los resultados y comprobar que el plan alimentario funciona debidamente.

⁹ **Versión gratis** con acceso a planes de alimentación, recetas y muchas cosas más para aquellos que quieran empezar a modificar sus hábitos sin un profesional. En el plan **de prémium**, la meta es brindar a los clientes consultas nutricionales personalizadas y con el seguimiento de nutricionistas.

A partir de la fijación de los precios, se aplica una política de descuentos específicos como son:

- Prueba gratuita a todos los segmentos tanto de la App como del Software nutricional.
- 25% de descuentos para estudiantes en nutrición o cualquier tipo de especialidad médica, así como de ciclos formativos.

La estrategia que se utiliza es la estrategia de precios orientada a la competencia. Según Aguda Esteban Talaya, hay distintas actuaciones de las cuales Food&Care se basará en: Mantenimiento del precio frente a la competencia: Es decir, se van a mantener un precio promedio al de la competencia, de esa forma se evita reacciones imprevistas de los consumidores de este mercado (Thomson, 2007).

Los precios se revisan de forma trimestral y aplicando variaciones si es necesario teniendo en cuenta la variable que afectan a la política como son: El mercado y los consumidores: Food&Care quiere ofrecer un servicio de calidad a precios asequibles tanto para los profesionales liberales como para los consumidores (mayoritariamente pertenecientes a la generación Z y milenial).

- Competidores: Examinan los precios de los competidores directos para establecer los cambios de precios que se crean necesarios.
- Costes internos: Según los costes internos de la empresa se pueden hacer cambios en la estrategia de precios, ya que es una variable totalmente controlable para la empresa para obtener así los beneficios y la rentabilidad esperada del negocio.

En cuanto el cobro recibido por parte de sus clientes, es por medio de acuerdos de FEE, es decir repartir el pago de forma mensual durante un período de tiempo.

En cuanto a los precios la organización utiliza una estrategia de precios psicológicos para los usuarios, en concreto de precios impar, pues los precios terminan en 9 provocando que el cliente se fije en las primeras cifras y los perciba como una oferta y en el caso de los profesionales se establece números redondos para que sea fácilmente contabilizados.

Otras vías de ingresos son los espacios publicitarios y cobro por destacar un anuncio, usuario (profesional liberal).

10.5. Previsión de ventas¹⁰

Para la previsión de las ventas, se tienen en cuenta distintos factores relacionados con la empresa, el mercado y el contexto. La previsión se realiza teniendo en cuenta la definición de los precios

¹⁰ Véase en los anexos la previsión de ventas del software y el aplicativo con sus respectivos escenarios y años.

y el tamaño del mercado al cual se puede llegar. Se ha realizado un Excel con 3 escenarios posibles: Neutro, optimista y pesimista de los tres años de los distintos servicios.

10.5.1. Previsión de ventas de la App:

Teniendo en cuenta los datos aportados en el tamaño de mercado de sector de las aplicaciones móviles de salud. En el escenario neutro se espera alcanzar en los primeros años de funcionamiento un total de 1600 suscriptores premium, en el mes de septiembre octubre se experimenta un aumento del 33,33%. En el segundo año se espera alcanzar 4.900 usuarios totales. En los meses de campaña se ha estimado un aumento del 10-25%. Y en los meses de verano una caída de 15-20%. Para el tercer año se ha estimado un crecimiento del 6,25% manteniendo las mismas condiciones.

En **escenario optimista** se espera alcanzar en el primer año 1800 usuarios premium (aumento del 15% del escenario neutro a este. El crecimiento del segundo año al tercer es de un 10%, manteniendo las condiciones del escenario neutro.

Escenario pesimista no se espera alcanzar los 1000 usuarios, es decir se experimenta una disminución de más del 40% entre el escenario neutro y el pesimista en el primer año y una disminución del 17% entre el segundo y el tercer año del escenario pesimista.

10.5.2. Previsión ventas del Software

En el primer año de funcionamiento se ha establecido lograr el 8,5% del mercado ¹¹ (447 profesionales). En el segundo año se espera lograr más de cien casos mensuales con el objetivo de alcanzar 1.500 profesionales. En el tercer año se experimenta un aumento del 13% permitiendo llegar a la empresa con 1.700 nutricionistas. Además, se contempla alcanzar un 50% de consultas.

Al ser un servicio mensual, los usuarios pueden cancelar su suscripción durante unos meses y volver a ser uso de la plataforma de nuevo es por eso, que se espera que en esa época haya una disminución de las ventas de entre un 15-25%. Y en épocas de campañas logremos incrementar ese número entre un 15-20%.

¹¹ Teniendo en cuenta la cantidad total de nutricionistas en España (5.278). Se espera alcanzar en un año alrededor de un 8,5 % del mercado total, con la previsión de alcanzar el mercado catalán en dos meses. Se ha comparado los casos de la competencia para realizar una aproximación de posibles ventas siendo el máximo de 800 casos al mes (Nutrium) y el mínimo de 4 al mes. Food&Care prevé un promedio de 112 casos al mes.

Escenario pesimista: Se estima no alcanzar más de nutricionistas el primer año y en los posteriores sea un 30% menos que el escenario neutro y las ventas caigan en un 18% el tercer año siendo inferiores que el segundo año.

- En épocas de campañas se estima tan solo un crecimiento del 15% en marzo-10% en septiembre.
 - En épocas de verano haya un decrecimiento del 15-25% entre los meses de junio a agosto.
 - La previsión de las consultas se prevé que sea del 50% y no del 60%.

Escenario optimista: Se estima sobrepasar los 500 profesionales y se produzca un aumento del 32% respecto el escenario neutro. Por lo que hace a las variables de subida y bajas en épocas de campaña y verano se mantienen, sin embargo, se establece una predisposición más elevada de consultas online en un 70%.

A continuación, se presentan los tres escenarios de la previsión de ventas del software y aplicativo móvil, así como el aumento % de los distintos escenarios en los distintos años.¹²

Tabla 2: Resumen previsión de ventas totales escenario Neutro, Optimista y Pesimista¹³

	VENDES	Año 1	Año 2	Año 3		VENDES	Año 1	Año 2	Año 3		VENDES	Año 1	Año 2	Año 3
Neutro	PLAN ALIMENTACIÓN	268	902	1.023	Optimista	PLAN ALIMENTACIÓN	353	1.461	1.537	Pesimista	PLAN ALIMENT	191	475	396
	PLAN SEGUIMIENTO	179	604	690		PLAN SEGUIMI	235	974	1.025		PLAN SEGUIMI	119	317	253
	APP PREMIUM	1.600	4.960	4.960		APP PREMIUM	1.840	5.704	5.989		APP PREMIUM	889	2.918	2.431
	PUBLICIDAD	230.000	785.000	815.000		PUBLICIDAD	230.000	650.000	610.000		PUBLICIDAD	31.000	130.000	106.500
	COMISIÓN 1	162	545	716		COMISIÓN 1	247	1.023	1.076		COMISIÓN 1	96	190	119
COMISIÓN 2	106	367	483	COMISIÓN 2	165	682	717	COMISIÓN 2	60	127	76			
Total	232.315	792.378	822.872	Total	232.840	659.844	620.344	Total	32.355	134.027	109.776			

Fuente: Elaboración propia.

10.6. Las 4P's y 4C's

Se ha tenido en cuenta cada uno de los ámbitos del plan de marketing, la competencia y la perspectiva del cliente. Las diferentes características de los productos y servicios se han diseñado tomando como referencia a la competencia, así como a través de un testeo con el público objetivo. Se han añadido funcionalidades de aplicativos populares y prácticos en España para conseguir una experiencia agradable y fácil de utilizar para los usuarios.

¹² Véase en los anexos el desglose de la previsión de ventas de los servicios de Food&Care

¹³ Dentro de las previsiones se observa una previsión de comisiones, de las cuales una está computada por anuncio (nº de impresiones) cuyo precio es de 0,06 por impresión, y por cada visita que se establezca en el soporte Food&Care se cobra una comisión de los cuales se distingue de los distintos packs en el cual las comisiones correspondientes son 0,75 euros para las consultas con precios de 25 euros/consulta y 1,50 para las consultas con un precio de 50 euros.

Para identificar las funcionalidades y crear un producto a medida y usable, se ha realizado una maqueta digital tanto del aplicativo como de software a través de Marvel por medio de pantallas, de esta manera facilita la comprensión y funcionamiento de los productos, así como la aplicación de la técnica de *benchmarking*.

La página web será el portal de inicio para los profesionales, así como el escaparate de servicios que Food&Care ofrece. También se utiliza como canal para conocer la empresa, así como tener acceso a blog, recursos y una explicación de los beneficios.

A continuación, se plasman las interfaces de la web, así como algunas del aplicativo. Todas estas se han construido mediante un feedback obtenido del apartado de evidencias de contacto.

Ilustración 13: Interfaces de la



Fuente: Elaboración propia.

Food&Care se dirige a más de un segmento es por ello que el plan de comunicación será generalmente online. Para ello utiliza distintos canales en función del segmento al que se dirige. La comunicación con empresas y profesionales liberales es por medio de LinkedIn, Facebook e Instagram. La web dispone de formulario de contacto y registro, precios y beneficios de los productos/servicios que ofrece, así como información corporativa.

En referencia a los usuarios, los canales de comunicación serán por medio de Instagram, Facebook, YouTube. La aplicación estará enfocada a este segmento donde dispondrán de todas las funcionalidades y atributos descritos. En ambos casos participa y realiza eventos online y offline.

Los eventos en línea estarán enfocados a la formación y dar información de interés a los profesionales liberales, así como en el caso de los particulares se efectúan webinars relacionados con a la cocina, la alimentación, etc. Sin embargo, son acciones a largo plazo (más de 3 años).

Como acciones offline Foo&Care asistirá a eventos para promocionar y darse a conocer a ambos segmentos: Des de la Feria Eco salud de Barcelona (particulares) feria, frecuentadas por nutricionistas de todos los ámbitos en años posteriores. Lo hará por medio de elementos gráficos permitirá el abarcar y visibilizar más la marca.

Otra acción es la participación con estudiantes del último año en el grado o máster en nutrición en universidades de Barcelona, para dar a conocer el servicio a futuros trabajadores y público objetivo de la empresa.

Los canales de distribución del producto y servicio en sí son exclusivamente online y por medio del aplicativo móvil, para garantizar la seguridad y veracidad de los usuarios. Food&Care aceptará métodos de pago con PayPal y Stripe para facilitar el pago a profesionales y particulares.

Los precios son fijados teniendo en cuenta el precio de la competencia, sin embargo, tanto para particulares como profesionales liberales pueden probar la versión freemium del software y del aplicativo con la opción de optar por una versión más completa y/o prémium.

11. Plan de operaciones

En este apartado se tratan las actividades y los procesos clave del proyecto, así como la localización e infraestructura de Food&Care. Se describirán los procesos internos más adecuados para los servicios que se brindan para determinar los costes unitarios y los costes operativos.

El objetivo es definir los recursos materiales y de capital humano necesarios para poner en funcionamiento el negocio, estableciendo los gastos necesarios para realizar posteriormente el plan financiero.

11.1. Infraestructura e Instalaciones:

Food&Care tendrá unas oficinas en el centro de Granollers, dónde se realizarán las reuniones con el equipo. Estas instalaciones son propiedad de los socios capitalistas que facilitarán el uso del local para la actividad, por lo que solo se tendrán que tener en cuenta los gastos asociados a los suministros sin la necesidad de pagar el alquiler de forma mensual. Para la organización no es crucial la localización del local dado que su funcionamiento es todo online y se implementará el teletrabajo, sin embargo, en los inicios de la actividad se hará uso de unas instalaciones.

La elección final del local ha sido teniendo en cuenta los siguientes requisitos

- Buena comunicación, es decir, que esté en una zona cerca del transporte público y núcleo urbano.
- Dimensiones adecuada: Teniendo en cuenta que es una startup las dimensiones no son necesariamente importantes, pero tiene que tener una capacidad de 5 personas como mínimo.

El local tiene 122 metros cuadrados, con una sala principal dónde se realizarán las reuniones y el trabajo en equipo además de 4 dependencias para oficinas. Está situado en *Avinguda Sant Esteve* número 7, 5º P02 al lado de la parada de autobuses y a 1,5 km de la estación de tren.

Ilustración 14: Mapa Granollers instalaciones



Fuente: Google Maps

11.2. Equipamiento y material

Se va a realizar una aproximación del coste generado por los materiales, mobiliario y equipos necesarios en la oficina para llevar a cabo las tareas del día a día. A continuación, se muestra el presupuesto teniendo en cuenta las necesidades de Food&Care.

Tabla 3: Costes

	Q	Año 1		Año 2	
		P.V.P	P.V.P	P.V.P	P.V.P
Ordenadores			3.750,00 €	1.299,00 €	
Dell Latitude 3510 Intel Core i5-10210U/8GB/256GB SSD/15.6"	3		2.451,00 €		
Apple MacBook Air Apple M1 16GB 256GB SSD GPU Hepta Core 133 Plata	1		1.299,00 €	1.299,00 €	
Impresora			335,60 €	- €	
HP Inc. MFP 179f/nw Color Laser-impresora multifunción	1		244,00 €	- €	
Consumibles (tóner compatible)	4		91,60 €	- €	
Mesas			482,79 €	- €	
Mesa de reuniones Teseo de Ismobel	1		482,79 €	- €	
Sillas			96,79 €	- €	
Staples Raft Silla de oficina, 107, 5-117cm, negro	6		96,79 €	- €	
Total material			4.665,18 €	1.299,00 €	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan la previsión de los costes de suministros imprescindibles como son la luz, el gas, el agua, internet y teléfono. Cabe recalcar que el uso de las instalaciones no será de forma diaria y se utilizará como un *coworking* de ahí que los gastos sean bajos. Esta es una provisión difícil de realizar dado que depende de muchos factores:

La luz: Va a depender de la potencia contrata, así como el consumo que se genere. Además, se utilizará material eléctrico para reducir dicha partida de gasto. En este caso se trata de un gasto fijo que no dependerá del volumen de trabajo.

Agua: En este caso el gasto dependerá de la cantidad de trabajadores

Internet: Se va a contratar la fibra óptica de Orange, tarifa Love Empresa 5G durante todo el año, puede ir variando ligeramente en meses de verano. 91,95 euros al mes luz y gas.

Tabla 4: Costes de subministra miento

Suministra miento	Coste (IVA incluido)	Coste (sin IVA)
Internet + Teléfono Orange	94,8/mes	78,35 €
Luz y gas Endesa (Tarifa única Premium)	153,95/bimensual	127,23 €
Agua	49,88/mes	45,35 €

Fuente: Elaboración propia

11.3. Tecnología:

La tecnología y los costes asociados (operativos) que se van a tener para la gestión y organización de la empresa va a ser la siguiente:

Tabla 5: Coste de la tecnología

	Año1	Año2	Año3
App y web	54.605,94 €	105,94 €	105,94 €
Servidor	105,94 €	105,94 €	105,94 €
Coste creación App	20.000,00 €	- €	- €
Coste creación web	12.000,00 €	- €	- €
Coste creación Software	22.500,00 €	- €	- €
Programas de gestión	142,03 €	151,31 €	151,31 €
Gsuite	28,08 €	37,36 €	37,36 €
Dropdrive	98,00 €	98,00 €	98,00 €
Bluetto	15,95 €	15,95 €	15,95 €
Adobe creative	559,92 €	839,88 €	839,88 €
Zoom	1.784,00 €	2.676,00 €	2.676,00 €
Hardware	3.750,00 €	4.567,00 €	4.567,00 €
Ordenadores	3.750,00 €	4.567,00 €	4.567,00 €
Amortizaciones	576,51 €	677,63 €	677,63 €
Total presupuesto	58.497,97 €	4.826,25 €	4.826,25 €

Fuente elaboración propia

11.4. Descripción del proceso productivo

En este apartado se describen las etapas del proceso de producción del servicio que se brinda, detallando la secuencia de tareas que conforman el proceso

En una fase inicial del proyecto se va a contratar los servicios de Xerintel una empresa dedicada al desarrollo de software, app, y webs corporativas.

El proceso va a ser el siguiente:

- Se van a definir los objetivos, definición de las necesidades, establecimiento del presupuesto y desarrollo de metodologías de trabajo
- Desarrollo de la solución: Se van a llevar cabo las acciones y se hará un seguimiento además de las pruebas necesarias para garantizar los requisitos operacionales y de calidad.
- Lanzamiento y formación del equipo
- Se realizará un seguimiento de funcionalidad
- Mantenimiento por medio de correcciones de bugs y la optimización de operatividad.

En cuanto el proceso de prestación del servicio cuenta con 2 etapas claras: Primero cuando el cliente solicita la prestación del servicio y el segundo todas aquellas acciones y actividades que conforman el proceso operativo.

1. Por medio de los canales online (Google Ads y redes sociales) se dará a conocer tanto el software para los profesionales como el aplicativo para los usuarios para establecer así un primer contacto con los segmentos.
2. Se les brindará información sobre la utilizada de ambos soportes y se les concederá una prueba gratuita en el caso de los profesionales y una prueba premium a los usuarios. De

esa forma damos tiempo a que ambos vean el funcionamiento y vean los beneficios que aporta Food&Care en su día a día. Para ello se les pedirá un registro previo y se dan de alta como usuarios.

3. Pasada la prueba gratuita se les pide que elijan el plan para que realicen el pago correspondiente y tener acceso a todos los elementos sin ningún tipo de restricción, así como contenidos exclusivos.
4. Se realizará una evaluación del servicio de forma trimestral para los profesionales y a los usuarios una vez pasada las 2 semanas desde que hayan descargado el aplicativo además de encuestas relacionadas con el servicio de videollamada que se les pedirá la opinión tanto del soporte como del profesional que les hayan atendido de esa manera se lleva un control del funcionamiento del sistema y de la calidad del servicio.

Una vez el usuario se haya registrado y haya elegido el servicio con iniciar sesión entrará en su cuenta y tendrá todos sus datos almacenados.

En el caso de que el cliente ya existiera en la base de datos de Food&Care se hará la recuperación de la cuenta creada con anterioridad con todos los datos que se hayan almacenado si no ha habido una cancelación por parte del cliente.

11.5. Actividades Clave

- Creación del software y el aplicativo

Para la creación de dicho software y el aplicativo será realizada por una empresa externa quién asentará las bases de ambos, se cree que de esa forma los tiempos y costes serán menores que construir dichos productos desde cero con un solo informático en la fase inicial del proyecto.

Dado que es una actividad fundamental para el desarrollo del negocio se va a contar con personal cualificado en la plantilla para que se encarguen de la implementación, mejoras y actualización de ambos soportes.

Cabe decir que Food&Care operará como un SaaS (*software as a service*) y su infraestructura física estará alojada en Azure y bajo la administración de Microsoft.

- Creación y validación de los contenidos para el software y el aplicativo

Ilustración 15: Proceso de creación y validación



Fuente: Elaboración propia

La creación y validación de los contenidos son una actividad primordial en el negocio es por ello que se va a disponer de nutricionistas colaboradores, quienes serán los encargados de realizar la creación y validación de los contenidos.

Paso 1: Los especialistas realizan una búsqueda de información, sobre los distintos tipos de alimentación, planes y estructura que debe de tener por norma general una comida.

Paso 2: Una vez se tenga la información el programador es el encargado de traspasar la información y codificar.

Pase 3: Por medio de un algoritmo que aprende y fórmula las recetas según los parámetros que el programador haya establecido por ejemplo 25% proteínas, 25% de carbohidratos, 50% de hortalizas y verduras realizará de forma automática los platos y planes alimentarios básicos.

Paso 4: Es que el algoritmo funcione por si solo y permita tener acceso a una biblioteca de recetas de platos con sus valores nutricionales.

El funcionamiento del aplicativo sería el mismo con otro tipo de algoritmo como es el de analizar los síntomas de los pacientes, así como la construcción de las secciones principales como son:

- Alertas de intolerancia a ciertos alimentos
- Recetas y planes de alimentación
- Estadística de los síntomas de los resultados
- Chat y videollamada
- Perfil de usuario
- Selección de nutricionista

Para validar los contenidos que se le presentan a los usuarios se realizará una encuesta previa para que se personalice totalmente el aplicativo y todas las recetas y planes de alimentación se filtren de manera automática, así como cualquier otro tipo de intolerancia o bien en los casos de veganismo o los que son vegetarianos, entre otros.

11.6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos más preciados de la organización, y son específicos e indispensables para el desarrollo y la continuidad de Food&Care. Estos pueden ser materiales e inmateriales, es decir dar más importancia el capital humano o el financiero. En este caso los recursos principales son los siguientes:

Proveedores: Colaboración con empresas especializadas en el desarrollo de aplicaciones móviles y software en fase inicial para el desarrollo beta del aplicativo y software hasta el testeo de la versión BETA antes de la *realise*.

Además, Zoom para que se integre a las distintas plataformas, así como la colaboración de smartwatch que sean compatibles con el sistema IOS y Android.

Recursos humanos: Para cada actividad clave se necesita de profesionales cualificados, con su titulación y formación reglada para poder desarrollar los servicios con unos estándares de excelencia.

- Creación del software y aplicativo: Los informáticos, diseñadores Ui y UX, programadores son recursos necesarios y esenciales para el desarrollo de la organización. Sin ellos la empresa no podría mantener y actualizar los aspectos técnicos de software y del aplicativo.
- Desarrollo de la web: Se dispondrá de una persona encargada para el desarrollo y diseño de la página web.
- Especialistas del ámbito de la nutrición que aporten conocimiento científico sobre nutrición y que aporten la creación y validación de contenido.

Para ello se contratará a un *webmaster* y un analista web para realizar el mantenimiento del software y el aplicativo y analizar el rendimiento de los soportes para codificar en caso necesario y realizar correcciones.

Amortización del material técnico: Será importante tener en cuenta la amortización del material técnico para el funcionamiento de la empresa.

Hosting y dominio para el desarrollo de la página web, cuyo coste es mensual y por medio de la empresa Raiola Networks y empresa Xerintel para el desarrollo del software y aplicativo móvil.

Adicionalmente, se tienen que tener en cuenta los recursos necesarios para la creación de la empresa y tenga legalidad.

- Constitución de empresa SL
- Registro mercantil, marca y logo
- Registro de logo y marca

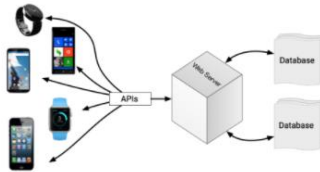
El departamento de Administración, se requerirá de factores externos como la gestoría de **Patau Gabine Econòmic** para quitar carga de contabilidad de la empresa, y se utilizará **Blue Indic** como plataforma para hacer el control de la facturación de la empresa.

Para la realización del email marketing se contratarán los servicios de Mailchimp de tal manera se realizará de manera automática el envío de las campañas.

11.7. Diagrama de Flujo

A continuación se presenta el esquema general que tiene un servicio como el que ofrece Food&Care a sus clientes, dónde a partir una base de datos del servidor se transfieren bidireccionalmente con el servidor web y este por medio de Apis se conecta a los distintos dispositivos. En los anexos se encuentran flujogramas del funcionamiento del aplicativo y del software, de como el nutricionista se pone en contacto con el paciente y como así como el profesional se relaciona con la plataforma y viceversa.

Ilustración 16: Esquema general de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

11.8. Mantenimiento y gestión de la calidad

Una parte fundamental de las operaciones es asegurar los índices de fiabilidad y disponibilidad del servicio para cumplir con objetivos de calidad. Esto se refuerza por medio de la elaboración, revisión y actualización de los procesos claves tanto a nivel operacional como de mantenimiento.

Se tiene que tener en cuenta los siguientes tipos de mantenimientos

- Mantenimiento preventivo, para garantizar la fiabilidad y el funcionamiento del software se realizarán pruebas piloto para probar que no haya incidencias. Se realizarán de forma bimensual.
- Mantenimiento correctivo o de emergencia, para corregir posibles errores o defectos del aplicativo y el software.
- Mantenimiento de actualización: para asegurar la actualización tecnológica de toda la infraestructura de la red.

Dentro de las operaciones de mantenimiento se tiene que registrar todos los incidentes para dar una solución, así como identificar oportunidades de mejora, compromiso de los proveedores para evitar incidentes similares, así como la captación o transferencia de conocimiento del personal involucrado en las tareas de mantenimiento.

11.9. Plan de contingencias ¹⁴

Los principales riesgos que la empresa se puede encontrar durante del desarrollo y ejecución de la actividad se dividen en los siguientes:

(1) Riesgos básicos del mercado: Cambios en tecnología, menor crecimiento del esperado, aumento de la competencia y costes mayores a los previstos. (2) Riesgos del negocio: Problemas con las líneas de negocio, así como riesgos y problemas de la actividad laboral (Ej. Pérdida de documentos facturas, caída del servidor Bluein, problemas con la gestoría, etc.). Para ellos se detallan las actividades claves con las contingencias que pueden dar lugar y la solución, así como las personas implicadas y por lo tanto a las que se debe responsabilidad, y por último los costes que repercuten de estas contingencias. En los anexos se encuentran las tablas completas para brindar el servicio de software y del aplicativo móvil.

Las principales contingencias se pueden resumir en las siguientes

- Insatisfacción o incumplimiento de las expectativas del cliente, provocadas por: caídas del servidor, de la plataforma de videollamada, la falta de contenido o dificultad para encontrarlo, problemas técnicos para llevar a cabo las actividades básicas del software (gestión de clientes, agenda, videollamada, subida de recetas o planes, etc.) así como problemas durante el uso de aplicativo móvil (espacio de almacenamiento, dificultad para instalar el aplicativo, velocidad lenta, problemas para realizar el pago, exceso de funciones que impactan negativamente al usuario, indisponibilidad de profesionales en horas concretas para el usuario). Todo esto repercute en la satisfacción del cliente y no gestionarlo de la forma correcta tiene un impacto económico para la empresa, ya que se traduce en una pérdida de clientes e ingresos.
- Reclamaciones, demandas por mala praxis, en ese caso. ¹⁵ Food&Care debe de tener un plan de contingencia en el caso que haya mala praxis por parte tanto de los usuarios como de los profesionales, para evitar posibles demandas. Para ello, es importante hacer aceptar unas políticas de forma explícita que liberen a la empresa de este tipo de responsabilidad.

¹⁴ En los anexos se encuentra la tabla del plan de contingencias completa

¹⁵ Food&Care tiene una política de uso dónde se exonera de cualquier tipo de responsabilidad por la mala praxis de los profesionales y de las consecuencias que se puedan producir. Estas políticas están publicadas en la página web y en los contratos que deben ser aceptados de forma expresa.

11.10. Presupuesto del plan de operaciones

Table 1: Presupuesto plan de operaciones. - Escenario neutro, pesimista y optimista

	Escenario neutro			Pesimista			Optimista		
	Año1	Año2	Año3	Año1	Año2	Año3	Año1	Año2	Año3
App y web	1.277,74 €	1.668,34 €	1.668,34 €	1.277,74 €	1.668,34 €	1.558,34 €	1.277,74 €	1.668,34 €	1.668,34 €
Servidor	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €	100,34 €
Mantenimiento app	450,00 €	600,00 €	600,00 €	450,00 €	600,00 €	450,00 €	450,00 €	600,00 €	600,00 €
Mantenimiento software	721,80 €	962,40 €	962,40 €	721,80 €	962,40 €	962,40 €	721,80 €	962,40 €	962,40 €
Programas de gestión	1.278,27 €	1.832,72 €	1.832,72 €	1.196,68 €	1.526,88 €	1.408,32 €	1.278,27 €	1.796,34 €	1.796,34 €
Gsuit	252,72 €	448,32 €	448,32 €	168,48 €	168,48 €	252,72 €	252,72 €	336,36 €	421,20 €
Pipedrive	882,00 €	1.176,00 €	1.176,00 €	882,00 €	1.176,00 €	882,00 €	882,00 €	1.176,00 €	1.176,00 €
Stripe	140,55 €	190,40 €	190,40 €	140,55 €	190,40 €	190,40 €	140,55 €	190,40 €	190,40 €
Adobe creative	629,91 €	839,88 €	839,88 €	629,91 €	839,88 €	839,88 €	629,91 €	839,88 €	839,88 €
Zoom	1.784,00 €	2.676,00 €	2.676,00 €	1.784,00 €	2.676,00 €	2.676,00 €	1.784,00 €	2.676,00 €	2.676,00 €
Hardware	473,38 €	575,51 €	575,51 €	408,50 €	510,63 €	510,63 €	510,63 €	612,75 €	714,88 €
Amortizaciones	473,38 €	575,51 €	575,51 €	408,50 €	510,63 €	510,63 €	510,63 €	612,75 €	714,88 €
Dept. IT Prod	23.992,78 €	37.684,54 €	37.525,35 €	19.800,36 €	23.992,10 €	24.279,83 €	16.200,00 €	17.308,20 €	18.422,16 €
Analisis programador	15.313,28 €	15.538,46 €	15.951,23 €	13.800,36 €	14.076,37 €	14.307,89 €	15.400,00 €	15.708,20 €	16.022,16 €
Dept Marketing	8.660,94 €	22.046,08 €	1.574,12 €	-	9.920,74 €	9.920,74 €	800,00 €	1.600,00 €	2.400,00 €
Total presupuesto	27.022,17 €	41.744,10 €	21.585,51 €	16.680,63 €	27.711,95 €	27.927,72 €	19.266,64 €	21.293,45 €	22.593,98 €

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto del plan de operaciones se imputan los costes de mantenimiento del aplicativo, así como del software y app. Además, se contemplan todos costes de tecnología para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa (programas de gestión), las amortizaciones del inmovilizado material, así como el coste del personal (salarios brutos anuales, sin pagos añadidos). Los gastos operaciones son similares en todos los escenarios previstos, solo se diferencian por aquellos que dependen del número de trabajadores (semi variables), por ejemplo: Gsuit, amortizaciones y los sueldo y salarios y variable Pipedrive (CRM) que se trata de un coste variable al igual que la pasarela de pagos Stripe que dependen del volumen de ventas o clientes.

12. Plan de Organización y Recursos humanos

12.1. Organigrama y cultura organizacional

A continuación, se define el organigrama de la empresa, la estructura organizacional, así como las áreas que la integran, la jerarquía, la comunicación y la relación del personal.

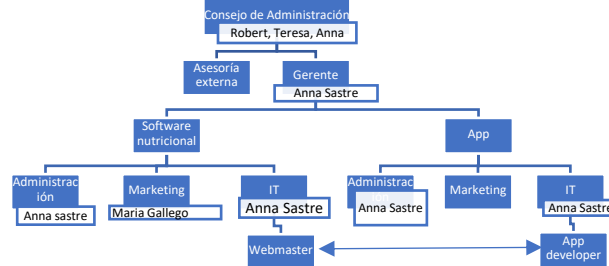
El organigrama ayuda a tener una buena organización de las tareas y funciones, al igual que establecer delimitaciones jerárquicas entre los empleados y responsables. Se definirán los lugares de trabajo especificando las competencias, obligaciones, tareas y remuneración de cada uno de los trabajadores de Food&Care.

