



# Plan de Negocio de una empresa de restauración

**2014**

---

Trabajo Fin de Grado

Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de Ingeniería de Organización

Titulación: Grado en Ingeniería Electrónica Industrial y Automática

**Autor: Aída García González**

**Tutor: Jesús Morcillo Bellido**



## Índice

Resumen ejecutivo.....	14
Capítulo 1: Introducción y objetivos del plan de negocio.....	19
1.1. Idea de negocio e introducción.....	20
1.2. Metodología.....	22
1.3. Objetivo.....	24
Capítulo 2: Análisis de mercado.....	25
2.1. El sector de la restauración en España.....	26
2.2. Hábitos de consumo en España.....	26
2.3. Perfil del cliente en España.....	30
2.4. Percepción de los consumidores de este tipo de establecimientos.....	34
2.5. La Comunidad de Madrid.....	37
2.5.1. Datos geográficos.....	37
2.5.2. Datos demográficos.....	37
2.5.3. Datos económicos.....	41
2.6. Grado de utilización de los servicios de restauración.....	44
2.6.1. Comidas en casa entre semana.....	45
2.6.2. Grado de utilización de los servicios de restauración.....	46
2.6.3. Grado de utilización del servicio de comidas a domicilio.....	48
2.7. Locales de restauración innovadores.....	48
2.8. La restauración en el Barrio de Salamanca (Madrid).....	53
2.8.1. Datos geográficos.....	53
2.8.2. Pequeña reseña histórica.....	53
2.8.3. Datos demográficos.....	54
2.8.4. Infraestructuras de transporte de interés.....	58
2.8.5. Otro tipo de infraestructura de interés.....	58
2.8.6. ¿Por qué se localizará el restaurante en el Barrio de Salamanca?.....	61
2.8.7. Encuesta de demanda estimada de este tipo de establecimiento en la zona.....	64
2.9. El cliente.....	68
2.9.1. El cliente: problemas que argumentan a la hora de utilizar servicios de restauración.....	68
2.9.2. El cliente: ¿Qué percepción tiene de los restaurantes del estilo del que se está estudiando?.....	69



2.9.3. El cliente: ¿Por qué utilizará el establecimiento? .....	69
2.9.4. El cliente: ¿Cuál será el perfil del cliente? .....	72
2.10. Factores del entorno que afectarán al negocio .....	73
2.10.1. Factores político – legales .....	75
2.10.2. Factores económicos.....	76
2.10.3. Factores socio-culturales.....	76
2.10.4. Factores tecnológicos y ecológicos .....	77
2.11. Análisis del sector.....	78
2.11.1. Amenaza de nuevos competidores.....	79
2.11.2. Amenaza de productos sustitutivos.....	80
2.11.3. Poder de negociación de los clientes .....	80
2.11.4. Poder de negociación de los proveedores .....	81
2.11.5. Rivalidad entre competidores .....	81
2.12. Análisis de la competencia .....	82
2.12.1. El Patio del Fisgón .....	82
2.12.2. Lateral.....	84
2.12.3. Loft 39 .....	85
2.12.4. El 18.....	86
2.12.5. Embassy.....	86
2.13. Análisis de los productos sustitutivos .....	87
2.13.1. Producto por producto.....	87
2.13.2. Sustitución de la necesidad.....	88
2.13.3. Sustitución general.....	88
2.14. Estudio de la demanda.....	88
2.14.1. Previsiones de demanda .....	88
2.15. Estrategia de la empresa.....	94
2.15.1. Fortalezas .....	97
2.15.2. Oportunidades .....	98
2.15.3. Debilidades.....	98
2.15.4. Amenazas .....	99
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	101
3.1. Producto.....	102
3.2. Características del establecimiento .....	102
3.2.1. Las Tablets.....	102



3.3. Precio.....	109
3.3.1. El concepto del precio .....	109
3.3.2. El concepto del precio .....	109
3.3.3. Selección del precio final.....	115
3.4. Promoción .....	116
3.4.1. Estrategia de comunicación .....	117
3.4.2. Medios y soportes elegidos.....	120
Capítulo 4: Plan de operaciones y calidad.....	123
4.1. Emplazamiento.....	124
4.1.1. Ubicación del local .....	124
4.2. Obras e instalaciones iniciales.....	128
4.2.1. Requisitos de la obra .....	129
4.2.2. Obra a realizar .....	129
4.3. Características del establecimiento .....	130
4.3.1. Zona Lounge .....	130
4.3.2. El restaurante .....	131
4.3.3. Almacén.....	132
4.3.4. Zona de cocina y elaboración.....	134
4.3.5. Zona de lavado y residuos.....	135
4.3.6. Zona de recepción de pedidos .....	135
4.4. Elección del sistema de atención al cliente.....	136
4.4.1. Sistema de atención al cliente personal.....	136
4.4.2. Sistema de atención mediante medios tecnológicos.....	137
4.5. Elección de la tecnología.....	138
4.5.1. MN program CRM Versión Premium .....	138
4.5.2. Resta 3 .....	139
4.5.3. Edon1um .....	139
4.5.4. ICG Software.....	140
4.6. Especificaciones técnicas del sistema .....	141
4.6.1. Las Tablets.....	145
4.7. Hardware.....	152
4.8. Software .....	156
4.8.1. Necesidades del software de gestión.....	156
4.8.1.1. Características y necesidades del software de gestión.....	156



4.8.2. Operativa del usuario .....	168
4.9. Estimación de gastos para la puesta en marcha del establecimiento .....	170
4.9.1. Gestión de la capacidad del establecimiento.....	172
4.10. Gestión y explotación del establecimiento .....	173
4.10.1. Costes de operación .....	174
4.10.2. Operaciones del servicio, recursos necesarios y calidad .....	175
4.10.3. Organización de la operativa diaria.....	182
4.11. Gestión y seguimiento del nivel de calidad prestado .....	186
Capítulo 5: Recursos humanos.....	189
5.1. Estructura organizativa en la empresa.....	191
5.2. Perfil profesional de los trabajadores .....	192
5.3. Necesidades de personal en cada uno de los perfiles .....	197
5.4. Convenio colectivo aplicable.....	201
5.4.1. Contratación.....	201
5.4.2. Jornada y tiempo de descanso .....	202
5.4.3. Régimen económico.....	203
5.4.4. Clasificación del personal .....	204
5.5. Grupos funcionales y niveles dentro de la empresa .....	205
5.6. Salarios y gastos asociados a los RRHH .....	205
5.6.1. Mejoras al convenio colectivo.....	205
5.6.2. Salarios .....	206
5.6.3. Prevención de riesgos laborales.....	208
Capítulo 6: Forma jurídica de la empresa .....	210
6.1. Formas jurídicas para crear empresas .....	211
6.2. Elección de la forma jurídica utilizada.....	213
6.3. Elección de la forma social que adoptará la empresa.....	215
6.4. Trámites necesarios para crear la empresa .....	215
6.4.1. Modalidad presencial .....	215
6.4.2. Creación telemática.....	217
Capítulo 7: Análisis económico y financiero .....	220
7.1. Estructura financiera .....	221
7.1.1. Inversión inicial.....	221
7.1.2. Plan de financiación inicial .....	222
7.1.3. Balance inicial .....	224



7.2. Estimación de ingresos.....	226
7.3. Estimación de gastos.....	229
7.3.1. Amortización de la inversión.....	229
7.3.2. Resumen de gastos .....	230
7.4. Análisis económico y financiero.....	232
7.4.1. Análisis económico: Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	232
7.4.2. Análisis económico: Balances de situación .....	236
7.4.3. Análisis financiero: estudio de rentabilidad.....	239
Capítulo 8: Plan de Contingencias.....	242
8.1. Metodología .....	243
8.2. Medidas a implantar ante el riesgo.....	244
8.2.1. Medidas en los ingresos .....	244
8.2.2. Medidas en los gastos .....	244
8.3. Check: Efectos de las medidas .....	245
8.4. Act: Las conclusiones.....	246
Conclusiones del proyecto .....	248
Bibliografía .....	252
Anexo 1. Listado de proveedores.....	256
Anexo 2. Asociaciones del sector .....	266
Anexo 3. La encuesta de estimación de la demanda .....	272
Anexo 4. La encuesta de satisfacción a los clientes .....	274
Anexo 5. Desglose de la Inversión Inicial .....	278
Anexo 6. La carta .....	282

## Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Fases de desarrollo del Plan de Negocio. Fuente: Elaboración propia</i> .....	22
<i>Ilustración 2: Hábitos de consumo fuera del hogar de los Españoles. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	27
<i>Ilustración 3. Porcentaje de consumos extra domésticos por zonas. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es</i> .....	29
<i>Ilustración 4. Porcentaje de dedicación de la renta. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	30
<i>Ilustración 5: Porcentajes de consumo según el tipo de familia. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es</i> .....	30
<i>Ilustración 6. Gasto según edad en restauración. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es</i> .....	31
<i>Ilustración 7. Porcentaje de visitas por género. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es</i> .....	32
<i>Ilustración 8. Ticket medio por género. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es.</i> 33	
<i>Ilustración 9. Preferencias de los clientes a la hora de elegir un establecimiento. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	34
<i>Ilustración 10. Percepción del establecimiento por parte del consumidor. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	35
<i>Ilustración 11. Situación geográfica de la Comunidad de Madrid</i> .....	37
<i>Ilustración 12. Pirámide poblacional de la Comunidad de Madrid (2012). Fuente: www.madrid.es</i> .....	38
<i>Ilustración 13. Municipios con mayor renta per cápita en la Comunidad de Madrid. Fuente: Madrid.org</i> .....	41
<i>Ilustración 14. Producto Interior Bruto por Comunidades Autónomas (2011). Fuente: madrid.es</i> .....	42
<i>Ilustración 15. Valor añadido bruto (VAB) de la Comunidad de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de madrid.es</i> .....	43
<i>Ilustración 16. Tipologías de familias que comen en casa entre semana. Fuente: Elaboración propia con ayuda de camaramadrid.es</i> .....	45
<i>Ilustración 17. Evolución del número de familias que comen fuera de casa. Fuente: Elaboración propia con ayuda de camaramadrid.es</i> .....	46
<i>Ilustración 18. Ocasiones en las que se encarga comida por teléfono. Fuente: Elaboración propia con ayuda de camaramadrid.es</i> .....	48
<i>Ilustración 19. Bodega 1900</i> .....	49
<i>Ilustración 20. Roca Bar</i> .....	50
<i>Ilustración 21. La Carmencita</i> .....	51
<i>Ilustración 22. Ubicación del Distrito de Salamanca en Madrid Capital</i> .....	53
<i>Ilustración 23. Pirámide de población de la Ciudad de Madrid. Fuente: madrid.es</i> .....	55
<i>Ilustración 25. Nuevo Teatro Alcalá</i> .....	60
<i>Ilustración 24. Cines Conde Duque</i> .....	60
<i>Ilustración 26. Aplicación de filtros a los barrios del Centro de Madrid. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	63
<i>Ilustración 27. Distribución de los usuarios de restauración por sexos. Fuente: Elaboración propia</i> .....	66

<i>Ilustración 28. Frecuencia de utilización de los servicios de restauración. Fuente: Elaboración propia</i> .....	66
<i>Ilustración 29. Frecuencia de utilización de la restauración. Fuente: Elaboración propia</i> .....	67
<i>Ilustración 30. Representación de los cuatro factores del diagrama PEST. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	74
<i>Ilustración 31. Representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	78
<i>Ilustración 32. Restaurante El Patio del Fisgón</i> .....	83
<i>Ilustración 33. Lateral</i> .....	84
<i>Ilustración 34. Loft 39</i> .....	85
<i>Ilustración 35. El 18</i> .....	86
<i>Ilustración 36. Embassy</i> .....	87
<i>Ilustración 37. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia</i> .....	96
<i>Ilustración 38. Pedido / Comanda</i> .....	103
<i>Ilustración 39. Ingredientes</i> .....	104
<i>Ilustración 40. .cono Call Center</i> .....	104
<i>Ilustración 41. Icono Estadística</i> .....	104
<i>Ilustración 42. Icono Almacén</i> .....	105
<i>Ilustración 43. Tarjetas de Fidelización</i> .....	105
<i>Ilustración 44. TeleComanda</i> .....	105
<i>Ilustración 45. ICGPlanner</i> .....	106
<i>Ilustración 46. HIOScreen</i> .....	107
<i>Ilustración 47. ICGReport</i> .....	107
<i>Ilustración 48. Arquitectura del Software ICG. Fuente: ICG</i> .....	108
<i>Ilustración 49. Pasos para la fijación del precio. Fuente: Elaboración propia.</i> .....	110
<i>Ilustración 50. Tarifas de los restaurantes estudiados como competencia. Fuente: Elaboración propia</i> .....	111
<i>Ilustración 55. Vista de la fachada frontal del establecimiento.</i> .....	126
<i>Ilustración 54. Calle de situación del establecimiento</i> .....	126
<i>Ilustración 56. Vista desde el interior del establecimiento a la calle</i> .....	127
<i>Ilustración 57. Barra del bar - Zona lounge</i> .....	130
<i>Ilustración 58. Mobiliario zona Lounge</i> .....	131
<i>Ilustración 59. Zona del restaurante</i> .....	132
<i>Ilustración 60. Zona de almacenaje</i> .....	133
<i>Ilustración 61. Zona de cocina</i> .....	134
<i>Ilustración 62. Distribución planta baja</i> .....	135
<i>Ilustración 63. Distribución planta 1</i> .....	136
<i>Ilustración 64. Pedido / Comanda</i> .....	146
<i>Ilustración 65. Ingredientes</i> .....	147
<i>Ilustración 66. .cono Call Center</i> .....	147
<i>Ilustración 67. Icono Estadística</i> .....	147
<i>Ilustración 68. Icono Almacén</i> .....	148
<i>Ilustración 69. Tarjetas de Fidelización</i> .....	148
<i>Ilustración 70. TeleComanda</i> .....	148
<i>Ilustración 71. ICGPlanner</i> .....	149