Dado que se trata de un proyecto de nueva creación, se establece un organigrama de dimensiones pequeñas cuya comunicación es horizontal y es acorde a sus valores y cultura empresarial (cooperación y compartir) dado que apuestan por la participación activa de sus trabajadores en la puesta en marcha, de tal forma que el flujo de información sea lo más fluida y eficiente posible. Esta estructura se sostendrá hasta el punto en que la empresa mantenga pocos trabajadores, en el caso de incorporar a más personal la estructura será más jerárquica.

La compañía se divide en dos grandes áreas: Software para profesionales y el aplicativo. Aun así, cada área tiene los mismos departamentos, así como las personas encargadas en la fase inicial del proyecto serán las mismas.

El consejo de administración está formado por el socio fundador y los socios capitalistas, además de ser partícipes en distintos departamentos de la empresa. El comité cuenta con una reunión semanal. Las principales funciones que se desarrollan son de carácter estratégico, establecimiento de objetivos económicos y financieros de la empresa tanto **a corto como medio-largo plazo**.

Ilustración 17: Organigrama Food&Care



Fuente: Elaboración propia.

La empresa consta de los siguientes departamentos de los cuales cuentan con un responsable de área y una persona de soporte o bajo el mando de jefe de departamento. En total la empresa contará con 3 personas en plantilla.

- IT: Estará bajo la supervisión de Anna, el desarrollo y mantenimiento del software se externaliza y se paga una mensualidad de 81 euros¹⁶. Aparte de esto la empresa cuenta con un webmaster para el mantenimiento, supervisión, atención al cliente y codificación de la web en el primer año.
- Marketing: Maria Gallego será la encargada de departamento conjuntamente con Anna se encargarán de definir e implementar las estrategias, llevar la gestión de los clientes, mantenimiento de la web y el plan de marketing de la empresa entre otras actividades. Adicionalmente en este departamento habrá una community manager y una copywriter para la creación y desarrollo del contenido en el segundo año.
- Administración: Habrá un administrativo encargado de este departamento Anna Sastre quién se coordina con la Gestoría. El departamento se va a encargar de gestionar las facturas, la contabilidad diaria, y el uso del Blue Indic.

¹⁶ La externalización del desarrollo de software es quien se encarga conjuntamente con el webmaster de las incidencias técnicas y atención al cliente.

12.2. Cultura organizacional

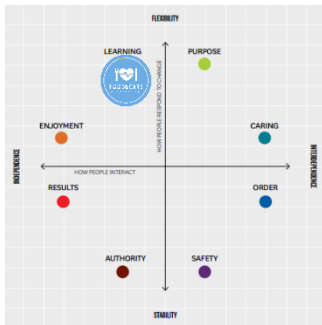


Ilustración 18: Distribución de factores-Cultura organizacional

Un rasgo característico de Food&Care es su cultura organizacional y sus valores que afectan a toda la estructura de la empresa, se identifica **como cultura de aprendizaje** con una alta flexibilidad a los cambios una interdependencia media-baja entre las relaciones del grupo de trabajo, dentro de los tipos de cultura que identifica Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (Harvard business review,2018).

La cultura de Food&Care se define por los siguientes valores¹⁷: Adaptación al cambio, compartir conocimiento, interdependencia, sostenibilidad, innovación, propósito y sostenibilidad.

12.3. Política Retributiva

Una buena política retributiva de recursos humanos, ha de promocionar a los mejores trabajadores por medio de políticas de compensación y desarrollo, para incentivar al personal y aumentar la productividad y la pasión por su trabajo. Para recompensar de forma equitativa se tienen en cuenta distintos criterios.

- Nivel de responsabilidad: A mayor nivel de responsabilidades, mayor será la retribución, dado al volumen de trabajo es mayor y se asumen más compromisos y riesgos.
- Resultados y objetivos: Alcanzar los objetivos y los resultados esperados será premiado con una retribución extraordinaria.
- Competencias: La retribución salaria dependerá de factores como las capacidades, habilidades y experiencial laboral previa.

17 Adaptación al cambio: Anticipación del futuro y flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones.

- Compartir conocimiento, es uno de los leitmotivo de la empresa, compartir el conocimiento con sus clientes.
- Interdependencia: Colaboración, cooperación y compartir el conocimiento.
- Sostenibilidad: Flexibilidad horaria para los trabajadores, horario laboral por objetivos y no fijo.
- Innovación: En los procesos y la tecnología empleada para ofrecer los servicios.
- Propósito: trabajar para aportar algo en la sociedad haciendo algo que realmente te apasiona.
- Sostenibilidad: Flexibilidad horaria, trabajo a media jornada.

Con estos criterios Food&Care contempla distintos tipos de salario:

- Salario Fijo: **Retribución mínima** establecida por convenio: Resolución de 22 de febrero de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el XVII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública (BOE,2018).
- Horario laboral: Será jornada parcial para los trabajadores ajenos de 9 h a 13 h y en el caso de CEO será de 9 h a 13 h y de 15 h a 19 h.
- La jornada laboral es de 80h/mes para los trabajadores ajenos, en el caso del CEO es de 150h. Se incluyen 48h de descanso semanal, en que deberá pasar un mínimo de 12 horas entre una jornada y otra.
- Vacaciones: El trabajador disfrutará de un total de 23 días de vacaciones.
- Días festivos: El trabajador disfrutará de los días festivos nacionales, autonómicos y locales determinados en el calendario oficial establecido por la seguridad social.
- Formación: Para mantener a los trabajadores formados de manera continuada, se les brindará un curso de inglés pagado (184 euros/empleado) y una formación gratis vinculada con la formación permanente de la empresa.
- Dietas: Para aquellos trabajadores que deban de realizar comidas fuera del puesto habitual por motivos laborales, se les abona 26,06 euros/empleado.
- Desplazamientos: en el caso de realizar desplazamiento se les abonará 0,17 euros por kilómetros.
- Flexibilidad horaria: El trabajador puede decidir el horario que más le conviene siempre y cuando cumpla con las horas y las metas.
- Eventos y celebraciones: La empresa realiza una cena de navidad en Granollers, además para hacer Team building invierten en pádel, realizan una partida cada viernes con los trabajadores
- Lote de navidad: Cada trabajador recibe un lote de navidad.

- Se les brinda un seguro de salud 18a los trabajadores valorado en 127,98 euros al mes en total.

12.4. Lugares de trabajo: Perfiles, funciones y tareas¹⁹.

La empresa depende del comité directivo formado por los accionistas, cuyo objetivo principal es la gestión y la toma de decisiones empresariales para alcanzar los objetivos. Adicionalmente, serán los encargados de definir el rumbo de la empresa, así como proponer un plan de negocios de forma anual, establecer estrategias, realizar una evaluación de los objetivos, realizar propuestas de mejoras de las distintas líneas del negocio.

Cada miembro del comité de Food&Care, es especialista en un área del negocio, de esta forma les permite tener una visión más clara y global del funcionamiento de la empresa. Estos miembros reciben al final del ejercicio unos dividendos, sin embargo, Food&Care no tiene la intención de cobrarlos hasta el tercer año de funcionamiento para obtener remanente o reservas de capital que permitan suplir posibles gastos extraordinarios.

Los puestos de trabajo de la empresa, las funciones, las obligaciones y los requisitos de los trabajadores se analizan en los anexos adjuntos. En la fase inicial del proyecto hay un total de 3 trabajadores y 3 socios, de los cuales uno trabaja como CEO de la empresa.

Aunque en la actualidad la empresa, esté formada por pocos trabajadores, hay la posibilidad de que entren nuevos trabajadores.

12.5. Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se adjunta el presupuesto de Recursos humanos de la empresa, en una previsión a tres años y tres escenarios posibles. Datos a destacar, son que los trabajadores reciben 14 pagas. A continuación, se presenta el escenario neutro del presupuesto de RRHH, en los anexos se describen el escenario pesimista y el optimista. En este presupuesto se han contemplado los sueldos y salarios anuales totales, teniendo en cuenta los salarios base más los beneficios anteriormente mencionados.

¹⁸ Los seguros Medifiatc se imputan en primas de seguros por un valor mensual de 127,98 euros al mes.

¹⁹ Véase en el Anexo una definición más detallada de los lugares de Trabajo, con las funciones y tareas.

Tabla 6: Presupuesto Recursos Humanos (Salarios brutos)

Neutro	Año 1	Año 2	Año 3
Dept. I.T. Prod	15.331,82 €	15.638,46 €	15.951,23 €
Analista programador	15.331,82 €	15.638,46 €	15.951,23 €
Dept. Marketing y comunicación	11.023,04 €	22.266,54 €	22.711,87 €
Jefe de departamento	11.023,04 €	11.243,50 €	11.468,37 €
Responsable de contenido	- €	11.023,04 €	11.243,50 €
Dept. Administrativo	- €	- €	- €
CEO	25.200,00 €	25.704,00 €	25.200,00 €
Retribución no monetaria			
Desplazamientos	170,00 €	170,00 €	170,00 €
Formación	552,00 €	736,00 €	736,00 €
Lote navidad	190,74 €	259,40 €	264,59 €
Dietas	78,09 €	104,12 €	104,12 €
Desplazamientos	170,00 €	170,00 €	170,00 €
Afterworks	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €
Cena	99,00 €	132,00 €	132,00 €
Seguro de salud	127,98 €	157,67 €	160,82 €
Total retribución no monetaria	2.447,81 €	2.789,19 €	2.797,53 €
Total Recursos Humanos	54.002,67 €	55.375,15 €	55.417,13 €

Fuente: Elaboración propia

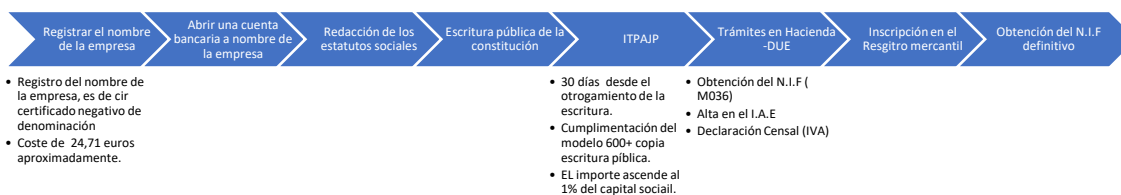
13. Plan Jurídico-Fiscal

13.1. Constitución de la empresa ²⁰

La forma jurídica de Food&Care, es de Sociedad Limitada (SL), dado que la empresa es de carácter mercantil y capitalista. Dicha forma jurídica permite una mayor flexibilidad por el desarrollo de las actividades y está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio y por la ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Características a tener en cuenta: El capital social mínimo a aportar en una SL es de (3.000 euros) que tendrá que estar desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de la constitución y en cuanto a las deudas que pueda haber los socios tendrán que responder hasta los límites de las aportaciones²¹. Las obligaciones de carácter fiscal serán con el impuesto de sociedad y el IVA. Además, el coste de constitución según infautonomos (2021)

Gráfico 3: Esquema constitución de una S.L.



suelen rondar los 600 euros sin contar la aportación de capital social.

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Para establecer y decidir la mejor forma jurídica de Food&Care, se han analizado las distintas formas jurídicas y extraído la información en la plataforma del Punto de Atención al Emprendedor (PAE) y el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)¹³⁹, puesta en marcha por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España.

Véase en los anexos más información relativa a la constitución de la empresa.

²¹ Dichas aportaciones podrán ser en dinero metálico, viene so derechos (susceptibles de valoración económica).

Según Creación de Empresas (n.d) un portal online que asesora e informa sobre los trámites necesarios para emprender y crear una empresa, para la constitución de la sociedad se deben seguir los pasos que se muestran en la siguiente imagen adjunta. Food&Care los realizarán por medio de un Punto de Atención para el Emprendedor (PAE).

Para la constitución de Food&Care se ha elaborado y firmado un **pacto social**,²² así como la normativa específica del negocio²³ con los socios, para lidiar con posibles conflictos, así como para decidir cuestiones internas para la puesta en marcha y mantenimiento de la empresa.

13.2. Normativa específica del negocio:

Además de los pactos sociales cabe destacar que Food&care tiene una normativa del negocio muy clara en término de protección de datos de carácter personal, dada la sensibilidad de estos. A nivel jurídico-legal deben de tener en cuenta todas esas leyes que afectan en el desarrollo del proyecto. Para ello contamos con la información que nos facilita la Universidad CEU Cardenal Herrera (2020), dónde se hizo un evento sobre Legal Tech Lab con la ponencia de Marta Granell Hervás en el área de Privacidad Innovation Technology, el evento giró en torno a los aspectos jurídicos a seguir en el área de la telemedicina. Nos habla de la normativa jurídica legal nacional y europea que afecta a la actividad de la empresa (leyes internas, reglamentos, directivas, etc.), tanto en el tratamiento de los datos de salud, la comunicación en medios electrónicos, los derechos de los pacientes, y otras leyes y códigos.

- Ley 3/2018 de 5 de diciembre LOPD y el Reglamento (EU) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo y el Tratado del Funcionamiento de la Unión Europea.
- Ley 34/2002 de 11 junio de Servicios de la sociedad de la información y el comercio electrónico. La Directiva 2000/31/CE sobre el comercio y Directiva 98/34/CE sobre servicios de la sociedad de la información.
 - Política de cookies en la web

²² Para que establezca una relación de confianza y transparencia Food&Care propone un pacto de socios y unas normas de gobierno de la organización que se encuentran adjuntadas en los anexos, que hacen referencia a las participaciones, el tipo de administración, cláusulas de no competencia y confidencialidad, el funcionamiento de la sociedad, a gestión de la entrada y salida de los socios

²³ Véase en los anexos el pacto de socios dónde se especifican los puntos indispensables para decidir cuestiones empresariales y su modo de resolver posibles problemas entre los socios. Y los requerimientos y normativas a cumplir y respetar.

- Real decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias
- El Real Decreto 81/2014 de 7 de febrero por el que se establecen normas para garantizar la asistencia sanitaria transfronteriza. La directiva 2011/24/UE sobre los derechos de los pacientes en la asistencia sanitaria transfronterizo.
- Ley 44/2003, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias
- Leyes de publicidad y competencia desleal
- Ley 7/1998, de 13 abril, sobre condiciones generales de la contratación
- Ley de propiedad intelectual
- Ley de marcas
- Ley de ordenación del comercio minorista

Proveedores de asesoría jurídica, fiscal, contable i laboral

Gestoría	Descripción	Cuota mensual
SIE Consultors Associata	Se trata de una consultoría situada en Barcelona. Se dedican al asesoramiento de la gestión contable y económica de la empresa, la redacción y presentación tributaria, cierre del ejercicio fiscal, evaluación de las cuentas anuales, tramitaciones de escrituras públicas, altas-bajas y cotización de la seguridad social y representación fiscal.	200 euros.
Patau Gabinet Econòmia,	Empresa consultora situada en Mataró, a diferencia de la anterior, esta consultoría confecciona contratos de trabajo y efectúan las nóminas además confeccionan las cunetas anuales y controlan, gestionan y legalizan los libros obligatorios.	200 euros.
Gestoría Coll	Consultora situada a Granollers realiza asesoramiento fiscal contable y tramitan aspectos laborales, jurídicos, de inmuebles, transporte entre otros.	1.100 euros al mes.

Se elige la asesoría de **Patau Gabinet** a pesar de estar en Mataró debido a que contamos con la ayuda de un profesor de la universidad Tecnocampus y a su gran apuesta a proyectos nuevos y a personas emprendedoras.

	Año 1	Año 2	Año3
Complementación DUE	150,00 €	- €	- €
Registro Nombre Marca comercial (inversión)	125,36 €	125,36 €	125,36 €
Empresa gestora Patau Gabinet	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Total presupuesto	2.675,36 €	2.525,36 €	2.525,36 €

14. Plan Económico -Financiero ²⁴

A continuación, se procede a explicar la viabilidad del proyecto, en el primer año en un escenario neutro, en los anexos se detallan la previsión de los otros años y escenarios pertinentes. Para ello se determinan las necesidades de inversión y financiamiento en recursos para poner en funcionamiento el proyecto, y una valoración financiera del activo.

14.1.1. Previsión de inversión y financiamiento

La inversión inicial de proyecto es de 63.946 euros, dónde la partida más significativa es la de aplicaciones informáticas, dado que se incorpora el coste del desarrollo tecnológico, es decir el desarrollo de la web, app, y el software (54.500 euros) y esta inversión se amortiza en los posteriores años. Por otro lado, hay la inversión en mobiliario (mesas, sillas) y en EPI, este último está formado por los ordenadores cuya cantidad es directamente proporcional a los trabajadores activos de la empresa también incluye la inversión en una impresora. Además, se imputa en la inversión inicial el registro del nombre y la marca Food&Care a la AEPM.

Tabla 7: Inversión inicial

DESPESES DE CONSTITUCIÓ	
3.000	
ANY 1	Total
immobilitzat intangible	54.625,00 €
Patents, llicències i marques	125,00 €
Aplicacions informàtiques	54.500,00 €
immobilitzat material	9.321,00 €
Mobiliari	5.571,00 €
Equips per a processos informació	3.750,00 €
Finances i Dipòsits a ll/t	- €
TOTAL	63.946,00 €

Fuente: Elaboración propia

14.2. Financiamiento

Al tratarse de una S.L. se requiere de un capital mínimo de 3000 euros para su constitución. En este caso dado que es una empresa tecnológica y la inversión inicial es elevada el capital total aportado por los socios es de 45 mil euros en el primer año y se realizan aportaciones en el segundo año debido a la inversión inicial del proyecto.

²⁴ Véase en los anexos el plan económico Financiero completo.

La inversión inicial de los distintos escenarios es similar, sus variaciones son debidas al inmovilizado tangible, dado que la cantidad invertida varía en función de la cantidad de trabajadores en plantilla. La socia fundadora aportará el capital social en los tres escenarios.

Escenario neutro					Escenario pesimista					Escenario optimista				
SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%
ANNA SASTRE	5.000	01/04/2015	Capital Social	11,11%	ANNA SASTRE	5.000	01/04/2015	Capital Social	50,00%	ANNA SASTRE	15.000	01/04/2015	Capital Social	27,27%
ROBERT SASTRE	20.000	01/01/2015	Capital Social	44,44%	ROBERT SASTRE	5.000	01/01/2015	Capital Social	50,00%	ROBERT SASTRE	20.000	01/01/2015	Capital Social	36,36%
TERESA VIDAL	20.000	01/01/2015	Capital Social	44,44%	ROBERT SASTRE	50.000	01/09/2015	Aportacions de Socis		TERESA VIDAL	20.000	01/01/2015	Capital Social	36,36%
ANNA SASTRE	15.150	01/01/2016	Aportacions de Socis		ANNA SASTRE	25.000	01/04/2015	Aportacions de Socis		ANNA SASTRE	15.150	01/01/2016	Aportacions de Socis	
ROBERT SASTRE	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis							ROBERT SASTRE	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis	
TERESA VIDAL	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis							TERESA VIDAL	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis	

Tabla 8: Prestamos, escenario neutro, pesimista y optimista

Escenario neutro											
PRESTEC	IMPORT	INTERES	PERIODICITAT	Nº Quotas	CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Préstec A	60.000	4,285%	Mensual	60		1.113	01/09/2015	01/09/2020	1,50%	900	Normal
Préstec B	8.568	4,285%	Mensual	36		254	01/09/2015	01/09/2018	1,50%	129	Normal
Escenario pesimista											
Préstec A	25.000	4,285%	Mensual	60	0	464	01/09/2015	01/09/2020	1,50%	375	Normal
Escenario optimista											
Préstec A	60.700	4,825%	Mensual	60		1.141	01/09/2015	01/09/2020	1,50%	911	Normal

Fuente: Elaboración propia

Para cubrir los costes operativos de la empresa, se solicita un préstamo bancario, ya que aunque una ronda de inversión suponga más facilidad de acceso al crédito, se pierde capital social, además se planteó la financiación por medio de *family Friends and fulls*, pero se considera que las cantidades a pedir son elevadas y en los crowdfunding, las aportaciones suelen ser pequeñas.

14.3. Previsión de ingresos y gastos

14.4. Tabla 9: Resumen gastos

DESPESAS	Neutro			Optimista			Pesimista		
	Año 1	Año2	Año3	Año 1	Año2	Año3	Año 1	Año2	Año3
Ulogers	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ser.Prof.Independents	800	2.448	2.497	800	2.448	2.497	800	2.448	2.497
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis Bancaris	1.029	0	0	911	0	0	375	0	0
Despeses Financament	1.029	0	0	911	0	0	375	0	0
Altres servis bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing i Publicitat	4.399	12.440	12.838	7.049	13.303	13.177	3.669	10.428	10.191
Subministraments	901	2.597	3.770	900	2.440	2.489	901	2.597	3.770
Altres Serveis	7.219	9.703	11.221	7.219	10.983	22.207	6.420	9.343	10.996
TOTAL	14.348	27.188	30.326	16.879	29.174	40.369	12.164	24.816	27.454

Fuente: Elaboración propia

En los gastos se imputan las siguientes partidas:

- No hay alquiler dado que pertenece a uno de los socios de la empresa y por lo tanto no se imputa ninguna cuantía al respecto y solo se pagarán los gastos de suministros.
- Servicios profesionales: En este se imputa el coste de la gestoría Gabinet Econòmic Patau.
- Marketing y publicidad: Gastos relacionados con las acciones de marketing (Google Ads, publicidad en redes, campañas, ferias, eventos y pasarela de pagos).
- Suministros: Los gastos de agua, luz y gas e internet. Dichos costes son mínimos dado que se pretende usar al mínimo las instalaciones, ya que predominará el trabajo des de casa. Los importes de estos se encuentran en el plan de operaciones.

- Otros servicios: En esta partida se consideran los costes mensuales de Adobe (84,69€/mes); Zoom (223€/mes); mantenimiento web (80,2€/mes), mantenimiento app (50€/mes) G.Suit (9,34€/persona), PDirve (98€/mes) y los gastos extras de recursos humanos y los seguros médicos de estos cuyos importes se encuentran en el presupuesto de RR.HH.

Los gastos de 2º y el 3 año se caracterizan por un aumento del presupuesto de marketing y el incremento del IPC del 2%. A diferencia de los escenarios se basa en el gasto medio del plan de marketing, los gastos de personal y los gastos bancarios.

Por lo que hace a los ingresos de la empresa, las previsiones previstas se han tenido en cuenta el entorno y la competencia. Se obtienen cifras bajas en el primer año de funcionamiento dado que la empresa obtiene ventas a partir del mes de septiembre y en los posteriores crece y en el tercer parece estabilizarse el índice de crecimiento o en el caso del escenario pesimista se reduce en un 18%. El modelo de ingresos es multiplicador, dado que cuantos más usuarios más ingresos obtiene la empresa. El escenario neutro es el más lógico y se daría siempre y cuando se dispusiera de capital social, las aportaciones y el financiamiento bancario a largo plazo para hacer frente a la inversión, así como el escenario optimista. En el caso que se diera el escenario pesimista, la empresa no puede hacer frente a los costes operativos y no sería viable el proyecto. Se puede concluir que Food&Care, se sitúa en un escenario neutro-pesimista.

14.5. Gastos de personal

Tabla 10: Sueldos y salarios escenario neutro

ESCENARIO NEUTRO														
PROMOTORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
ANNA SASTRE	14	Autonom	Fixe	1.791	1.410	23%	381	884	0,00%	0	28,30%	250	1.791	01/04/2015
TREBALLADORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
CONTENT CREATOR	14	General	Fixe	787	640	13%	104	919	23,60%	217	4,70%	43	1.004	01/01/2016
JEFE DE MARKTING	14	General	Fixe	787	640	13%	104	919	23,60%	217	4,70%	43	1.004	01/04/2015
WEBMASTER	14	General	Fixe	1.095	855	16%	180	1.278	23,60%	302	4,70%	60	1.397	01/04/2015
ESCENARIO OPTIMISTA														
PROMOTORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
ANNA SASTRE	14	Autonom	Fixe	1.883	1.474	22%	409	884	0,00%	0	28,30%	250	1.883	01/04/2015
TREBALLADORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
WEBMASTER	14	General	Fixe	1.100	859	16%	181	1.283	23,60%	303	4,70%	60	1.403	01/04/2015
MARKETING	14	General	Fixe	800	649	13%	107	933	23,60%	220	4,70%	44	1.020	01/04/2015
CONTENT CREATOR	14	General	Fixe	800	649	13%	107	933	23,60%	220	4,70%	44	1.020	01/01/2016
COMMUNITY MANAGER	14	General	Fixe	800	649	13%	107	933	23,60%	220	4,70%	44	1.020	01/01/2017
ESCENARIO PESIMISTA														
PROMOTORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
ANNA SASTRE	14	Autonom	Fixe	1.791	1.410	23%	381	884	0,00%	0	28,30%	250	1.791	01/04/2015
TREBALLADORS	PAGUES	REGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST	INICI
WEBMASTER	14	General	Fixe	986	779	16%	153	1.150	23,60%	271	4,70%	54	1.257	01/04/2015
MARKETING	14	General	Fixe	709	585	12%	84	827	23,60%	195	4,70%	39	904	01/01/2016

Fuente: Elaboración propia

El gasto de recursos humanos representa un gasto importante para la empresa, se ha priorizado la contratación mínima en los primeros años, añadiendo más trabajadores en años posteriores, para así rebajar el gasto anual del primer año y las ventas bajas. En el escenario optimista se contratan a dos personas más en la plantilla mientras que en el pesimista se procede a la no contratación en los años posteriores y en el primer año ser tan solamente dos (CEO y el webmaster).

14.6. Pérdidas y ganancias

El resultado del ejercicio de los distintos años y escenarios de la empresa indican que la empresa tiene pérdidas el primer año debido a la inversión inicial, y el hecho de no alcanzar las ventas suficientes para obtener beneficios.

Tabla 11: PP y GG del primer año escenario neutro

	Escenario neutro			Escenario optimista			Escenario pesimista		
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 1	Any 2	Any 3	Any 1	Any 2	Any 3
Pèrdues i Guany	62.857	206.996	219.904	72.586	245.056	258.074	30.923	98.274	82.902
Vendes									
Despeses de personal	(45.072)	(71.271)	(71.271)	(46.318)	(73.079)	(86.922)	(32.985)	(54.391)	(54.391)
Altres despeses d'exploació	(17.348)	(27.188)	(30.326)	(20.016)	(29.174)	(40.369)	(15.686)	(24.816)	(27.454)
Amortització de Fimmobilitzat	(5.753)	(20.073)	(20.073)	(5.849)	(20.236)	(20.236)	(5.658)	(19.909)	(19.909)
RESULTAT D'EXPLOACIÓ	(5.316)	88.465	98.234	403	122.567	110.546	(23.406)	(843)	(18.853)
Despeses financeres	(955)	(2.473)	(1.865)	(1.092)	(2.771)	(1.986)	(831)	(2.120)	(1.549)
IBAI	(955)	(2.473)	(1.865)	(1.092)	(2.771)	(1.986)	(831)	(2.120)	(1.549)
IBAI	(6.272)	85.991	96.370	(688)	119.796	108.560	(24.237)	(2.963)	(20.402)
Impost sobre beneficis	941	(12.899)	(28.911)	103	(17.969)	(32.568)	3.636	444	3.060
RESULTAT DE L'EXERCICI	(5.331)	73.093	67.459	(585)	101.827	75.992	(20.601)	(2.518)	(17.341)

Fuente: Elaboración propia

14.7. Plan de tesorería

El presupuesto de tesorería permite llevar un control de las entradas y salidas de dinero, del disponible, así como de los cobros y pagos de la empresa. Esto permitirá a la empresa identificar si hay insuficiencia de dinero líquido.

La empresa sufre de tesorería y liquidez, en todos los escenarios en los meses de septiembre dado que la subcontratación de los servicios que ofrece Food&Care no se hace efectiva hasta el segundo mes y la empresa debe soportar costes sin el apoyo de estas ventas y aun así los ingresos no llegan cubrir los gastos en el primer año de funcionamiento de todos los escenarios obteniendo un resultado de explotación negativo.

En el mes de septiembre, se prevé que la empresa reciba dos préstamos, ya que es cuando la idea ya estará desarrollada y se ha empezado a vender e invertir en acciones de marketing. En el escenario optimista se requiere de menos financiamiento, ya que los ingresos que se generan son suficiente para afrontar los gastos y por lo tanto se obtiene liquidez. En el caso del escenario pesimista ni con el financiamiento se logra afrontar los gastos y por ende los gastos de tesorería.

A continuación, se muestran los saldos iniciales y finales del primer año, en los anexos se encuentran los distintos años y escenarios.

14.8. Validación del proyecto

Partiendo de los resultados financieros, las previsiones del mercado y de las conclusiones de las entrevistas y encuestas realizadas, el proyecto tiene futuro. Para analizar la viabilidad del proyecto se ha cogido la VAN y la TIR, ya que es un proyecto que requiere de una gran inversión inicial, ya que el desarrollo tecnológico se realiza de forma externa. Además, el EBITDA y la rentabilidad económica que la empresa genera y la liquidez de la empresa, así como el punto muerto equilibrio para identificar a partir de qué cifra, equilibramos nuestros ingresos y gastos.

Se caracteriza por tener eficacia operativa dado que el EBITDA es positivo en el escenario neutro y optimista, por lo que la empresa es rentable en sus operaciones diarias.

El ROE del primer año es negativa en el escenario neutro y optimista, por lo tanto, la empresa no tiene utilidad neta y las inversiones no generan la rentabilidad esperada (resultado neto negativo) hasta el segundo año. En los años posteriores la rentabilidad de la empresa incrementa derivado del aumento de las ventas.

En cuanto el ROA del primer año es negativo, es decir la empresa invierte grandes cantidades de capital en la producción y no recibe suficientes ganancias el primer año. En el escenario optimista la ROA es positivo por lo que la deuda ha superado la rentabilidad económica de la empresa, sin embargo, en los años posteriores se aprecia un crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

Si se compara el ROE y ROA se concluye que la rentabilidad financiera de esta empresa crece dado que está financiada por deuda en el primer año.

Si analizamos la VAN y TIR del proyecto observamos que parece viable en el escenario neutro y optimista, ya que VAN es mayor que 0 y la TIR es positiva y mayor que cero por lo que el proyecto devuelve el capital invertido, sin embargo, se obtiene un CFO negativo, por lo que pone en riesgo la liquidez de la empresa y es sinónimo de exceso de endeudamiento, ya que la ratio de endeudamiento es más de 1 lo que significa que la empresa no tiene suficientes fondos propios.

En el caso del escenario pesimista nos encontramos en un escenario en el que el proyecto no es viable, ya que todas sus ratios financieras son negativas e indican una debilidad financiera, así como de solvencia que llevarían a la empresa a cerrar.

Otro elemento a analizar es el punto de equilibrio para identificar a partir de qué cifra, equilibramos nuestros ingresos y gastos. Es una referencia a partir de la cual el proyecto podrá empezar a generar beneficios y explica el motivo de las pérdidas que se generan en los primeros años de todos los escenarios.

Una vez analizado el proyecto con visión financiera y desde 3 escenarios diferentes, se puede concluir que el proyecto es viable y, puede funcionar en el mercado. Food&Care es una empresa con una inversión inicial importante y que no genera beneficios ni rentabilidad hasta el segundo año de funcionamiento. El funcionamiento inicial de la empresa puede ser perfectamente con una reducción de personal en el primer y el segundo año y subcontratar a una agencia de marketing de esa forma la empresa reduce costes operativos y se dedica a la gestión de los clientes.

A pesar de ser una nueva empresa tecnológica, es viable gracias a las previsiones de ventas, la aportación de capital y préstamos bancarios, dado que sin estos elementos la empresa tendría problemas de tesorería.

¿Invertir en este proyecto? Si nos basamos simplemente por el ROE del primer año, sería inviable invertir dado que la rentabilidad de la inversión es negativa y por lo tanto no se obtiene beneficios hasta el segundo año de funcionamiento. A pesar de eso como se ha mencionado en los apartados anteriores la empresa obtiene TIR y VAN positivo lo que indica que es un proyecto rentable de cara el futuro, gracias a las inversiones financieras la empresa obtiene ratios de rentabilidad más elevadas que con la autofinanciación, aun así, debería apostar por realizar una ronda de financiación, ya que los bancos no conceden préstamos a empresas que no aseguren liquidez e ingresos estables o patrimonio para avalar.

Cabe mencionar que los negocios SAAS como el que se plantea en este proyecto suelen tener pérdidas significativas en los primeros años (problemas de tesorería (cash-flow), liquidez, etc.), debido a la gran inversión inicial de desarrollo y de adquisición de los clientes (cuyo pago se recibe de forma mensual y no al contado), además los beneficios de estas inversiones no se reciben a corto plazo, más bien a largo plazo. A mayor crecimiento mayor son las pérdidas de la empresa y este suele ser uno de los motivos por los cuales los inversores no invierten en este tipo de proyectos (Peralta, n.d).

Tabla 13: Ratios financieras y económicas

Ratis de compte de resultats	Escenario neutro			Escenario pesimista			Escenario optimista		
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Creixement de les vendes	229%	6%		218%	-16%		238%	5%	
EBITDA/Ventas	1%	52%	54%	-56%	19%	1%	9%	58%	51%
ROE (BN/RP)	-13%	45%	29%	-30%	-2%	-35%	-1%	50%	27%
ROA (BN/AT)	-5%	33%	23%	-20%	-2%	-25%	0%	38%	22%
CFO (BN + Amortizaciones)	-11.084	53.020	47.386	-25.407	-21.404	-36.540	-6.201	81.813	55.776
VA	84.748			-79.914			125.115		
VAN	20.802			-142.344			60.352		
TIR	13%			-			33%		
FM	95.709	107.435	118.760	95.709	107.435	118.760	95.709	107.435	118.760
Punt d'equilibri	69.128	121.005	123.534	54.157	100.033	102.468	73.001	124.999	149.486
Rati d'endeutament	2,97	1,39	1,28	1,48	1,41	1,43	2,34	1,29	1,24

Fuente: Elaboración propia

15. Conclusiones Finales

Este plan de empresa, se ha configurado para crear la empresa Food&Care una idea empresarial basada en la telemedicina, con el objetivo de aportar soluciones a las necesidades actuales del mercado e innovar en el mercado.

El objetivo del trabajo es crear un software que permita a los profesionales realizar la gestión y asistencia de sus pacientes en el ámbito de la nutrición y ayudar y guiar a los usuarios a llevar unos buenos hábitos especialmente aquellos que tienen problemas como el Síndrome del Intestino Irritable.

Tras la realización de los distintos apartados, se considera que la idea de negocio aporta valor y se diferencia de su competencia gracias a la duplicidad que ofrece, a pesar de que los costes y la inversión sean importantes se ve potencial en ese proyecto siempre y cuando se tenga capital para invertir y se cree en el proyecto.

A nivel personal, era todo un reto llevar al plano escrito una idea surgida de un problema personal, la idea ha ido pivotando durante los meses y cada vez ha permitido observar que hay esa necesidad, que el mercado es muy grande y que el futuro está por venir, que después de una pandemia todo parece poder superarse y que con estos meses la salud se ha puesto en primera fila para todos. Por eso se cree que el proyecto puede tener futuro, la sociedad necesita formarse en nutrición, ya que es la llave del bienestar.

La clave del proyecto está en lograr un MVP funcional y potenciales clientes para aventurarse en la búsqueda de inversores que crean y compartan los mismos valores que Food&Care. La valoración económica financiera de un proyecto tecnológico requiere de un profundo análisis y de una previsión a más de tres años, dado que el mercado es cambiante y hay muchos factores externos que pueden afectar al desarrollo y viabilidad de un negocio.

En definitiva, el desarrollo de este proyecto se ha puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y descubrir lo que hay detrás de emprender.

16. Bibliografía

- Agencias Barcelona. (2019). El 80% de los hombres y el 55% de las mujeres serán obesos en España en 2030. La vanguardia. Recuperado de:
<https://www.lavanguardia.com/vida/20190110/454062770432/obesidad-sobrepeso-espana.html>
- Angarita, O. V., & Escobar, D. G. (2009). Apoyo social: elemento clave en el afrontamiento de la enfermedad crónica. *Enfermería global*, 8(2).
- Anónimo. (2020). Infografía: Así es el enorme mercado de las apps de salud. Aplicantes. Recuperado de: ***<https://aplicantes.com/infografia-mercado-apps-salud/>***
- Aparicio, A (2010). Casi la mitad de los españoles padece alguna patología digestiva. fead. Recuperado de: ***<https://www.saludigestivo.es/espanoles-padecen-patologia-digestiva/>***
- Argudo, C (2017). Sociedad anónima. Emprende pyme. Recuperado de: ***<https://www.emprendepyme.net/sociedad-anonima.html>***
- Cano, J. (2020). Tendencias en Mobile App Marketing para 2021. Pickaso. Recuperado de: ***https://pickaso.com/2020/tendencias-2021-mobile-marketing#Health_and_Fitness_apps***
- Cardona, I. (2017). Ventajas y desventajas del "Doctor Google ". Milenio. Recuperado de: ***<https://www.milenio.com/opinion/ignacio-cardona/consultorio-del-deportista/ventajas-y-desventajas-del-doctor-google>***
- Cortés, N. (2020). El 72% de los internautas busca información sobre salud. Salud Digital. Recuperado de: ***https://www.consalud.es/saludigital/185/72-internautas-busca-informacion-salud_71859_102.html***
- D'Adamo, P. J., & Whitney, C. (2018). *Los grupos sanguíneos y la alimentación: 13* (1ra edición). Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Díaz, J. (2019). El crecimiento de la inversión publicitaria en sector sanitario se realentiza. El programa de la publicidad. Recuperado de: ***<https://www.programapublicidad.com/crecimiento-la-inversion-publicitaria-sector-sanitario-se-realentiza/>***
- Echeverri, C. D. (2020). La importancia de una buena alimentación. Mejorandosalud. Recuperado de: ***<https://mejorconsalud.as.com/importancia-buena-alimentacion/>***

- eProfesionales.(2020). [2020-2021] Principales tendencias tecnológicas en salud. Recuperado de: <https://campussanofi.es/e-professionals/noticias/tendencias-tecnologia-salud-digital-2021/>
- Esadecreapolis. (2020). Estudio sobre la consulta de salud virtual y sus beneficios para el sistema sanitario. Propuestas para impulsar la consulta de salud virtual en el sistema sanitario.Barcelona Health Hub. Barcelona. Recuperado de: <https://bit.ly/2Jwjg9g>
- Esic Business & Marketing School. (2018). *El desarrollo de aplicaciones móviles de salud alcanza la saturación*. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-desarrollo-de-aplicaciones-moviles-de-salud-alcanza-la-saturacion#:~:text=En%202017%20se%20estima%20que,por%20aplicaci%C3%B3n%20e s%20muy%20bajo>.
- Euro Press (2020). 7 de cada 10 españoles con problemas digestivos mejoran con el uso de probióticos. Infosalus. Recuperado de: <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-cada-10-espanoles-problemas-digestivos-mejoran-uso-probioticos-20200116130733.html>
- Global Market Insights, Inc (2019). Spain mHealth Market value to hit \$6,771 million by 2025: Global Market Insights, Inc. Globalnewswire Recuperado de: <https://bit.ly/3aUBcWf>
- Grand viewer research. (2019). mHealth Apps Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Fitness, Lifestyle Management, Nutrition & Diet, Women's Health, Medication Adherence, Healthcare Providers/Payers), And Segment Forecasts, 2019 – 2026. Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mhealth-app-market>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Lorenzo. O.A. (2020). Telemedicina y responsabilidad. Redacción médica. Recuperado de: <https://www.redaccionmedica.com/opinion/ofelia-de-lorenzo/telemedicina-y-responsabilidad-6742>
- Romero. J (2020). MES SALUDIGESTIVO: SÍNDROME DE INTESTINO IRRITABLE (SII) EN 2020. FEAD. Recuperado de: <https://www.saludigestivo.es/wp-content/uploads/2020/10/Revisi%C3%B3n-SII-min.pdf>
- Fornós. S. (2019). *La alimentación conquista las redes sociales*. Diari De Terragona. Recuperado de: <https://www.diaridetarragona.com/noticias/La-alimentacion-conquista-las-redes-sociales-20190430-0001.html>

INE, I. N. de E. (2016). N° de Dietistas Nutricionistas por Comunidades, Ciudades autónomas y Provincias de colegiación, situación laboral y sexo.

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p416/a2016/l0/&file=s12004.px#!tabs-tabla>

INE, I. N. de E. (2019). Dietistas Nutricionistas colegiados por año y sexo.

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p416/serie/l0/&file=s12001.px#!tabs-tabla>

INE. (16/11/2019). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* [Comunicado de prensa]. Recuperado de:

https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf

Martín.L. (2019). El 30 % de los españoles padece problemas digestivos. As. [Blog].

Recuperado de: https://as.com/deporteyvida/2019/05/13/portada/1557757106_569835.html

Marqués. J. (2019). ¿Por cuánto dinero vendería sus datos personales de salud, aunque tenga el control sobre ellos? El Economista. Recuperado de: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/10184240/11/19/Por-cuanto-dinero-venderia-sus-datos-personales-de-salud-aunque-tenga-el-control-sobre-ellos.html>

Mehta. S. (2020). 30 ejemplos de aplicaciones sanitarias de Blockchain. Insight of technology.

Recuperado de: <https://www.insightsofttechnology.com/30-examples-of-blockchain-healthcare-applications/>

MMA. (2016). *Todo lo que necesitas saber sobre backend | All you need to know regarding Backend*. [online] Recuperado de: <https://www.mmaglobal.com/news/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-backend-all-you-need-know-regarding-backend>

Mohamed. A, Guizani. M, Rathore.H. (2020). Capítulo 8 - Aplicaciones de blockchain para el cuidado de la salud. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012819045600008X>

Okdiario. (2020). *Más del 64% de los nutricionistas compaginará sus consultas online con la atención presencial*. Recuperado de: <https://okdiario.com/salud/mas-del-64-nutricionistas-compaginara-sus-consultas-online-atencion-presencial-6039564>

Opinno. (2020). De telemedicina a 'apps' de bienestar: claves de la salud del futuro. Recuperado de: <https://opinno.com/es/insights/de-telemedicina-apps-de-bienestar-claves-de-la-salud-del-futuro>

Hernando. C. (2020). Tendencias en Mobile, ASO y Apps para 2021. IEBS. Recuperado de:

<https://www.iebschool.com/blog/tendencias-apps-aso-mobile-marketing/>

- Panadero.C. (2021). Arquitectura de software y sus beneficios. [Mensaje en un blog]. Devexperto. Recuperado de: <https://devexperto.com/arquitectura-del-software/>
- Peralta. A, Skok. D. (n.d). Métricas SaaS 2.0 – Guía para medir y mejorar lo que importa. For entrepreneurs. Recuperado de: <https://www.forentrepreneurs.com/es/saas-metrics-2/#comments>
- Principioactiva. "El 72% de internautas buscan información sanitaria online". (2020). Recuperado de: <https://principioactiva.com/>
- Gispert. B. (2020). La inversión en I+D se estanca en España en el 1,25% del PIB. La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20201128/49750932822/id-espana-cataluna-ninnovacion-caida-pib-ine.html>
- Rotellar.J.M. (2020). El FMI confirma que la política económica del Gobierno lastra a España. Libre Mercado. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2020-10-19/jose-maria-rotellar-fmi-politica-economica-gobierno-pedro-sanchez-espana-crisis-6670669/>
- Rucker. M. (2020). Mobile Health Apps and Technology. Very well healt. Recuperado de: <https://www.verywellhealth.com/mobile-health-4014014>
- San Mauro Martín, I., González Fernández, M., & Collado Yurrita, L. (2014). Aplicaciones móviles en nutrición, dietética y hábitos saludables: análisis y consecuencia de una tendencia a la alza. *Nutrición hospitalaria*, 30(1), 15-24
- Sánchez. G. J (02 de marzo, 2016). Sociedad de responsabilidad limitada. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/sociedad-de-responsabilidad-limitada.html>
- Tápanes. Y (n.d). Los 7 mejores softwares para dietistas del mercado. SAASRADAR. Recuperado de: <https://saasradar.net/blog/software-para-dietistas/>
- Thompson. I. (2007). Estrategia de precios. Promonegocios. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Torrejon. L. (2020). Premios IDC a la empresa innovadora 2020. IDC Blog. Recuperado de: <https://www.blog-idcspain.com/el-gasto-en-digitalizacion-crecera-del-36-actual-al-50-en-2023-segun-idc-research-espana/>
- Verdaguer, X., Bolívar, M., Roca, M., & Parés, N. (2019). *Cuídate: Las claves para equilibrar tu cuerpo y transformar tu salud* (2.a ed.). Barcelona, España: Penguin Random House.

Zenith (2019). But tech-driven services and demographic change promise a brighter future.
Recuperado de: ***<https://www.zenithmedia.com/healthcare-adspend-growth-held-back-by-rising-costs-and-downward-pressure-on-prices/>***

17. Anexo

17.1. Cronograma

Marketing + Emprendedor	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ficha de solicitud TFG			18																																					
Tribunales																																								
Fechas de entrega de memorias												29								3				17																
Informes tutoría												12								10																				
Reuniones de seguimiento								19								21				18								2				6								
Rectificaciones y pre entregas																				14				22								22								

Marketing	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Descripción del negocio y marco conceptual																																				
Análisis interno y DAFO																																				
Objetivos y estrategia competitiva																																				
Público objetivo y posicionamiento																																				
Plan de acción																																				
Conclusiones y viabilidad del proyecto																																				
Encuestas																																				

Emprendedor	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contextualización y justificación del negocio																																				
Desarrollo del Plan de Marketing																																				
Desarrollo del Plan de Operaciones																																				
Desarrollo del Plan de organización y Recursos humanos																																				
Desarrollo del Plan jurídico-fiscal																																				
Desarrollo del Plan económico financiero																																				
Conclusiones																																				
Encuestas																																				

Fuente: Elaboración propia

17.2. Propuesta de valor de Food&Care

Ilustración 19: Propuesta de valor

Propuesta de valor de la App



TELEMEDICINA

Se ofrece la realización de consulta online (tipo Zoom) con nutricionistas, terapeutas y especialistas en PNI.



PERSONALIZACIÓN

La aplicación se adapta a tus necesidades y a tus gustos. El usuario dice que es lo que busca y Food&care te le ofrece y te sugiere cuáles pueden ser las mejores soluciones para cada caso.



GAMIFICACIÓN

Se realizarán retos semanales, juegos interactivos que harán la experiencia más divertida y fácil de llevar el seguimiento de los síntomas. Para ello los usuarios cada tarea que completen ganarán FoodPoints que se podrán canjear.



SEGUIMIENTO

Ser tu diario personal de los síntomas y dar soluciones adaptadas al usuario. Con tecnología avanzada para entender cuál puede ser el causante, detector de ritmo.



INFORMACIÓN

Dar información relevante y desmentir mitos sobre la alimentación. Juntamente con la red social, es un lugar donde encontrar información sobre la nutrición e ideas de como llevarlas a cabo en el día a día.



RED SOCIAL

Se quiere ofrecer un lugar en donde encontrar apoyo emocional con profesionales como con gente semejante a uno/a. Artículos recalcan la importancia del apoyo social y moral puede ser un elemento clave en la superación y el día a día de las enfermedades crónicas (González & Vega, 2009).

Propuesta de valor de la Agencia de marketing de Salud



TELEMEDICINA

Pack especial de telemedicina, para que puedas iniciar las consultas online de forma fácil y desde casa. Food&Care se encarga de la tecnología.



DIGITALIZACIÓN

Herramientas para darse a conocer en el mundo online y mejorar la reputación para captar pacientes digitales. El marketing en el sector de la salud viene para quedarse.



SEGUIMIENTO A TIEMPO REAL

Se acabó perder pacientes por falta de seguimiento. Con la App y los servicios de Food&Care no hay más excusas



PUBLICIDAD

Mobile marketing una tendencia en crecimiento. Se ofrecen servicios de creación y espacios publicitarios. Servicio integral.

Fuente: Elaboración propia

17.2.1. Propuestas de MVP

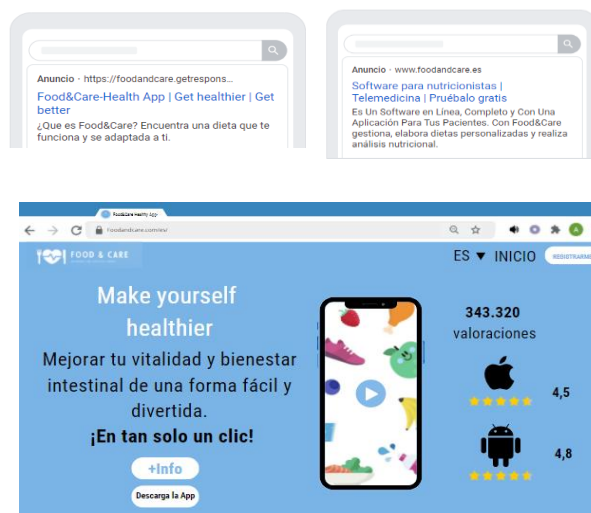
Para validar la propuesta de valor se construye un MVP, enfocados a los targets a los que Food&Care se dirige.

17.2.2. MVP del software y el aplicativo:

Para la validación de la App se va a invertir un total de 70 euros en:

- Google Ads: Se realizará una inversión de 25 €, por medio de publicidad en los buscadores con una estrategia SEO/SEM. Se realizará un *landing* con el objetivo de obtener descargas.
- Publicidad en Instagram: Se invertirá en una campaña de Instagram de 15 euros durante 1 semana y se incrementaría a otra más según el alcance logrado. Se analizará el número de seguidores y visitas a la web o descarga de la app versión gratuita.
- Software nutricional: Para este producto se va a invertir un total de 55 euros en:
- Google Ads: Se va a invertir 25 euros en la realización de un anuncio por medio de estrategia SEM y se hará un link en la URL del anuncio para recibir más visitas a la web y suscriptores en el blog y de ese modo dar a conocer los servicios que se ofrecen.
- LinkedIn e Instagram: Se invertirá un total de 30 euros (15 euros cada una) durante una semana con el objetivo de captar profesionales liberales. Se analizará el número de registros para acceder a la demo gratuita del servicio de telemedicina y visitas del área de *mobile marketing*, así como la cantidad de puesta en contacto para recibir más información.

Ilustración 20: MVP para usuarios, profesionales y landing page



Fuente: Elaboración propia

17.3. Insights y Tendencias el mercado “del Presente al Futuro”

Ilustración 21: Healthcare market




Fuente: Fuente: Elaborado por Hidden Br (Applicantes, 2020)

17.4. Segmentación y buyer persona

Ilustración 22: Buyer persona- Nutricionista

Àngels Vega



AÑOS EN ACTIVO

35

OCUPACIÓN O PUESTO DE T.

Nutricionista

CLASE O TIPO DE EMPRESA

Autónoma

DIRECCIÓN

Granollers

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Autónoma dedicada a la nutrición, especialista en análisis de sangre. Tiene un consulta propia en Granollers centro, donde realiza la primera visita. Después el seguimiento es por correo electrónico, en ocasiones teléfono o visita.

PUNTOS DE DOLOR

No tiene un gran presupuesto ara invertir en Marketing digital

No tiene las habilidad y/o capacidades para digitalizarse.

¿CÓMO NOS ENCUENTRA?

Por medio de Google Ads, con la búsqueda de empresas de telemedicina. Publicidad offline Muppi.

¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR O ELEGIRNOS?

Quiere abrirse a un nuevo público y canal online. Quiere tener más presencia en redes sociales y captar clientes.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?

Se le ofrece el proceso de digitalización su empresa o marca para tener presencia online y captar nuevos clientes con un presupuesto ajustado a sus necesidades.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?

Le ayuda a programar reuniones, pero sin tener acceso a informes, sino que se tiene que hacer un seguimiento más manual como tradicionalmente y sólo le ayuda en poder hacer video consultas.

¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?

Se ofrece un presupuesto competitivo y adaptado a sus necesidades. Tiene a su disposición las habilidades necesarias para digitalizarse. Le ayuda a programar reuniones sin tener que enviar decenas de correos y hacer el seguimiento con informes que se realizan automáticamente con la App.

TECNOLOGÍA

Ordenador	~85
Móvil	~55

CANALES PREFERIDOS

Email	~95
Google	~85
Facebook	~75
Blog	~65

Ilustración 24: Buyer persona de Marca de productos naturales

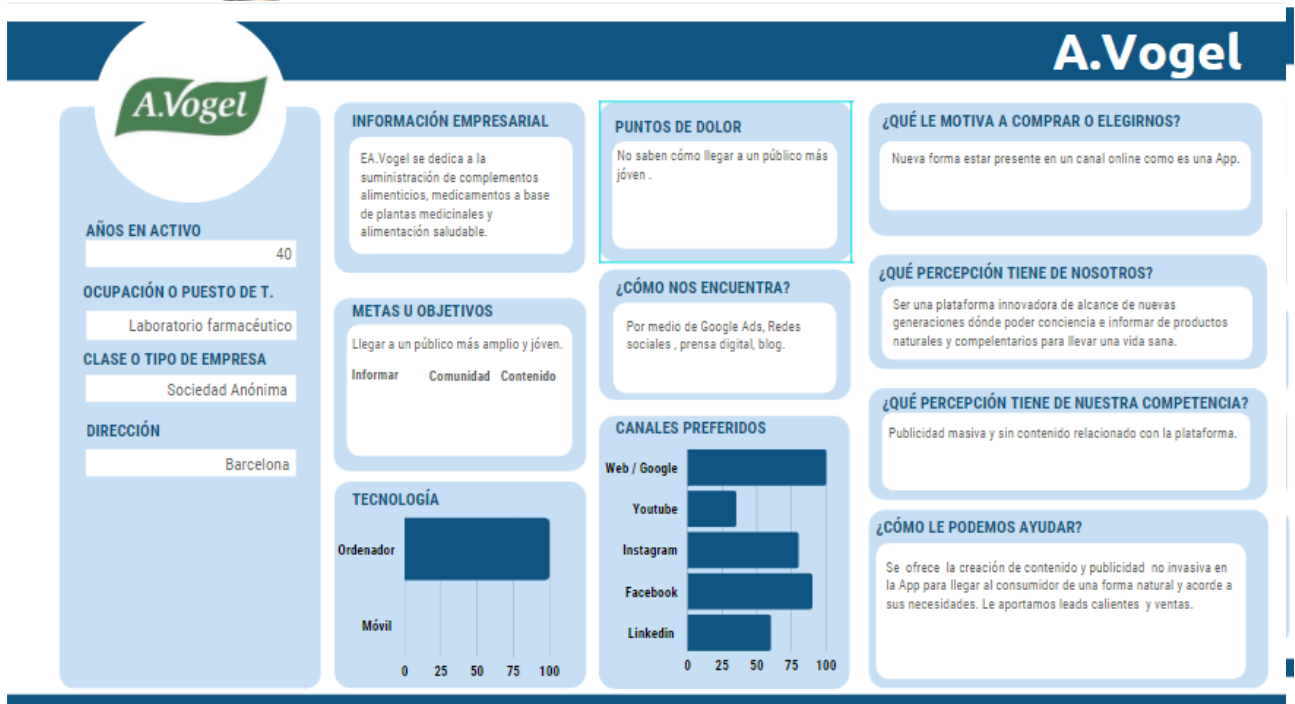
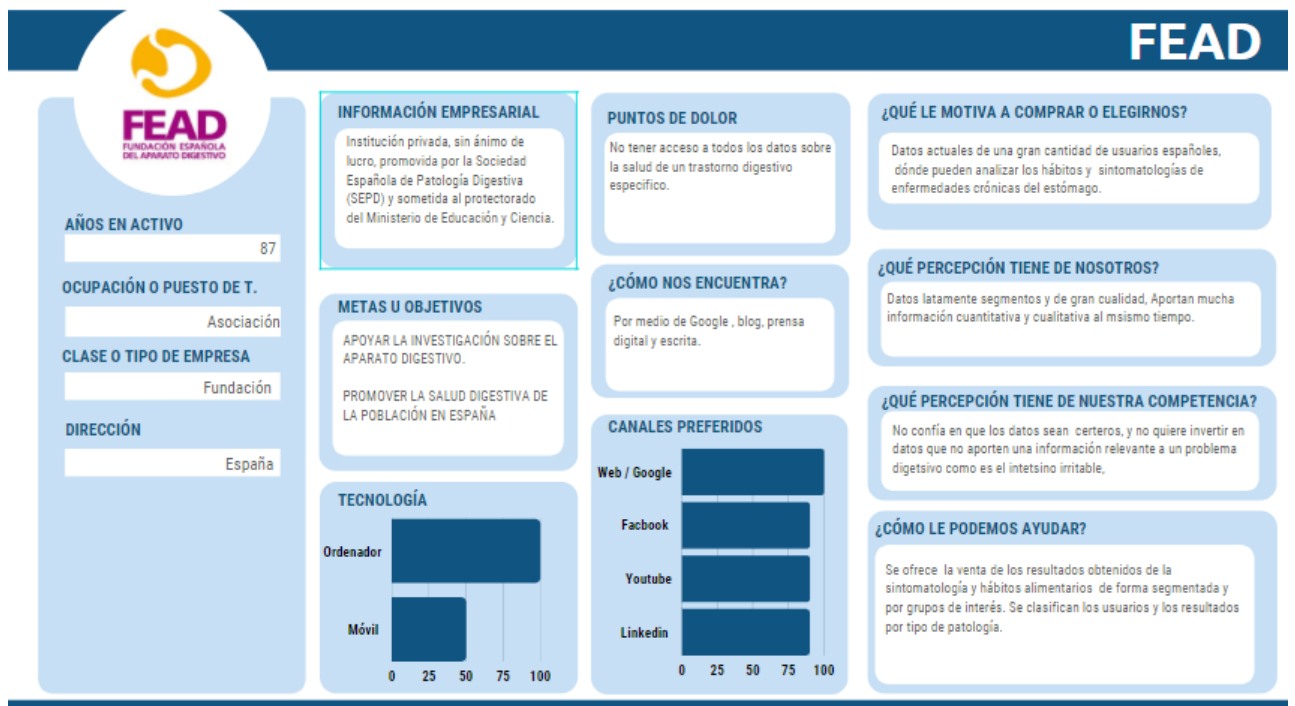


Ilustración 23: Buyer persona de empresas recolectoras de datos



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25: Buyer persona 1



Ilustración 26: Buyer persona 2

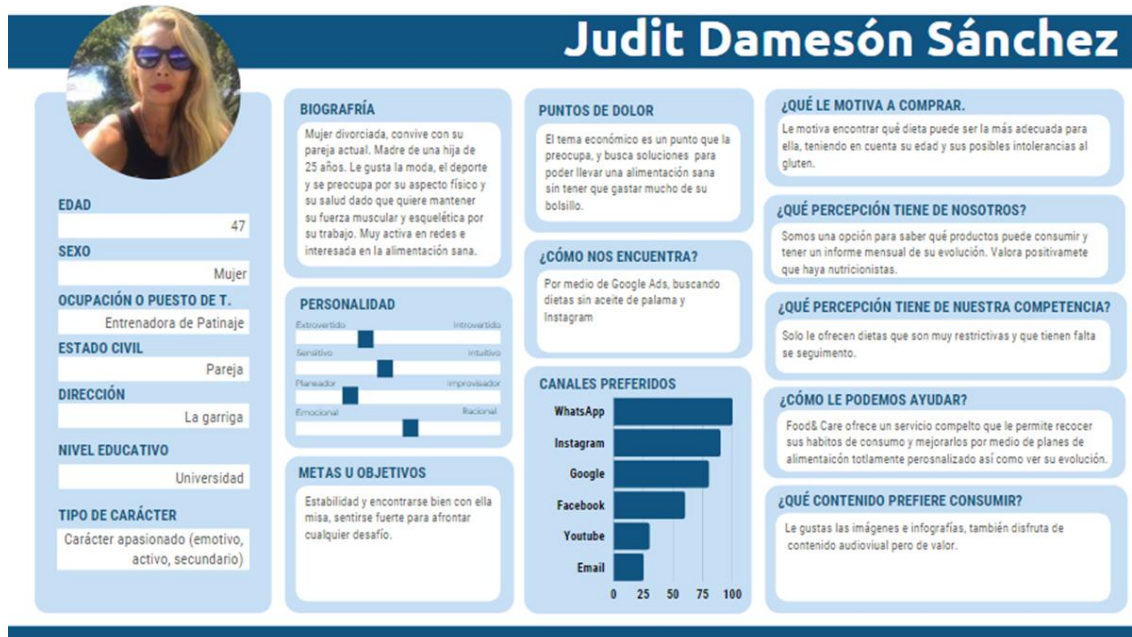


Ilustración 27: Buyer persona 3

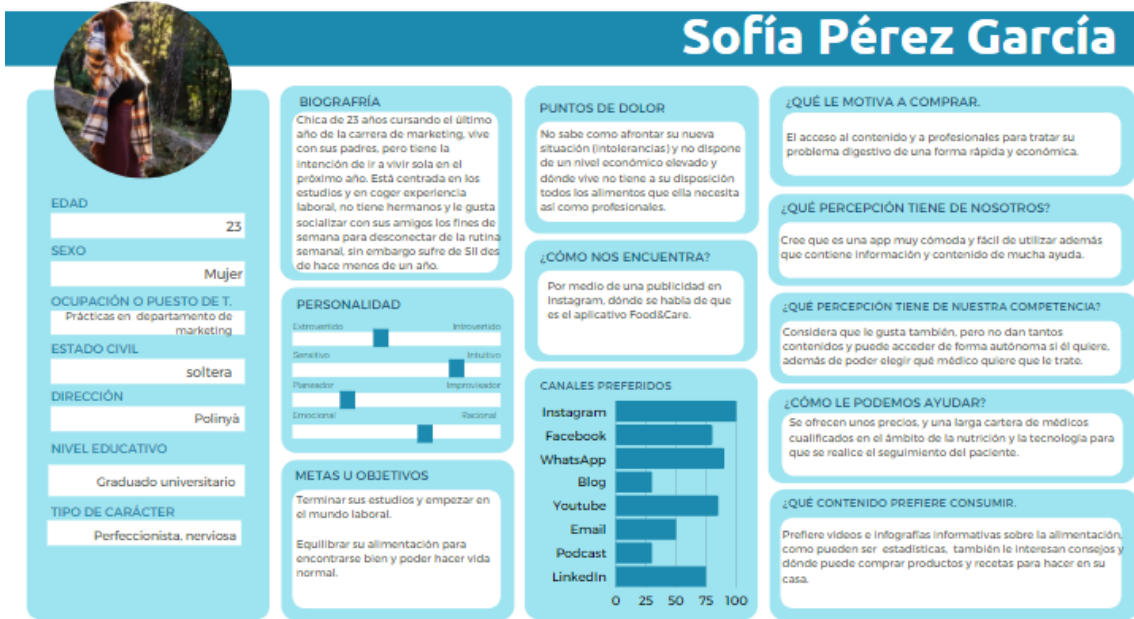
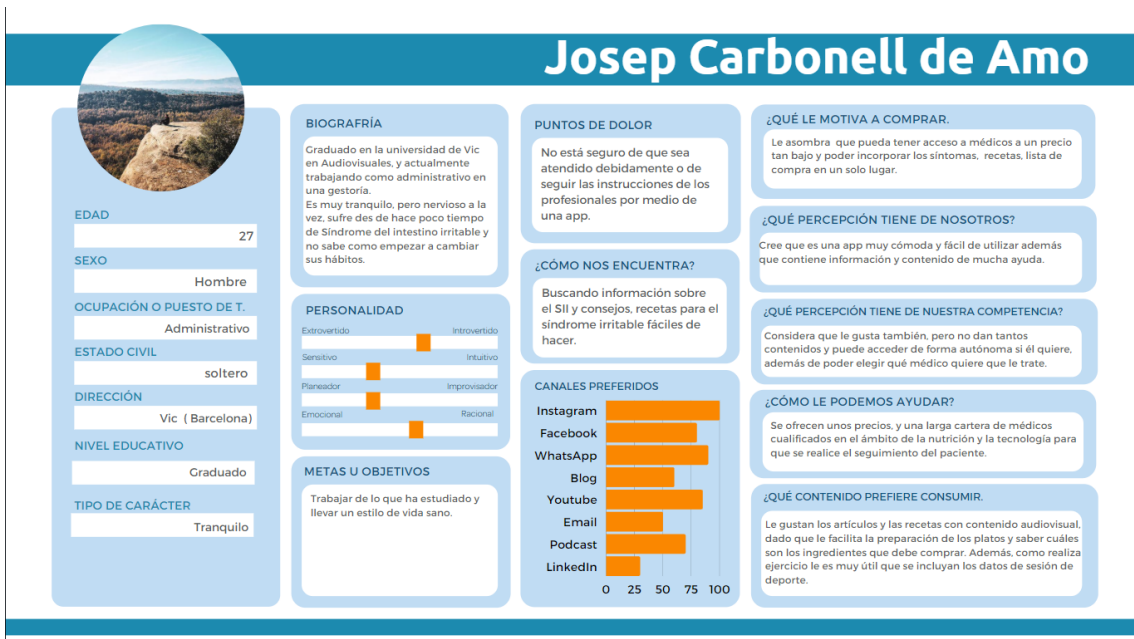



Ilustración 28: Buyer persona 4



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30: Buyer persona 5

Adrià Rodríguez Carnicer



EDAD
23

SEXO
Hombre

OCUPACIÓN O PUESTO DE T.
Diseñador Gráfico & UI/UX

ESTADO CIVIL
soltero

DIRECCIÓN
La Garriga (Barcelona)

NIVEL EDUCATIVO
Grado superior en diseño gráfico

TIPO DE CARÁCTER
Activo

BIOGRAFÍA

Graduado de un grado superior en gráfica interactiva, es un chico muy activo apasionado de las motos y actualmente trabajando en la empresa de su padre. Es un chico con problemas con la lactosa des hace tan solo dos meses y le cuesta adaptarse al cambio de alimentación, dado que la mayoría de sus comidas preferidas llevan lactosa.