<i>Ilustración 72. HIOScreen</i> .....	150
<i>Ilustración 73. ICGReport</i> .....	150
<i>Ilustración 74. Arquitectura del Software ICG. Fuente: ICG</i> .....	151
<i>Ilustración 75. Tablets</i> .....	152
<i>Ilustración 76. Televisores</i> .....	153
<i>Ilustración 77. TPV ICG FlatPOS</i> .....	154
<i>Ilustración 78. Impresora ICG</i> .....	155
<i>Ilustración 79. Conexiones entre los terminales y la central</i> .....	156
<i>Ilustración 80. Diagrama de flujo de la operativa de la zona lounge</i> .....	169
<i>Ilustración 81. Gráfico evolución de la demanda con los años. Fuente: Elaboración propia</i> ...	172
<i>Ilustración 82. Representación de los elementos del establecimiento</i> .....	173
<i>Ilustración 83. Diagrama de flujo del proceso de elaboración en cocina. Fuente: Elaboración propia</i> .....	176
<i>Ilustración 84. Diagrama de proceso a seguir para el almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos. Fuente: Elaboración propia</i> .....	178
<i>Ilustración 85. Diagrama de realización de pedidos a proveedor. Fuente: Elaboración propia</i> .....	179
<i>Ilustración 86 . Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia</i> .....	180
<i>Ilustración 87. Desglose de la planificación de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia</i> .....	190
<i>Ilustración 88. Organigrama de PaDaBa. Fuente: Elaboración Propia</i> .....	191
<i>Ilustración 89. Competencias técnicas. Fuente: Elaboración propia</i> .....	192
<i>Ilustración 90. Competencias genéricas. Fuente: Elaboración propia</i> .....	193
<i>Ilustración 91. Pasos a seguir para la creación telemática de la empresa. Fuente: Elaboración propia</i> .....	218
<i>Ilustración 92. Esquema de la financiación a través de una línea ICO. Fuente: ico.es</i> .....	223
<i>Ilustración 93. Ciclo PDCA. Fuente: redsegura.com</i> .....	243
<i>Ilustración 94. Incremento del precio de los menús en un escenario de riesgo. Fuente: Elaboración propia</i> .....	244
<i>Ilustración 81. Encuesta de demanda estimada. Fuente: Elaboración propia</i> .....	273

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Evolución del número de deudores concursados. Fuente: Instituto Nacional de Estadística *Datos definitivos hasta el 1<sup>er</sup> trimestre de 2013</i>	14
<i>Tabla 2.Desglose de los conceptos más importantes de la inversión. Fuente: Elaboración propia</i>	17
<i>Tabla 3. Índices de rentabilidad para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia.</i>	17
<i>Tabla 4: Diagrama de Gantt del proceso de elaboración del proyecto. Fuente: Elaboración propia</i>	23
<i>Tabla 5: Consumo extra domestico según la época del año y el momento del día. Fuente: Elaboración propia con información de magrama.gob.es</i>	28
<i>Tabla 6. Tipología de establecimiento al que asiste el consumidor. Fuente: Elaboración propia con ayuda de magrama.gob.es</i>	28
<i>Tabla 7. Porcentajes de consumo por día de la semana. Fuente: Elaboración propia.</i>	35
<i>Tabla 8. Evolución de la población de la Comunidad de Madrid (2002-2012). Fuente: www.madrid.es</i>	39
<i>Tabla 9. Número de habitantes por municipios en la Comunidad de Madrid. Fuente: Elaboración propia.</i>	40
<i>Tabla 10. Índices de estructura demográfica en distritos de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de madrid.es</i>	57
<i>Tabla 11. Top 10 Renta per cápita por Barrios y Distritos de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de madrid.es</i>	62
<i>Tabla 12. Número de establecimientos por distritos de Madrid Ciudad. Fuente: Elaboración propia.</i>	62
<i>Tabla 13 . Estratificación de la población para la encuesta. Fuente: Elaboración propia</i>	65
<i>Tabla 14.Demanda mensual estimada por el método macroeconómico. Fuente: Elaboración propia.</i>	89
<i>Tabla 15.Demanda de la competencia. Fuente: Elaboración propia con ayuda de Guías de Restauración Especializadas</i>	90
<i>Tabla 16. Demanda a corto plazo. Fuente: Elaboración propia</i>	93
<i>Tabla 17. Demanda a cinco años. Fuente: Elaboración propia</i>	93
<i>Tabla 18. Demanda media a cinco años para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia</i>	93
<i>Tabla 19. Demanda media a 10 años para cada escenario. Fuente: Elaboración propia</i>	94
<i>Tabla 20. Precios de menús. Fuente: Elaboración propia</i>	116
<i>Tabla 21. Fase I de la estrategia de comunicación. Fuente: Elaboración propia</i>	118
<i>Tabla 22.Fase I de la estrategia de comunicación. Fuente: Elaboración propia</i>	119
<i>Tabla 23. Plano con la ubicación del establecimiento elegido</i>	125
<i>Tabla 25. Especificaciones técnicas tablets</i>	152
<i>Tabla 25. Características técnicas pantallas cocina y barra</i>	153
<i>Tabla 26.Características técnicas TPV. Fuente: Elaboración propia</i>	154
<i>Tabla 27. Características Técnicas Impresora ICG. Fuente: Elaboración Propia</i>	155
<i>Tabla 28. Resumen de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del establecimiento. Fuente: Elaboración propia</i>	172
<i>Tabla 29. Recursos necesarios para la zona de cocina y elaboración. Fuente: Elaboración propia.</i>	175

<i>Tabla 30. Recursos necesarios para el almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos. Fuente: Elaboración propia.</i>	177
<i>Tabla 31. Recursos necesarios para realizar los pedidos a proveedores. Fuente: Elaboración propia.</i>	178
<i>Tabla 32. Recursos necesarios para la atención al cliente. Fuente: Elaboración propia.</i>	179
<i>Tabla 33. Recursos para limpieza y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.</i>	180
<i>Tabla 34. Calendario de limpieza para el servicio externo. Fuente: Elaboración propia.</i>	181
<i>Tabla 35. Organización de la operativa diaria del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.</i>	185
<i>Tabla 36. KPI's de Calidad del servicio. Fuente: Elaboración propia.</i>	188
<i>Tabla 37. Descripción de los perfiles y las competencias necesarias. Fuente: Elaboración propia.</i>	196
<i>Tabla 38. Trabajadores Jefe de cocina en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	197
<i>Tabla 39. Comensales diarios según la media estimada. Fuente: Elaboración propia.</i>	198
<i>Tabla 40. Trabajadores Cocineros para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	198
<i>Tabla 41. Trabajadores Ayudante de cocina para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	198
<i>Tabla 42. Trabajadores Jefe de barra en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	199
<i>Tabla 43. Trabajadores ayudantes de barman para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	199
<i>Tabla 44. Trabajadores Maitreen función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	200
<i>Tabla 45. Trabajadores Camarero en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	200
<i>Tabla 46. Tabla de referencias salariales. Fuente: Elaboración propia.</i>	203
<i>Tabla 47. Niveles de clasificación de personal. Fuente: Elaboración propia.</i>	205
<i>Tabla 48. Clasificación de los trabajadores por grupo funcional y nivel. Fuente: Elaboración propia.</i>	205
<i>Tabla 49. Coeficientes de complemento salarial a cargo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.</i>	206
<i>Tabla 50. Gastos en RRHH del año 1-8. Fuente: Elaboración propia.</i>	207
<i>Tabla 51. Formas jurídicas para crear empresas. Fuente: Elaboración propia.</i>	212
<i>Tabla 52. Tabla resumen emprendedor de responsabilidad limitada. Fuente: Elaboración propia.</i>	213
<i>Tabla 53. Condiciones del crédito para la inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.</i>	224
<i>Tabla 54. Cuadro de amortizaciones y cuota anual para el préstamo. Fuente: Elaboración propia.</i>	224
<i>Tabla 55. Balance inicia (año 0). Fuente: Elaboración propia.</i>	226
<i>Tabla 56. Desglose de los ingresos para todos los escenarios del año 1-5. Fuente: Elaboración propia.</i>	228
<i>Tabla 57. Tabla de amortización de la inversión. Fuente: Elaboración propia.</i>	229
<i>Tabla 58. Estimación de costes de las ventas. Fuente: Elaboración propia.</i>	231
<i>Tabla 59. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.</i>	233



<i>Tabla 60. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>234</i>
<i>Tabla 61. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia..</i>	<i>235</i>
<i>Tabla 62. Balance de situación para el escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>236</i>
<i>Tabla 63. Balance de situación para el escenario realista. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>237</i>
<i>Tabla 64. Balance de situación para el escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>238</i>
<i>Tabla 65. Flujo de caja para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>239</i>
<i>Tabla 66. Periodo de retorno en función del escenario. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>239</i>
<i>Tabla 67. VAN en función del escenario. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>240</i>
<i>Tabla 68. TIR en función del escenario. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	<i>241</i>
<i>Tabla 70. Desglose de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>280</i>



## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Resumen ejecutivo

## Resumen ejecutivo

En los últimos años, tanto España como el resto del mundo han sufrido una crisis que ha afectado a la economía de estos países. El número de deudores concursados alcanza la cifra de 2.090<sup>1</sup> en el primer trimestre de 2014, lo que supone una disminución del 29,0% respecto al mismo periodo del año anterior.

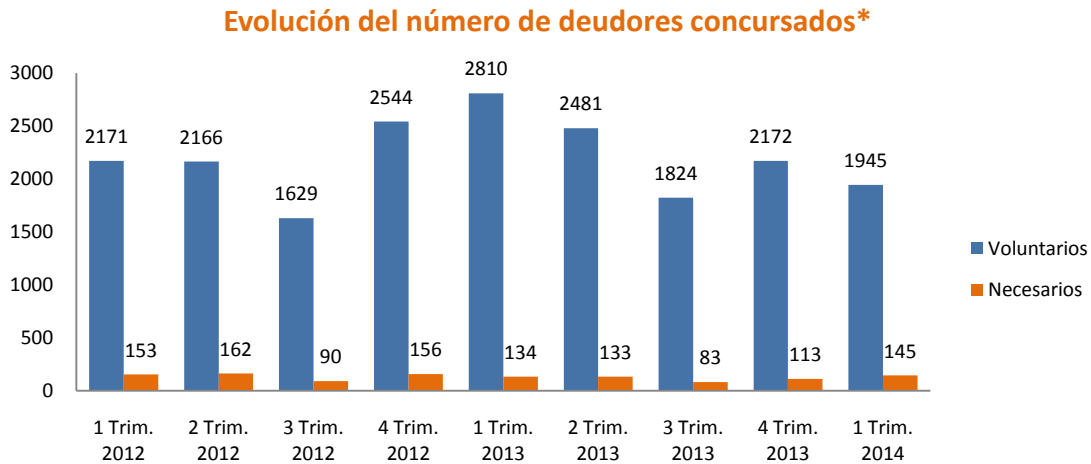


Tabla 1: Evolución del número de deudores concursados. Fuente: Instituto Nacional de Estadística \*Datos definitivos hasta el 1<sup>er</sup> trimestre de 2013

El primer sector afectado fue el mercado financiero, aunque esto ha llevado a que el mercado de consumo también se vea afectado, debido a la falta de financiación y a la desconfianza.

Según los estudios realizados por el FEHR (Federación Española de Hostelería)<sup>2</sup>, entre los años 2008 y 2012 se han cerrado más de 50.000 bares y la producción en este subsector hostelero ha sufrido una caída acumulada de alrededor de un 13%, lo que supone unos 8.000 millones de euros menos. La reducción de las ventas, el recorte de los precios y el aumento de los impuestos y de costes como los energéticos o las licencias de terrazas, son algunos de los factores que han llevado al cierre de muchos de estos establecimientos que en su mayoría son establecimientos de carácter familiar.

<sup>1</sup> Instituto nacional de estadística: <http://www.ine.es/daco/daco42/epc/epc0114.pdf>

<sup>2</sup> Federación Española de Hostelería - <http://www.fehr.es/documents/comunicados/publicaciones%20sectoriales/12-09-2013-Estudio-sectores2012.pdf>



Los bares son los establecimientos más numerosos en el conjunto de la hostelería. En concreto, en 2012, había 197.391 establecimientos de bebidas que tuvieron una producción de 51.363 millones de euros, lo que representa el 43% del total de la hostelería, según los datos del último estudio “Los Sectores de la Hostelería en 2012”, realizado por Manuel Figuerola, asesor económico de la Federación Española de Hostelería, único donde se recogen todas las principales cifras y estadísticas del sector. Estos cerca de 200.000 bares en un país con 47,2 millones de habitantes, supone un negocio de este tipo por cada 235 habitantes.

El bar español siempre ha sido punto de encuentro y socialización, y a pesar de la crisis, este negocio continúa demostrando que es clave para el impulso económico del país. Así se demuestra en las cifras de empleo que, según la última Encuesta de Población Activa (EPA) realizada por el Instituto Nacional de Estadística, el sector de la restauración ocupa actualmente más de un millón de trabajadores.

El conjunto de la hostelería, compuesto además de por los bares, por los restaurantes, cafeterías y hoteles, suma, según el Estudio, algo más de 300.000 establecimientos, con una producción de 119.823 millones de euros, y dan empleo a 1.322.200 trabajadores. Estos establecimientos son responsables en gran medida del desarrollo del turismo, con una elevada participación en la formación del PIB nacional, algo superior al 7%. Sólo el sector de la restauración (restaurantes, cafeterías, bares y colectividades), representa el 6% del PIB con una producción de 102.713 millones de euros, correspondientes a los 283.732 establecimientos censados.