PUNTOS DE DOLOR

No tiene un gran presupuesto para ir a un nutricionista y considera que es una pérdida de tiempo ir cada 2 semanas a que le revisen, no tiene tiempo porque trabaja 8h.

¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR.

Le agrada que pueda tener acceso a médicos a un precio tan bajo y poder incorporar los síntomas, recetas, lista de compra en un solo lugar.

PERSONALIDAD

Extrovertido vs Introverso: Introverso (10%)

Sensitivo vs Insensitivo: Insensitivo (10%)

Planificador vs Improvisador: Improvisador (10%)

Emocional vs Racional: Racional (10%)

¿CÓMO NOS ENCUENTRA?

Buscando información sobre el SII y consejos, recetas para el síndrome irritable fáciles de hacer.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?

Cree que es una app muy cómoda y fácil de utilizar además que contiene información y contenido de mucha ayuda.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?

Considera que le gusta también, pero no dan tantos contenidos y puede acceder de forma autónoma si él quiere, además de poder elegir qué médico quiere que le trate.

METAS U OBJETIVOS

Trabajar de lo que ha estudiado y complementarlo con su pasión por las motos así como poder llevar una alimentación adecuada.

CANALES PREFERIDOS

Instagram	100
Facebook	75
WhatsApp	75
Blog	50
Youtube	75
Email	50
Podcast	25
LinkedIn	25

¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?


Se ofrecen unos precios, y una larga cartera de médicos cualificados en el ámbito de la nutrición y la tecnología para que se realice el seguimiento del paciente.

¿QUÉ CONTENIDO PREFIERE CONSUMIR.

Le gustan las cosas visuales y sencillas, no es un apasionado de la cocina, pero sí del buen comer, así que prefiere ver contenido interactivo y atractivo. Videos cortos, infografías y tipo videojuegos.

Ilustración 29: Buyer persona 6

Edgar Riba López



EDAD
37

SEXO
Hombre

OCUPACIÓN O PUESTO DE T.
Comercial de ventas

ESTADO CIVIL
casado

DIRECCIÓN
Cardedeu

NIVEL EDUCATIVO
Graduado escolar

TIPO DE CARÁCTER
Alegre y optimista

BIOGRAFÍA

Trabajador de un concesionario en las Franquicias del Vallès como comercial de ventas online. Recientemente casado y con vivienda propia en Cardedeu.

Tiene dos hermanos y padece de síndrome irritable des de hace ya 4 años. Le encantan las tecnologías y todo lo que tiene que ver con internet.

PUNTOS DE DOLOR

No disponer de un salario muy elevado, dado que su prioridad es pagar los gastos cotidianos.

¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR.

El acceso al contenido y a profesionales para tratar su problema digestivo de una forma rápida y económica.

PERSONALIDAD

Extrovertido vs Introverso: Introverso (10%)

Sensitivo vs Insensitivo: Insensitivo (10%)

Planificador vs Improvisador: Improvisador (10%)

Emocional vs Racional: Racional (10%)

¿CÓMO NOS ENCUENTRA?

Nos encuentra tras haber visto una publicidad en YouTube y decide probar la versión gratis del aplicativo.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?

Cree que es una app muy cómoda y fácil de utilizar además que contiene información y contenido de mucha ayuda.

¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?

Considera que le gusta también, pero no dan tantos contenidos y puede acceder de forma autónoma si él quiere, además de poder elegir qué médico quiere que le trate.

METAS U OBJETIVOS

Rebajar el estrés laboral y formar una familia con su pareja.

CANALES PREFERIDOS

Instagram	100
Facebook	75
WhatsApp	75
Blog	25
Youtube	75
Email	50
Podcast	25
LinkedIn	25

¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?

Se ofrecen unos precios, y una larga cartera de médicos cualificados en el ámbito de la nutrición y la tecnología para que se realice el seguimiento del paciente.

¿QUÉ CONTENIDO PREFIERE CONSUMIR.

Prefiere contenido audiovisual pero de menos de 5 minutos. Además busca información útil sobre como abordar el problema en su día a día, es decir que pueda tener acceso a un chat con un profesional para resolver las dudas que tiene.

17.4.1. Evidencias de contacto con Particulares

Carola Foixenc Cases

Es una chica de 25 años con intolerancia a la Lactosa y con sensibilidad con la ingesta de alimentos ricos en grasas.

Se le ha presentado el producto y seguidamente se le han hecho preguntas al respecto como:

- ¿Alguna vez ha consultado un especialista para temas nutricionales? Su respuesta ha sido afirmativa sin embargo ha opinado que su diagnóstico solo fue o se basó en una prueba de intolerancias alimentarias, dónde le dijeron que alimentos tenía que quitar de su dieta sin hacerle un plan alimentario y que el seguimiento sería telefónico, pero no se pusieron en contacto con ella.

En su día a día ella realiza una dieta basada en frutas, verduras y proteínas de carnes mayoritariamente blancas (pollo, pavo, etc.) y de pescado.

-Seguidamente se le ha preguntado si había padecido o padece de algún síntoma como, estreñimiento, diarrea, flatulencias, etc. La respuesta ha sido afirmativa y más en la época en la que nos encontramos en que uno come desmesuradamente. Sus síntomas suelen ser, hinchazón, gases y dolor menstrual.

- Se le ha preguntado si ha hecho consulta online sobre síntomas que haya padecido, según ella cree que es mejor no hacerlo, ya que si no te puedes llegar a volver paranoico. Relacionado con eso dice no haber hecho uso de la telemedicina o realizado consultas online, y cree que no sería una mala idea hacerlo. En cuanto cercanía y seguridad, no se ha mostrado preocupada.

- En relación a las redes sociales, hace uso limitado, pero es de seguir psicólogos y nutricionistas que le aporten conocimientos básicos para realizar recetas saludables y descubrir cosas nuevas cosas sobre el aparato digestivo y el cuerpo humano, opina que es fundamental conocer su cuerpo para encontrarse bien.

- En cuanto las funciones la que menos le ha gustado o ha considerado innecesaria es la del consumo de agua, ya que cree que es difícil de hacer el seguimiento y en su caso no lo haría.

- Se le ha explicado que en nuestra App se realizarían retos por semanas en dónde el usuario consigue FoodCoins diarios y de ello podría sacar regalos, descuentos, etc. Esto le ha parecido súper bien y ha opinado que es una buena manera de motivar a la gente y que ella le gustaría.

- En cuanto el coste del servicio cree que es barato y que lo realizaría, dado que no invierte en mutuas privadas y cree que es más útil pagar por un servicio que necesites y no pagar por todos y no usar casi ninguno.

- Se le ha pedido la opinión sobre, si compraría de forma online productos o suplementos alimentarios. En su caso no es partidaria de compras online, pero si conoce el producto cree que sería útil que se pudiera comprar. ***Maité Vidal Palet***

Mujer de 43 años casada y con 2 hijos. No tiene ninguna patología digestiva, pero no le sientan bien algunos alimentos como el gluten y la lactosa.

Se le ha presentado el producto y seguidamente se le han hecho preguntas al respecto como:

Su principal objetivo dice ser encontrarse bien y mejorar su salud. Ha realizado muchas consultas con nutricionistas y ha seguido dietas milagro para adelgazar, sin embargo, afirma que solo le funcionaron 2 porque se impuso, las otras ella apela a la falta de motivación o que el seguimiento no fue como esperaba vía correo electrónico. En ocasiones se ha encontrado que ella sabe más que los nutricionistas y esto le provoca que no quiera hacerse visitas con cualquiera, ella cree que es difícil dar con el nutricionista idea para cada uno.

Seguidamente se le ha preguntado si había padecido o padece de algún síntoma como, estreñimiento, diarrea, flatulencias, etc. Y ha buscado en internet soluciones para esos problemas.

De las funciones de la aplicación cree que son muy completas le gusta la idea que te ofrezcan planes de alimentación y recetas saludables además ha valorado muy positivamente el hecho de que se cree una lista de la compra de los productos que necesitas.

Un insight que se ha sacado de aquí es que, considera fundamental que se hagan listas también de alimentos que se pueden comer o no, ha puesto el ejemplo de alimentos ricos en histaminas.

En cuanto a realizar una consulta online o remota, considera que es una muy buena solución al problema de la pandemia, porque ella dice que no está dispuesta a ir a consultas si no es estrictamente necesario y cree que la nutrición puede hacerse perfectamente de forma online.

Una de las cosas que ha dicho que le gustaría y considera importante es “la motivación” por medio de mindfulness o algún tipo de elemento que motive a la gente a seguir la dieta, ya que en sus redes sociales no pueden faltar perfiles de este tipo.

Los valores que ha recalado que busca o espera encontrar es calidad del servicio, precios asequibles y rapidez de resultados (éxito). Además, cree que las redes sociales que ella utiliza Instagram y Facebook, son una buena herramienta para crear confianza y ha opinado que es una buena manera de conocer al especialista y confirmar que se trata de un profesional que tiene una carrera y no un cualquiera.

En el caso de alimentación con deporte considera que juntas se complementan muy bien y que hace todavía más completa la App.

Maite le ha gustado que haya un mapa o que en la App aparezcan los productos dietéticos o suplementos alimentarios y que puedas saber dónde ir a comprarlos. Prefiere ir físicamente a la herbolaria y le sería muy útil saber en qué sitios cerca de ella lo puede encontrar.

En cuanto el coste del servicio ella cree que es muy barato y atractivo y sin duda que lo probaría. Le ha gustado que sea por semana dado que te da la opción de probar y si no te gusta no has hecho la gran inversión del año.

Alba Pérez

Alba tiene 24 años, actualmente está estudiando y trabando al mismo tiempo. Hace dos años le diagnosticaron el helicobacter pylori, y a raíz de eso ha empezado a experimentar intolerancias alimentarias que nunca antes había padecido. Con este cuadro, y pasado su tiempo de recuperación tras la medicación, fue a un digestólogo quién solo le proporcionaba probióticos, sin embargo, ella seguía teniendo las mismas molestias aun cuando tenía el helicobacter. Lleva años intentando buscar la solución a sus problemas, per a causa de la pandemia no se atreve a ir a centros médicos y su jornada laboral le dificulta poder ir a consultas con nutricionistas. Al presentarle la idea del aplicativo, ha creído que era una buena opción, lo que no estaba segura era que fuese eficaz en su caso y tenía la tendencia a aburrirse con rapidez. Había probado ya algunas apps de nutrición, pero las acababa dejando por el hecho de que no tenía un soporte real del médico y se sentía que no había un acompañamiento ni médico ni social. Por otro lado, creía que el seguimiento de los síntomas, era algo interesante, pero que le causaba un poco de incertidumbre, ya que dependía de que ella lo hiciera, además los datos podrían ser no muy fiables, ya que serían aproximaciones como por ejemplo el peso, estatura, etc. Ya que en una consulta de nutrición al menos para adelgazar o ver el rendimiento del plan nutricional era ese. Una de las dudas que se le cruzan son el precio de la versión prémium, ya que la consulta se pagará igualmente, quizás a unos precios menores que los habituales, pero no creía que el aplicativo en sí hubiera de tener un coste añadido por su versión prémium des de su punto de vista. Con esta opinión, se le ha explicado con más detalle lo que implicaba ser prémium (conseguir descuentos en consultas, consultas gratis, planes de alimentación personalizados sin la necesidad de realizar consultas), una vez explicado esto ha considerado que el precio se adaptaba a su bolsillo y consideraba que era una buena herramienta. Por otro lado, se le ha explicado que los profesionales que estarían en el aplicativo serían nutricionistas conocidos y gente especializada en la neuroinmunología (se le ha explicado en concepto) y le ha parecido muy interesante, tener esos perfiles y tener acceso a ellos des de un mismo lugar sin tener que estar horas buscando por internet cuál es el mejor o quién puede ser el adecuado para mi situación.

17.4.2. Evidencias con Nutricionistas

Encuesta a profesionales

INTRODUCCIÓN

1. Por favor, defina en menos de 5 palabras su profesión. Ej. Nutricionista deportivo *

2. Es autónomo o autónoma? *

Sí

No

3. En el supuesto de que haya respondido que no en la pregunta anterior. ¿Por favor podría especificar qué tipo de trabajador es?

4. El Covid-19 ha afectado su volumen de trabajo? *

Sí

No

Hablamos de la Telemedicina y otras variables

1. ¿Ha oído hablar de la telemedicina? *

Sí

No

2. ¿Ha hecho uso de la telemedicina? *

Sí

No

3. ¿Ha utilizado alguna de las siguientes aplicaciones para hacer consultas con pacientes?

Zoom

WhatsApp

Microsoft Teams

FaceTime

Skype

No he utilizado ninguna

Otros

4. En el caso que haya respondido otros en la pregunta anterior. ¿Podría indicar que herramienta ha utilizado?

5. ¿Cree que la telemedicina es el futuro y es una inversión rentable? *

Sí

No

6. ¿Actualmente utiliza algunas de las redes sociales siguientes para comunicarse con sus pacientes? *

Facebook

Instagram

LinkedIn

Pinterest

Twitter

YouTube

Otras

No he utilizado ninguna

7. ¿Ha realizado alguna vez publicidad en alguno de los siguientes canales? *

- Facebook
- Google
- Instagram
- LinkedIn

Food&Care

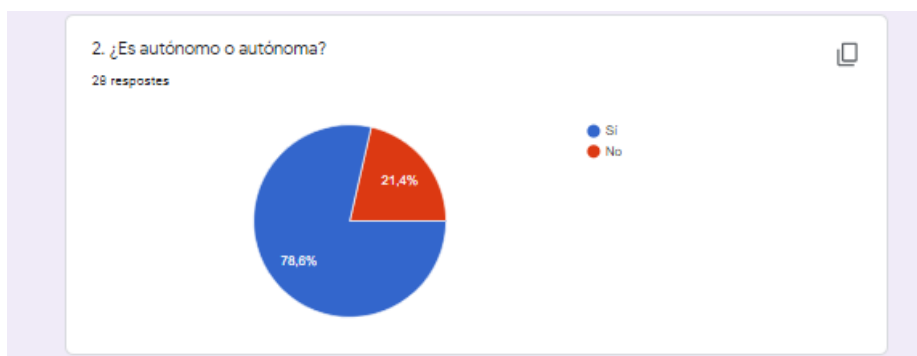
1. ¿Invertirías en un servicio que te ofreciera la digitalización de tus consultas?

- Sí
- No

2. En el caso de que su respuesta haya sido que no. ¿Podría indicar el motivo?

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por el servicio con estas características?

Resultado de las encuestas



3. En el supuesto de que haya respondido que no en la pregunta anterior. Por favor ¿podría especificar qué tipo de trabajador es?

7 respuestas

Contratada a media jornada

Por cuenta ajena en club deportivo

Empleado de nutrición e un catering

Trabajador a tiempo parcial

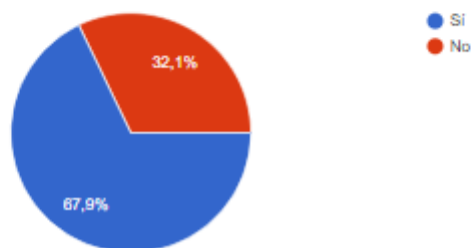
Nutricionista

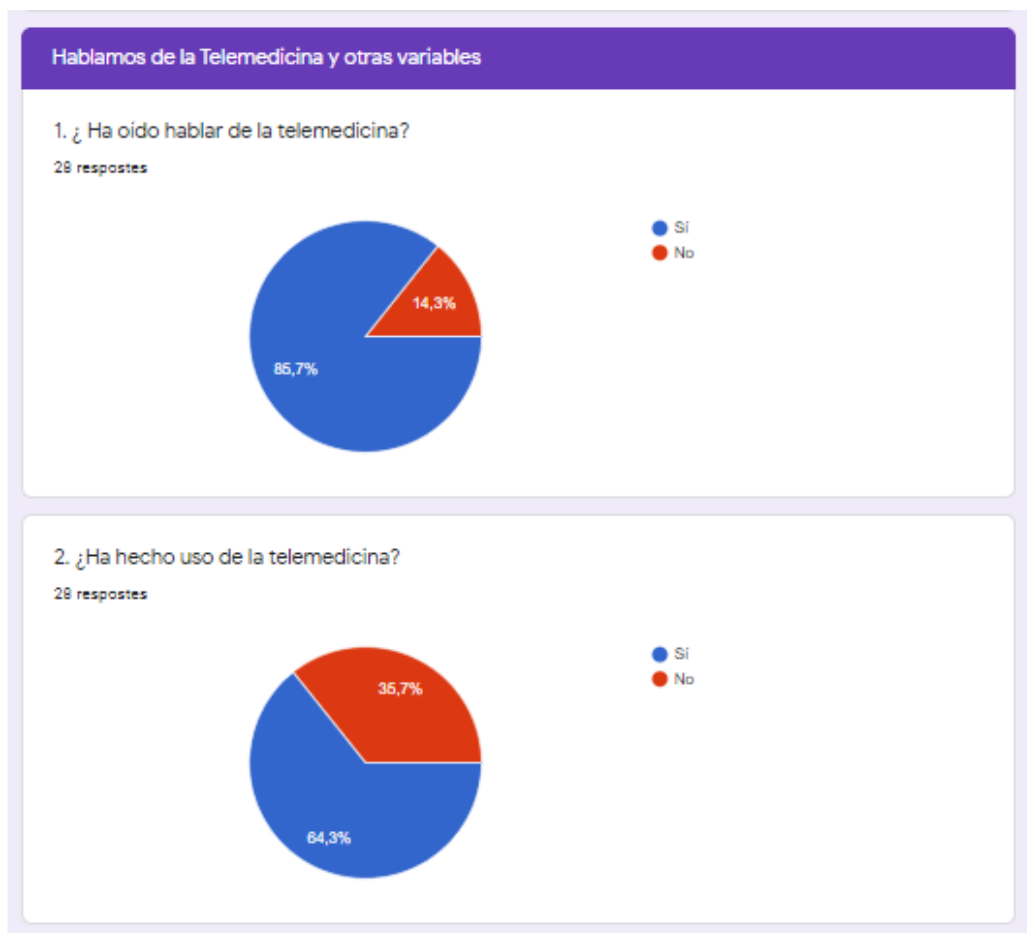
Funcionario

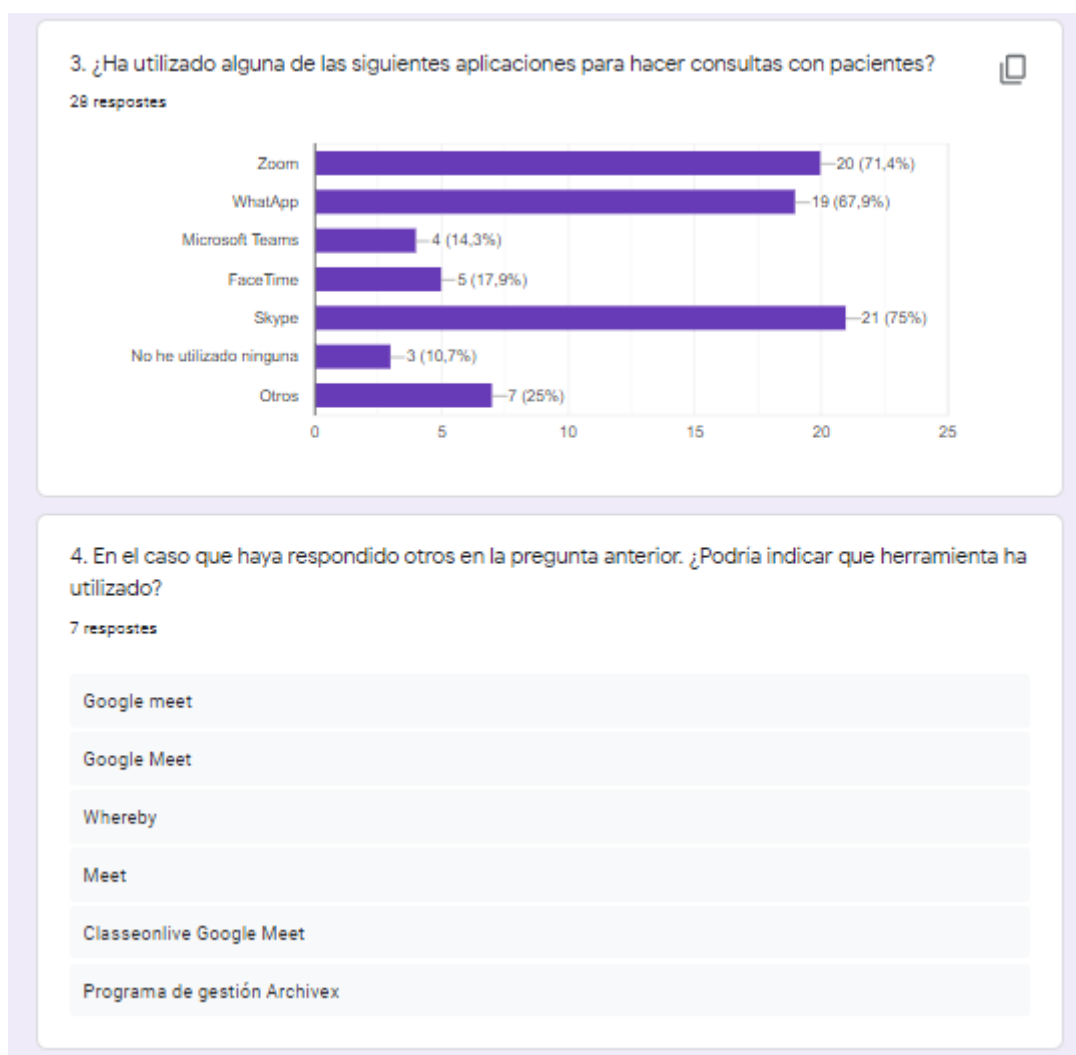
Nutrición clínica

4. El Covid-19 ha afectado su volumen de trabajo?

28 respuestas

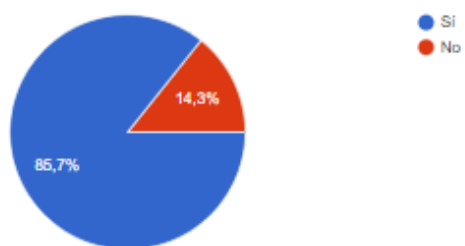






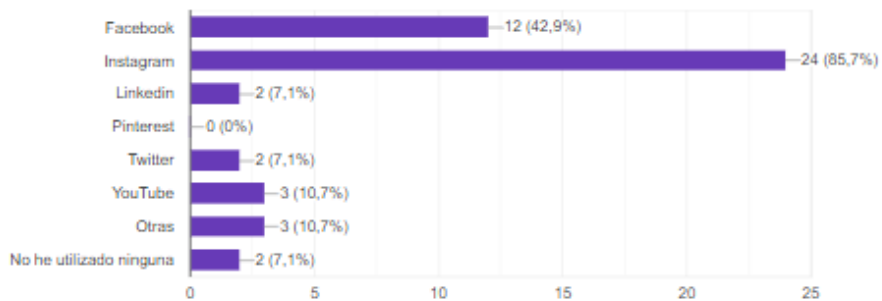
5. ¿Cree que la telemedicina es el futuro y es una inversión rentable?

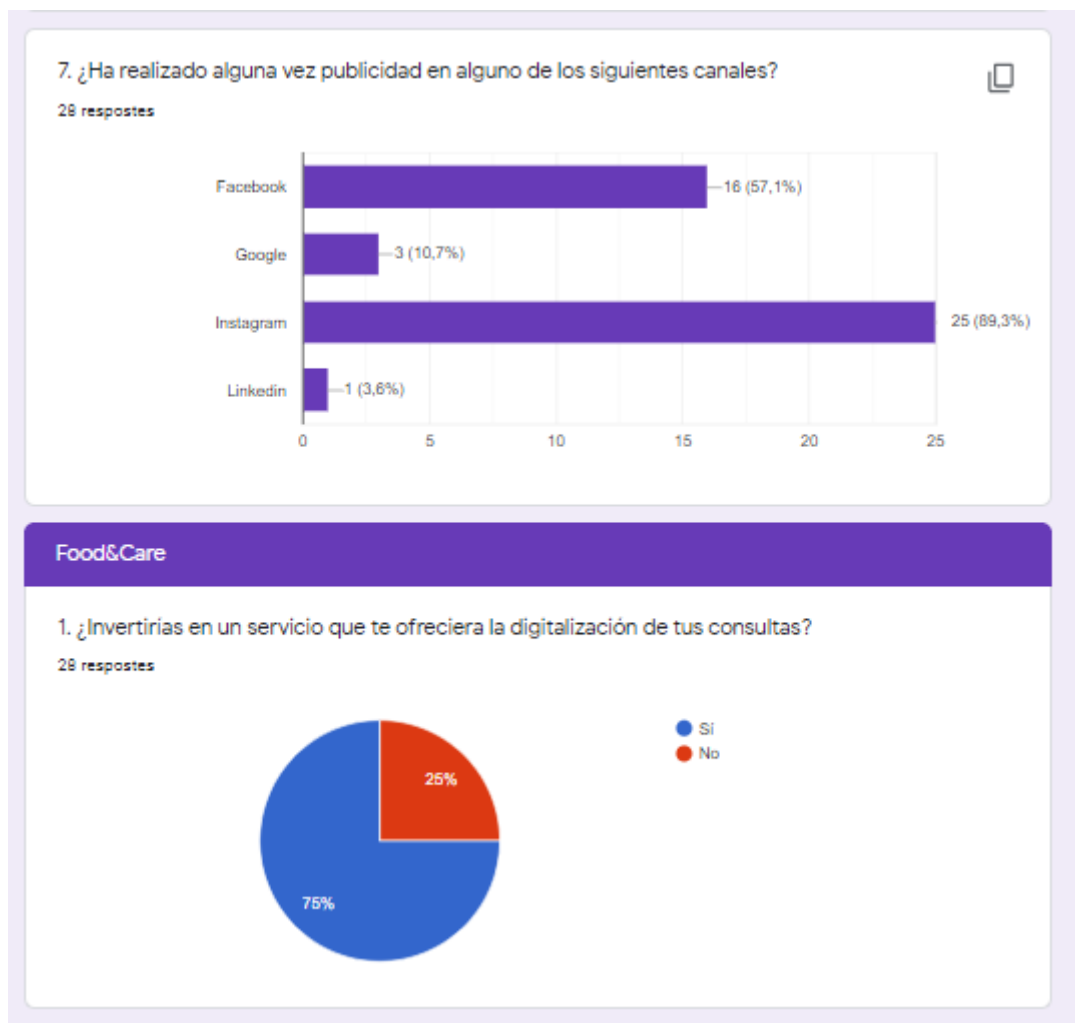
28 respuestas



6. ¿Actualmente utiliza algunas de las redes sociales siguientes para comunicarse con sus pacientes?

28 respuestas





2. En el caso de que su respuesta haya sido que no. ¿Podría indicar el motivo?

6 respuestas

Porque de momento lo llevo muy bien así

Creo que no es imprescindible para practicar mi trabajo

Mi servicio ya es 100% online.

Porque tengo una profesión en la que necesito el contacto

Porque con lo que uso ya me va bien para que reserven cita, hacer la sesión online...

Hay plataformas gratuitas

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por el servicio con estas características?

28 respuestas



17.5. Análisis de la competencia

17.5.1. App de nutrición

Son todas aquellas empresas que realizan aplicaciones móviles relacionadas con el tratamiento y seguimiento de enfermedades o patologías digestivas como el síndrome del intestino irritable, intolerancias, colitis, enfermedad de Crohn y permitan la consulta online.



Aplicación gratuita y de pago de \$89 al mes para hacer un seguimiento de tu salud digestiva. La versión gratis tienes acceso a elementos como: Seguimiento de alimentos, síntomas, estado de ánimo y estilo de vida, Gráficos e información sobre sus mejores y peores días. Mientras que en el de pago se benefician de 5 elementos premium. Como punto fuerte dicen tener un programa premium de IBS de tan solo 12 semanas para hacer una guía personalizada y seguir una dieta baja en FODMAP, con ello tendrán un chat ilimitado con dietistas personales que les pueden ayudar, para ello apelan a la experiencia que tienen de un total de 5 mil horas de asesoramiento nutricional con personas con SII. La única pega que le veo, es que está todo en inglés y no hay opción a español, por lo que se trata de una app dirigida a nivel europeo sin tener en cuenta el mercado español o latino americano (Caracare, 2020).



Se trata de una plataforma de asesoramiento nutricional personalizado, donde el usuario puede tener consultas con dietistas titulados de forma presencial y online y tienen una web donde tienen una tienda online de productos y suplementos alimentarios y farmacia.

Sus ingresos provienen de las consultas, que tienen un precio de 19,95 €, sin embargo, en las consultas online no te especifican cuál es tu dietista o quién va a ser quién te trate durante el proceso. Tienen un mapa que te muestra que centros y dietistas hay más cerca, sin embargo, no están presentes en Barcelona, están en Alicante, Castellón, Madrid, Pontevedra, Sevilla, Toledo y Valencia. En el caso de las consultas presenciales la primera es gratuita, además de los productos que venden en la tienda (DINUPHARMA).

Dentro de la App tienes los informes, pedidos, consultas por patologías y/o específicos y farmacia de control sin embargo no se puede acceder sin registrarse y no se encuentra el formulario.



Permite a pacientes ponerse en contacto con los nutriólogos y ver su evolución, dietas y fijar los objetivos. El problema es que esta aplicación solo es exclusiva para pacientes de nutriólogos que usen Nutrimind y te haya dado una clave de acceso.

Su modelo de ingresos es por medio de la venta del software que es de 99 USD, dónde tienes Nutrimind online (acceso des de cualquier dispositivo), la app de seguimiento. Sus servicios son software. En cuanto al usuario tiene acceso gratuito a la aplicación siempre y cuando tenga la clave de acceso que su nutriólogo le haya dado.



Software para nutricionistas y dietistas (modelo de negocio B2B), permite a estos llevar y gestionar las consultas con sus clientes de forma online. Su programa ofrece herramientas como la evaluación nutricional, cálculo y creación de dietas, recetas, alimentos, programa de cintas en línea, la integración de la video llamada y la App móvil para clientes. Es una empresa relativamente nueva y que se asemeja mucho a Food&Care. Su servicio se basa en 2 paquetes para profesionales:

- Paquete planes de alimentación cuyo valor es de 24 euros al mes (288€/año)
- Paquete acompañamiento valorado a 40 euros al mes (480€/año)

La única diferencia que hay entre Food&Care, es que no es accesible para los particulares sin unas claves que deben de administradas por los profesionales y se trata de un software mientras que Food&Care quiere convertirse en una red de profesionales, así como social.

17.5.2. Telemedicina



Ofrecen 3 servicios una es especial para el sector de la salud, tratan también en enfermedades digestivas como el síndrome intestino irritable, Crohn, e intolerancias entre otros, además ofrecen

un servicio para la hostelería y creación de contenido y además tiene una academia para nutricionistas y dietética, su equipo está formado por nutricionistas y sanitarios. Tienen años de experiencia y estudios para ayudar a los clientes a conseguir sus objetivos en su plan de nutrición. No disponen de especialistas en PNI, pero sí que tienen una cartera de psicólogos que les permite abordar la salud desde una integral. Tienen centros en Madrid y Valencia. EN formato online se caracteriza por realizar video consultas y webinars. En cuanto a los precios de una consulta cuesta 50 € y ofrecen un bonus de 5 consultas de 200 € (40 €/consulta), y el plan de nutrición pediátrica contiene 3 consultas, entrevista, entrega de plan personalizado y seguimiento de dudas a 170 €. Ofrecen un servicio muy completo, pero que carece de innovación, en comparación a otras empresas.

EVER HEALTH

“Empresa líder en servicios médicos tecnológicos que tiene como objetivo el cuidado de la salud 360: medicina, psicología, nutrición y coaching” (Barcelona Health Hub, Esadecreapolis, 2020). Permiten digitalizar la consulta por medio de soluciones tecnológicas. Dicen haber resultado un 92% de consultas especializadas que el 80% de la telemedicina general. Ofrecen un servicio más completo e innovador comparado con Aleris. Ever Health se caracteriza y se diferencia por su aporte tecnológico ofrecen un exclusivo kit de telemedicina con dispositivos de diagnóstico. Ellos apelan a que no hay necesidad de descargar una app y que su formato está adaptado a todo tipo de dispositivo, sin embargo, no ofrecen la cantidad de elementos tecnológicos que Food&care ofrece a sus usuarios finales (pacientes) para realizar informes más completos. Como punto diferencial cuentan con servicios de nutrición y psicología para escuelas y colegios. En cuanto a los precios es por medios.



Especializados en fisioterapia, psiconeuroinmunología, asesoría nutricional y fisio estética, además cuentan con una escuela de salud, nutrición, y ejercicios, así como talleres de alimentación saludable y grupos de ejercicios. Tienen un centro en Oviedo donde ofrecen los servicios de forma presencial, la video consulta es, pero por medios no propios y acuden a WhatsApp, Google Meet, Sype y Zoom, competidores indirectos de Food&Care. Therapeutics se considera competencia directa dado que ofrecen la posibilidad de la telemedicina y especialidad del PNI.



“Plataforma líder mundial que conecta pacientes con profesionales de la salud. La plataforma, que es consultada por 3 millones de pacientes al año en España y 30 millones de pacientes en los 15 países donde opera, ofrece a los pacientes encontrar al profesional de la salud que mejor se ajusta a sus necesidades, publicar opiniones sobre la experiencia con ellos (la plataforma ya contabiliza más de 250.000 solo en España) y resolver dudas en la sección “Pregunta al Experto”, donde profesionales de todas las especialidades ya han ofrecido cerca de 430.000 respuestas de manera anónima y gratuita. También cuenta con un servicio de reserva de cita online que gestiona mensualmente 150000 citas en España y 2 millones en todos sus dominios”. En España cuenta con 4500 especialistas con un total de 60 mil visitas (Barcelon Health Hub, Esadecreapolis, 2020).

Ofrecen son dos planes uno gratuito y otro de pago de 99 €/ mes, que incluye un perfil, agenda digital, video consulta online, disponibilidad 24/7, personalizar la agenda, recetas y facturas digitales, recordatorios de citas, visibilidad en el portal (publicidad o destacados), asesor personal, y muchas otras cosas más. Lo positivo de Doctoralia es que ofrecen un gran abanico de widgets y elementos que permiten a los usuarios digitalizarse de forma fácil. Para Food&Care se realizará algo similar dado que se considera que es una forma muy eficaz de que los clientes finales puedan encontrar lo que buscan, pero de forma más especializada y filtrada por ubicación e idioma.



Se trata de una plataforma que permite la gestión de forma remota de la salud, por medio de la creación y seguimiento de planes integrados en el historial médico, tele consulta, tele monitorización de bio-medidas, tratamiento de fármacos, citas sanitarias, nutrición, actividad física, salud emocional, etc. “Más de 1 millón de personas tiene acceso y sus clientes potenciales son compañías aseguradoras, hospitales públicos y privados, mutuas de accidentes, empresas de prevención, laboratorios farmacéuticos, empresas multinacionales” (Barcelona HealthHub, 2020).

17.6. Cadena de valor de Food&Care

17.6.1. Esquema cadena de valor de Porter

- **Actividades Primarias**

Logística interna: Es donde se realizará la recepción de los datos, cuya cantidad irá en aumento a medida que el proyecto vaya creciendo. Los datos se almacenarán por un periodo de tiempo o carencia hasta que el usuario se dé baja o elimine los datos. Esta actividad agrega un alto valor en la empresa de cara al futuro. Será importante gestionar los datos correctamente para aportar valor e identificar las necesidades de los distintos clientes.

Operaciones: Los principales macro procesos llevados a cabo por la empresa y abarca tanto la captación de clientes como el servicio posventa, para tener siempre en mente las necesidades y los feedbacks de los clientes para optimizar y mejorar el servicio, así como todas las tareas administrativas. Agrega un valor considerablemente alto para la empresa desde un principio, ya que es importante tener una estructura confiable y flexible. Solo así los clientes estarán dispuestos a utilizar el software y el aplicativo en sí.

Logística externa: Aporta un alto valor en el proyecto, ya que se va a llevar a cabo charlas gratuitas, webinar gratuitas en eventos y ferias para dar a conocer los servicios y el aplicativo y acercarnos a los distintos segmentos y lograr partners estratégicos.

En un futuro se plantea la realización de cursos presenciales “de cocina sana” para ello se alquilará o se pedirá un espacio como puede ser en Granollers en la tienda “La perla”, en los casos presenciales se pagarán comisiones sobre los márgenes de cada charla.

Marketing y ventas: Las acciones de marketing y/o venta estarán enfocadas en la captación de clientes por medio de una estrategia online en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn), para alcanzar a al público objetivo. Se realizará e-mail marketing por medio de los leads que se hayan generado en la Landing page y se invertirá en posicionamiento SEO y SEM con Google Ads. Además, se pretende invertir en publicidad tradicional como la radio y afiches por zona geográfica empezando por Cataluña y a mediano-corto plazo en Madrid. En cuanto a la venta será online desde la App o la Web, donde los usuarios podrán adquirir su plan de alimentación y seguimiento además de “suplementos” para combatir la carencia de vitaminas.

En resumen, **agrega un valor muy alto**, ya que va ligado con la logística externa e interna y da soporte para dar a conocer el servicio de forma exitosa a los segmentos.

Servicio posventa:

La gamificación es una de las metodologías usadas en Food&Care. Cada usuario tendrá un nivel de FCstar (puntos) que dependerá de cuánto de completo está el perfil, en el caso de los particulares la realización del seguimiento de sus síntomas etc. A este segmento les saldrá una pop-up para que comenten sugerencias y mejoras con tal de mejorar el UX y UI.

Para los profesionales se les enviará por correo una notificación de valoración de la cualidad del servicio que están recibiendo en relación el software.

Agrega un **valor medio-alto a medio y largo plazo**, ya que por medio de dichas operaciones se podrá obtener un feedback de los clientes y permite la mejora continua de los servicios.

- **Actividades Secundarias**

Infraestructura de la empresa: Se dispondrá de unas oficinas para realizar reuniones semanales, en caso de urgencia y para grabaciones. Cabe destacar, que el modelo de trabajo se basará con un modelo híbrido la mitad del tiempo será telemáticamente y el restante de forma presencial. Se ha planteado que el primer año, es posible incorporarse en un Co-Working dónde se generarán la ideas y estrategias de la fase inicial del proyecto.

Gestión de Recursos humanos: El equipo hoy por hoy está formado por una fundadora (Anna Sastre) y 2 inversores y accionistas (Robert Sastre y Teresa Vidal). Se requerirá de reclutamiento de forma permanente de un ingeniero informático o *webmaster*.

Para la puesta en marcha se realizarán formaciones en el corto plazo para el lanzamiento de la aplicación.

En cuanto a la remuneración será el establecido por ley y el mínimo en los primeros años. Con el crecimiento de la empresa los salarios aumenten un 6%. Los socios recibirán en función de las aportaciones realizadas siempre y cuando haya beneficios.

Desarrollo de tecnología: Por el momento las actividades esenciales van a ser la creación de la web con WordPress y el desarrollo de la aplicación con XerIntel. Se quiere ofrecer ambos formatos para facilitar en el primero la comunicación con los profesionales liberales y la App se dirige a los usuarios finales que tendrán la posibilidad de acceder en la web para realizar las consultas de forma más cómoda y dinámica. Se aplicará la gamificación por lo que se tiene que realizar el seguimiento correcto de la aplicación de dicha técnica.

Se utilizará el benchmarking funcional para agregar las funcionalidades que se crea que se adapten mejor al objetivo alcanzar y que funcionen. El objetivo a mediano plazo es agregar valor y mejorar la UX (experiencia del usuario).

Aprovisionamiento: Se requiere de programas para la gestión de los clientes (CRM), para la llevanza contable del día a día de la empresa, así Gsuit, Zoom. Además, se requerirá de inmovilizado material (ordenadores, mesas, sillas, impresora) para el desarrollo de la actividad empresarial.

17.7. Plan de marketing

17.7.1. Plan de comunicación Food&Care

Acciones de comunicación

La estrategia de promoción del primer año de funcionamiento de Foo&Care se utiliza la metodología de inbound marketing, para la cual se establecen acciones para cada una de las fases del customer journey, o ciclo de vida del cliente.

Ilustración 20: Resumen acciones de promoción



Fuente: Elaboración propia

Atracción

Estas acciones se llevan a cabo con la finalidad de dar a conocer el servicio de software y el aplicativo a los profesionales liberales y usuarios con el objetivo de acercarse y llamar la atención de estos para convertirlos en clientes y fidelizarlos.

Diseño y lanzamiento de la web

Se considera uno de los pilares de la organización dado que es uno de los canales en los que se comunica la empresa con el profesional principalmente, aportando información y acceso al software de Food&Care. La web está desarrollada por una empresa externa Xerintel y alojada en el servidor de Raiola Networks. Para iniciarla, adquirieron el dominio foodandcare.es por medio de Raiola Networks así como el hosting correspondiente. La web se encuentra estructurada en un total de 6 páginas: Home, (2) Pide cita, (3) Sobre Food&Care, (4) Servicios, (5) Blog, (6) Contacto, (7) Registro, (8) Iniciar sesión.

Por lo que hace al lanzamiento de la app, el medio de comunicación y acceso es por las tiendas de aplicaciones, de los cuales la empresa anteriormente mencionada es la misma que desarrollará el aplicativo.

El diseño de la página web y el aplicativo se han realizado tomando en cuenta el manual de marca previamente realizado para mantener la coherencia del proyecto, usando de este modo los colores y tipografías escogidas, para la marca.

- Identidad visual de la página web: Esta pretende ser un reflejo de los valores e identidad de Food&Care. El diseño armónico y geométrico que inspira confianza y seguridad. Los testeos y copios se realizan teniendo en cuenta el SEO para atraer a los clientes por medio de las palabras clave.
- Experiencia de usuario: Será user friendly y responsive, es decir con una buena legibilidad siendo simple y fácil de navegar. Tienen mucha cura de la UX dado que debe ser de fácil manejo y agradable para el usuario.
- Plataforma y conexiones: La web se realizó con wordpress y está conectada con Google Analytics para llevar al día las estadísticas acerca del tráfico de la web, así como con Mailchimp, una forma de agilizar y facilitar el e-mail marketing y crear una base de clientes sostenible en el tiempo.
- Contenidos: Se realizará un blog orientado a los dos segmentos, en él se publicarán semanalmente 4 post dos por cada uno de los segmentos, unos serán sobre mitos sobre la alimentación, consejos y conocimientos sobre la salud digestiva (que es el microbiota, síntomas y como mejorarlos y guías de recetas saludables con deporte) y orientado a los profesionales sobre tendencias en nutrición, estudios científicos, conferencias, trucos y tutoriales de como optimizar el software, entre muchas cosas. De esta forma se aporta un valor añadido a los consumidores y es una forma eficiente de que te conozcan y estén interesados en el producto o servicio que ofreces.
- Estrategia SEO y SEM: La misión principal es la de posicionar el software en los buscadores web. Las acciones a llevar a cabo se pueden resumir en las siguientes:
 - Selección de palabras clave: Listado de palabras clave, o palabras relevantes para la propuesta de valor, que permita optimizar los textos de la web y que facilite el encuentro entre usuario y empresa.
 - Activación de Google Search console
 - Google Adwords: Es la herramienta que se emplea para las campañas SEM (de pago). Para la creación de anuncios se basarán en las palabras clave

seleccionadas, y la segmentación será por territorio catalán para que la campaña sea lo más acotada posible al público objetivo en una primera instancia.

Con SEM se crearán landings, promociones y artículos. El objetivo de las Google Ads se centrarán en crear un reconocimiento de la marca, es decir a lograr impresiones y clics. Se realizan anuncios de búsqueda para generar tráfico en la web.

Dado que la empresa se encuentra en una early fase o fase inicial y por lo tanto hay poco conocimiento de la marca y lo que ofrece. Será fundamental basar las campañas en la actividad que desarrolla.

Las palabras clave de las campañas se basan en los servicios que se ofrecen y aquellas palabras que utilizan los competidores, además de segmentar geográficamente en Cataluña y como audiencia se seleccionan aquellas personas que tienen interés y por lo tanto que buscan una herramienta para gestionar los pacientes, y aquellas personas que estén interesadas en encontrar planes de alimentación y/o soluciones para su problema digestivo como un ayudante terapéutico o un buscador de profesionales de la nutrición.

Para ello se van a realizar 2 campañas una en el mes de septiembre y el otro diciembre mediante una landing y promociones, por lo que el gasto diario será superior al habitual.

Las campañas se segmentarán geográficamente al área de Cataluña (Barcelona, Mataró, Sabadell, Badalona, Granollers, Cardedeu), y como audiencia se seleccionan aquellas personas que estén buscando un software, servicio de gestión de pacientes online, o la realización o implementación de telemedicina. En el primer año se invertirá un total de 660 euros repartidos 360 (SEM software) y 300 para el aplicativo móvil.

Estrategia de marketing de contenidos

La empresa contará con presencia en las redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube y LinkedIn para cada una de estas redes se ha definido una estrategia de contenidos dónde se explica que tipo de contenido se utilizará, si se realizará publicidad. Las redes para las marcas son una de las formas de comunicarse con sus clientes y transmitir los valores de estos para crear una comunidad. Es por ello que Food&Care dispondrá de una estrategia de marketing de contenidos donde dispondrá de perfiles para su segmento B2B y B2C. En los anexos se encuentra explicada la estrategia de contenidos que se llevará a cabo en Food&Care.

Captación

Una vez se logra que te conozcan, es hora de realizar los esfuerzos para conseguir los datos de contacto y hacerles llegar la información acerca de la empresa y los servicios que se ofrecen.

El primer año se va a efectuar a la campaña Make yourself healthier en el caso de los particulares y de cara a los profesionales se va a realizar Be your own boss así como una campaña navideña adaptada a cada segmento cuyo. En los años posteriores se realizará una campaña del día del trabajador, día de la mujer y de cara el septiembre para volver a la rutina (Back to basic). En los anexos se detalla cada una de estas campañas.

Conversión

Cuando ya se dispone de los datos de contacto y por lo tanto se convierten en *leads*, el paso siguiente es convertir estos clientes potenciales en clientes finales para la empresa, para ello se lleva a cabo campañas con el objetivo de que adquieran los productos/servicios que la empresa les ofrece. Las acciones que se proponen.

Para la comercialización del software:

- Regalo mensual de un pack de recursos gratuitos para los profesionales, un kit visual de plantillas para sus redes sociales
- Se empleará el e-mail marketing con Mailchimp con el plan Essentials, con la posibilidad de crear tres audiencias, de las cuales una irá dirigida a los profesionales liberales, y la otra para los usuarios. Se llevarán a cabo dos tipos de envío.
 - o Flash Sales: Promociones temporales que solo podrán aprovechar los que estén suscritos en la *news letter*.
 - o Novedades y descuentos especiales para los suscritos a la *newsletter*.

Para la comercialización del aplicativo

- Los primeros 10 usuarios que adquieran la versión premium se les ofrecerá un foodcoin para realizar una consulta nutricional de forma gratuita

- Sorteo de un vale de 100 euros en empresas de alimentación que colaboren con Food&Care (el valor a pagar para la empresa será de 50 euros) como por ejemplo Natur Green, My proteein, foodspring, etc. Este sorteo se inicia en el mes de octubre.

Paralelamente de las campañas descritas anteriormente, habrá una *newsletter* a todos los que estén suscritos. Serán correos comerciales utilizando un tono cercano y ameno sin resultar agresivo para los clientes.

El mensaje dará a bienvenida al cliente, con la intención de tener un trato personal y directo con él. En el cuerpo del mensaje se le ofrecerá el acceso a la prueba gratuita y todo lo que tiene que saber sobre el servicio que se ofrece que el usuario le pueda interesar. Se le proporcionará información de contacto en caso de dudas y se hará mención de las campañas para animar al cliente a utilizar los servicios *premium* que Food&Care ofrece.

Fidelización

Finalmente, cuando se haya logrado convertir el cliente, lo ideal será mantenerlo y retenerlo para que no se vaya con la competencia. Para ello se realizan las siguientes acciones: Descuentos, acceso a nuevos contenidos, e-mail marketing, encuestas de satisfacción y un programa de fidelidad. En los anexos se encuentra detallada cada una de las acciones.

17.7.2. Implementación y plan de acción

A continuación, se ha elaborado un resumen del conjunto de acciones que se realizan a lo largo del primer año de actividad de las dos líneas de negocio de la empresa, teniendo en cuenta las etapas del ciclo de vida del cliente, para enfocar las acciones en los momentos concretos en el que se encuentra. De ese modo las acciones de atracción serán implementadas desde el minuto cero, con el objetivo de crear contenido de valor que atraiga a los clientes a la empresa. Al mismo tiempo se llevarán a cabo todas las acciones descritas en la etapa de captación y conversión, y a finales de año se prevé la implementación de la última fase a estos *leads* obtenidos de las campañas descritas en los anexos.

Se ha diferenciado en ambos casos el momento previo al lanzamiento y funcionamiento de cada área de la empresa en color rojo, siendo la apertura de la empresa en el mes de septiembre. Los meses previos al lanzamiento recogen todo relacionado con el desarrollo y preparación, tanto del software, aplicativo, desarrollo y diseño web y constitución de la empresa.

En ambos casos la estrategia de precios es recurrente y será empleada siempre para todos los clientes, ofreciendo flexibilidad. Esto no supone un coste adicional para la empresa.

17.7.4. Presupuesto del Plan de Marketing

Tabla 15: Presupuesto plan de marketing 1r año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Acciones sobre producto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diseño de cartora de productos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre precios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fijación de precio y tarifas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prezios en lote	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facilidad de pago	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Freemium	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre distribución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	281,00 €	349,00 €	349,00 €	423,00 €	1.402,00 €
Stripe software	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	113,00 €	125,00 €	125,00 €	143,00 €	506,00 €
Stripe App	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16,80 €	224,00 €	224,00 €	280,00 €	896,00 €
Tiendas de app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lanzamiento de la web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones sobre comunicación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	150,00 €	413,89 €	429,94 €	604,94 €	679,94 €	2.278,70 €
Atracción	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	150,00 €	375,00 €	305,00 €	35,00 €	375,00 €	1.560,00 €
Estrategia de contenidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	150,00 €	200,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	900,00 €
Creación de contenidos RRDD	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diseño de landing pages	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Copywriting	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activación perfiles en redes sociales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña Social ADS (Instagram)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	120,00 €	100,00 €	120,00 €	120,00 €	560,00 €
Campaña Social ADS (LinkedIn)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50,00 €	80,00 €	50,00 €	80,00 €	80,00 €	340,00 €
Campaña Social ADS (YouTube)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña Social ADS (Facebook)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Plataforma web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	80,00 €	80,00 €	100,00 €	100,00 €	360,00 €
Creación plataforma	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Creación contenidos web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Posicionamiento SEO web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Redacción de contenido blog	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento página web/blog	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SEM	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	80,00 €	80,00 €	100,00 €	100,00 €	360,00 €
App	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €
Creación del aplicativo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SEM	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €
CAPTACIÓN	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	29,95 €	- €	125,00 €	180,00 €	180,00 €	334,95 €
Campaña Make yourself healthier	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	29,95 €	- €	- €	- €	- €	29,95 €
Campaña de Navidad usuarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	125,00 €	- €	- €	125,00 €
Campaña be your own boss	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Campaña de Navidad profesionales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	180,00 €	180,00 €
CONVERSION	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	330,00 €
Plantillas para profesionales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicio validación cursos (SIC)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	150,00 €
Primeros visita gratis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	180,00 €
REDUCCION	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	8,94 €	14,94 €	14,94 €	14,94 €	14,94 €	53,76 €
Email marketing	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	8,94 €	8,94 €	8,94 €	8,94 €	8,94 €	35,76 €
Acceso a contenido nuevo y premium	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Programa de fidelidad	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	17,99 €
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	150,00 €	733,78 €	903,87 €	1.203,87 €	1.407,87 €	4.399,40 €

17.7.5. Política de precios

Tabla 16: Precio Medio Software y App

		Planes	Pago diario/semanal	Pagos mensuales	Precio anual	Pago único
Diet Pro		PRO-INI		30,00 €	360,00 €	
		PRO-OPTIMUS		45,00 €	540,00 €	
		DAY	5,00 €		1.800,00 €	
Doctoralia		Basico		- €	- €	
		Premium		99,00 €	1.188,00 €	
Nutrium	Hasta 10 clientes	Plan de alimentación		30,00 €	288,00 €	
		Plan de Acomañamiento		50,00 €	480,00 €	
	Hasta 25 clientes	Plan de alimentación		48,00 €	460,80 €	
		Plan de Acomañamiento		68,00 €	652,80 €	
	Hasta 75 clientes	Plan de alimentación		66,00 €	633,60 €	
		Plan de Acomañamiento		86,00 €	825,60 €	
Más de 75 clientes	Plan de alimentación		84,00 €	806,40 €		
	Plan de Acomañamiento		104,00 €	998,40 €		
Nutrimind						82,59 €
Inithealth						
Precio medio			5,00 €	59,17 €	694,89 €	82,59 €

App nutricional	Plan	Pago mensual	Pago anual	Pago bimensual	pago trimestral
CaraCare	Prémium	74,28 €			
Dietista y nutrición	S/I				
Nutrimind	Gratis	- €	- €	- €	- €
Nutrium	Gratis	- €	- €	- €	- €
Lifesum	Prémium	9,99 €	39,99 €		19,99 €
Keto Cycle	Prémium	5,42 €	64,99 €	45,99 €	32,99 €
Nootric	Con nutricionista	14,99 €			44,97 €
	Personalizado	23,00 €			69,00 €
Precio medio		18,24 €	26,25 €	15,33 €	27,83 €

Elaboración propia

Tabla 17: Precio Software v App

Software Food&Care		
B2B	Plan de alimentación	Plan de seguimiento
Gestión de la información de los clientes;	x	x
Planes de alimentación y recetas;	x	x
Fórmulas predictivas;	x	x
Planificación de la dieta;	x	x
Personalización del PDF con tu logo;	x	x
Programación online de consultas;	x	x
Integración con videollamadas	x	x
Sitio web y blog;	x	x
App móvil para clientes	x	x
Notificaciones de consultas	x	x
Análisis de actividad física y agua	x	x
Chat con el cliente;		x
Registro de peso en la app		x
Monitoreo del cliente en tiempo real		x
Diario alimentario con cálculos.		x
Asesoría		x
Soporte técnico 24h/7	x	x
Precio anual	250 €	450 €

B2C		
App	GRATIS	PREMIUM
Plan de alimentación	x	x
Recetas	x	x
FoodDiary	x	x
Lector de código de barras	x	x
Registro de hábitos	x	x
Connexion wearables	x	x
Nutricionistas		x
Symptom tracker		x
Precio mensual	- €	21,99 €

Fuente: Elaboración propia

17.7.6. Previsión de ventas

Tabla 18: Previsión de ventas Software escenario neutro, pesimista y optimista

Tabla 19: Previsión de ventas- 3 escenarios

VENDES	TIPUS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
PLAN ALIMENTACIÓN	Servei		0	0	0	0	0	0	0	60	66	66	76
PLAN SEGUIMIENTO	Servei		0	0	0	0	0	0	0	40	44	44	51
APP PREMIUM	Servei		0	0	0	0	0	0	0	300	400	400	500
PUBLICIDAD	Servei		0	0	0	0	0	0	0	50.000	60.000	60.000	60.000
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	36	40	40	46
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	24	26	26	30
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	50.460	60.576	60.576	60.703

VENDES	TIPUS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
PLAN ALIMENTACIÓN	Servei		0	0	0	0	0	0	0	43	47	47	54
PLAN SEGUIMIENTO	Servei		0	0	0	0	0	0	0	27	29	29	34
APP PREMIUM	Servei		0	0	0	0	0	0	0	167	222	222	278
PUBLICIDAD	Servei		0	0	0	0	0	0	0	5.000	8.000	8.000	10.000
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	21	24	24	27
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	13	15	15	17
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	5.271	8.337	8.337	10.410

VENDES	TIPUS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
PLAN ALIMENTACIÓN	Servei		0	0	0	0	0	0	0	60	75	95	123
PLAN SEGUIMIENTO	Servei		0	0	0	0	0	0	0	40	50	64	82
APP PREMIUM	Servei		0	0	0	0	0	0	0	345	460	460	575
PUBLICITAT	Servei		0	0	0	0	0	0	0	50.000	60.000	60.000	60.000
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	42	53	67	86
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei		0	0	0	0	0	0	0	28	35	44	57
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	50.515	60.673	60.730	60.923

ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
76	76	91	91	91	79	69	55	66	66	66	76
51	51	61	61	61	53	46	37	44	44	44	51
500	500	550	633	550	458	367	293	267	242	267	333
70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	65.000	50.000	60.000	60.000	60.000	70.000
46	46	55	55	55	48	41	33	40	40	40	46
31	31	37	37	37	32	28	22	27	27	27	31
70.704	70.704	70.794	70.877	70.794	70.670	65.551	50.440	60.444	60.419	60.444	70.537

ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
39	40	48	48	48	42	36	29	35	35	35	40
26	27	32	32	32	28	24	19	23	23	23	26
294	294	324	372	324	270	216	173	157	143	157	196
10.000	12.000	16.000	12.000	12.000	10.000	8.000	5.000	8.000	10.000	12.000	15.000
16	16	19	19	19	17	15	12	14	14	14	16
10	11	13	13	13	11	10	8	9	9	9	10
10.385	12.388	16.436	12.484	12.436	10.367	8.301	5.240	8.238	10.223	12.238	15.289

ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
123	123	147	147	147	128	111	89	107	107	107	123
82	82	98	98	98	85	74	58	71	71	71	82
575	575	633	727	633	527	422	337	307	279	307	383
60.000	60.000	70.000	70.000	60.000	50.000	40.000	30.000	50.000	50.000	50.000	60.000
86	86	103	103	103	90	78	62	75	75	75	86
57	57	69	69	69	60	52	42	50	50	50	57
60.923	60.923	71.050	71.145	61.050	50.890	50.738	30.590	50.610	50.582	50.610	50.732

ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
86	86	103	103	103	90	78	62	75	75	75	86
58	58	70	70	70	61	53	42	51	51	51	58
500	500	550	633	550	458	367	293	267	242	267	333
70.000	70.000	80.000	70.000	70.000	70.000	60.000	50.000	60.000	65.000	70.000	80.000
60	60	72	72	72	63	55	44	52	52	52	60
41	41	49	49	49	42	37	29	35	35	35	41
70.745	70.745	80.844	70.927	70.844	70.713	60.589	50.471	60.480	65.455	70.480	80.578

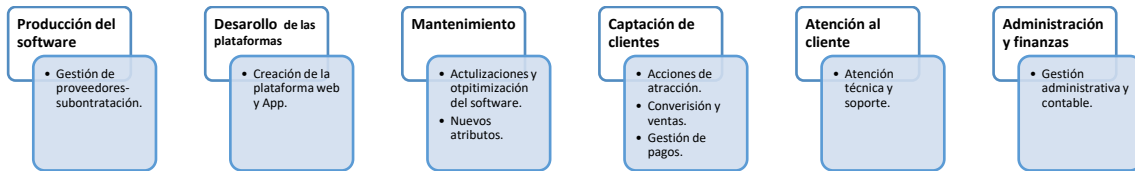
ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
32	33	40	40	40	35	30	24	29	29	29	33
21	21	26	26	26	22	19	16	19	18	18	21
245	245	270	310	270	225	180	144	131	119	131	163
15.000	15.000	18.000	18.000	15.000	10.000	5.000	3.000	3.500	2.000	1.000	1.000
10	10	12	12	12	10	9	7	9	9	9	10
6	6	8	8	8	7	6	5	6	5	5	6
15.315	15.316	18.355	18.396	15.355	10.299	5.244	3.196	3.693	2.180	1.192	1.234

ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
129	129	155	155	155	135	117	94	113	113	113	129
86	86	103	103	103	90	78	63	75	75	75	86
604	604	664	764	664	553	443	354	322	293	322	403
50.000	50.000	50.000	70.000	60.000	50.000	50.000	30.000	50.000	50.000	50.000	50.000
90	90	109	109	109	94	82	66	79	79	79	91
60	60	72	72	72	63	55	44	53	53	53	60
50.970	50.970	51.104	71.203	61.104	50.936	50.775	30.620	50.641	50.612	50.641	50.769

Fuente: elaboración propia

17.8. Plan de operaciones

17.8.1. Proceso de creación del software



Food&Care ofrece a los profesionales liberales una herramienta que les permite administrar y hacer el seguimiento de sus pacientes en un solo lugar de forma segura. En una fase inicial del proyecto se va a contratar los servicios de Xerintel una empresa dedicada al desarrollo de software, app, y webs corporativas.