Dejando de lado estos datos, la realidad les muestra en muchos casos otra perspectiva, las empresas están sufriendo una falta de liquidez y la creación de nuevas empresas ha descendido en los últimos años de manera notable. A pesar de que este sector se ha visto menos afectado que otros; el crecimiento sí se ha visto ralentizado; la caída de la demanda, la morosidad y la deficiente gestión del riesgo de impago han hecho que muchas PYMES hayan tenido que cerrar.

La evolución de estos últimos años se ha visto marcada por la crisis, y los primeros cambios se pudieron observar a principios de 2009; cuando los locales de restauración comenzaron a disminuir los precios y esto dio lugar a una gran rivalidad entre los

restaurantes, dejando a algunos de ellos fuera del mercado y dando cabida a otros muchos ofertantes, pero muchos restaurantes no se vieron afectados por la crisis, es más, algunos de ellos se permitieron el lujo de crecer en plena crisis gracias a la elección de estrategias acertadas. Es aquí donde se puede observar una oportunidad de negocio. Analizando las claves de éxito se ha decidido que la calidad, servicio, producto y originalidad de los platos son las piezas clave en las que se apoya esta idea de negocio.

A lo largo del proyecto se va a realizar el estudio de la apertura de un restaurante en Madrid, la estrategia a largo plazo del mismo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar de él. El estudio pretende ser lo más real posible, por ello se han elaborado tres modelos financieros que tienen en cuenta todos los costes para que esto nos permita llegar a unas conclusiones. Al final de este trabajo, podrán tener una idea clara del espíritu del restaurante, de lo que pretende en el corto y medio plazo, el público al que estará dirigido y el estilo que tendrá.

El plan de negocio se ha dividido en varias secciones según los temas fundamentales para agilizar la búsqueda de información, no obstante les recomiendo leer el documento completo de forma ordenada.

El sector de la restauración cuenta con numerosas empresas innovadoras y competitivas que luchan entre ellas por mantenerse en el mercado, y que han sido capaces de poner en marcha y mantener negocios durante años. Sin dejar de lado la situación económica actual y las perspectivas de futuro, este proyecto pretende estudiar la viabilidad del restaurante.

La apertura de un nuevo negocio puede ser una decisión arriesgada, pero también puede ser una oportunidad si se toman las decisiones acertadas. Con este plan de negocio que pretende crear una empresa que sobreviva en el tiempo y sea capaz de crecer.

Para poner en marcha el negocio es necesario una inversión inicial de **124.012€** parte de la misma se obtendrá de recursos propios y la otra parte de un crédito ICO. Los conceptos más importantes se recogen en la siguiente tabla:



Inversión	Cantidad
Redacción dl proyecto de actividad (incluido el arquitecto)	2.500,00 €
Gestiones de licencias	304 €
Material de zona de cocina	14.637 €
Material de barra	6.720,00 €
Material cuarto frío	8.996,00 €
Material comensales zona lounge	5.466,00 €
Material comensales zona restaurante	17.097,00 €
Otro material necesario	7.192,00 €
Ejecución y material de las obras de acondicionamiento	61.100,00 €
<b>Total</b>	<b>124.012 €</b>

Tabla 2. Desglose de los conceptos más importantes de la inversión. Fuente: Elaboración propia

El principal objetivo de la empresa es obtener un beneficio económico y para ello, se ha realizado un análisis de sensibilidad, mediante el planteamiento de tres escenarios y analizando la rentabilidad financiera de cada uno de ellos.

	Inversión Inicial	Periodo de recuperación	VAN	TIR
<b>Escenario optimista</b>	€ 124,012.00	3 años y 1 mes	€ 253.734,39	227%
<b>Escenario realista</b>	€ 124,012.00	4 años y 8 meses	€ (132.055,35)	26%
<b>Escenario pesimista</b>	€ 124,012.00	Aproximadamente 8 años	€ (398.682,76)	0%

Tabla 3. Índices de rentabilidad para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos, el establecimiento será rentable para los escenarios medio y optimista. Dado que la opción pesimista arroja unos datos de rentabilidad muy bajos, se ha elaborado un Plan de Contingencias que recoge una serie de medidas de ajuste que permitirán que la inversión sea viable en el caso de que se diera este escenario.

Se utilizarán los conocimientos de ingeniería adquiridos durante la carrera para el desarrollo del plan de negocio que se expone a continuación.





**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

# **Capítulo 1: Introducción y objetivos del plan de negocio**

## Capítulo 1: Introducción y objetivos del plan de negocio

### 1.1. Idea de negocio e introducción

El objetivo de este proyecto es realizar un Plan de Negocio para estudiar la viabilidad de la creación de un bar-restaurante en la ciudad de Madrid, aplicando innovación en atención al cliente.

La convergencia hacia una sociedad en la que la importancia de los parámetros individuales y colectivos de esfuerzo y productividad cobran cada vez más importancia, hacen del tiempo un bien escaso que se intenta optimizar al máximo. En esa línea, la distribución de las actividades a lo largo del tiempo penalizan excepcionalmente las que a priori no aportan un beneficio personal directo, sea económico o no.

La alimentación es una de las áreas donde, pese al interés creciente por mantener una buena salud, se dedica menos esfuerzos a su cuidado, sacrificando su calidad en pro a un ahorro de tiempo. Tanto en el entorno laboral como en el ocio proliferan las cadenas de restauración de comida rápida con un número de clientes que experimenta un rápido crecimiento, que no disminuye, ni aun sabiendo que el aporte de este tipo de productos es negativo en términos de salud.

Aunque la competencia es muy elevada, el objeto del proyecto es realizar un estudio del entorno de la empresa, las posibles estrategias que llevará a cabo y los puntos fuertes y débiles, que puede hacer que este negocio sea diferente al resto de los competidores.

“PaDaBa”, cuyo significado en español es Amor, es una empresa de hostelería, localizada en Madrid. Esta empresa comenzará con la apertura de un restaurante con visos a una expansión.

En esta primera fase se realizará el estudio de un primer restaurante que, más adelante servirá como patrón para los siguientes.

Dada la coyuntura económica actual la creación de empresas puede ser una aventura arriesgada, pero también puede ser una oportunidad para encontrar un hueco en el mercado si se dispone de la suficiente habilidad.

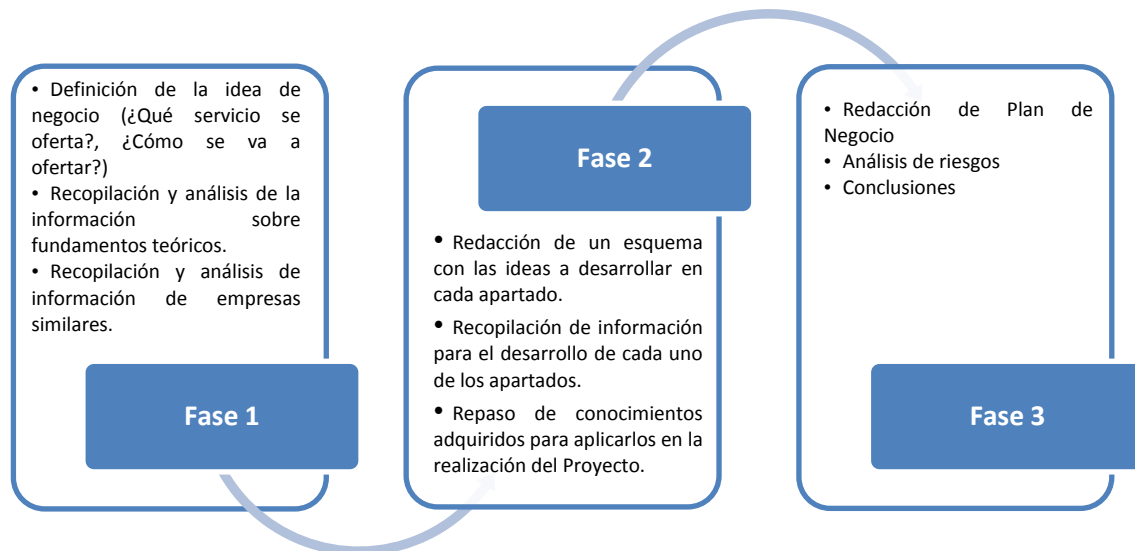


Muchos de los actuales competidores desaparecerán y se reducirán los nuevos entrantes. Aunque la afluencia de clientes sea menor durante unos años, también se obtendrán precios inferiores a los habituales por parte de los proveedores, por lo que los márgenes podrán ser superiores a los de una etapa económica normal, o al menos iguales.

Nunca se ha de olvidar que la empresa debe adaptarse al mercado y no al revés.

## 1.2. Metodología

La metodología de trabajo seguida para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los apartados del Plan de Negocio, responden al siguiente proceso:



*Ilustración 1: Fases de desarrollo del Plan de Negocio. Fuente: Elaboración propia*

En la Fase 1 se han numerado las actividades realizadas para aproximarse al sector de la restauración: recopilación de estudios, investigación de experiencias similares, análisis de las tipologías existentes y estudio de los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas. El objetivo de esta fase es definir la idea de negocio que se quiere implantar y cómo se conseguirá que ésta sea viable.

Durante la Fase 2 se ha realizado un esbozo del Plan de Negocio, en el que se ha realizado un análisis de las ideas a desarrollar para crear el restaurante, definiendo las líneas generales del contenido de cada apartado, y recopilando la información necesaria para ello.

En la Fase 3 se ha redactado el Plan de Negocio definitivo, haciendo la simulación de los resultados y obteniendo las conclusiones relativas a la rentabilidad de la idea.

### Diagrama de Gantt de la elaboración del proyecto

Mes	2013							2014								
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Definición de la idea	█															
Recopilación y análisis de información sobre el sector		█	█													
Estudio de Planes de Negocio semejantes			█	█												
Recopilación de teoría necesaria				█	█				█	█						
Elaboración del esquema del Plan de Negocio					█	█										
Definición de las ideas a desarrollar en cada apartado						█	█									
Análisis de la información necesaria para cada apartado							█									
Redacción del Plan de Negocio								█	█	█	█	█				
Simulación de resultados											█	█	█	█		
Análisis de riesgos													█	█	█	
Conclusiones													█	█	█	
Corrección de errores												█	█	█	█	
Elaboración de la presentación final															█	█

Tabla 4: Diagrama de Gantt del proceso de elaboración del proyecto. Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Objetivo

El bar lounge – restaurante “PaDaBa”, estará destinado a ofrecer una serie de productos y servicios dirigidos al consumidor, reflejándose esto en sus precios, en los valores, en la cultura organizativa,... creando un vínculo de compromiso social con los clientes, los proveedores y con el personal.

En este establecimiento, lo que se va a ofrecer al consumidor es un servicio óptimo, de calidad e innovador, que permitirá satisfacer sus necesidades y exigencias como cliente.

El local se reformará para estar dotado de las instalaciones necesarias, creando el ambiente óptimo en cada una de ellas. No se contará con la ayuda de ninguna subvención pública ni para la inversión inicial, ni para la explotación del negocio. El objetivo es estudiar la viabilidad económica de un proyecto de estas características.





## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Capítulo 2: Análisis de mercado

## Capítulo 2: Análisis de mercado

### 2.1. El sector de la restauración en España

El sector de la hostelería está compuesto por los bares, restaurantes, cafeterías y hoteles, lo que según el Estudio realizado por Manuel Figuerola “Los Sectores de la Hostelería en 2012”<sup>3</sup>, suponen algo más de 300.000 establecimientos con una producción de 119.823 millones de euros, dando empleo a 1.322.200 trabajadores.

La participación de este sector en el PIB nacional es del 6% sobre el 7% del PIB nacional.

El grupo de restaurantes, ha crecido desde 2008 en cerca de 3.000 establecimientos.

El sector es muy sensible a las condiciones económicas y juega un papel primordial en el apoyo a la creación de empleo y el crecimiento económico. Las medidas adoptadas en tiempos de austeridad han derivado en un aumento de las tasas de impuestos en un momento en el que los ingresos disponibles están cayendo, han podido socavar la capacidad del sector para generar crecimiento. La respuesta a corto plazo pasa por medidas de reducción de costes, y más tarde, posiblemente por una pérdida de capacidad permanente en el sector.

### 2.2. Hábitos de consumo en España

En la actualidad está asumido que los productos de alimentación son bienes básicos, aunque por otra parte, representan una participación cada vez menor en el presupuesto de los individuos.

Durante los últimos años, el mercado de la alimentación ha asistido a una eclosión en la demanda extra doméstica. Esto es, el sector de la restauración, tanto en su vertiente comercial como colectiva y social, se ha convertido en una opción habitual para cubrir una parte importante del consumo de alimentos y bebidas.

---

<sup>3</sup> Federación Española de Hostelería - <http://www.fehr.es/documents/comunicados/publicaciones%20sectoriales/12-09-2013-Estudio-sectores2012.pdf>

La proporción del gasto de alimentación realizado por los españoles fuera del hogar se establece en un 24% sobre el total. Esto equivale a unos 21.129 millones de euros.

### Habitos de consumo en alimentación



Ilustración 2: Hábitos de consumo fuera del hogar de los Españoles. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la caída del gasto extra doméstico ha disminuido un 3,6% respecto al año anterior (2011), ya que se ha gastado más por ocasión de consumo (4,33€/pers./visita). Se realizaron 6.623 millones de visitas individuales al año a establecimientos, lo que supone un 4,9% menos con respecto a 2011.

El perfil del consumidor extra doméstico es masculino, de clase media, cuya edad está comprendida entre los 25 y 54 años, siendo Andalucía, Levante y Madrid las regiones en las que hay mayor hábito de consumir fuera del hogar (suponen el 46,1% del total de consumos realizados por los individuos que residen en España). Siete de cada diez consumos fuera del hogar se realizan entre semana, suponiendo un gasto de 3,67€/pers./visita durante estos días. Por el contrario, el presupuesto dedicado durante el fin de semana crece, suponiendo 5.41€/pers./visita.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino - [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O INVIERNO 2011 tcm7-207355.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O%20INVIERNO%202011/tcm7-207355.pdf)

En la siguiente tabla se pueden observar los porcentajes de consumo extra doméstico, teniendo en cuenta la época del año y el momento del día.