El proceso va a ser el siguiente:

1. Se van a definir los objetivos, definición de las necesidades, establecimiento del presupuesto y desarrollo de metodologías de trabajo
2. Desarrollo de la solución: Se van a llevar cabo las acciones y se hará un seguimiento además de las pruebas necesarias para garantizar los requisitos operacionales y de calidad.
3. Lanzamiento y formación del equipo
4. Se realizará un seguimiento de funcionalidad
5. Mantenimiento por medio de correcciones de bugs y la optimización de operatividad.

Como proveedores de consulta online se va a contar con Zoom y Google Meet además de cooperar con Google Fit para registrar los hábitos de deporte de los pacientes.

Como segundo paso del proceso se va a incorporar en el equipo a webmaster para que realice el mantenimiento y supervisión de la web dado que la parte del aplicativo y el software estará mantenido por una empresa externa.

En cuanto a las etapas posteriores se procederá de la misma forma que en los puntos anteriores²⁵.

El funcionamiento operacional será el siguiente:

El detalle de cómo se brindará el servicio, des de que el usuario realiza la solicitud de prueba del servicio hasta la contratación del mismo.

²⁵ Véase el punto 7.1

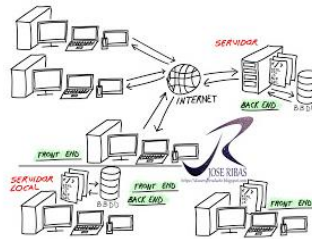
Tecnología y herramientas de desarrollo Food&Care

Para el desarrollo de la aplicación se ha apostado por App híbrida cuya tecnología será administrada por la empresa subcontratada. A continuación, se detallan las herramientas que se usarán:

- Se va a utilizar JavaScript open source, dado que con dicha herramienta es posible la creación de app híbrida usando un mismo código y ser compatible en los sistemas operáticos Android y iOS. Se espera que el mantenimiento del software por esta vida se simplifique y los costes sean más reducidos.
- El tipo de lenguaje que se va a usar es como ya sea mencionado el JavaScript.

Para la web se va a implementar la siguiente tecnología:

Ilustración 31: Funcionamiento de una web



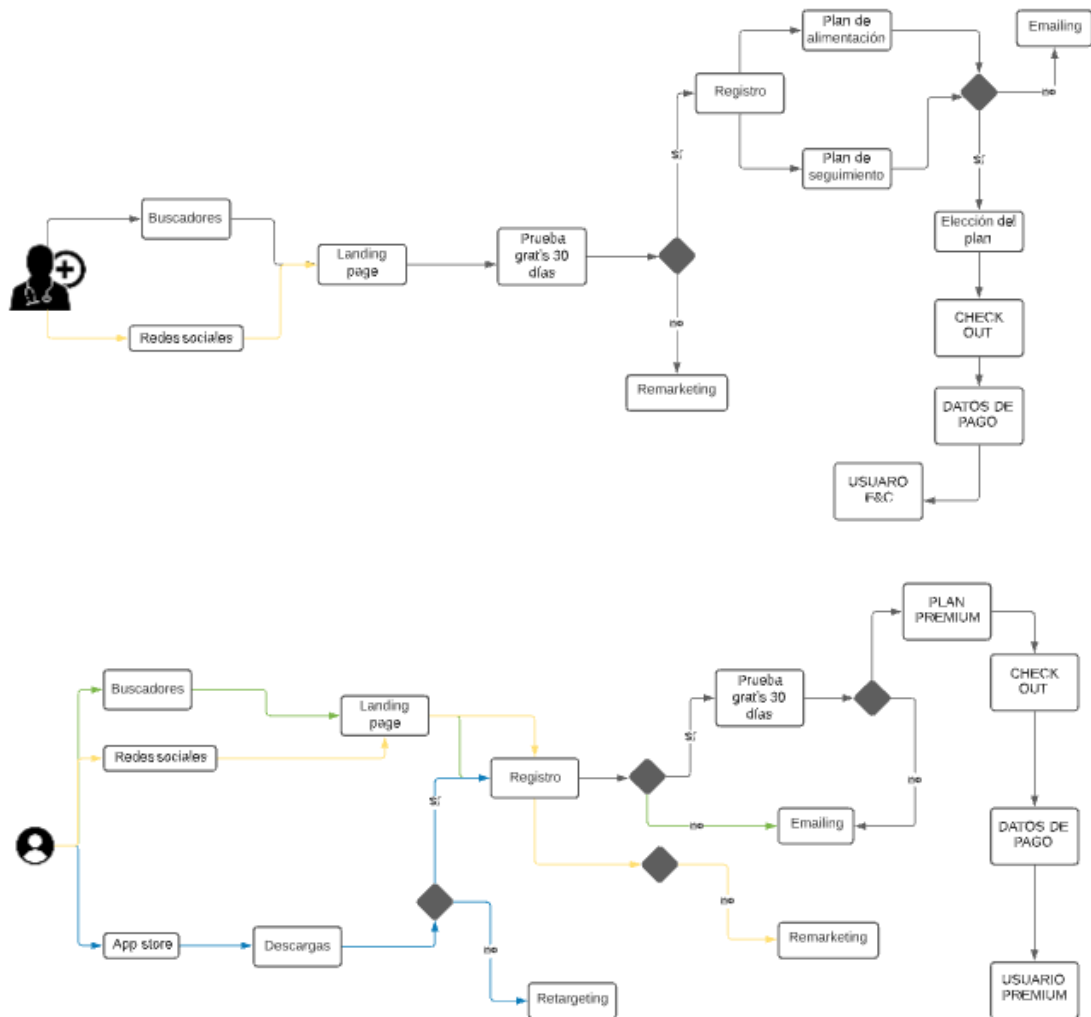
Fuente: Realizado por José Ribas

- Frontends (la parte visible para el cliente):
 - HTML5: lenguaje de programación utilizado para estructurar la información de la web.
 - CSS: Sirve para acotar y trazar el aspecto visual de la web y compatible mediante las etiquetas realizadas en HTML.
 - Se va a utilizar JavaScript, dado que es el lenguaje de programación multiplataforma, ya que da dinamismo e interactividad al sitio web.
 - DOM: Permite manipular los documentos HTML que el navegador esté cargado.
- Backends
 - PHP para realizar la comunicación con la base de datos como MySQL (base de datos relaciona, trabaja con tablas múltiples) y HTML. De la forma se puede hacer la recopilación de los datos derivados de formularios entre otros.

Por lo que hace a los atributos que se quieren ofrecer a los usuarios como son el symptom tracker entre otros, se realizan por medio de algoritmos con la subcontratación mencionada y el equipo de ingenieros y app developers de Food&Care.

Diagrama de Flujo

Ilustración 32: Diagrama de flujo de prestación de servicios



Fuente: Elaboración propia

17.8.2. Recursos clave

Agencia se pueden dividir en los siguientes:

- **Departamento de Producción**

Mano de obra de la producción de los servicios que se ofrecen y serán a cargo de los trabajadores de la empresa principalmente excepto aquellos servicios que se externaliza (grabación de vídeos) con empresas. Un recurso clave será el conocimiento para poder brindar los servicios.

En la producción de algunos de los servicios requiere de **desplazamientos** por lo que será necesario tener en cuenta los costes derivados de ello (gasolina y amortización de vehículo comercial). Se contará con un software de **Adobe Creative Cloud**, para realizar la posproducción de los servicios.

- **Departamento de Marketing:**

Su misión es la de realizar campañas, acciones publicitarias y diseño gráfico de la empresa y los servicios de la agencia.

Los **costes de la mano de obra** de este departamento que se encarga de la realización campañas, elaboración de estrategias además del diseño y confección de la web y contenido gráfico.

Se destinará un presupuesto mensual para llevar a cabo **estrategias de marketing** para la empresa y el mantenimiento de las plataformas web y de la App (**coste del hosting y dominio**).

- **Departamento de Ventas o atención al cliente:**

No se dispone de un departamento de ventas o atención al cliente. Los problemas técnicos se resuelven con una empresa externa y la atención al cliente o comercial es realizada por el mismo departamento de marketing.

- **Departamento de administración:**

La empresa dispondrá de una **gestoría externa** (Patau Gabinet Econòmic) y Blue Indic una plataforma para llevar al día el **control de la facturación de la empresa**.

Los recursos clave del proceso de producción de la App pueden dividen en los siguientes:

- **Departamento de producción:**

Para la producción de la aplicación móvil se contará con los servicios de una empresa especialista y con experiencia en la creación de aplicaciones móviles del ámbito de la salud. Además, se tendrá a especialistas en desarrollo de aplicaciones, así como ingenieros informáticos para llevar el control y ajustes de las funciones y atributos de la plataforma.

Por lo que hace el **departamento de Marketing**, se dedicará a realizar el plan de marketing y las acciones de comunicación para promocionar y dar a conocer la marca Food&Care a los usuarios por medio de acciones como, por ejemplo: Social Ads, estrategias SEO/SEM entre otras.

El departamento comercial en este caso se centrará en la posventa y atención al cliente mediante. Como costes a tener en cuenta en la venta del servicio se encuentra **el proveedor de pasarela de pagos Stripe** cuya comisión se deberá imputar como coste.

El **departamento de administración** realizará las mismas gestiones mencionadas anteriormente en los recursos clave del proceso de producción de la agencia.

17.8.3. Plan de contingencias

Actividad clave	Contingencia	Solución	Personas implicadas	Costes
Prestación de servicios	Indisponibilidad de un partner u obsolescencia de material.	Compra de material nuevo. Búsqueda de proveedores nuevos	Equipo Food&Care Proveedores Partners	Materiales Tiempo en la búsqueda de nuevos proveedores.
Cumplimiento de las expectativas de los clientes	Clientes no satisfechos con el servicio recibido.	Reunión con cliente para el reenfoque del proyecto	Equipo Food&Care y Cliente.	Mayor tiempo de producción.
Seguridad de los datos de los clientes	Se filtran datos confidenciales a terceros sin consentimiento.	Refuerzo del sistema de seguridad.	Equipo Food&Care Partners Clientes	Indemnización por daños y perjuicios.
Gestión administrativa	Pérdida de documentos o facturas	Realización de nuevos documentos	Equipo Food&Care y Gestoría	Tiempo de gestión de documentos.
Plataforma (servidor).	Fallos técnicos	Hablar con proveedor RaiolaNetworks	Equipo empresa RaiolaNetworks	Tiempo de respuesta y actuación.

Software

Actividad clave	Contingencia	Solución	Personas implicadas	Coste
Caída del servidor	Fallos técnicos de la plataforma	Hablar con Raiola Networks (proveedor de la plataforma)	Equipo Food&care Proveedor	Tiempo de respuesta y actuación.
Satisfacción de los clientes	Clientes no satisfechos con el servicio recibido	Ficha de reclamaciones	Equipo Clientes	Tiempo de respuesta y actuación.

		Puntuación del servicio recibido		
Caída de la plataforma videoconferencia	Fallos técnicos de la plataforma	Contactar con Zoom, GoogleMeet (proveedores)	Equipo Food&Care Zoom Google Meet	Tiempo de respuesta y actuación.
Búsqueda activa de información	No disponer de contenido actualizado o desfasado	Acudir y estar alerta de los últimos eventos y novedades del sector.	Equipo Food&Care	Tiempo invertido y recursos monetarios de eventos
Seguridad de los datos de los clientes	Se filtran datos confidenciales a terceros sin consentimiento.	Refuerzo del sistema de seguridad.	Equipo Food&Care Partners Clientes	Indemnización por daños y perjuicios.
Calendario de citas	No se agendan adecuadamente las citas.	Hablar con Timify	Equipo Food&Care y Timify	Tiempo de respuesta y actuación.

Fuente: Elaboración propia

App

Actividad clave	Contingencia	Solución	Personas implicadas	Coste
Caída del servidor	Fallos técnicos del servidor que impiden el uso adecuado de la App.	Hablar con Abali Technologies	Equipo Food&Care Abali Technologies	Tiempo de respuesta y actuación.
Espacio de almacenamiento	Demasiado espacio de almacenamiento para el cliente.	Ofrecer actualizaciones de la App de forma automática.	Equipo Food&Care y Abali Technologies	Tiempo de producción.
Descargar App	Que los usuarios no puedan instalar la App.	Hacer una App multiplataforma con el proveedor.	Equipo Food&Care y Abali Technologies	Tiempo de repuesta y puesta en marcha.
Velocidad de la App	Velocidad lenta de la app	Ver las ventajas y desventajas de desarrollar una	Equipo Food&Care y Abali Technologies	Tiempo de repuesta y puesta en marcha

		app multiplataforma		Test A/B.
Satisfacción de los usuarios	Cientes no satisfechos con el servicio recibido	Ofrecer soluciones y obsequios por las molestias causadas. Guía de uso de la plataforma.	Equipo Food&Care	Tiempo de respuesta y actuación, así como monetario.
Pasarela de Pagos	Problemas con la pasarela de pagos	Contactar y hablar con los proveedores	Stripe Paypal Bancos	Tiempo de respuesta y actuación.
Videoconferencia	Caída y fallos en las consultas online.	Hablar con los proveedores	Food&Care Zoom GoogleMeet	Tiempo de respuesta y actuación.
Seguridad	Entrada de terceros con actuaciones maliciosas	Control de autenticación	Equipo Food&Care	Tiempo invertido.
Funcionalidades	Demasiadas funcionalidades	En el lanzamiento de la App disponer de los elementos básicos y añadir nuevas funcionalidades con el tiempo	Equipo Food&Care	Tiempo invertido. Producción.
Consulta online	Indisponibilidad del dietista elegido por el usuario	Ofrecer dietistas sustitutos de la cartera de profesionales.	Equipo Food&Care Profesionales liberales	Tiempo invertido. Producción.

Fuente: Elaboración propia

17.9. Plan de recursos humanos de Food&Care

Descripción lugares de trabajo: funciones y tareas

En este apartado se detallan los puestos de trabajo de toda la empresa empezando por el CEO, seguido de los distintos departamentos de la organización.

Dirección

Responsable de la alta gerencia

Análisis del puesto de trabajo del Gerente

1. Objetivo General: Administrar de manera eficiente y eficaz la empresa, buscando permanentemente el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos por la Asamblea General de Entidades Asociadas, el Consejo de Administración y la plataforma estratégica y de esta forma lograr su crecimiento.
2. Denominación de puesto: Gerente
3. Categoría profesional: Propietario
4. Tipo de contrato y salarios:
 - 4.1. Escenario neutro:
 - Contrato laboral a tiempo completo (37 h/semanales)
 - 4.2. Escenario pesimista
 - Contrato a tiempo parcial (37h/ semanales)
 - 4.3. Escenario optimista
 - Contrato laboral a tiempo completo (37h/semanales)
5. Salario:
 - 5.1. Escenario neutro**
 - Salario: 1.800 euros al mes (12€/h).
 - 5.2. Escenario pesimista**
 - Salario: 1.800 euros al mes (12€/h)
 - 5.3. Escenario optimista:**
 - Salario: 1.900 euros al mes (12,67€/h)
6. Funciones y responsabilidades
 - Lugar de trabajo 1. RESP. DPT. IT.
 - Supervisión de la producción del software y el aplicativo

- Comunicación de la visión de la organización para el desarrollo del producto
- Crear y comunicar las estrategias de producto y de mercado
- Análisis de los resultados
- Determinación de precio y fechas de lanzamiento
- Gestión de los equipos de trabajo
- Contacto con proveedores y empresas externas
- Lugar de trabajo 2. RESP. DPT. MARKETING
 - Implementación de estrategia de marketing y plan de marketing
 - Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento
 - Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados obtenidos
 - Dirigir y liderar el equipo de trabajo
- Lugar de trabajo 3. RESP. DPT. ADMINISTRACIÓN
 - Búsqueda de financiación con bancos, proveedores o clientes.
 - Coordinar y analizar los resultados contables y financieros mensualmente para la toma de decisiones estratégicas para la empresa.
 - Coordinarse con la gestoría y asesoría Gabinet Patau
- Lugar de trabajo 4. RESP. DPT. VENTAS
 - Toma de decisiones
 - Selección de comerciales competentes y afines a los objetivos establecidos
 - Análisis de la planificación del presupuesto de ventas
 - Establecer metas y objetivos
 - Dirigir, motivar y liderar el equipo de trabajo
 - Medición de los resultados obtenidos del departamento (equipo de trabajo) para su posterior análisis.

7. Requisitos para el puesto de trabajo, formación, experiencia:

- Soft skills: Creatividad, paciencia, perfeccionismo, empatía con el cliente, organización, eficiencia, liderazgo.
- Capacidades técnicas: Conocimientos de Excel, software de facturación
- Formación mínima: Grado en ADE
- Idiomas: inglés, catalán y castellano
- Experiencia mínima: 1 año de experiencia trabajando en el sector

Departamento de Marketing

Responsable del departamento de marketing

1. Análisis del puesto de trabajado: Gerente de marketing
2. Objetivo general: Creación de un ecosistema que permita profesionales de la salud y pacientes entablar conversaciones con nuestra marca y consumir contenido de valor.
3. Denominación de puesto: responsable del departamento de marketing
4. Categoría profesional: según convenio, forma parte del área 4 de estudios de mercado grupo B nivel I.
5. Tipo de contrato:
 - 5.1. Escenario neutro:
 - 5.1.1. Contrato a tiempo parcial (20 h/semanales)
 - 5.2. Escenario pesimista
 - 5.2.1. Contrato a tiempo parcial (18h/ semanales)
 - 5.3. Escenario optimista
 - 5.3.1. Contrato laboral a tiempo parcial (20h/ semanales)
6. Salario mensual:
 - 6.1. Escenario neutro: 11.023, 04 euros al año (2 pagas extras incluidas).
 - 6.1.1. Salario: 787,36 euros al mes (9,84€/h)
 - 6.2. Escenario pesimista
 - 6.2.1. Salario: 708,624 euros al mes (9,84€/h)

6.3. Escenario optimista:

6.3.1. Salario: 800 euros al mes (10€/h)

7. Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo: Soporte en el diseño y ejecución del Plan de Marketing y gestión de las redes sociales de la empresa.

- Copywriting
- Gestión de las redes sociales
- Mantenimiento del blog de la web
- Gestión de los clientes (CRM)
- Implementación de la estrategia de marketing

8. Requisitos, formación y experiencia

- Soft skills: Creatividad, empatía con el cliente, trabajo en equipo, facilidad de comunicación y escritura.
- Capacidades técnicas: Conocimientos de marketing digital, diseño, idiomas (inglés: Advance-Profency).
- Formación mínima: Grado en Marketing, Grado en publicidad y relaciones públicas.
- Idiomas: catalán, Castellano e inglés (FSC).
- Experiencia mínima: 1 año de experiencia en el área de marketing o diseño de campañas publicitarias para empresas.

Content Creator

Se contratará a partir del tercer año por el incremento de ventas, en el caso del escenario pesimista no contratará

Objetivo general: Generar contenido de valor de la marca para captar clientes.

Denominación de puesto: Content Creator

Categoría profesional: según convenio, forma parte del área 4 de estudios de mercado grupo B nivel I.

Tipo de contrato:

8.1. Escenario neutro:

8.1.1. Segundo año: Contrato parcial de (20 h/semanales)

8.2. Escenario pesimista

8.2.1. Contrato a tiempo parcial (18h/ semanales)

8.3. Escenario optimista

8.3.1. Contrato laboral a tiempo parcial (20h/ semanales)

Salario mensual:

8.4. Escenario neutro

1.1.1. Primer año:

- Salario: 787,36 euros al mes (9,84€/h)

1.2. Escenario pesimista

1.2.1. Primer año: 0

- Salario: 708,624 euros al mes (9,84€/h)
- 2 pagas extras: 0

1.3. Escenario optimista:

- Salario: 800 euros al mes (10€/h)

Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo: Soporte en el diseño y ejecución del Plan de Marketing y gestión de las redes sociales de la empresa.

- Candelario de contenidos
- Creación de contenidos propios
 - Redacción de artículos para el blog, redes sociales, y web.
- Optimización del contenido
- Estrategia de contenidos
- Posicionamiento SEO

Requisitos, formación y experiencia

- Soft skills: Capacidad de aprendizaje, resolutivo, habilidades digitales, trabajo en equipo, Capacitado para aplicar el conocimiento teórico, creatividad, iniciativa, motivación, crítico, adaptabilidad en la forma de escribir.
- Capacidades técnicas: Conocimientos de marketing digital, habilidades de comunicación oral y escrita. Conocimientos de SEO, afinidad con la escritura. Conocimiento de wordpress.
- Formación mínima: Doble titulación en ADE y gestión de la innovación y Marketing y comunidades digitales. Grado en marketing y comunidades digitales. Periodismo
- Idiomas: catalán, Castellano e inglés (FSC).

Experiencia mínima: Más de 1 año.

Community Manager

El soporte de marketing solo se realizará a partir del tercer año por el incremento de ventas, en el caso del escenario pesimista no contratará

Objetivo general: Administrar y gestionar la comunidad de la empresa en dos distintos medios de comunicación (redes sociales).

Denominación de puesto: Community manager

Categoría profesional: según convenio, forma parte del área 4 de estudios de mercado grupo B nivel I.

Tipo de contrato:

8.5. Escenario neutro: No se contrata

8.6. Escenario pesimista: No se contrata

8.7. Escenario optimista

8.7.1. Contrato laboral a tiempo parcial (20h/ semanales)

Salario mensual:

1.4. Escenario optimista:

- Salario: 800 euros al mes (10€/h)

Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo: Soporte en el diseño y ejecución del Plan de Marketing y gestión de las redes sociales de la empresa.

- Gestionar la marca online
 - Incrementar la comunidad y crear estrategias
- Coordinarse con la content creator para la creación de contenido en las redes sociales
- Creación de contenidos propios
 - Redacción de artículos para el blog, redes sociales, y web.
- Optimización del contenido
- Estrategia de contenidos
- Posicionamiento SEO

Requisitos, formación y experiencia

- Soft skills: Capacidad de aprendizaje, resolutivo, habilidades digitales, trabajo en equipo, Capacitado para aplicar el conocimiento teórico, creatividad, iniciativa, motivación, crítico, adaptabilidad en la forma de escribir.
- Capacidades técnicas: Conocimientos de marketing digital, habilidades de comunicación oral y escrita. Conocimientos de SEO, afinidad con la escritura. Conocimiento de wordpress.
- Formación mínima: Doble titulación en ADE y gestión de la innovación y Marketing y comunidades digitales. Grado en marketing y comunidades digitales. Periodismo
- Idiomas: catalán, Castellano e inglés (FSC).

Experiencia mínima: Más de 1 año.

Departamento de Producción It

Webmaster

1. Análisis del puesto de trabajo: Programador junior
2. Objetivo general: Mantenimiento, desarrollo y monitoreo de la infraestructura del aplicativo móvil.
3. Denominación de puesto: Ingeniero de software de Android e IOS
4. Categoría profesional: Según el convenio. - Área 3 de consultoría, desarrollo, Grupo C, nivel I.

5. Tipo de contrato:

5.1. Tipo de contrato: Escenario neutro

5.1.1. Contrato laboral a tiempo completo (37,5h/semanales)

5.2. Tipo de contrato: Escenario pesimista:

5.2.1. Contrato laboral a tiempo parcial (20h /semana)

5.3. Tipo de contrato: Escenario optimista

5.3.1. Contrato laboral a tiempo completo (38,5h/ semana).

6. Salario mensual:

1.1. Escenario neutro: 1095,13 euros al mes

1.2. Escenario pesimista: 985.73 euros al mes

1.3. Escenario optimista: 1100 euros al mes.

7. Responsabilidades y tareas.

- Creación y actualización de Apps
- Mantenimiento de las interfaces, entrones según los requisitos de Apple y Microsoft
- Producción y gestión de los datos de los clientes.
- Realización de pruebas, detección de posibles errores y resolución de estos.
- Adaptación o migración del aplicativo en los distintos sistemas operativos.

8. Requisitos, formación y experiencia

- Soft skills: Disciplina, gestión de recursos, adaptable a los cambios, orientación a los resultados, trabajo en equipo, proactividad, motivación y liderazgo.
- Capacidades técnicas: conocimiento de C++ o lenguaje de frontend HTML5, Javascript, jQuery, CSS3 y sistema web de alta disponibilidad.
- Formación mínima: Ingeniería informática o estudios técnicos en desarrollo de aplicaciones.
- Idiomas: inglés técnico.

- Experiencia mínima: Más de 3 años de experiencia en programación C# (web o escritorio)
Valorable

Revisor Fiscal de la empresa

1. Objetivo general: Dar soporte y consejo al departamento administrativo de la organización.
2. Denominación de puesto: Revisor fiscal
3. Categoría profesional: Servicio profesional independiente
4. Tipo de contrato: Se trata de un contrato por prestación de servicios, cuyo gasto representa 200 al mes (21.400€/año).
5. Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo:
 - Revisión de la contabilidad
 - Presentación de las cuentas
 - Asesoramiento contable

Experiencia mínima de 10 años.

17.10. Plan jurídico-Fiscal

17.10.1. ¿Por qué una S.L.?

Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

A continuación, se presentan los motivos por el cual se ha considerado la opción, más adecuada:

1. La empresa cuenta con 3 socios por lo que se descarta todo tipo de sociedad unipersonal, individuales, cooperativas y sociedades laborales debido a que no se adecúa el número de socios. El capital social de Food&Care cuyo total es de 45.000 € repartidos entre los socios.
2. La empresa no ha apostado por aquellas sociedades que se caracterizan por tener una responsabilidad ilimitada. Esta decisión afecta a como los socios responden ante las posibles deudas, cuya responsabilidad será de acuerdo a lo aportado por cada uno de los socios (Sánchez, 2016).
3. La sociedad anónima y la laboral, han sido descartadas dado que no se tiene un control de los socios y se pueden vender las acciones de forma individualiza sin un consentimiento previo de la organización y suma más volatilidad e incertidumbre en el proyecto con la entrada de nuevos accionistas, además del alto capital inicial necesario para su constitución. (Argudo, 2017).

17.10.2. Elementos para la creación de la empresa

Denominación social:

Los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más de un código alfanumérico (ID-CIRCE) seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SL".

La denominación se solicita por medio del CIRCE, para obtener la denominación social de forma automática.

Creación de la empresa:

La constitución se puede realizar de forma tradicional o telemáticamente.

- Telemáticamente se tiene que cumplimentar el DUE (Documento Único Electrónico) y enviarlo al sistema CIRCE. Se elige esta opción dado que ahorra tiempo y costes. Para realizarlo de esta forma se siguen los siguientes pasos
 - Aportación de capital social
 - Cumplimiento del DUE cuyo coste es de 150 euros
 - Solicitar el NIF provisional

- Inscripción en el registro mercantil provincial
- Trámites con la seguridad social
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad

Otros trámites complementarios con la Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Cuyo coste de registro es de 125,36 euros.

Documentación necesaria

- Socios
 - Original y fotocopia del DNI de todos los socios y trabajadores
 - Original y fotocopia de la Tarjeta de la Seguridad Social

Otra documentación necesaria que el emprendedor debe de disponer:

- Epígrafe IAE.
- Código de actividad según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas
- Datos del domicilio de la empresa y de la actividad empresarial
- Porcentajes de participación en el capital social
- Datos del administrador/es y tipo de administración

17.10.3. Normativa específica del negocio

Normativa Jurídico-Legal	
España	Europa
Tratamiento de datos de Salud	
Ley 3/2018 de 5 de diciembre de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales (LOPD).	Reglamento (EU) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo y el

26 Es una ley que afecta al proyecto directamente, ya que se trata con datos sensibles como son datos de carácter personal (nombre, edad, sexo y residencia) y datos de salud (intolerancias, tipo de sangre, patologías digestivas, información hormonal en el caso de las mujeres, entre otros). Estos datos se van a recoger por medio de formularios disponibles en la web y en la App. Se van a establecer unas políticas claras de privacidad para no caer en la ilegalidad.

	Tratado del Funcionamiento de la Unión Europea.
Comunicación a través de medios electrónicos.	
Ley 34/2002 27de 11 de junio de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Ley de cookies	Directiva 2000/31/CE sobre comercio electrónico y Directiva 98/34/CE sobre servicios de la sociedad de la información.
Derechos de los pacientes	
El Real Decreto 81/2014 de 7 de febrero por el que se establecen normas para garantizar la asistencia sanitaria transfronteriza.	La directiva 2011/24/UE sobre los derechos de los pacientes en la asistencia sanitaria transfronterizo.
Otras leyes y códigos	
Artículo 4.7 y Artículo 26,4 de la Ley 44/2003, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias	
Política de cookies en la web	
Real decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias	
Leyes de publicidad y competencia desleal	
Ley 7/1998, de 13 abril, sobre condiciones generales de la contratación	
Ley de propiedad intelectual	
Ley de marcas	

²⁷ Es una ley que se tiene que tener en cuenta para realizar acciones como el email marketing, newsletter y cualquier otra comunicación realizada por medios digitales. Esta ley establece las formas en que las comunicaciones comerciales con terceros deben realizarse de forma transparente y evitando ocultar la intención de estas.