Se puede observar que el consumo es mayor en Otoño/Invierno y que la comida y la cena es el momento en el que más se consume extra domésticamente.

	Primavera / Verano	Otoño / Invierno
<b>Día de diario</b>	62,4%	61,3%
<b>Fin de semana</b>	37,6%	38,7%
<b>Desayuno</b>	12%	10%
<b>Media mañana</b>	13%	9,3%
<b>Aperitivo</b>	9,4%	10,8%
<b>Comida</b>	27,4%	28,4%
<b>Merienda</b>	13,7%	13,8%
<b>Cena</b>	21,6%	23,9%
<b>Tentempié nocturno</b>	2,9%	3,8%

Tabla 5: Consumo extra domestico según la época del año y el momento del día. Fuente: Elaboración propia con información de [magrama.gob.es](http://magrama.gob.es)

En la siguiente tabla, se puede observar cuál es la tipología de establecimiento al que el consumidor asiste. En ella podemos ver que los lugares de consumo más demandados son bares y tabernas.

	%
<b>Cafetería</b>	20,3%
<b>Bar / Taberna</b>	20,2%
<b>Restaurante Menú</b>	12,7%
<b>Restaurante a la carta</b>	9,5%
<b>Otros</b>	6,9%
<b>Panadería / Pastelería</b>	5,8%
<b>Restaurante de comida rápida</b>	4,7%
<b>Restaurante de empresa</b>	4,3%
<b>Máquina expendedora</b>	4,3%
<b>Hiper – Super alimentación</b>	3,4%
<b>Heladerías</b>	3,3%
<b>Quioscos / Gasolineras</b>	2,1%
<b>Auto servicio</b>	1,5%
<b>Tienda de conveniencia</b>	1%

Tabla 6. Tipología de establecimiento al que asiste el consumidor. Fuente: Elaboración propia con ayuda de [magrama.gob.es](http://magrama.gob.es)

Estos muestran que aunque el consumo de alimentos fuera del hogar ha disminuido durante la crisis, siguen existiendo datos positivos al respecto. Se han creado nuevas empresas en el sector durante la crisis y es el sector con mayor crecimiento del PIB nacional.

Al comparar el porcentaje de personas que realizan un consumo extra doméstico en alimentación por las diferentes regiones de España, Madrid se encuentra en tercer lugar. La zona sur de España se encuentra en primer lugar.<sup>5</sup>



*Ilustración 3. Porcentaje de consumos extra domésticos por zonas. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es*

Como se ha podido observar en los datos analizados, el 13% del consumo de alimentos fuera del hogar es para la Comunidad de Madrid. Del 13% de la renta de cada hogar dedicada a alimentación, un 2% se dedica a la alimentación fuera del hogar.

<sup>5</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente - [http://www.mercasa.es/files/multimedios/HORECApresentacionDatosConsumoAnual2012\\_vFinal\\_NPD.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/HORECApresentacionDatosConsumoAnual2012_vFinal_NPD.pdf)

### Dedicación de la renta

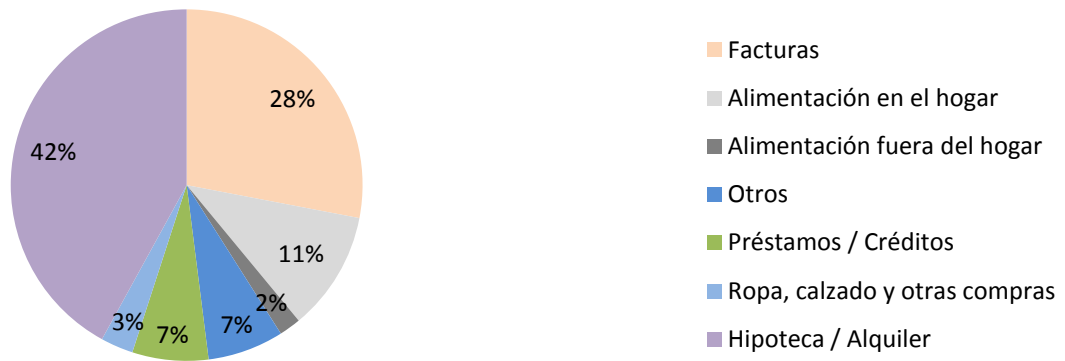


Ilustración 4. Porcentaje de dedicación de la renta. Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Perfil del cliente en España

Para conocer el perfil de los clientes de la empresa, es necesario conocer primero los rasgos generales de los consumidores de este tipo de establecimientos en España. Según el tipo de familia, existen diferentes porcentajes de consumos fuera del hogar. En el siguiente gráfico se puede observar cuáles son los grupos que más consumen fuera del hogar.<sup>6</sup>

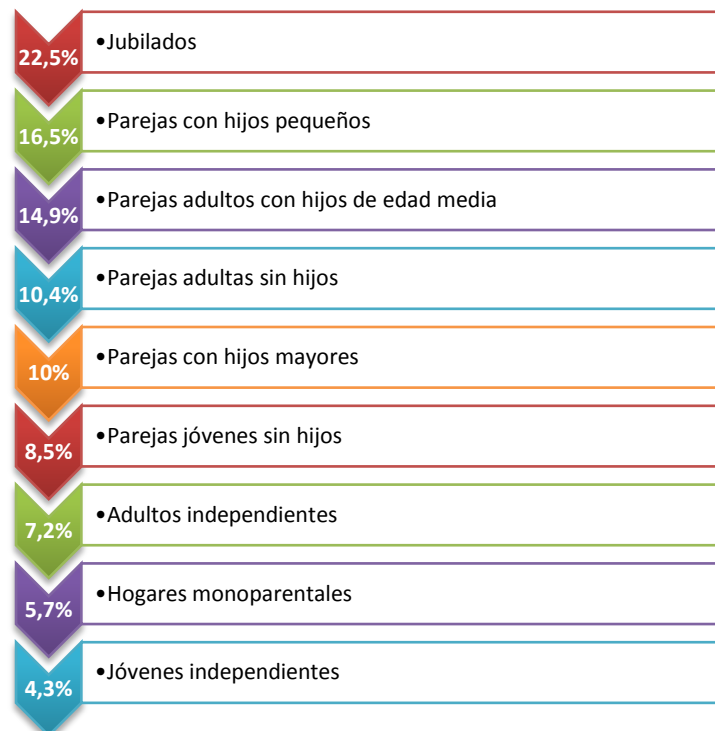


Ilustración 5: Porcentajes de consumo según el tipo de familia. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es

<sup>6</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente - [http://www.mercasa.es/files/multimedios/PANEL\\_CONSUMO\\_vFinal\\_NPD.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/PANEL_CONSUMO_vFinal_NPD.pdf)

Según la edad del consumidor, se puede decir que el ticket medio por persona aumenta en familias con acompañantes de 10-17 años y en grupos con edad de 18-14 años. Sin embargo, todos los grupos de adultos por encima de los 35 años reducen su ticket medio.

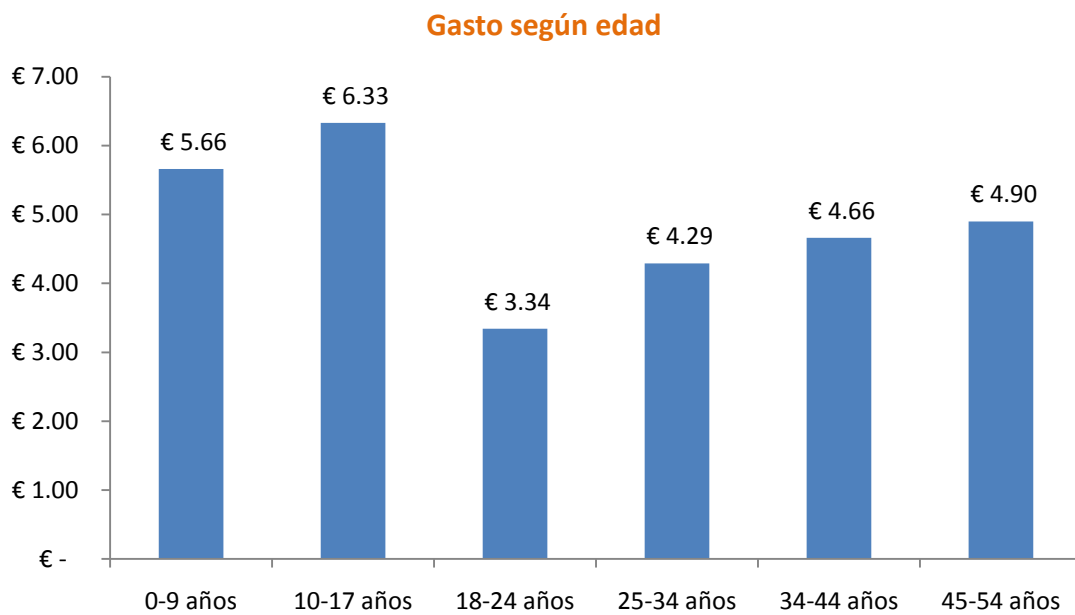


Ilustración 6. Gasto según edad en restauración. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es

A la vista del gráfico se puede observar que el grupo de edad que más gasta cuando consume fuera del hogar son los menores de edad y los mayores de 34 años. Si se realiza la comparación entre el porcentaje de asistencia por tipología de familia y el ticket medio por edad, se puede establecer que el mejor público objetivo para el establecimiento serían las personas mayores (entre los 34 y 65 años) y las familias con hijos menores de edad.

Estos datos se ven reforzados con los encontrados en el informe del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente<sup>7</sup> en el que se dice que un 40% de las visitas las realizan consumidores que oscilan entre los 25 y 45 años.

El perfil del consumidor extra doméstico por género, no implica una diferencia excesiva, si se observa el porcentaje de hombres y de mujeres que realizan un gasto extra doméstico, los hombres superan a las mujeres con un porcentaje de 54,5%, pero si se mira el gasto de cada uno de ellos en estas visitas, es muy similar, ya que los hombres consumen únicamente 22 céntimos más que las mujeres en cada salida.

### Porcentaje de visitas por género

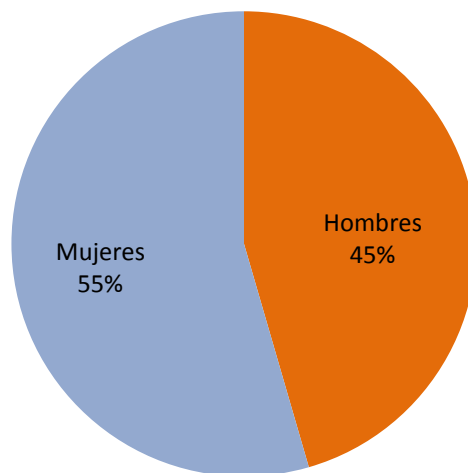


Ilustración 7. Porcentaje de visitas por género. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es

<sup>7</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente - [http://www.mercasa.es/files/multimedios/HORECApresentacionDatosConsumoAnual2012\\_vFinal\\_NPD.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/HORECApresentacionDatosConsumoAnual2012_vFinal_NPD.pdf)



### Ticket medio por género

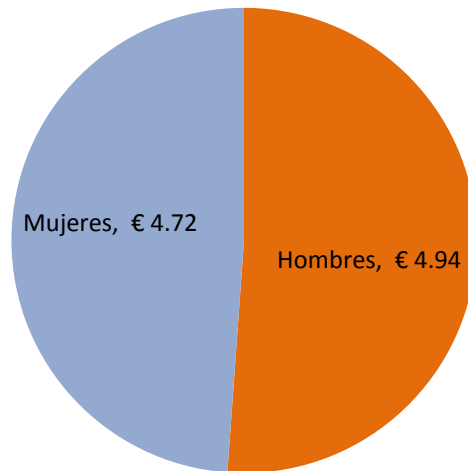


Ilustración 8. Ticket medio por género. Fuente: Elaboración propia con ayuda de mercasa.es

Como se ha podido observar anteriormente, la comida y la cena representan los dos momentos de consumo más significativos en las ventas totales. Respecto al tipo de establecimiento que los clientes eligen para realizar el consumo extra doméstico de alimentos, casi la mitad de las visitas se centran en restaurantes de autoservicio, restaurantes de comida rápida, bares y tabernas y cafeterías.

Se puede llegar a la conclusión de que el perfil del consumidor es hombre o mujer entre 34-65 años, que se verá atraído por bares, tabernas y restaurantes.

Otro dato importante a estudiar son las preferencias del consumidor en cuanto a los requisitos que se tienen en cuenta a la hora de elegir un establecimiento u otro.

Actualmente el precio crece en importancia, que ahora tiene referencias con otros productos, lugares de consumo, ofertas gastronómicas e incluso otros tipos de consumo (viajes, ocio,...). La calidad del producto va a ser esencial, además de la variedad, la presentación y la atención. Estos son los principales factores que valoran los clientes.

### Preferencias de los clientes

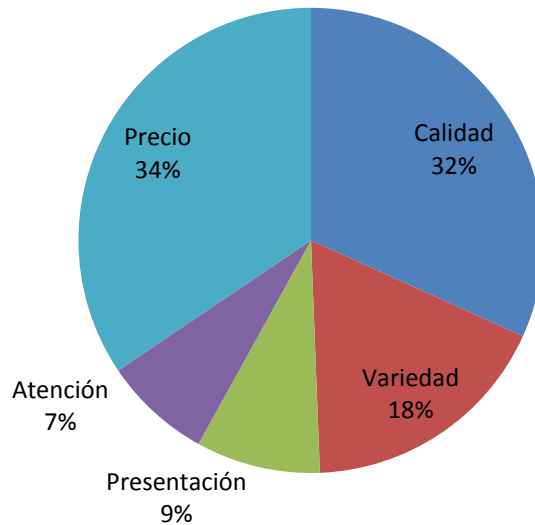


Ilustración 9. Preferencias de los clientes a la hora de elegir un establecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los factores estudiados en cuanto al perfil de consumidor para los establecimientos de restauración, se puede decir que se trata de hombre o mujer de entre 34 – 65 años que valoran el precio y la calidad del producto a la hora de la elección del establecimiento.