Ley de ordenación del comercio minorista

17.10.4. Normas de gobierno de la sociedad

La participación de cada uno de los socios: Referente al capital aportado por los socios. Se incluyen normas y capital mínimo. Dicha repartición es de la siguiente forma:	11,11% aportado por Anna Sastre 44,44% aportado por Robert Sastre 44,44% aportado por Teresa Vidal
Tipo de administración	Esta es mancomunada, es decir que se consultan todas aquellas decisiones entre todos los socios y en caso de bloqueo Anna Sastre tiene menor peso en su votación acorde a su mayor participación en la organización.
Cláusulas de no competencia y confidencialidad	Ninguno de los socios podrá hacer uso de la información para el beneficio personal y se le estipulará una multa monetaria. Además, los socios que den por terminado el contrato no podrán ejercer competencia con la organización en un mínimo de 2 años y queda totalmente prohibido la expropiación de cartera de clientes, proveedores.
Funcionamiento de la sociedad:	Las incidencias de carácter legal y fiscal son acordadas de mutuo acuerdo con los socios. La organización tiene la ayuda de Patau Gabinet Econòmic.
Entrada y salida de socios:	Se establecen términos y condiciones para la entrada y salida de socios. Se encuentran los derechos de arrastre y de acompañamiento. Se da la posibilidad de venta de las acciones a los socios de la empresa, sección a familiares o bien la venta de dichas a precio de mercado y por lo tanto conllevará la entrada de un nuevo socio en la organización.

Exclusión de Garantías y de Responsabilidad

El contenido del presente sitio web es de carácter general y tiene una finalidad meramente informativa, sin que se garantice plenamente el acceso a todos los contenidos, ni su exhaustividad, corrección, vigencia o actualidad, ni su idoneidad o utilidad para un objetivo específico.

FOOD&CARE excluye, hasta donde permite el ordenamiento jurídico, cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza derivados de:

- La imposibilidad de acceso al sitio web o la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos, así como la existencia de vicios y defectos de toda clase de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición, a los que se haya accedido a través del sitio web o de los servicios que se ofrecen.
- La presencia de virus o de otros elementos en los contenidos que puedan producir alteraciones en los sistemas informáticos, documentos electrónicos o datos de los usuarios.
- El incumplimiento de las leyes, la buena fe, el orden público, los usos del tráfico y el presente aviso legal como consecuencia del uso incorrecto del sitio web. En particular, y a modo ejemplificativo, FOOD&CARE no se hace responsable de las actuaciones de terceros que vulneren derechos de propiedad intelectual e industrial, secretos empresariales, derechos al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, así como la normativa en materia de competencia desleal y publicidad ilícita.

Asimismo, FOOD&CARE declina cualquier responsabilidad respecto a la información que se halle fuera de esta web y no sea gestionada directamente por nuestro webmaster. La función de los links que aparecen en esta web es exclusivamente la de informar al usuario sobre la existencia de otras fuentes susceptibles de ampliar los contenidos que ofrece este sitio web. FOOD&CARE no garantiza ni se responsabiliza del funcionamiento o accesibilidad de los sitios enlazados; ni sugiere, invita o recomienda la visita a los mismos, por lo que tampoco será responsable del resultado obtenido. FOOD&CARE no se responsabiliza del establecimiento de hipervínculos por parte de terceros.

Responsabilidad y Exoneración de Responsabilidad

FOOD&CARE no se responsabilizará de las consecuencias de cualquier índole que puedan derivarse de la falta de veracidad, exactitud y completitud de los datos facilitados por los usuarios a través del sitio web o sobre la identidad de los mismos.

FOOD&CARE no se responsabiliza de los contenidos e información aportada, a través del sitio web, por los profesionales y/o centros médicos relacionados con la prestación de sus propios servicios médicos ni de las condiciones específicas de éstos. Del mismo modo, FOOD&CARE no es responsable de ninguna de las respuestas y/u opiniones médicas vertidas por los profesionales médicos, ni de las consultas, comentarios u opiniones realizadas por el usuario a través del sitio web.

Cualquier prestación de servicios médicos que se lleve a cabo por el profesional o centro médico a usuarios del sitio web, se realiza al margen de FOOD&CARE, por lo que ésta no se responsabilizará de las consecuencias de cualquier índole que se deriven de la relación médico/paciente que se hubiera establecido entre ambos.

FOOD&CARE no será responsable de las actuaciones llevadas a cabo directamente por los proveedores de servicios ofertados a través de la web.

Todo usuario se compromete a mantener indemne a FOOD&CARE de cualquier reclamación derivada de incidencias surgidas por alguna de las causas descritas anteriormente.

En caso de que con arreglo a lo establecido en las presentes Condiciones Generales y en la ley, FOOD&CARE deba indemnizar a un usuario, la indemnización a percibir por éste no podrá sobrepasar en ningún caso el valor del producto o servicio cuya contratación por el usuario haya originado el nacimiento del derecho indemnizatorio a favor de éste.

FOOD&CARE indemnizará al usuario de que se trate únicamente en el caso de que los daños y perjuicios causados se deban a actuación negligente o dolosa de FOOD&CARE debidamente acreditada por el usuario reclamante.

En ningún caso FOOD&CARE será responsable por daños morales, lucro cesante y/o de cualesquiera daños consecuenciales o indirectos que pudiese sufrir el usuario.

Pacto social

PACTO DE SOCIOS

Entre socios de la sociedad: FOOD&CARE.S.L

En Granollers, a _____

REUNIDOS

Anna Sastre vidal, con DNI/NIF núm. 47974564Z, y con domicilio en: Passatge can guineu 3.

Robert Sastre Pascual, con DNI/NIF núm. 77261475J, y con domicilio en: Passatge can guineu 3.

Maite Vidal Palet, con DNI/NIF núm. 37274567P, y con domicilio en: Passatge can guineu 3.

Y que, a continuación, serán referidas, individualmente como Parte o Socio, o, de forma conjunta, como Partes o Socios.

INTERVIENEN

Anna Sastre vidal, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "**SOCIO 1**".

Robert Sastre Pascual, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "**SOCIO 2**".

Maite Vidal Palet, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "**SOCIO 3**".

Las Partes, en la calidad con la que actúan, y reconociéndose capacidad jurídica para contratar y obligarse y en especial para el otorgamiento del presente **PACTO DE SOCIOS** (en adelante el "Contrato" o el "Pacto"),

EXPONEN

I. Que, el objeto social de FOOD&CARE.S.L (en adelante la Sociedad), comprende las siguientes líneas de negocio y actividades:

Desarrollo de software y aplicación móvil para nutricionistas.

II. Que los estatutos sociales de la Sociedad en el momento de la firma del presente Contrato son conocidos por todas las Partes o Socios.

III. Que, el presente Pacto es un contrato privado que tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí.

IV. Que las Partes declaran que no existen otros acuerdos, contratos, negociaciones o entendimientos, ya sean orales o escritos, cuyo objeto sea regular sus relaciones como Socios, ni ningún otro acuerdo, contrato, negociación o entendimiento, ya sea oral o escrito, suscrito por cualquier Socio y la Sociedad y/o entre algunos Socios, aparte del presente Contrato y los Estatutos Sociales.

V. Que, en virtud de cuanto antecede, las Partes han acordado la celebración del presente Pacto de Socios o Pactos Parasociales (en adelante el Contrato o el Pacto) que se regirá por las siguientes

CLÁUSULAS

SECCIÓN I. CLÁUSULAS INTRODUCTORIAS

Cláusula 1. OBJETO

El presente Pacto tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí, y en particular en aspectos relativos al funcionamiento interno de la Sociedad, a la transmisión de las participaciones sociales, y las posibles obligaciones y derechos que emanasen de estos mismos para los Socios.

Los Socios se obligan a realizar sus mejores esfuerzos, y a aportar cuantos recursos sean necesarios para promover el crecimiento y desarrollo de la Sociedad y a cooperar de buena fe impulsando la mejora de las actividades realizadas dentro o comprendidas en el objeto social de la Sociedad.

Cláusula 2. NATURALEZA DEL PACTO

Las Partes o Socios reconocen que el otorgamiento de este Pacto, y por ende, su contenido, es condición necesaria o determinante para asegurar la viabilidad y desarrollo del negocio de la Sociedad, y que se causará un daño irreparable a los demás Socios y a la Sociedad en el caso de que cualquiera de ellos lo incumpla. Igualmente, reconocen que, debido a las actividades que realiza la Sociedad, existe un legítimo interés, tanto comercial como industrial, en regular los aspectos de las relaciones entre los Socios que aquí se regulan y reconocen, por tanto, que las limitaciones que se deriven del presente Pacto son adecuadas y razonables.

Cláusula 3. CAPITAL SOCIAL

La composición del capital social de FOOD&CARE.S.L se distribuye según se establece a continuación:

Anna Sastre vidal: 1 participaciones sociales; 11 % del capital social.

Robert Sastre Pascual: 1 participaciones sociales; 44% del capital social.

Maite Vidal Palet: 1 participaciones sociales; 44 % del capital social.

SECCIÓN II. DEL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD

Cláusula 4. PARTICIPACIÓN EN PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Los Socios acuerdan establecer el siguiente régimen de participación o distribución de las pérdidas y ganancias que se generen por la Sociedad durante los ejercicios sociales:

Las ganancias generadas por la Sociedad serán objeto de distribución al final de cada ejercicio conforme a los criterios de distribución que se acuerden cada año en la Junta General. No obstante, la participación de la pérdidas generadas por la Sociedad serán a partes iguales a 20%.

Cláusula 5. SITUACIONES DE BLOQUEO

Los Socios se obligan a respetar todas aquellas disposiciones legales que regulen los procedimientos de toma de decisiones en el seno de la Sociedad, así como a respetar a los organismos rectores y de administración y gestión de la misma tal y como se organizan en los Estatutos Sociales.

No obstante, en previsión de una eventual situación de bloqueo en el que las mayorías o procedimientos establecidos pudieran provocar, los Socios suscriben y se comprometen a respetar los siguientes procedimientos, con el objetivo de no impedir el buen funcionamiento y desarrollo de la Sociedad. Además, se comprometen, ante todo y antes de recurrir a estos procedimientos, a negociar de forma amigable y/o de buena fe.

Mecanismo *ex ante*

Dada la relevancia en el desarrollo y establecimiento de la Sociedad de Robert Sastre, así como sus conocimientos globales tanto de las actividades desarrolladas por la misma, como de su estado económico-financiero, se le otorga el voto dirimente. Así, toda situación de bloqueo en la toma de decisiones o voto referida a las siguientes materias, se resolverá mediante dicho voto dirimente:

Cese de miembros y aprobación de nuevos miembros de los órganos sociales de la sociedad.

Aprobación o censura de supuesto de ampliación del objeto de la sociedad.

Mecanismo *ex post*

Cualquiera de los Socios de la Sociedad podrá, en relación a bloqueos referidos a toda otra materia distinta a las listadas en el apartado anterior pero que igualmente afecten al día a día de la sociedad, dentro de los 10 (diez) días naturales a contar desde la aparición de la situación de bloqueo, enviar una notificación, al otro Socio o Socios afectados y al Órgano de Administración, en la que se recoja lo siguiente:

- a) Que, en su opinión, se ha producido una situación de bloqueo; y
- b) Se identifique, de forma específica, el problema que dio lugar a la situación del bloqueo.

En los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la notificación, el Órgano de Administración deberá enviar una comunicación de convocatoria a los Socios a los que afectase directamente el bloqueo o, en su caso, de Junta General. El día de la convocatoria, los Socios se comprometen a negociar de buena fe un acuerdo respecto al bloqueo y en todo caso, a alcanzar expresamente un pacto que dé solución al bloqueo en los 15 (quince) días naturales siguientes al día de la convocatoria.

Transcurrido este plazo sin que se hubiera alcanzado un acuerdo o pacto, se pondrá en marcha, tal y como se recoge a continuación, un mecanismo de desbloqueo.

La decisión se someterá a la evaluación de un experto independiente ajeno a la Sociedad. El mismo no deberá tener ningún tipo de relación ni interés en la actividad de la Sociedad y deberá demostrar un conocimiento amplio y profundo sobre la materia en situación de bloqueo.

El experto deberá ser nombrado por la Junta General a proposición del Órgano de Administración. En caso de no existir acuerdo sobre el nombramiento de un solo experto, se podrá optar por el nombramiento de un órgano colegiado formado por tres expertos. En todo caso, los Socios se comprometen a aceptar la decisión final tomada por dicho experto o expertos.

Para las situaciones de bloqueo que, por sus vicisitudes o configuración, implicasen, un bloqueo motivado por dos Partes o Socios, éstos podrán optar alternativamente, al nombramiento de experto independiente, por un procedimiento "Texas ShootOut".

Mediante este procedimiento, tanto el Socio que emitió la comunicación o notificación de bloqueo como el otro Socio implicado en el bloqueo, entregarán a un Notario, que actuará como tercero independiente, en sobre cerrado, una valoración de las participaciones sociales de la Sociedad. El Socio que emita la valoración más alta deberá adquirir la totalidad de las participaciones sociales del otro Socio al precio correspondiente a la valoración indicada.

Para evitar una aplicación indebida de un mecanismo ex post, el Socio que transmita, en los 12 (doce) meses siguientes de la adquisición, a un tercero las participaciones sociales adquiridas al otro Socio en el marco del ejercicio de un mecanismo ex post, por un precio superior al pagado en la adquisición inicial, deberá compensar al socio inicialmente vendedor con un importe equivalente a la parte proporcional a su participación sobre la diferencia entre el precio de compra de la segunda transmisión y el precio de compra de la primera transmisión.

Cláusula 6. ADHESIÓN AL PACTO POR NUEVOS SOCIOS

Las Partes acuerdan que aquellas personas (físicas o jurídicas) que tengan la intención de adquirir la condición de Socios de la Sociedad como consecuencia de una ampliación de capital, fusión, compraventa o, en general, la válida transmisión, en cualquier forma, de las participaciones sociales o de cualquier otra figura análoga, deberán obligarse al contenido, presente y/o futuro, de este Contrato para adquirir tal condición suscribiendo expresamente y por escrito un documento en el que figure tal voluntad de adhesión a este Pacto.

Cláusula 7. EXCLUSIVIDAD

Los socios se comprometen, a dedicar todos sus esfuerzos profesionales con carácter exclusivo a la Sociedad mientras mantengan su condición de Socios.

No obstante, la Junta General, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, mediante acuerdo adoptado por unanimidad, podrá exceptuar o delimitar esta obligación de exclusividad cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

Cláusula 8. PERIODO DE PERMANENCIA REQUERIDA

Periodo de Carencia (Lock Up Period) y Procedimiento de Vesting sobre las participaciones sociales

En atención a las condiciones que rodean al funcionamiento de la Sociedad y el desarrollo de sus actividades, y para asegurar una estabilidad a la misma, así como un correcto funcionamiento y desarrollo, los Socios y cualquier nuevo socio que se adhiera a este Contrato se comprometen, como obligación mercantil vinculada a su condición de Socio, a mantener dicha condición de Socio y, en su caso, permanecer prestando sus servicios a la misma con carácter exclusivo y en los mismos términos que en los acordados en el correspondiente contrato laboral o mercantil durante un plazo (Periodo de Carencia o Lock Up Period) de veinticuatro (24) meses desde el día en que suscribiese mediante su firma este Contrato.

No obstante, durante el Lock Up Period se establece un procedimiento de Vesting progresivo sobre las participaciones sociales de los Socios mediante el cual, dichas participaciones irán ganando progresivamente transferibilidad y disponibilidad; de 0% de

transferibilidad y disponibilidad al comienzo del Lock Up Period a 100% al final del mismo.

Por tanto, los Socios adquirirán la transferibilidad y disponibilidad de sus participaciones sociales, siempre sujeta a las demás disposiciones de este Contrato, de la siguiente manera:

- a) Tras el transcurso del primer tercio (1/3) del Lock Up Period, el primer 25% (veinticinco por ciento) de sus participaciones sociales serán objeto de Vesting, ganando transferibilidad y disponibilidad;
- b) Seguidamente, transcurrido el segundo tercio (2/3) del Lock Up Period, el siguiente 50% (cincuenta por ciento) de sus participaciones sociales será objeto de Vesting;
- c) Finalmente, al finalizar el Lock Up Period (tercer tercio o 3/3), el tramo final, correspondiente al siguiente 25% (veinticinco por ciento) de las participaciones sociales, será objeto de Vesting, ganando transferibilidad y disponibilidad sobre el total.

Causar baja durante el Lock Up Period

En caso de intento de transferencia por cualquier causa de las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting, y/o abandono de la Sociedad, durante el Lock Period, el Socio deberá ofrecer en venta a la Sociedad, que tendrá la opción de comprar, las participaciones sociales de las que sea titular y que no hayan sido objeto de Vesting hasta aquel momento.

Se entenderá que existe abandono (Bad Leaver) de la Sociedad cuando se de:

- a) Cese voluntario de su relación laboral o mercantil con la Sociedad, a menos que esa terminación provenga de una causa imputable a la Sociedad; o
- b) Despido judicialmente declarado como disciplinario procedente o incumplimiento de forma reiterada de las obligaciones contenidas en su respectivo contrato con la Sociedad cuando dicho incumplimiento reiterado sea establecido por una resolución judicial; o
- c) Incumplimiento de la obligación de exclusividad.

Así, desde el primer día de Lock Up Period, los Socios conceden a la Sociedad con carácter de derecho real y eficacia erga omnes, y de forma irrevocable, un derecho de opción de compra sobre sus participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting, con todos sus derechos y accesiones, en las condiciones y durante el tiempo que se indican a continuación, y la Sociedad acepta ostentar la siguiente opción de compra:

Opción de compra gratuita sobre las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting durante toda la duración del Lock Up Period cuando el Socio tratase, bien de transmitir las del cualquier forma, o bien causase baja en los supuestos contemplados más arriba. El precio de adquisición de las mismas será, el precio que

sea más bajo entre el coste de adquisición satisfecho por el Socio en el momento de la asunción de las mismas, o bien su valor neto contable.

El Socio sobre cuyas participaciones sociales se realizase la opción de compra, deberá ser notificado expresamente y por escrito de la ejecución de la opción de compraventa y de la fecha en la que se otorgará la escritura pública de compraventa.

Una vez que la Sociedad ejercite su derecho de opción de compra, los Socios se comprometen a adoptar, sin ninguna dilación, los acuerdos necesarios y realizar cuantos actos y documentos sean necesarios para permitir la adquisición por parte de la Sociedad y la posterior amortización mediante la consiguiente reducción de capital de las participaciones sociales adquiridas.

Subsidiariamente, podrán ejecutar la opción de compra los Socios, a prorrata de su participación en la Sociedad, para el supuesto que no fuera posible en Junta General aprobar la adquisición y consiguiente reducción de capital.

Cláusula 9. OBLIGACIÓN DE NO COMPETENCIA

Los Socios se comprometen a no tener o mantener, ni directa ni indirectamente, intereses o a participar y desarrollar actividades, proyectos o empresas que supongan una competencia directa o indirecta a las actividades y/u objeto social de la Sociedad, tal y como figuran descritas en el Expositivo de este Contrato. Esta obligación de no competencia se extenderá en el siguiente territorio o zona geográfica: España.

Así, mientras tengan la condición de Socios o se encuentren vinculados directa o indirectamente a la Sociedad, y durante un período de 1 año desde que dejen de estarlo de forma efectiva, no podrán, ya sea de forma directa o indirecta, compartir ningún tipo de información a la que pudiesen haber tenido acceso, ni ser propietarios, dirigir, controlar, participar, como inversores, directivos, consultores o consejeros o de cualquier otra manera, ser contratados, o contratar a empleados de la Sociedad, o captar clientes de la misma, para o con beneficio a una sociedad competidora de la Sociedad, tal y como se describe en el párrafo precedente.

La prohibición de no competencia post-contractual deberá ser compensada económicamente de forma adecuada y proporcional tras la terminación de la vinculación del Socio con la Sociedad.

En todo caso, las Partes acuerdan que la Junta General podrá, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, eximir mediante acuerdo tomado por unanimidad, de la obligación de no competencia a un Socio cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

No obstante, a la vista del daño que se causaría si se diese el caso de que algún Socio incumpliera la presente Cláusula, y sin perjuicio de lo dispuesto en la Sección IV, el Socio que la incumpliera deberá abonar inmediatamente a la Sociedad una indemnización compensatoria razonable y proporcional al daño que se cause, cuyo montante queda fijado en doscientos cincuenta mil euros (250.000 €).

Cláusula 10. DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL

Por medio de este Contrato, los Socios renuncian expresa y formalmente a cuantos derechos de explotación de propiedad intelectual o industrial, tanto económicos como morales, pudieran generarse como consecuencia de su posible relación laboral y/o mercantil con la Sociedad; y cuya titularidad corresponderá, en todo caso, a la Sociedad.

En consecuencia, los Socios se obligan a no hacer uso de estos derechos para fines distintos a los del cumplimiento de los objetivos marcados por el objeto social de la Sociedad. El resultado de los trabajos realizados, en su totalidad o en cualquiera de sus fases, será propiedad de la Sociedad y ésta, en consecuencia, podrá solicitar en cualquier momento la entrega de los documentos o materiales que la integren, con todos sus antecedentes, borradores, datos o procedimientos. Se entienden incluidos los descubrimientos realizados por los Socios, y, en su caso, su propio personal, así como el personal de la Sociedad en el marco de sus relaciones laborales y/o mercantiles con la Sociedad, así como, los trabajos de mejora y/o actualización de toda obra protegida en tanto que Propiedad Intelectual e Industrial, incluyendo todo tipo de programas y aplicaciones informáticas desarrollados por aquellos mismos.

Las cesiones de derechos aquí contempladas se considerarán realizadas de forma exclusiva, de forma global o mundial y sin más limitación temporal que la que disponga la legislación aplicable.

En consecuencia, los Socios se comprometen a suscribir, así como a hacer que sus empleados, asociados, y toda persona que preste sus servicios para la Sociedad, de forma directa o indirecta, una cláusula específica que reconozca a la Sociedad la titularidad de la Propiedad Intelectual o Industrial en los términos y condiciones aquí recogidos.

SECCIÓN III. DEL RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

Cláusula 11. PROHIBICIÓN DE TRANSMISIÓN

En consonancia con la Sección II de este Contrato, los Socios no podrán transmitir o disponer libremente de cualquier otra forma de sus participaciones sociales mientras su periodo de permanencia requerida se encuentre vigente, sin el consentimiento previo y por escrito de la Junta General, y de acuerdo con el procedimiento de Vesting también recogido en la Sección II. Dicha prohibición no será de aplicación en los supuestos en los que se reconociera y, en su caso, se produzca el ejercicio de los derechos de acompañamiento ("Tag Along Right") y arrastre ("Drag Along Right").

Cláusula 12. DERECHO DE ADQUISICIÓN PREFERENTE

En el caso de que cualquiera de los Socios desee realizar una transmisión inter vivos a un tercero distinta a la recogida en la cláusula anterior, de todas o parte de sus participaciones

sociales en la Sociedad deberá notificar la oferta que reciba por las mismas al Órgano de Administración, indicando:

- a) La identidad del adquirente;
- b) El número de participaciones sociales objeto de transmisión;
- c) La numeración identificativa de las participaciones sociales objeto de transmisión;
- d) Las características de las participaciones sociales;
- e) El precio de venta de cada una de ellas;
- f) Las condiciones y forma de pago del precio; y
- g) Toda otra información que componga la oferta de transmisión.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la transmisión, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de transmisión, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de adquirir la totalidad o parte de las participaciones sociales objeto de transmisión.

Cuando varios Socios decidieran ejercer su derecho de adquisición preferente, se distribuirán las participaciones sociales objeto de transmisión entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social. Si, dada la indivisibilidad de éstas, quedaran algunas sin adjudicar, se distribuirán entre los mismos de acuerdo con su participación en la Sociedad, de mayor a menor, y en caso de igual participación en el capital social, se sortearán.

En el caso de que ninguno de los Socios decidiera ejercer su derecho de adquisición preferente, la Sociedad, en los treinta (30) días naturales siguientes a aquél en que expire el plazo de ejercicio del derecho de adquisición preferente de los Socios podrá, en Junta General, tomar la decisión de adquirirlas por sí misma en ejecución de un acuerdo de reducción del capital.

Ya sean los Socios o la Sociedad los que ejercen el derecho de adquisición preferente, se respetarán, en todo caso, las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de transmisión.

El Órgano de Administración, deberá comunicar expresamente al Socio cuya voluntad era transmitir las participaciones sociales, la identidad de los Socios que ejercerán su derecho de adquisición preferente o la decisión de la Junta de la adquisición y amortización de las mismas. En el comunicado se explicará al Socio, en todo caso, el momento y procedimiento concretos para la transmisión de las mismas.

En el caso de que ni los Socios ni la Sociedad ejercieran su derecho de adquisición preferente, el Órgano de Administración deberá comunicar expresamente al Socio que se

autoriza la transmisión de participaciones sociales notificada en las mismas condiciones y características presentadas. El Socio deberá completar la transmisión en los treinta (30) días naturales siguientes a la recepción de la autorización; pasado este plazo sin la ejecución de la transmisión, se entenderá que la autorización ha expirado y el Socio interesado deberá comenzar el proceso de nuevo con una nueva notificación de transmisión.

Cláusula 13. DERECHO DE ACOMPAÑAMIENTO - TAG ALONG RIGHT

En el supuesto de que alguno de los Socios reciba una oferta por parte de un tercero o de otro Socio para adquirir todas o parte de las participaciones sociales de las que es titular, los demás Socios tendrán derecho a ofrecer al tercero o Socio oferente, conjuntamente con aquel que recibió la oferta, al mismo precio y en las mismas condiciones, un número de participaciones sociales proporcional al porcentaje de participaciones sociales que el tercero o Socio oferente pretenda adquirir sobre el total de participaciones sociales en la Sociedad a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad cada uno de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estando el tercero o Socio oferente obligado a adquirir dichas participaciones sociales. Los Socios podrán, a su libre criterio, ejercer su derecho de acompañamiento con respecto a la totalidad o parte de las participaciones sociales a las que correspondiera dicho derecho.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la oferta de adquisición, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de oferta de adquisición, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de:

- a) Adquirir para sí mismo las participaciones sociales objeto de la oferta de adquisición; o
- b) El ejercicio del derecho de acompañamiento.

En el caso de que el tercero o Socio oferente rechazara adquirir las participaciones sociales de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estos podrán:

- a) no autorizar la transmisión de las participaciones sociales del Socio que recibió la oferta y, en su caso, pedir la resolución de la transacción; o
- b) acordar por mayoría simple (más votos a favor que en contra) reducir el porcentaje de participaciones sociales a vender por cada Socio interesado en la transacción a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad hasta alcanzar la cantidad que el tercero o Socio oferente pretendía adquirir en su oferta original.

El incumplimiento de esta cláusula por cualquiera de los Socios, de cualquier forma, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

Cláusula 14. DERECHO DE ARRASTRE - DRAG ALONG RIGHT

En caso que uno o varios de los Socios en este Contrato reciba una oferta de forma expresa y por escrito de un tercero — que no sea una sociedad controlante o bien sociedad controlada en forma directa o indirecta por una de las Partes — para adquirir la totalidad de las participaciones sociales en que se divide el capital social de la Sociedad, deberá notificarlo al resto de los Socios, y al Órgano de Administración en los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la oferta de adquisición, e incluyendo las mismas informaciones exigidas para la notificación de adquisición en la cláusula referida al supuesto de derecho de adquisición preferente.

El Órgano de Administración convocará a la Junta General de Socios conforme al procedimiento y plazos establecidos en los Estatutos Sociales. En la Junta se someterá a votación la oferta de adquisición, que de ser aprobada por un Socio o Socios cuya participación en el capital social de la Sociedad represente un porcentaje superior o igual al setenta y cinco por ciento (75%), el resto del conjunto de los Socios quedarán obligados a transmitir al tercero oferente de la oferta de adquisición, simultáneamente, la totalidad de sus participaciones sociales, por el precio y en las condiciones y características establecidas en la oferta presentada y a colaborar activamente poniendo todos los medios necesarios para este fin, sin causar de ninguna manera, directa o indirecta, un obstáculo o barrera o impedimento a la transacción o a la formalización de la transacción.

La transacción, en todo caso, queda sometida a las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de oferta de adquisición, y que se aplicarán a todos los Socios.

A efectos de la presente cláusula no será de aplicación el derecho de adquisición preferente previsto al principio de esta Sección III de este Contrato.

El incumplimiento de esta cláusula por cualquiera de los Socios, cualquiera que sea la causa, sea voluntaria o no, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

Cláusula 15. TRANSMISIÓN FORZOSA

Será de aplicación lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital para cualquier procedimiento de transmisión forzosa que se iniciare sobre las participaciones sociales. A los efectos de los procedimientos aquí contemplados y en virtud del mismo Artículo, la Sociedad podrá, en defecto de los Socios, ejercer el derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales objeto de embargo en procedimiento de apremio.

Cláusula 16. TRANSMISIÓN MORTIS CAUSA

En caso de fallecimiento de una de las Partes de este Contrato, las Partes o Socios sobrevivientes, y en su defecto La Sociedad, tendrán derecho a adquirir, en proporción a

su respectiva participación, si fueren varios los interesados, las participaciones sociales del socio fallecido para lo que deberán abonar al heredero o legatario, su valor razonable al día del fallecimiento, o al día en el que el heredero o legatario hubiese solicitado la inscripción, según se establezca en la Ley de Sociedades de Capital.

Tal derecho deberá ser ejercido en el plazo de 3 (tres) meses a contar desde la comunicación a La Sociedad de la adquisición hereditaria. En su caso, las participaciones sociales adquiridas de esta forma por La Sociedad deberán ser amortizadas o enajenadas. De no ejercitarse, el heredero o legatario adquirirá plena condición de socio.

SECCIÓN IV. INCUMPLIMIENTO

Cláusula 17. INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

Las Partes de este Contrato se comprometen a un riguroso cumplimiento de cada uno de los pactos recogidos en este mismo, así como de toda regulación legal que les pudiera ser de aplicación.

Las Partes se comprometen, igualmente, a poner los medios necesarios para garantizar el cumplimiento de este Contrato, tanto por sí mismas como para que el resto de las Partes cumplan. Así, se comprometen a participar activamente en todos los actos y/o toma de decisiones de la Sociedad, contribuyendo así al buen funcionamiento de la misma.

En caso de incumplimiento por parte de cualquiera de las Partes de este Contrato, dicha Parte (o Partes) incumplidora será notificada por escrito por la Parte (o Partes) que sí hubiera cumplido o se considere perjudicada por el incumplimiento. La notificación deberá contener de forma clara y expresa la causa o motivo del presunto incumplimiento. Siempre y cuando dicho incumplimiento fuera subsanable, se otorga un plazo de 30 (treinta) días naturales, desde la fecha en que la notificación fue recibida por la Parte incumplidora, para que ésta proceda a subsanarlo o a poner los medios necesarios para subsanarlo.

Pasado el plazo para poner fin al incumplimiento, sin que éste hubiera sido subsanado o, en caso de que se tratase de un incumplimiento no subsanable, la Parte(s) perjudicada o cumplidora podrá optar entre:

- a) exigir el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido; o
- b) exigir que se resuelva el Contrato respecto de sí misma, liberándose de cualquier obligación emanada del mismo con efectos inmediatos; o
- c) exigir el pago a favor de la Sociedad de los daños y perjuicios causados; o
- d) exigir cumulativamente el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido y la satisfacción del pago de los daños y perjuicios causados.

Salvo en los casos de incumplimiento de las obligaciones de confidencialidad y de no competencia, el pago al que se refieren las opciones c) y d) consistirá en el pago a la

Sociedad de los daños y perjuicios, y en su caso intereses, que pudieran derivarse del eventual incumplimiento, y el resarcimiento de todos los gastos que se hubiesen ocasionado, incluyendo, de forma enunciativa y no exhaustiva, los honorarios de cualquier profesional contratado para su intervención por el incumplimiento como asesores jurídicos y fiscales, notarios, etc.

En caso de ser el incumplimiento imputable a dos o más Socios, la responsabilidad será atribuida a los mismos de forma mancomunada.

Del cumplimiento de las obligaciones de una Parte que no sea una persona física y de las consecuencias de su incumplimiento, responderán solidariamente la propia Parte incumplidora y, en su caso, aquellas otras Partes que individual o colectivamente ostentasen el control de la Parte incumplidora.

Sin perjuicio de lo anterior, las Partes acuerdan que las obligaciones dispuestas a continuación son esenciales para el buen desarrollo y funcionamiento de la Sociedad. En consecuencia, su incumplimiento constituirá un incumplimiento grave y, por tanto, será causa de exclusión en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital para aquél Socio que las incumpla. Dichas obligaciones son:

- a) El incumplimiento del régimen de transmisión de participaciones sociales; o
- b) El incumplimiento de la obligación de no competencia.

SECCIÓN V. CLÁUSULAS FINALES

Cláusula 18. VIGENCIA DEL CONTRATO

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma —reflejada en el encabezado de este documento— y se mantendrá vigente produciendo todos sus efectos jurídicos para cada una de las Partes salvo que se produzca alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Cuando hubieran transcurrido cinco (5) años desde la fecha de suscripción del presente Contrato; o
- b) Cuando se diera la circunstancia de que la Sociedad se convirtiese en una sociedad unipersonal; o
- c) Cuando se diera el caso de que todas las Partes acuerden resolver el presente Contrato; o
- d) Cuando se diera la disolución y liquidación de la Sociedad; o
- e) Cuando la Sociedad fuese objeto de una fusión por absorción; o
- f) Cuando se diera el supuesto de que la Sociedad comience a cotizar en un mercado bursátil.

Cláusula 19. CONFIDENCIALIDAD

Salvo los casos en los que se acuerde y/o se indique legalmente lo contrario, las Partes reconocen que la información transmitida o comunicada entre las mismas en el marco de negociaciones, desarrollo de proyectos y/o operaciones societarias y/o financieras de la Sociedad tiene carácter confidencial y, así, aceptan no divulgarla y mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiéndolo, en su caso, de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su cargo o relación con ellas mismas, deba tener acceso a dicha información.

Las Partes se comprometen a poner los medios necesarios para que la información de carácter confidencial no sea divulgada ni cedida. Adoptarán las mismas medidas de seguridad que adoptarían respecto a información confidencial personal y/o de su exclusiva propiedad, evitando su pérdida, robo o sustracción.

Igualmente, esta cláusula será de aplicación sobre todo documento, borrador, prueba, test, investigación, creación, obra, proyecto, o descubrimiento protegido mediante derechos de Propiedad Intelectual e Industrial, pertenecientes a la Sociedad en los términos de la Sección II de este Contrato.

No obstante, las Partes se comprometen a poner, inmediatamente, en conocimiento del resto de las mismas cualquier acción o incidente por parte de o con relación a terceros, que pueda atentar contra la confidencialidad de la información que hasta el momento guardaba dicho carácter.

Sin perjuicio de lo estipulado en la presente cláusula, las Partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará cuando la Información pueda ser encuadrada en alguno de los siguientes casos:

- a) cuando la información se encontrara o accediera al dominio público sin que esta circunstancia se haya producido por una infracción de alguna de las Partes de este Contrato; o
- b) cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación; o
- c) cuando la Parte que divulga la información recibió una autorización expresa, para dicha publicación o comunicación pública de la información, del conjunto total de Socios o Partes que firman este Contrato, o del Órgano de la Sociedad cuando se trate de una divulgación destinada a cumplir con los principios de transparencia y/o buen gobierno que rigen en la Sociedad.

En el caso de que una parte de la información de carácter confidencial pudiera ser clasificada dentro de alguna de las categorías aquí mencionadas, el resto de la información, no obstante, seguiría beneficiándose de dicho carácter confidencial.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula deberá respetarse durante toda la vigencia de este Contrato, y una vez finalizado el mismo, durante un período de: 2 años, excepto y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

Toda violación o incumplimiento, por cualquiera de las Partes de la presente cláusula conlleva la obligación, para aquella Parte que cometió dicho incumplimiento, de pagar a la Sociedad o a las Partes afectadas una indemnización compensatoria, cuyo montante queda fijado en quince mil euros (15.000 €), sin perjuicio, del derecho de la Sociedad o de la Parte considerada afectada a ejercer o iniciar todas las acciones pertinentes a fin de imponer las sanciones que legalmente procedan.

Cláusula 20. MODIFICACIÓN DEL CONTRATO

Toda modificación, corrección o renuncia en cualquiera de las disposiciones y/o contenido del presente Contrato deberá realizarse, bien con el consentimiento previo, expreso y por escrito de todas las Partes aquí firmantes, o bien por estar recogida en el clausulado del propio Contrato.

Cláusula 21. CESIÓN DEL CONTRATO

Las Partes no podrán ceder su posición en el presente Contrato, ni tampoco los derechos u obligaciones que de este mismo emanasen a su favor o a su cargo, sin el consentimiento previo, expreso y por escrito de las otras Partes.

Cláusula 22. CONFLICTO ENTRE EL CONTRATO Y LOS ESTATUTOS SOCIALES

Salvo que llegado el momento se acordase algo distinto, en caso de conflicto o discrepancia entre el presente Contrato y los Estatutos Sociales, el clausulado de este Contrato prevalecerá entre las Partes y, por lo tanto, las Partes ejercitarán todos los derechos y facultades que pudieran corresponderles conforme a las previsiones de este Contrato y, si fuera necesario, promoverían la modificación de los Estatutos Sociales en consonancia con lo aquí estipulado.

Para ello, cada Socio se compromete expresamente a cooperar, firmar y entregar a los otros Socios, cualquier documento y a adoptar cualquier otra acción que pudiera ser razonablemente necesaria en cualquier momento para asegurar la operatividad, prueba o confirmación de sus derechos y del Contrato en sí mismo.

Cláusula 23. ELEVACIÓN A PÚBLICO

Cualquiera de las Partes podrá promover la elevación a escritura pública del documento privado de este Contrato de Socios, y del resto de acuerdos adoptados en virtud del presente Contrato, ello sin necesidad de expresa autorización de las otras Partes, siendo los gastos, que esta elevación a público conlleve, sufragados por la Sociedad, en los casos en los que el trámite se promueva una vez que esta ya se encuentra legalmente constituida, y asumidos por la Parte que promueve el trámite de formalización mediante Escritura Pública, cuando el trámite se promueva en un momento anterior a la constitución de la Sociedad.

Cláusula 24. NOTIFICACIONES

Para realizar cualquier notificación entre las Partes que tenga como origen el presente Contrato, éstas acuerdan que su domicilio a efectos de las mismas sean las direcciones indicadas al principio de este Contrato. Para que una notificación entre las Partes sea efectuada de forma válida, deberá realizarse por un medio fehaciente que deje constancia del momento en que ha sido enviada, a qué dirección ha sido enviada y el momento de su recepción por las otras Partes. Cuando se produjera un cambio en el domicilio a efectos de notificaciones, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

No obstante, siempre y cuando sea posible garantizar la autenticidad del emisor, del destinatario, y con el objetivo de mantener una comunicación fluida e inmediata entre las Partes, éstas se mantendrán informadas mediante correo electrónico. Cuando se produjera un cambio en las direcciones que se hubieran facilitado, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

Cláusula 25. PROTECCIÓN DE DATOS

Las Partes de este Contrato conocen y se obligan a cumplir el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (RGPD), así como la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales y su normativa de desarrollo, y/o aquellas que las pudieran sustituir o actualizar en el futuro.

De esta forma, las Partes son conscientes de que mediante la firma de este Contrato consienten que sus datos personales recogidos en el presente Contrato, así como aquellos que se pudiesen recoger en el futuro para poder dar cumplimiento o una correcta ejecución de este mismo, podrían ser incorporados por la otra Parte a su propio fichero automatizado o no de recogida de datos con el fin de ejecutar correctamente la relación contractual.

En todo caso, las Partes se comprometen a que estos datos personales no serán comunicados en ningún caso a terceros, aunque, si se diese el caso de que fuera a realizarse algún tipo de comunicación de datos personales, se comprometen siempre y de forma previa, a solicitar el consentimiento expreso, informado, e inequívoco de la Parte que es titular de dichos datos de carácter personal, indicando la finalidad concreta para la que se realizará la comunicación de los datos.

De esta cláusula no resulta ninguna limitación o restricción para las Partes en cuanto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad u oposición con los que pudieran contar.

Cláusula 26. INTEGRIDAD DEL CONTRATO Y ANULABILIDAD

Este Contrato deja sin efecto todo acuerdo, entendimiento, compromiso y/o negociación que se hubiese desarrollado previamente entre las Partes.

Asimismo, las Partes reconocen que, en caso de existir, documentos Anexos y/o adjuntos al presente Contrato, estos forman parte o integran el mismo, a todos los efectos legales.

Además, si se diese el caso de que una o varias cláusulas devinieran ineficaces o fuesen anulables o nulas de pleno derecho, se tendrán por no puestas, manteniendo el resto del Contrato toda su fuerza vinculante entre las Partes. Llegado este caso, las Partes se comprometen, si fuera necesario, a negociar de forma amigable y/o de buena fe un nuevo texto para aquellas cláusulas o partes del Contrato afectadas.

Cláusula 27. ACCIONES LEGALES Y LEGISLACIÓN APLICABLE

Las Partes reconocen quedar obligadas por el presente Contrato así como sus correspondientes anexos, si los hubiere, y sus efectos jurídicos y se comprometen a su cumplimiento de buena fe.

Todo litigio relativo, especialmente, pero no solo, a la formación, validez, interpretación, firma, existencia, ejecución o terminación de este Contrato y, en general, a la relación aquí establecida entre las Partes, será sometido a sus propios términos y, en lo no previsto, se regirá por la legislación española.

Cláusula 28. JURISDICCIÓN COMPETENTE.

En caso de controversia, diferencia, conflicto o reclamación en cuanto al Contrato, o en relación a o derivado de la interpretación o ejecución del mismo, o relacionados con él, directa o indirectamente, las Partes acuerdan que se someterán a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales competentes conforme a derecho.

Y en prueba de conformidad y aceptación de todo lo establecido, las Partes firman este Contrato en tantos ejemplares como miembros o Socios resulten del encabezado de este documento, y a un solo efecto, en el lugar y fecha al comienzo indicados.

FIRMAS

17.11. Plan Económico-Financiero

- Escenario neutro
- Inversión

Tabla 20: Inversión inicial

INVERSIONS	
DESESES DE CONSTITUCIÓ	DATA
3.000	01/01/2015
ANY 1	Total
Immobilitzat intangible	54.625
Recerca i Desenvolupament	0
Concessions administratives	0
Patents, llicències i marques	125
Drets de traspass	0
Aplicacions informàtiques	54.500
Altres immobilitzat intangible	0
Immobilitzat material	9.321
Terrenys	0
Construccions	0
Instal·lacions Tècniques	0
Maquinària	0
Utillatge	0
Altres instal·lacions	0
Mobiliari	5.571
Equips per a processos informac	3.750
Elements de transport	0
Altres immobilitzat material	0
Fiances i Dipòsits a ll/t	0
Fiances a llarg termini	0
Dipòsits a llarg termini	0
TOTAL	63.946

Fuente: Elaboración propia

- Financiación

Tabla 21: Financiación y capital social

APORTACIONES DELS SOCIS		DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
SOCI	IMPORT				
ANNA SASTRE	5.000	01/04/2015	Capital Social	11,11%	
ROBERT SASTRE	20.000	01/01/2015	Capital Social	44,44%	
TERESA VIDAL	20.000	01/01/2015	Capital Social	44,44%	
ANNA SASTRE	15.150	01/01/2016	Aportacions de Socis		
ROBERT SASTRE	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis		
TERESA VIDAL	16.800	01/01/2016	Aportacions de Socis		

PRÉSTECOS		INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESESES	TIPUS
PRÉSTECOS	IMPORT										
Préstec A	60.000	4,285%	Mensual	60		1.113	01/09/2015	01/09/2020	1,50%	900	Normal
Préstec B	8.568	4,285%	Mensual	36		254	01/09/2015	01/09/2018	1,50%	129	Normal

Fuente: Elaboración propia

- Previsión de ventas

Tabla 22: Precio de los productos

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
PLAN ALIMENTACIÓN	Servei			24,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	120 dies	30 dies
PLAN SEGUIMIENTO	Servei			40,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	120 dies	30 dies
APP PREMIUM	Servei			21,99	2%	100,00%	21,00%	21,00%	120 dies	30 dies
PUBLICIDAD	Servei			0,06	2%	100,00%	21,00%	21,00%	60 dies	30 dies
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei			0,75	2%	100,00%	21,00%	21,00%	60 dies	30 dies
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei			1,50	2%	100,00%	21,00%	21,00%	60 dies	30 dies

Fuente: Elaboración propia

➤ **Previsión de ventas primer año**

Tabla 23: Previsión ventas año 1

PLAN ALIMENTACIÓN	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	60	66	66	76
PLAN SEGUIMIENTO	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	40	44	44	51
APP PREMIUM	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	300	400	400	500
PUBLICIDAD	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	60.000	60.000	60.000
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	36	40	40	46
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	24	26	26	30
TOTAL				0	0	0	0	0	0	0	0	50.460	60.576	60.576	60.703

Fuente: Elaboración propia

➤ **Previsión de ventas segundo año**

Tabla 24: Previsión ventas año 2

76	76	91	91	91	79	69	55	66	66	66	76
51	51	61	61	61	53	46	37	44	44	44	51
500	500	550	633	550	458	367	293	267	242	267	333
70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	65.000	50.000	60.000	60.000	60.000	70.000
46	46	55	55	55	48	41	33	40	40	40	46
31	31	37	37	37	32	28	22	27	27	27	31
70.704	70.704	70.794	70.877	70.794	70.670	65.551	50.440	60.444	60.419	60.444	70.537

Fuente: Elaboración propia

➤ **Previsión de ventas tercer año**

Tabla 25: Previsión ventas año 3

86	86	103	103	103	90	78	62	75	75	75	86
58	58	70	70	70	61	53	42	51	51	51	58
500	500	550	633	550	458	367	293	267	242	267	333
70.000	70.000	80.000	70.000	70.000	70.000	60.000	50.000	60.000	65.000	70.000	80.000
60	60	72	72	72	63	55	44	52	52	52	60
41	41	49	49	49	42	37	29	35	35	35	41
70.745	70.745	80.844	70.927	70.844	70.713	60.589	50.471	60.480	65.455	70.480	80.578

Fuente: Elaboración propia

➤ **Costes**

Tabla 26: Costes

ANY 1	TOTAL	ANY 2	TOTAL	ANY 3	TOTAL
Lloguers	0	Lloguers	0	Lloguers	0
Rentings	0	Rentings	0	Rentings	0
Reparacions	0	Reparacions	0	Reparacions	0
Serveis professionals independents	800	Serveis professionals independents	2.448	Serveis professionals independents	2.497
Transports	0	Transports	0	Transports	0
Primes d'assegurança	0	Primes d'assegurança	0	Primes d'assegurança	0
Serveis Bancaris	1.029	Serveis Bancaris	0	Serveis Bancaris	0
Despeses Finançament	1.029	Despeses Finançament	0	Despeses Finançament	0
Altres servies bancaris	0	Altres servies bancaris	0	Altres servies bancaris	0
Marketing i Publicitat	4.399	Marketing i Publicitat	12.440	Marketing i Publicitat	12.838
Subministraments	901	Subministraments	2.597	Subministraments	3.770
Altres Serveis	7.219	Altres Serveis	9.703	Altres Serveis	11.221
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	14.348	TOTAL SERVEIS EXTERIORS	27.188	TOTAL SERVEIS EXTERIORS	30.326

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Sueldos y salarios

PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
ANNA SASTRE	14	Autonom	Fixe	1.791	1.410	21%	381	884	0,00%	0	28,30%	250	1.791

TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
RESPONSABLE REDACCIÓN Y CONTENIDO	14	General	Fixe	787	640	13%	104	919	23,60%	217	4,70%	43	1.004
RESPONSABLE DE MARKETING	14	General	Fixe	787	640	13%	104	919	23,60%	217	4,70%	43	1.004
ANALISTA PROGRAMADOR	14	General	Fixe	1.095	855	16%	180	1.278	23,60%	302	4,70%	60	1.397

➤ Balance

Tabla 28: Balance de situación neutro

ACTIU	Any 1	Any2	Any3
A) ACTIU NO CORRENT	59.134	39.319	18.048
Immobilitzat intangible	50.052	31.844	13.635
Immobilitzat material	8.141	6.277	4.412
Flanques i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	941	1.199	0
B) ACTIU CORRENT	58.653	185.241	275.843
Existències	0	0	0
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	24.024	20.655	22.836
Client	22.432	19.090	20.923
Iva a cobrar	1.592	1.565	1.913
Efectiu i altres actius líquids equivalents	34.630	164.585	253.007
TOTAL ACTIU (A+B)	117.787	224.560	293.891

PATRIMONI NET I PASSIU	Any 1	Any2	Any3
A) PATRIMONI NET	39.669	161.512	228.970
A-1) Fons propis	39.669	161.512	228.970
Capital Social	45.000	45.000	45.000
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	0	0	67.762
Altres aportacions de socis	0	48.750	48.750
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	-5.331	0
Resultat de l'exercici	-5.331	73.093	67.459
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
B) PASSIU NO CORRENT	50.128	35.592	21.442
Deutes a llarg termini	50.128	35.592	21.442
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	50.128	35.592	21.442
Leasings	0	0	0
C) PASSIU CORRENT	27.990	27.456	43.479
Provisions a curt termini			
Deutes a curt termini	13.928	14.537	14.150
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	13.928	14.537	14.150
Leasings	0	0	0
Creditors comercials i altres comptes a pagar	14.062	12.920	29.329
Proveïdors	0	0	0
IVA a pagar	10.533	8.716	9.556
IRPF	2.657	3.072	3.072
Seguretat Social	872	1.132	1.132
Impost de societats	0	0	15.570
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	117.787	224.560	293.891

Fuente: Elaboración propia

➤ Pérdidas y ganancias

Fuente: Elaboración propia.

Balance de situación escenario pesimista

Tabla 36: Balance de situación pesimista

ACTIU	Any 1	Any 2	Any 3
A) ACTIU NO CORRENT	60.956	41.311	24.337
Immobilitzat intangible	50.052	31.844	13.635
Immobilitzat material	7.419	5.718	4.017
Fiances i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	3.485	3.749	6.684
B) ACTIU CORRENT	35.713	48.578	43.094
Existències	0	0	0
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	12.757	10.375	8.487
Clients	11.379	8.947	6.684
Iva a cobrar	1.377	1.428	1.802
Efectiu i altres actius líquids equivalents	22.956	38.203	34.607
TOTAL ACTIU (A+B)	96.669	89.889	67.430

PATRIMONI NET I PASSIU	Any 1	Any 2	Any 3
A) PATRIMONI NET	65.251	63.756	47.125
A-1) Fons propis	65.251	63.756	47.125
Capital Social	10.000	10.000	10.000
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	0	0	0
Altres aportacions de socis	75.000	75.000	75.000
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	-19.749	-21.244
Resultat de l'exercici	-19.749	-1.495	-16.631
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
B) PASSIU NO CORRENT	18.847	13.996	8.934
Deutes a llarg termini	18.847	13.996	8.934
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	18.847	13.996	8.934
Leasings	0	0	0
C) PASSIU CORRENT	12.570	12.136	11.371
Provisions a curt termini			
Deutes a curt termini	4.647	4.851	5.063
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	4.647	4.851	5.063
Leasings	0	0	0
Creditors comercials i altres comptes a pagar	7.923	7.286	6.309
Proveïdors	0	0	0

IVA a pagar	5.214	4.005	3.028
IRPF	2.134	2.471	2.471
Seguretat Social	576	810	810
Impost de societats	0	0	0
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	96.669	89.889	67.430
Check	0	0	0

ANÀLISIS SITUACIÓ PATRIMONIAL

LSCap (Patrimoni Net > 1/2 Capital Social)	Any 1	Any 2	Any 3
Capital Social	10.000	10.000	10.000
1/2 del Capital Social	5.000	5.000	5.000
Fons Propis	65.251	63.756	47.125
Préstecs participatius	0	0	0
Fons Propis a efectes LSCap	65.251	63.756	47.125
Diferencia	60.251	58.756	42.125
	Ok	Ok	Ok

LSCap (Patrimoni Net > 2/3 Capital Social)	Any 1	Any 2	Any 3
Capital Social	10.000	10.000	10.000
2/3 del Capital Social	6.667	6.667	6.667
Fons Propis	65.251	63.756	47.125
Préstecs participatius	0	0	0
Fons Propis a efectes LSCap	65.251	63.756	47.125
Diferencia	58.585	57.089	40.459
	Ok	Ok	Ok

Fuente: Elaboración propia.

Perdida y ganancias

Tabla 37: PPIGG pesimista

Pèrdues i Guanys	Any 1	Any 2	Any 3
Vendes	30.923	98.274	82.902
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(32.985)	(54.391)	(54.391)
Altres despeses d'explotació	(15.164)	(24.816)	(27.454)
Amortització de l'immobilitzat	(5.658)	(19.909)	(19.909)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(22.885)	(843)	(18.853)
Despeses financeres	(349)	(916)	(713)

son negativos y hay problemas de liquidez para hacer frente a los pagos. Además, la empresa no genera rentabilidad.

Tabla 40: Inversión inicial optimista **Escenario Optimista**

ANY 1	Total
Immobilitzat intangible	54.625
Recerca i Desenvolupament	0
Concessions administratives	0
Patents, llicències i marques	125
Drets de traspàs	0
Aplicacions informàtiques	54.500
Altre immobilitzat intangible	0
Immobilitzat material	10.138
Terrenys	0
Construccions	0
Instal·lacions Tècniques	0
Maquinària	0
Utillatge	0
Altres instal·lacions	0
Mobiliari	5.571
Equips per a processos informac	4.567
Elements de transport	0
Altre immobilitzat material	0
Fiances i Dipòsits a ll/t	0
Fiances a llarg termini	0
Dipòsits a llarg termini	0
TOTAL	64.763

La inversión para el tercer se caracteriza por las mismas variables que se han planteado en los dos escenarios anteriores, en este caso se cuenta con más personal, lo que hace incrementar la inversión en Equipos y de la misma manera afectará en los sueldos y salarios, ya que se aumenta en el tercer año hasta tener un total de 5 trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
ANNA SASTRE	15.000	01/04/2015	Capital Social	27,27%	
ROBERT SASTRE	20.000	01/01/2015	Capital Social	36,36%	
TERESA VIDAL	20.000	01/01/2015	Capital Social	36,36%	
ANNA SASTRE	15.150	01/01/2016	Aportacions de		
ROBERT SASTRE	16.800	01/01/2016	Aportacions de		
TERESA VIDAL	16.800	01/01/2016	Aportacions de		

PRÉSTECOS		INTERÉS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
PRÉSTECOS	IMPORT										
Préstec A	60.700	4,825%	Mensual	60		1.141	01/09/2015	01/09/2020	1,50%	911	Normal

En este escenario se elige financiar el proyecto con dos restamos uno a 5 años y el capital aportado es superior al neutro para así obtener una ratio de endeudamiento más bajo y, por lo tanto, tener fondos. Además, se espera que la empresa no tenga tantos problemas de liquidez.

Las ventas de este escenario son mayores que en los escenarios anteriores y la explicación se encuentra en el punto 6.5 del plan de marketing página 21.

Tabla 44: Previsión de ventas optimista

PLA ALIMENTACIÓ	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	60	75	95	123
PLA SEGUIMENT	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	40	50	64	82
APP PREMIUM	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	345	460	460	575
PUBLICITAT	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	60.000	60.000	60.000
COMISSIÓ PROFESSIONALS (25€/CONSULTA)	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	42	53	67	86
COMISSIÓ PROFESSIONALS (50€/CONSULTA)	Servei			0	0	0	0	0	0	0	0	28	35	44	57
TOTAL				0	0	0	0	0	0	0	0	50.515	60.673	60.730	60.923

123	123	147	147	147	128	111	89	107	107	107	123
82	82	98	98	98	85	74	59	71	71	71	82
575	575	633	727	633	527	422	337	307	279	307	383
60.000	60.000	70.000	70.000	60.000	50.000	50.000	30.000	50.000	50.000	50.000	50.000
86	86	103	103	103	90	78	62	75	75	75	86
57	57	69	69	69	60	52	42	50	50	50	57
60.923	60.923	71.050	71.145	61.050	50.890	50.738	30.590	50.610	50.582	50.610	50.732

129	129	155	155	155	135	117	94	113	113	113	129
86	86	103	103	103	90	78	63	75	75	75	86
604	604	664	764	664	553	443	354	322	293	322	403
50.000	50.000	50.000	70.000	60.000	50.000	50.000	30.000	50.000	50.000	50.000	50.000
90	90	109	109	109	94	82	66	79	79	79	91
60	60	72	72	72	63	55	44	53	53	53	60
50.970	50.970	51.104	71.203	61.104	50.936	50.775	30.620	50.641	50.612	50.641	50.769

Fuente: Elaboración propia.

Pérdidas y ganancias

Tabla 45: PPIGG

Pèrdues i Guanyos	Any 1	Any2	Any3
Vendes	72.586	245.056	258.074
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(46.318)	(73.079)	(86.922)
Altres despeses d'explotació	(19.879)	(29.174)	(40.369)
Amortització de l'immobilitzat	(5.849)	(20.236)	(20.236)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	540	122.567	110.546
Despeses financeres	(955)	(2.510)	(1.958)
B) RESULTAT FINANCER	(955)	(2.510)	(1.958)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(415)	120.058	108.588
Impost sobre beneficis	62	(18.009)	(32.576)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(353)	102.049	76.012

Fuente: Elaboración propia

Las ventas del primer año son iguales que en el escenario neutro dado que en el tiempo de 4 meses no se puede alcanzar mucho más de lo establecido en ese escenario para una startup tecnológica.

En los siguientes años y debido al marketing se realiza se espera que las ventas aumenten permitan tener rendimientos positivos para la empresa.

Balance de situación

Tabla 46: Balance de situación

ACTIU	Any 1	Any2	Any3
A) ACTIU NO CORRENT	58.977	39.101	18.443
Immobilitzat intangible	50.052	31.844	13.635
Immobilitzat material	8.862	6.835	4.807
Fiances i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	62	422	0
B) ACTIU CORRENT	68.794	226.855	331.596
Existències	0	0	0
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	29.355	23.579	25.591
Clients	27.371	21.989	23.376
Iva a cobrar	1.984	1.589	2.214
Efectiu i altres actius líquids equivalents	39.439	203.277	306.005
TOTAL ACTIU (A+B)	127.770	265.956	350.038

PATRIMONI NET I PASSIU	Any 1	Any2	Any3
A) PATRIMONI NET	54.647	205.447	281.458
A-1) Fons propis	54.647	205.447	281.458
Capital Social	55.000	55.000	55.000
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	0	0	101.697
Altres aportacions de socis	0	48.750	48.750
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	-353	0
Resultat de l'exercici	-353	102.049	76.012
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
B) PASSIU NO CORRENT	45.914	34.185	21.877
Deutes a llarg termini	45.914	34.185	21.877
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	45.914	34.185	21.877
Leasings	0	0	0
C) PASSIU CORRENT	27.209	26.325	46.703
Provisions a curt termini			
Deutes a curt termini	11.178	11.729	12.308
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	11.178	11.729	12.308
Leasings	0	0	0
Creditors comercials i altres comptes a pagar	16.031	14.595	34.395
Proveïdors	0	0	0
IVA a pagar	12.366	10.239	10.874
IRPF	2.787	3.215	3.643
Seguretat Social	877	1.142	1.406

Impost de societats	0	0	18.472
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	127.770	265.956	350.038
Check	0	0	0

ANÀLISIS SITUACIÓ PATRIMONIAL

LSCap (Patrimoni Net > 1/2 Capital Social)	Any 1	Any2	Any3
Capital Social	55.000	55.000	55.000
1/2 del Capital Social	27.500	27.500	27.500
Fons Propis	54.647	205.447	281.458
Préstecs participatius	0	0	0
Fons Propis a efectes LSCap	54.647	205.447	281.458
Diferencia	27.147	177.947	253.958
	Ok	Ok	Ok

LSCap (Patrimoni Net > 2/3 Capital Social)	Any 1	Any2	Any3
Capital Social	55.000	55.000	55.000
2/3 del Capital Social	36.667	36.667	36.667
Fons Propis	54.647	205.447	281.458
Préstecs participatius	0	0	0
Fons Propis a efectes LSCap	54.647	205.447	281.458
Diferencia	17.981	168.780	244.791
	Ok	Ok	Ok

Anàlisis

Tabla 47: Ratios

Ratis del Compte de Resultats	Anys		
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Creixement de les vendes	238%	5%	
EBITDA/Ventas	9%	58%	51%
ROE (BN/RP)	-1%	50%	27%
ROA (BN/AT)	0%	38%	22%
CFO (BN + Amortizaciones)	-6.201,13	81.813,17	55.775,71
VA	125.115,43		
VAN	60.352,43		
TIR	33%		
FM	95.709,00	107.435,00	118.760,00

Algo a destacar de este escenario es el Van y la TIR, dado que es positivo el escenario y que por lo tanto es un proyecto que tiene la posibilidad de generar grandes rendimientos a futuro.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto el ROE sale negativo de nuevo por lo que los accionistas en el primer año no consiguen la rentabilidad esperada, aun así, el ROE el segundo año es positivo derivado de los beneficios netos generados.

Un rasgo negativo es que el EBITDA es positivo en primer año y es signo de que la empresa obtiene ingresos suficientes para pagar los gastos antes de impuestos.

El fondo de maniobra de este escenario es positivo por lo que puede indicar una buena salud financiera de la empresa, pero se obtiene un Cash Flow Operativo negativo en el primer año, por lo que significa que mis gastos son superiores a los cobros del primer año, por lo que hace necesario una fuente de financiación o de inversión para cubrir los gastos operativos de la actividad cotidiana de la empresa. Aun así, la empresa tiene liquidez y puede afrontar las deudas a corto plazo con el activo circulante que dispone, en este caso hay exceso de liquidez a corto plazo por lo que se aconsejaría pasar parte de las deudas de largo a corto plazo, ya que hay activos improductivos. A pesar de eso, el apalancamiento financiero es positivo por lo que la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa y por lo tanto el endeudamiento es conveniente.