#### 2.4. Percepción de los consumidores de este tipo de establecimientos

La demanda de este tipo de establecimientos sigue siendo alta incluso, en época de crisis. Este tipo de establecimientos supone una actividad de ocio para cualquier persona, por ello se pueden encontrar bares y restaurantes de distinta índole que tratan de diferenciarse unos de otros para atraer al cliente. Esto, además, se observa en la distribución de los bares. Se pueden encontrar emplazados en una misma calle varios locales similares que evidentemente compiten entre ellos.

El consumidor hoy en día quiere vivir una experiencia que empieza desde su casa o móvil y quiere continuarla en el negocio.

Es muy importante trabajar el proceso perceptivo del consumidor, ya que éste es bastante complejo y es lo que éstos más valoran. Desde que un cliente se entera de la existencia del restaurante hasta que recibe la factura, suceden una serie de procesos que hay que cuidar con detalle.

<b>Estímulos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier elemento del servicio o producto que activa los receptores sensoriales.</li> </ul>
<b>Receptor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte del organismo es capaz de responder a la estimulación que le es propia. Actúa de manera automática en el momento en que es estimulado con suficiente intensidad, de manera que transforma la energía física en energía neuronal.</li> </ul>
<b>Sensación o emoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón. Estas respuestas son producidas por el cerebro cuando detecta un estímulo emocionalmente competente.</li> </ul>
<b>Percepción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La interpretación significativa de las estimulaciones que recibe el organismo</li> </ul>
<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el resultado de la información recibida. El resultado del proceso de elaborar, transformar, almacenar y recordar o utilizar la estimulación que han recibido los receptores sensoriales.</li> </ul>

Ilustración 10. Percepción del establecimiento por parte del consumidor. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido observar anteriormente en rasgos generales el consumo en restauración es mayor entre semana que los fines de semana. Si se realiza un estudio más exhaustivo de estos porcentajes, obtenemos que la mayoría de las personas que comen fuera del hogar entre semana principalmente debido al horario laboral que tienen, pero no por ello dejan de asistir los fines de semana a locales de restauración.

	<b>Primavera / Verano</b>	<b>Otoño / Invierno</b>
<b>Día de diario</b>	62,4%	61,3%
<b>Fin de semana</b>	37,6%	38,7%

Tabla 7. Porcentajes de consumo por día de la semana. Fuente: Elaboración propia.

Los consumos diarios son aquellos que se deben a la actividad laboral (trabajo o centro de estudios). Para la empresa este tipo de clientes es muy importante y es necesario captar sus necesidades para satisfacerlas.

Como cabe esperar, el número de personas que acudirán al establecimiento dependerá en gran medida de la zona en la que se sitúe. Por ello se va a valorar una situación cercana a centros de trabajo y zonas de ocio nocturno, para hacer del



establecimiento un complemento a una necesidad, además de una necesidad propiamente dicha.

Es importante tener en cuenta los nuevos modelos de hogar, cuya influencia es cada vez mayor. Los niños ejercen presión sobre las decisiones de consumo familiar. Los datos no dejan lugar a dudas, los niños influyen en el 60% de las compras que se realizan en el hogar y deciden casi el 30% de las salidas en alimentación y ocio.

## 2.5. La Comunidad de Madrid

### 2.5.1. Datos geográficos

La Comunidad de Madrid es una comunidad autónoma de España, situada en el centro de la Península Ibérica y, dentro de esta, en el centro de la Meseta Central. Limita con las provincias de Guadalajara, Cuenca, Toledo (Castilla-La Mancha), Ávila y Segovia (Castilla y León). La comunidad de Madrid es uniprovincial, por lo que no existe Diputación. Su capital, Madrid, es también la capital de España.



Ilustración 11. Situación geográfica de la Comunidad de Madrid

### 2.5.2. Datos demográficos

Madrid es la provincia más poblada de España, con 6.495.551 habitantes (INE 2013). Por autonomías, esta comunidad uniprovincial es la tercera de mayor población del país, por detrás de Andalucía (en sus ocho provincias residen más de 8,4 millones de personas) y de Cataluña (con 7,5 millones en cuatro provincias).

La densidad de población de la región es de 809 hab/km<sup>2</sup>, muy superior a la del conjunto español (93,51 hab/km<sup>2</sup>). Sin embargo, este indicador esconde enormes oscilaciones, conforme se considere la zona central de la provincia o los límites de la misma. Mientras que el municipio de Madrid arroja una densidad de 5.374,88 hab/km<sup>2</sup>, en la comarca de la Sierra Norte se reduce a menos de 9,9 hab/km<sup>2</sup>.

La gran mayoría de la población de la comunidad autónoma se concentra en la capital y en sus alrededores, que conforman el área metropolitana más importante de España, donde reside aproximadamente el 90% de los habitantes de la Comunidad de Madrid.

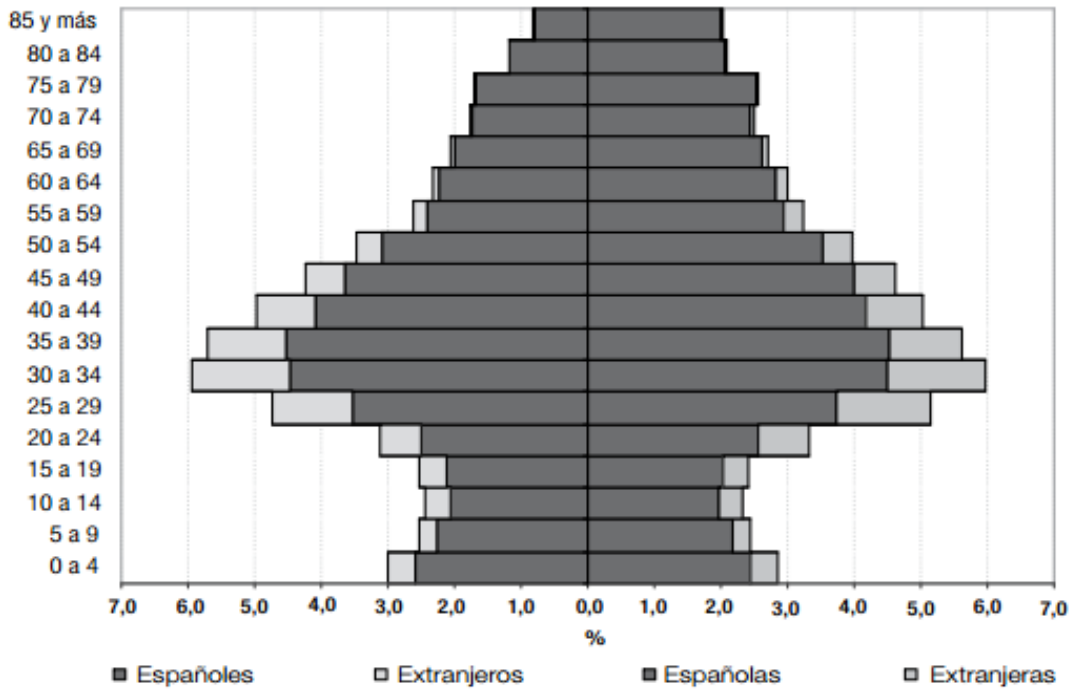


Ilustración 12. Pirámide poblacional de la Comunidad de Madrid (2012). Fuente: [www.madrid.es](http://www.madrid.es)<sup>8</sup>

La población madrileña presenta un perfil de edad preferentemente joven-adulto: el 44% de los habitantes de la región tiene entre 16 y 44 años. A cierta distancia aparece el grupo de edad de 45 a 65 años, que supone el 24,3%. Muy alejados se sitúan los niños y adolescentes (hasta 15 años), con un 15,2%, y los mayores de 65 años, con un 16,7%.

Comparativamente con los datos nacionales, la región de Madrid muestra un componente joven-adulto más elevado. El 61,9% de los madrileños tiene menos de 49 años, cifra superior a la del total español con un 59,6%.

También hay diferencias por sexo. En la Comunidad de Madrid habitan más mujeres que en el conjunto de España, en términos relativos. Su perfil femenino se cifra en un 51,6% un punto más que el total español (un 50,6%). El 48,4% restante corresponde a la población masculina, frente al 49,4% de todo el país.

<sup>8</sup> Madrid.es:

[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS\\_baja.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS_baja.pdf)

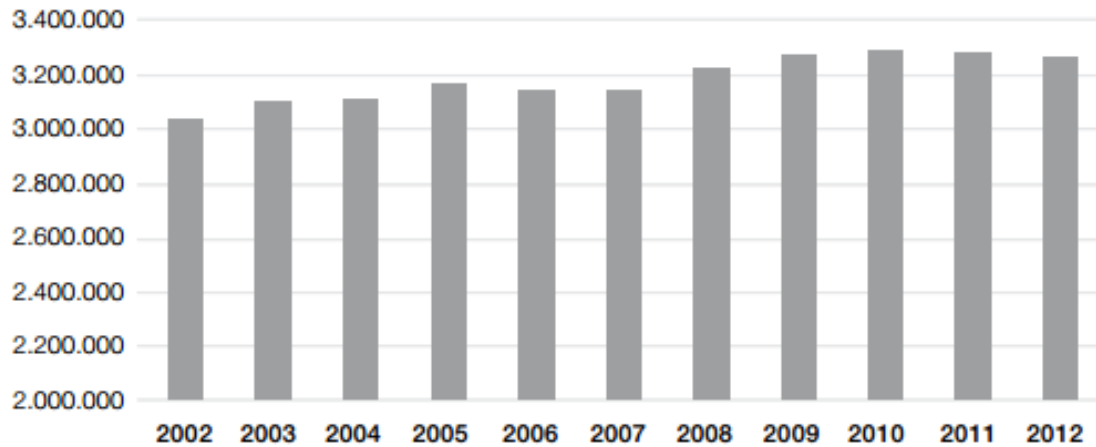


Tabla 8. Evolución de la población de la Comunidad de Madrid (2002-2012). Fuente: [www.madrid.es](http://www.madrid.es)<sup>9</sup>

La tasa de natalidad de la región madrileña (nacidos por cada 1.000 habitantes) es de 11,8, cifra tímidamente superior a la del conjunto español (10,75 puntos).

En lo que respecta a la mortalidad, las diferencias con los datos nacionales son algo más acusadas. La tasa de mortalidad correspondiente a la comunidad de autónoma (6,95) es inferior en dos puntos a la de toda España (8,93).

Según los datos del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, la esperanza de vida en la Comunidad de Madrid se sitúa en 81,87 años. Para las mujeres es de 84,94 años y para los hombres de 78,43 años. Este indicador no ha dejado de crecer año tras año, desde su control estadístico, iniciado en 1986.

Madrid se ha convertido desde los años cincuenta y sesenta en un polo industrial de primera magnitud, que ha atraído a un número muy importante de inmigrantes, procedentes de las regiones menos desarrolladas del país, como también (desde principios de los años noventa) de otros países. Según el censo del año 2005, la Comunidad de Madrid cuenta con un 13,09% de extranjeros, cinco puntos por encima de la media española (8,47%).

Un 53% de los no nacionales son iberoamericanos, un 18,36% de la Europa no comunitaria, 9,27% de África del Norte, un 9,21% de la Unión Europea, un 3,59% del

<sup>9</sup> Madrid.es:

[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS\\_baja.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS_baja.pdf)

África Subsahariana, un 3,36% el Asia del Este y un 1,03% de Filipinas. Por nacionalidades, las más importantes son la ecuatoriana (un 22,23% sobre el total de extranjeros), la rumana (12,35%), la colombiana (9,3%), la marroquí (8,91%) y la peruana (5,03%).

La capital concentra el 58,5% de la población inmigrante que reside en la región.



Tabla 9. Número de habitantes por municipios en la Comunidad de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

10

Los municipios más poblados de la Comunidad de Madrid, los que poseen más de 20.000 habitantes, son los que se muestran en el gráfico anterior.

Además de su realidad metropolitana, la Comunidad de Madrid ofrece el fuerte contraste de zonas despobladas, con un marcado carácter rural.

<sup>10</sup> Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad\\_de\\_Madrid#Datos\\_demogr.C3.A1ficos](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_de_Madrid#Datos_demogr.C3.A1ficos)



### 2.5.3. Datos económicos

La Comunidad de Madrid gozaba en 2009 de la segunda mayor renta por habitante de España (30.029€) por detrás del País Vasco (30.703€) y seguida por la comunidad de Navarra (29.598€).

La región ocupa el puesto 25º en la clasificación de las regiones europeas más prósperas en 2010 y la posición 50º en la lista de ciudades-región más competitivas del mundo en el año 2007. En esta clasificación, encabezada por San Francisco (Estados Unidos), figuran por delante de Madrid diecisiete metrópolis europeas, entre ellas Dublín (Irlanda), Milán (Italia), Lyon (Francia) y Roma (Italia), además de Londres (Reino Unido) o París (Francia). La región madrileña se coloca por delante de Barcelona y Valencia, las otras dos grandes áreas metropolitanas españolas.

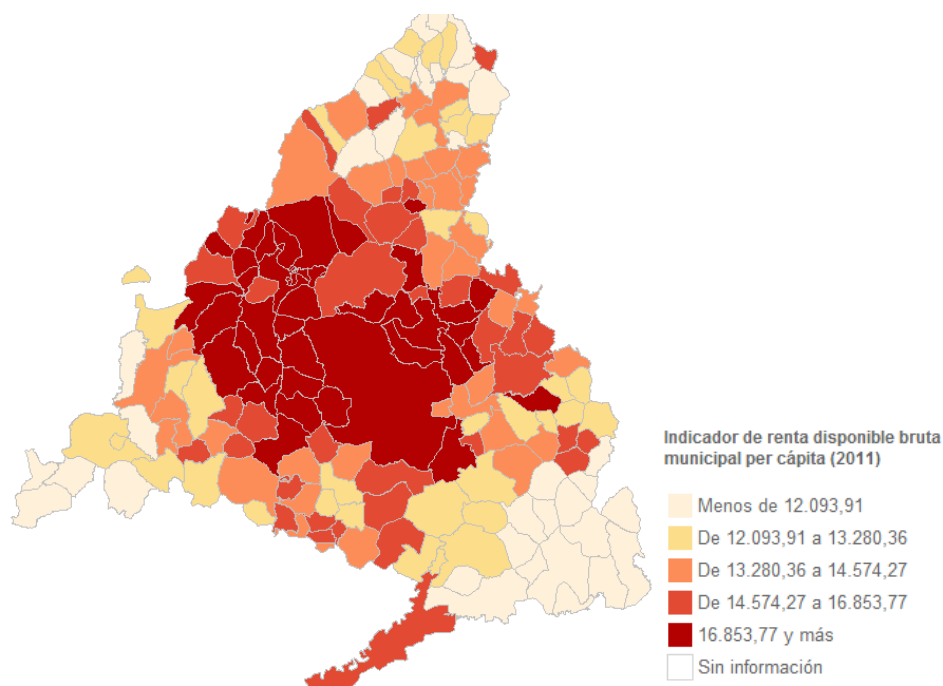


Ilustración 13. Municipios con mayor renta per cápita en la Comunidad de Madrid. Fuente: Madrid.org<sup>11</sup>

Al igual que ocurre con los datos demográficos, la renta disponible bruta municipal per cápita presenta enormes oscilaciones entre las distintas localidades de la provincia. Pero, a diferencia de las cifras poblacionales (que iban a la baja cuanto más aumentaba

<sup>11</sup> Madrid.org:

<http://www.madrid.org/nomecalles/Inicio.icm?temaAlmudena=1901641&periodo=2011&nuts4=N&x=47&y=44>

la distancia con el área metropolitana), se configura ahora un mapa completamente distinto: las áreas de mayor renta per cápita se sitúan principalmente en el municipio de Madrid y en su corona metropolitana norte, noroeste y nordeste, con extensiones hacia la Sierra de Guadarrama, hasta el límite con la provincia de Segovia.

Estas zonas presentan un fuerte componente residencial y, en determinados puntos, integran urbanizaciones consideradas de lujo.

El Producto Interior Bruto (PIB) de la Comunidad de Madrid, se estima en 124.780 millones de euros, lo que representa el 65,9% del conjunto de la Comunidad de Madrid y el 11,6% de España, situándose significativamente por encima del peso de su población en cada uno de los dos territorios. Este nivel de producción de la Ciudad supera al de todas las Comunidades Autónomas salvo Cataluña y Andalucía, además de la propia Comunidad de Madrid.

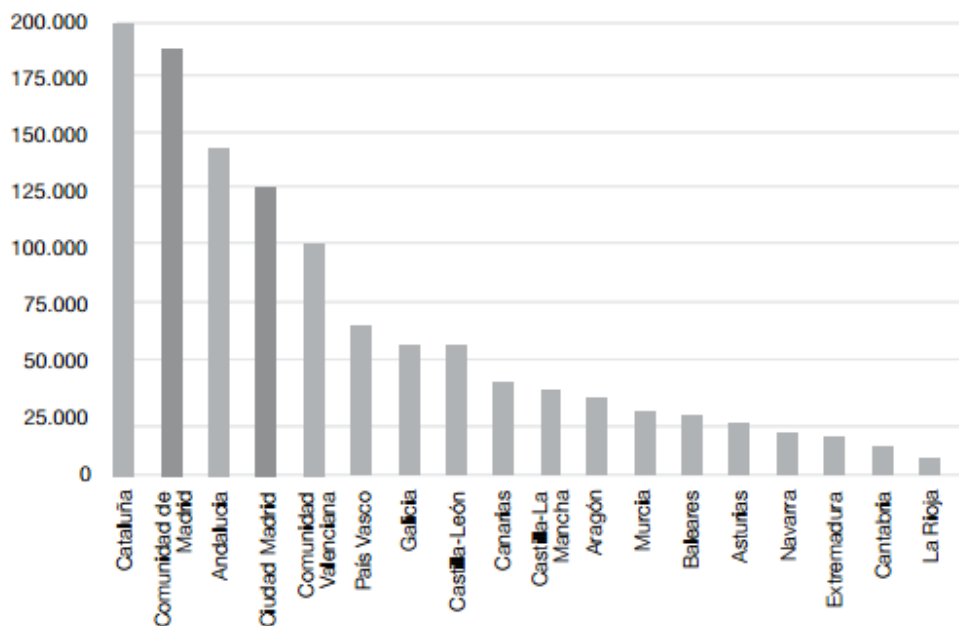


Ilustración 14. Producto Interior Bruto por Comunidades Autónomas (2011). Fuente: madrid.es<sup>12</sup>

La industria aporta el 7,9% de la producción, y la construcción, con un gran dinamismo en años anteriores pero con retroceso en los últimos años, el 6,1%. Pero son las

<sup>12</sup> Madrid.es:

[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS\\_baja.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS_baja.pdf)

actividades de servicios, con el 85,9% de la actividad total, las que definen la estructura productiva de la Ciudad de Madrid.

### Valor añadido bruto (VAB) de la Comunidad de Madrid

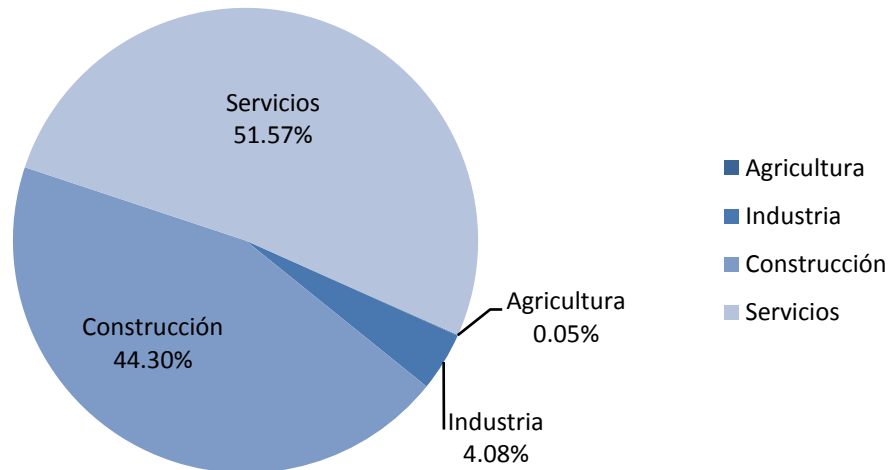


Ilustración 15. Valor añadido bruto (VAB) de la Comunidad de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de [madrid.es](http://madrid.es)<sup>13</sup>

De entre todos, los más destacados son los servicios a empresas, seguidos de los transportes y comunicaciones, los inmobiliarios y los financieros. Estos cuatro grupos producen el 52% del VAB total generado por la economía de Madrid y el 61% del correspondiente a los servicios.

El turismo es una actividad especialmente importante en la Ciudad de Madrid, ocupando a buena parte de su población tanto en el comercio y la hostelería como en el transporte y la industria del ocio. Durante 2011 registró 8,3 millones de viajeros y 16,4 de pernoctaciones, sólo en establecimientos hoteleros.

La dinámica empresarial de la Ciudad de Madrid está marcada por la situación de salida de la crisis económica y financiera, lo que está suponiendo un paulatino aumento del número de empresas que se crean, en cualquier caso a la cabeza de

<sup>13</sup> Madrid.es:

[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS\\_baja.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/MadridEconomia/Ficheros/MADRID%20ECONOMIA%202012%20CAS_baja.pdf)

España. En los últimos doce meses se crearon más de 11.000 sociedades, un 2,9% más que un año antes.

La economía madrileña ha destacado tradicionalmente por su fortaleza, no en vano el crecimiento de la región se ha situado en los últimos diez años a la cabeza de España, superando a ésta en 2,8 puntos entre 2001 y 2011 y a los diecisiete países de la Unión Monetaria en 10,4. Madrid ha sido tercera región de España que mejor ha soportado los últimos tres años, en concreto 0,5 puntos por encima de España en media cada año.

## **2.6. Grado de utilización de los servicios de restauración**

Un reciente estudio nacional sobre “hábitos de alimentación y salud”, indica que uno de cada cinco madrileños reconoce que come fuera de casa mucho más que hace unos diez años, costumbre que se ha incrementado especialmente entre aquellos que lo hacen a diario. El trabajo, en días laborales, y las reuniones familiares y sociales, en fin de semana, serían las principales razones de este aumento.

A través de la serie histórica de la Encuesta de Consumo de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid se ha podido ir observando bimestralmente, durante la última década, una tendencia creciente en el uso familiar de servicios de restauración, en buena medida ligado a la percepción del aumento de los gastos de ocio; con puntas anuales especialmente acusadas en los periodos vacacionales.

### 2.6.1. Comidas en casa entre semana

#### Porcentaje de tipos de familia que comen en casa entre semana

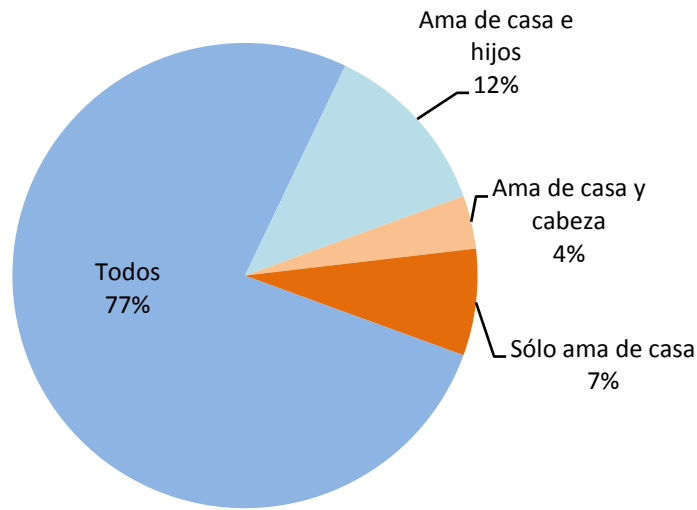


Ilustración 16. Tipologías de familias que comen en casa entre semana. Fuente: Elaboración propia con ayuda de [camaramadrid.es](http://camaramadrid.es)<sup>14</sup>

En el 62% de los hogares madrileños la familia se encuentra al completo a la hora de la comida. Por el contrario, sólo en un 9% de los casos no hay nadie en casa en los mediodías laborables, mientras que en otro 29% se registra presencia parcial de sus miembros (26%) o situaciones variables según las circunstancias (3%). En estos casos, el ama de casa constituye la presencia más habitual, y la situación concreta más frecuente es que ésta coma con los hijos (todos o algunos de ellos) en ausencia del cabeza de familia.

Estos hábitos dependen, desde luego, de la composición del hogar. Y así:

- En el 80% de los hogares unipersonales, el único miembro regresa o está en su domicilio a la hora de comer, ya sea a diario o intermitentemente.
- En las parejas con hijos la situación es relativamente similar, en el 76% de los casos se encuentran ambos al mediodía, en general a diario.

<sup>14</sup> Cámaramadrid.es: [http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo\\_agosto.asp](http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo_agosto.asp)

- La denominada familia nuclear tradicional (pareja e hijos) es la que parece encontrar más dificultades para encontrarse al completo a la hora de comer, aunque aun así, está es la situación predominante con un 57%.
- La situación es relativamente diferente cuando se trata de hogares mono parentales, en estos casos la presencia de los hijos es más intermitente, por lo que el ama de casa, suele encontrarse solo/a al medio día con mayor frecuencia.

Pero también influyen en estos hábitos otras razones como son la edad de los miembros principales y la situación de actividad del ama de casa. Así:

- A partir de los 55 años, un 70% de los hogares tiende a encontrarse al completo a la hora de comer, situación que es prácticamente unánime a partir de la edad de jubilación.
- Por el contrario, el vacío total es una situación habitualmente asociada a los hogares más jóvenes.

El principal ausente a la hora de comer suele ser el cabeza de familia, le siguen los hijos y por último el ama de casa.

### 2.6.2. Grado de utilización de los servicios de restauración

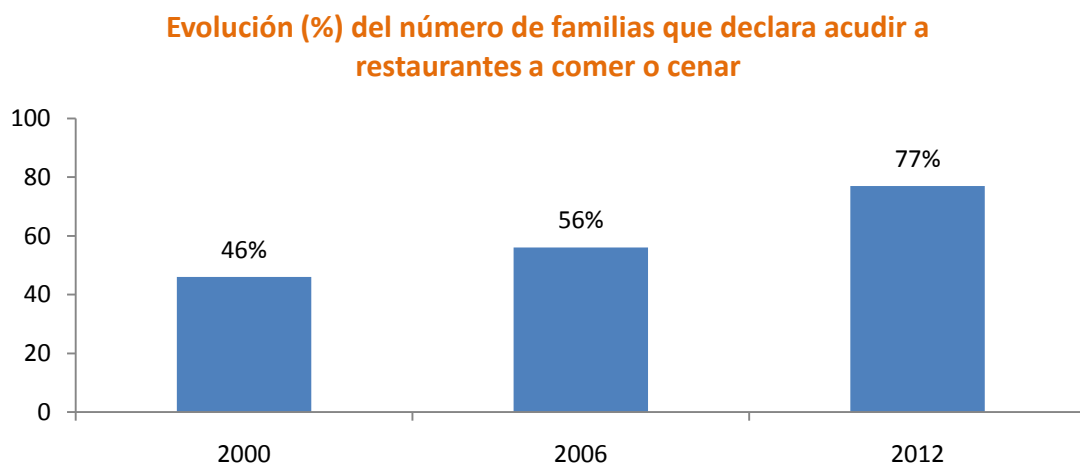


Ilustración 17. Evolución del número de familias que comen fuera de casa. Fuente: Elaboración propia con ayuda de camaramadrid.es<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Camaramadrid.es: [http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo\\_agosto.asp](http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo_agosto.asp)



En un 77% de los hogares madrileños se reconoce la asistencia de los cónyuges a restaurantes. Ello supone un aumento de 20 puntos porcentuales respecto a los resultados del periodo anterior.

De todas formas, en casi la mitad de los hogares no existe un hábito sistemático de salir a comer o cenar fuera de casa como un elemento de ocio: en un 26% esta conducta sólo se da en ocasiones aisladas o muy especiales, y en otro 23% no se produce en absoluto. Por el contrario, en poco más del 20% el hecho de salir a comer o cenar fuera de casa constituye un hábito semanal.

En más del 75% de los hogares de nivel bajo o medio-bajo salir a comer fuera de casa es un hábito inexistente o muy excepcional, cosa que también pasa en la mitad de los de nivel medio. En los de nivel alto es frecuente salir.

El conjunto de los usuarios más o menos regulares de la restauración (51%), la fidelidad al menos hacia un determinado género gastronómico es la tónica predominante. De hecho, sólo la mitad de los que declaran acudir a restaurantes más de una vez al mes confiesa variar sistemáticamente el tipo o género de establecimientos preferidos en cada ocasión, mientras que la otra mitad se mantiene fiel a un mismo género (33%) o, en el caso extremo, a un mismo establecimiento (17%).

### 2.6.3. Grado de utilización del servicio de comidas a domicilio

#### Ocasiones en las que se encarga comida por teléfono

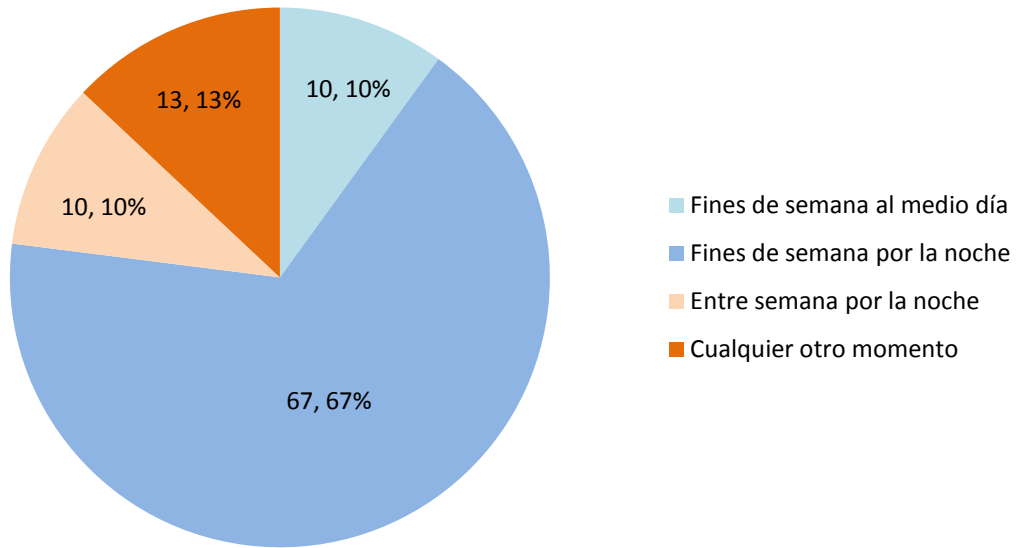


Ilustración 18. Ocasiones en las que se encarga comida por teléfono. Fuente: Elaboración propia con ayuda de camaramadrid.es<sup>16</sup>

Únicamente un 20% de los hogares tiene un hábito de encargar comida preparada a domicilio. Un 60% no utiliza nunca este servicio, mientras que otro 20% lo hace de forma muy ocasional.

Se trata por tanto de un hábito minoritario, cuyo ejercicio suele concentrarse los fines de semana.

## 2.7. Locales de restauración innovadores

Durante el año 2013 se han puesto en funcionamiento interesantes proyectos de restauración innovadora. Se va a realizar un análisis de estos locales para poder tomarlos como referentes.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Camaramadrid.es: [http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo\\_agosto.asp](http://www.camaramadrid.es/asp/pub/consumo_agosto.asp)

<sup>17</sup> Gastroeconomy.com: <http://www.gastroeconomy.com/2013/12/10-gastroconceptos-innovadores-de-2013/>



- **Bodega 1900, la vermutería-restaurante de Albert Adrià**



Ilustración 19. Bodega 1900

Formato de vermutería reinventada como uno de los gastroconceptos más innovadores de 2013. Albert Adrià convierte el aperitivo en una fórmula para comer en un local situado en un edificio de 1900, año que da nombre a la recreación de esta bodega barcelonesa bajo una filosofía en parte

tradicional y en parte ultramoderna. ¿Por qué? Escabeches, salazones, conservas, embutidos, chips y aceitunas ‘sferificadas’ componen la carta de un local sin barra concebido como un restaurante, donde se puede picar algo o comer por un precio medio de 25-45 euros.

Su innovación: Recuperar y actualizar el concepto de vermutería, que Albert Adrià renuncian a plasmar bajo el típico formato de barra para convertirlo en un restaurante para comer sentado. Así, sitúa la fórmula del aperitivo como un espacio para almorzar, cenar o picar entre horas.

Bodega 1900 es un nuevo ejemplo de lo que Albert Adrià denomina “alta cocina de barrio”.

AL recuperar la costumbre del ‘vermuteo’, marca tendencia: la vuelta con fuerza del vermouth como argumento estratégico en nuevos locales o el impulso de una tendencia de largo plazo es un hecho en el gastro-sector español.

- **Roca Bar, tapas y bocadillos con el ‘sello Roca’**

Del grupo hostelero formado por los hermanos Joan, Josep y Jordi Roca, nace la alianza con los dueños de El Celler de Can Roca (Girona), que da lugar al nacimiento de Roca Moo, un restaurante con una estrella Michelin. Como novedad este 2013, se ha realizado la transformación de este establecimiento en un doble sentido: reducir Roca Moo a la mitad de su espacio e incorporar una barra en la que se puede comer y funciona como base para terminar algunos platos, y destinar esos nuevos metros ganados a un nuevo concepto denominado Roca Bar.

Roca Bar es el concepto innovador de este 2013 con un atractivo claro, una fórmula informal de tapas, platos ‘Clásicos Roca’ y bocados ‘casual’ firmados por los hermanos Roca. Entre sus innovaciones está el Rocardillo o los helados Rocambolesc. El ticket medio para comer o picar en el Roca Bar se sitúa entre 15-40 euros. Además cuenta con menú de medio día a 19 euros.



Ilustración 20. Roca Bar

- **TriCiclo, la democratización de la cocina contemporánea**

Podría pasar por un local chic del inquieto Barrio de las Letras, si no fuera porque es una de las aperturas del año 2013 en Madrid. Tres amigos cocineros, emprendedores y profesionales formados en reputados establecimientos, decidieron abrir su propio negocio con el objetivo de dar bien de comer. Por eso, este formato materializa el triunfo de lo obvio.

El ticket medio de este local es de 25-40 euros a través de una carta que ofrece la mayoría de los platos bajo la infalible fórmula de las raciones, medias raciones y tercios de ración.

- **L’Eggs, los platos con huevos de Paco Pérez en Barcelona**

Paco Pérez es uno de los cocineros españoles con más Estrellas Michelin y uno de los pocos que luce una distinción de la guía francesa fuera de España.

L’Eggs es un concepto informal en el que ha optado por llevar al máximo la especialización: los platos con huevos presiden la oferta de este restaurante urbanita. “Modelo gastronómico de alta calidad y asequible”, es la definición ofrecida para este local, que opera bajo un horario ‘non stop’ de cocina y tiene capacidad para 120 clientes. Con precios de 7-18 euros, la carta contiene unas veinte recetas con huevos. El ticket medio se mueve entre 25-35 euros.

- **La Carmencita, la taberna castiza recuperada**



Ilustración 21. La Carmencita

Esta taberna madrileña, que algunos sitúan como la segunda más antigua de la capital que ha sido testigo clave de la historia de Madrid, cerró hace unos años y fue sustituida por un concepto italo-argentino que olvidó su pasado como casa de comidas. Así

renació una casa de comidas de raíces tradicionales y con un formato de cocina por cien casera, que, al mismo tiempo es muy moderna. Primero por su horario continuado de 9 de la mañana a 2 de la madrugada. Gran parte de la despensa de La Carmencita procede de pequeños productores cántabros o de la Sierra de Madrid.

El interiorismo cumple a rajatabla con esta filosofía castiza.

- **Sala de Despiece, la barra cosmopolita de Chamberí**

Su interiorismo recrea una sala de despiece de carne, con todo tipo de artilugios colgados en sus paredes. Su carta es un listado de platos escritos a bolígrafo, que suma magníficas carnes de La Finca Jiménez Barbero, verduras de temporada y pescados llegados de diferentes lonjas. Se puede comer por un ticket medio de 25-35 euros, la cocina es rica, el argumento divertido y el servicio tomará la nota de la comanda en su Ipad.

- **Kilómetros de Pizza, la pizza top de un campeón del mundo**

Kilómetros de Pizza es una suma de ideas originales, primero la pizza se sirve en tamaños de medio metro, uno o dos metros, medidas que garantizan el estado perfecto del bocado diseñado por Marquina. Bajo este argumento, los promotores de este negocio presumen de servir la pizza más larga del mundo. Además, el local cuenta con un horno de tecnología punta.

Un local de interiorismo moderno con mesas largas para acoger las pizzas por metros, un obrador asomado a la sala, una carca que cambia por temporada con unas 14 variedades de pizzas y un contador colgado en la pared que registra en tiempo real la cifra de pizzas despachadas en centímetros, metros y kilómetros. Los precios rondan entre los 9 y 81,20 euros.

- **Casa Marcelo, la segunda era de Marcelo Tejedor**

Este local se trata de una taberna, un bistró o una casa de comidas gallegas, que gira en torno a tres barras, con una fórmula cual de platillos gallegos y viajeros, desde bocados orientales a peruanos o mexicanos, a base de creatividad y materia prima de alto nivel, con recetas elaboradas en directo frente al cliente. Se puede picar o comer algo por entre 15-50 euros.

- **LoxeMareiro, la taberna marinera del ‘lenguaje Abastos’**

Se trata de un concepto de taberna gallega reinventada bajo un formato de cocina menuda, sin neveras, con ofertas diferentes según cada franja horario y con la opción de un servicio a puerta cerrada.

- **La taberna de El Campero, la versión casual del atún**

Es la versión casual, moderna y playera de un espacio clásico que se rige bajo una succulenta obsesión monotemática: el atún. Sus propietarios idearon una taberna. Comida marinera en tapas y raciones. El atún de almadraba es el eje de esta oferta.

A su vez, la taberna El Campero opera en un doble espacio: la entrada, una barra con mesas altas en una zona dedicada a las tapas de atún, con un precio medio de 15-25 euros, y al fondo, un comedor con patio como restaurante a la carta y donde el ticket puede situarse entre 35-60 euros.

## 2.8. La restauración en el Barrio de Salamanca (Madrid)

### 2.8.1. Datos geográficos



Ilustración 22. Ubicación del Distrito de Salamanca en Madrid Capital

El distrito de Salamanca es uno de los 21 distritos que forman el municipio de Madrid. Tiene una población de 147.707 habitantes.

Su ubicación geográfica viene dada por las calles limítrofes:

- Por el oeste, el Paseo de Recoletos y el Paseo de la Castellana
- Por el sur, la Calle Alcalá y la Calle O'Donnell
- Por el este, la Avenida de la Paz (M-30)
- Por el norte, la Calle María de Molina y Avenida de América.

Administrativamente, se divide en distintos barrios:

- Recoletos
- Goya
- Fuente del Berro
- La Guindalera
- Lista
- Castellana

Los barrios de Recoletos, Goya, Lista y Castellana se distinguen por su proyección para el ensanche por el marqués de Salamanca. Destaca por sus señoriales fachadas, que convierten a Madrid en una de las capitales más europeas en cuanto a arquitectura clásica y vanguardista.

### 2.8.2. Pequeña reseña histórica

El distrito de Salamanca, debe su nombre a su constructor, el malagueño, D. José de Salamanca y Mayol, Marqués de Salamanca, que lo promovió y erigió en parte en el siglo XIX. Se ha convertido en una de las más importantes zonas comerciales de la ciudad y uno de los barrios de mayor nivel de vida de Europa con la mayor zona de

compras de lujo de Madrid en torno a las calles Serrano, Claudio Coello y Ortega y Gasset.

Al nordeste del casco histórico, la zona más antigua del distrito fue ordenada por el Plan Castro de 1860, estando superado dicho plan en 1927, cuando se urbanizó por completo. La Guindalera y la Fuente del Berro forman parte de desarrollo fuera de las rondas.

En la zona enmarcada por las calles Villanueva, Claudio Coello y Goya se conservan las viviendas características del arquitecto Lecumberri con amplios portales para carruajes, patios interiores y una altura máxima entre 3 y 4 plantas. Existe un edificio de la época del ensanche, de principios del siglo XX en la calle Villanueva entre Lagasca y Claudio Coello, que en su tiempo fue un hotel y se sigue conservando en su estado original.

En la plaza de la Independencia, frente al Retiro hubo una plaza de toros, que hacia 1874 se derribó, edificándose una nueva en la avenida de Felipe II. A su vez fue derribada ésta (hacia 1930) y en su solar se levantaría un palacio de los deportes, que a principios del siglo XXI (2001) resultó destruido por un incendio, producido durante unas reparaciones, y luego se reedificaría. La nueva plaza de toros, la actual Plaza de las Ventas, se edificó también en el distrito (Barrio de la Guindalera).

En la zona sur del distrito de Salamanca existía una estación de ferrocarril (estación del Niño Jesús) donde tenía su término la línea del antiguo ferrocarril de Arganda, parte de cuyo trazado ha sido aprovechado para la ampliación de la línea 9 del Metro de Madrid.

### **2.8.3. Datos demográficos**

En cuanto a la composición de la población, la Ciudad de Madrid, cuenta con una estructura etaria que muestra claros signos de envejecimiento. En la Ciudad viven 784.539 personas de más de 59 años, lo que supone casi una cuarta parte de la población municipal (23,89%). Dentro de esa población de 60 y más años, hay un fuerte sesgo femenino derivado de su mayor longevidad, lo que hace que un 60,11%

sean mujeres. Este fuerte peso de la población de adultos mayores, explica en buena medida el considerable sesgo femenino que muestra la población total de la Ciudad.

En cuanto al peso de la población en edad de trabajar, se observa que el grueso de la población se concentra en el de adultos mayores. Cerca de un 40% de la población local tiene entre 34 y 54 años. Asimismo, dada la mayor longevidad femenina principalmente, se observa un mayor peso de estas cohortes entre los hombres.

El proceso de envejecimiento actual y particularmente futuro, se aprecia en el estrechamiento de la pirámide en los tramos de edad más jóvenes. La pirámide muestra dos grandes saltos, entre la población de 20 a 30 años tanto en hombres como en mujeres.

Así se refleja una fuerte contracción de la mitad de la natalidad entre 1980 y 1990 que refleja la completitud de la transición demográfica. Si bien, entre las cohortes más jóvenes (0-9 años) se evidencia un muy ligero repunte, el aporte de la inmigración con mayor fecundidad y el retraso en la maternidad de las mujeres de la generación del baby boom, pero que en todo caso evidencia ser coyuntural. De forma que no llega a un tercio de la población local, la suma de los menores de 30 años (32,69% en los hombres y 28,61% en las mujeres), siendo casi la mitad de ellos jóvenes entre 20-29 años.

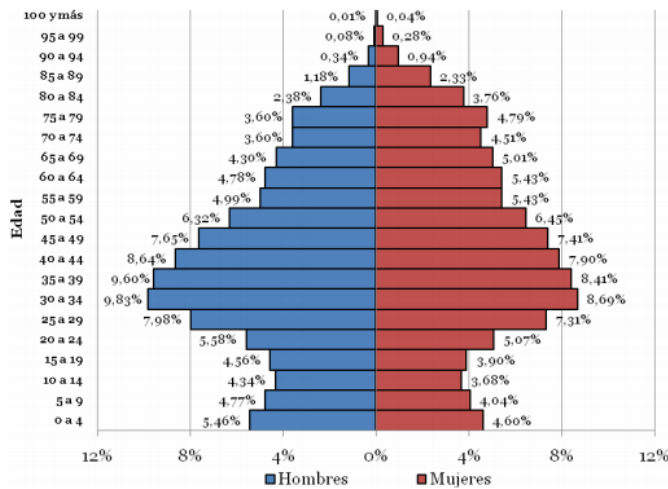


Ilustración 23. Pirámide de población de la Ciudad de Madrid. Fuente: madrid.es<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Madrid.es:

<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/RedObserDesPart/Estudios%20y%20Publicaciones/Ficheros/Madrid.pdf>

No obstante, y como se puede observar en el cuadro siguiente, hay importantes diferencias entre los distritos de la Ciudad. Los distritos de la alameda central (salvo Centro) junto con los dos distritos del este (como Moratalaz o Ciudad Lineal) presentan índices de envejecimiento muy elevados, por encima del 20%. Por el contrario, los distritos de la periferias sur-sureste y Centro muestran perfiles de población mucho más jóvenes, con índices de envejecimiento de hasta casi la mitad de los más envejecidos.

Los índices de juventud muestran un perfil más nítidamente diferenciado, siendo los distritos del centro los de menor incidencia, tanto por el proceso de envejecimiento de distritos de alta renta como Salamanca o Chamberí o la gentrificación de otros como Centro o Latina. Los distritos periféricos, en cierta medida los del norte y noroeste, pero especialmente los del sur y sureste muestran índices más elevados.

Esto se explica en buena medida por el carácter fundamentalmente urbano de la población de la Comunidad que hace tener mayor incidencia juvenil y menor envejecimiento que la media, junto con el proceso de expulsión de las cohortes más jóvenes de la Ciudad hacia la periferia por la carestía de la vivienda. De modo que aunque la Región tiene unas características de población más jóvenes, la Ciudad muestra más envejecimiento que la media nacional y mucho más que la Región.



	Índice de juventud	Índice de envejecimiento	Proporción de cuarta edad	Razón de juventud	Razón de progresividad
<b>Chamberí</b>	10,26%	22,90%	8,85%	44,80%	112,54%
<b>Moratalaz</b>	12,97%	22,81%	5,68%	56,85%	96,69%
<b>Salamanca</b>	10,86%	22,61%	8,27%	48,00%	109,96%
<b>Latina</b>	11,79%	22,50%	6,00%	52,39%	112,97%
<b>Chamartín</b>	12,75%	21,06%	7,19%	60,55%	111,37%
<b>Ciudad Lineal</b>	12,70%	21,05%	6,41%	60,35%	102,76%
<b>Tetúan</b>	11,36%	19,56%	6,93%	58,05%	125,25%
<b>Moncloa – Aravaca</b>	14,17%	19,06%	6,22%	74,35%	96,72%

Tabla 10. Índices de estructura demográfica en distritos de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de [madrid.es](http://www.madrid.es)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Madrid.es: <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/RedObserDesPart/Estudios%20y%20Publicaciones/Ficheros/Madrid.pdf>

#### 2.8.4. Infraestructuras de transporte de interés

Es importante realizar un pequeño estudio de las posibilidades de transporte público hasta la zona, ya que muchos de los comensales se trasladarán al establecimiento usando estos medios.

- **Estación de cercanías**

La única estación de Cercanías Madrid que da servicio al distrito es la estación de Recoletos que está situada bajo el Paseo de Recoletos, en el límite oeste del distrito.

- **Estaciones de Metro**

El distrito dispone de varias líneas de metro:

- Línea 2: Da servicio a la zona sur del distrito.
- Línea 4: Circula bajo las calles Goya, Conde Peñalver y Francisco Silvela, con paradas en Serrano, Velázquez, Goya, Lista, Diego de León y Avenida de América.
- Línea 5: Recorre el corazón del distrito de este a oeste.
- Línea 6: Da servicio al eje de Francisco Silvela – Doctor Esquerdo.
- Línea 7: Bordea el distrito por el norte.
- Línea 9: Circula bajo Príncipe de Vergara, una de las principales arterias de la zona, deteniéndose en Avenida de América, Núñez de Balboa y Príncipe de Vergara.
- Línea 10: Tiene la parada Gregorio Marañón en la esquina noroeste del distrito.

- **Autobuses**

Son numerosas las líneas de autobuses diurnas y nocturnas que comunican el distrito con diferentes puntos de la ciudad. Además dispone de comunicación directa con el aeropuerto.

#### 2.8.5. Otro tipo de infraestructura de interés

Es importante conocer la oferta comercial y de ocio del barrio, ya que muchos los clientes del establecimiento acudirán tras una jornada de compras u ocio.

- **Centros comerciales**

- Mercado de La Paz

En el corazón del emblemático Barrio de Salamanca el Mercado de La Paz, ofrece a clientes, vecinos y turistas más de 50 puestos donde poder adquirir productos de primera calidad. Inaugurado en 1882, se encuentra entre las calles de Lagasca, Hermosilla, Claudio Coello y Ayala.

- Mercado de Torrijos

El Mercado de Torrijos es ejemplo de cómo durante décadas los comercios ejercían de punto de encuentro y referente de la confianza de los vecinos por encontrar lo que realmente necesitan. Construido en 1932 se comenzó a demoler en junio de 2006 para posteriormente reabrirlo como el más moderno y práctico de todos los mercados.

- Mercado de Diego de León

Situado en la misma calle que le da su nombre, el Mercado de Diego de León es uno de los principales y más antiguos centros comerciales del Barrio de Salamanca.

- **Salas de cine**

- Palafox

El cine Palafox se inaugura el 4 de octubre de 1954 contando con 1250 butacas, y la pantalla panorámica para Cinemascope de mayor tamaño en Europa de la época. La primera película en proyectarse es El príncipe valiente.

Por su inmejorable situación y los avanzados medios de los que disponía, El Palafox pronto se convertirá en el espacio preferido para la organización de los grandes eventos y estrenos.

En 1997 el Cine Palafox se reforma convirtiéndose en un moderno espacio multi-cines.

- **Cines Conde Duque**



Complejo de tres salas de cine. Dispone de sistemas de proyección de última generación digital y alta definición, así como la técnica más avanzada de sonido.

*Ilustración 24. Cines Conde Duque*

Estas son sólo algunas de las salas con las que cuenta el barrio para atender la demanda cinematográfica.

- **Teatros**

Varios son los teatros que completan la oferta de ocio de la zona, entre ellos se pueden destacar:

- La Chocita del Loro
- Nuevo Teatro Alcalá

Situado en el céntrico barrio de Salamanca en Madrid. En 1927 vio la luz esta creación arquitectónica de la mano de Luis Ferrero, que contaba con el proyecto desde 1922. En su primera etapa de vida, el teatro llevó el nombre de Coliseo Pardiñas, para pasar más tarde a llamarse Coliseo Alcalá y transcurridos unos años Teatro Alcalá Palace.



*Ilustración 25. Nuevo Teatro Alcalá*

Durante los años en los que se constituyó como Teatro Alcalá Palace, su escenario dio a conocer importantes zarzuelas y las más destacadas figuras del flamenco desfilaron por él. Durante la década de los 70 se estrenó el musical “JesucristoSuperstar”.

Tras catorce años de silencio y de telones cerrados, en el año 2001 fue recuperado por el empresario Alejandro Romay que, junto con la arquitecta Margarita Massó, levantó el actual Nuevo Teatro Alcalá en el mismo solar.

Desde entonces, el Nuevo Teatro Alcalá tiene el propósito de asentarse como un nuevo espacio teatral en Madrid.

#### **2.8.6. ¿Por qué se localizará el restaurante en el Barrio de Salamanca?**

Cuando se analizó el lugar en el que situar el restaurante dentro de la Ciudad de Madrid, la primera pregunta a responder fue: ¿qué tipo de población ha de tener el barrio en el que se localice?

Dadas las características del restaurante, se deben buscar clientes potenciales que puedan permitirse un ticket medio de 25-50€. Según este criterio se ha de tener en cuenta que la renta per cápita de los residentes o trabajadores de la zona sea alta.

Por la tipología del restaurante, no únicamente es básica la renta per cápita, sino la edad de entre 34-65 años. Además de una zona cercana a oficinas que combine con zona de ocio, centros comerciales y tiendas de lujo.

Teniendo en cuenta estos criterios se ha realizado un estudio de localización de población que cumplan estos criterios.

A continuación se puede observar una tabla con la información de la renta per cápita por barrios de la Ciudad de Madrid.

Barrio	Distrito	Renta
<b>El Plantío</b>	Moncloa-Aravaca	31.217,83€
<b>Piovera</b>	Hortaleza	30.563,14€
<b>Valdemartín</b>	Moncloa-Aravaca	30.257,74€
<b>El Viso</b>	Chamartín	29.206,46€
<b>Fuentalarreina</b>	Fuencarral-El Pardo	26.345,99€
<b>Recoletos</b>	Salamanca	24.821,56€
<b>Mirasierra</b>	Fuencarral-El Pardo	24.576,98€
<b>Castellana</b>	Salamanca	24.166,41€
<b>Palomas</b>	Hortaleza	24.006,00€
<b>Atalaya</b>	Ciudad Lineal	23.697,30€

Tabla 11. Top 10 Renta per cápita por Barrios y Distritos de Madrid. Fuente: Elaboración propia con ayuda de madrid.es<sup>20</sup>

En relación al número total de establecimientos dedicados a la actividad hostelera, se tienen los siguientes datos:

Distrito	Número de locales <sup>21</sup>
<b>Centro</b>	1.871
<b>Chamberí</b>	719
<b>Salamanca</b>	674
<b>Chamartín</b>	432
<b>Tetuan</b>	423
<b>Retiro</b>	249
<b>Moncloa</b>	241
<b>Arganzuela</b>	212
<b>Ciudad Lineal</b>	205
<b>Fuencarral</b>	184
<b>San Blas</b>	148
<b>Hortaleza</b>	136
<b>Carabanchel</b>	134
<b>Latina</b>	102
<b>Puente de Vallecas</b>	85
<b>Usera</b>	55

Tabla 12. Número de establecimientos por distritos de Madrid Ciudad. Fuente: Elaboración propia.

<sup>20</sup> Madrid.es:

[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/BarometroEconomia/2004/capitulos/Octubre/Barometro\\_102004\\_equilibrio.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/BarometroEconomia/2004/capitulos/Octubre/Barometro_102004_equilibrio.pdf)

<sup>21</sup> Salir.madrid.com: <http://madrid.salir.com/restaurantes>

En relación al número total de establecimientos dedicados a la actividad hostelera, Centro y Chamberí se sitúan a la cabeza con el mayor número de restaurantes.

El restaurante que se quiere crear tiene una tendencia lujosa y pretende que las personas quieran pasar un intervalo de tiempo relativamente amplio en el local.

Como resumen, el esfuerzo se debe centrar en:

- Se puede llegar a la conclusión de que el perfil del consumidor es hombre o mujer entre 34-65 años, que se verá atraído por bares, tabernas y restaurantes.
- Con renta media-alta.
- Disponer de una actividad complementaria (ocio, compras,...)

Teniendo en cuenta estos criterios, en el siguiente gráfico se puede observar la elección de la zona de situación siguiendo los criterios expuestos con anterioridad.

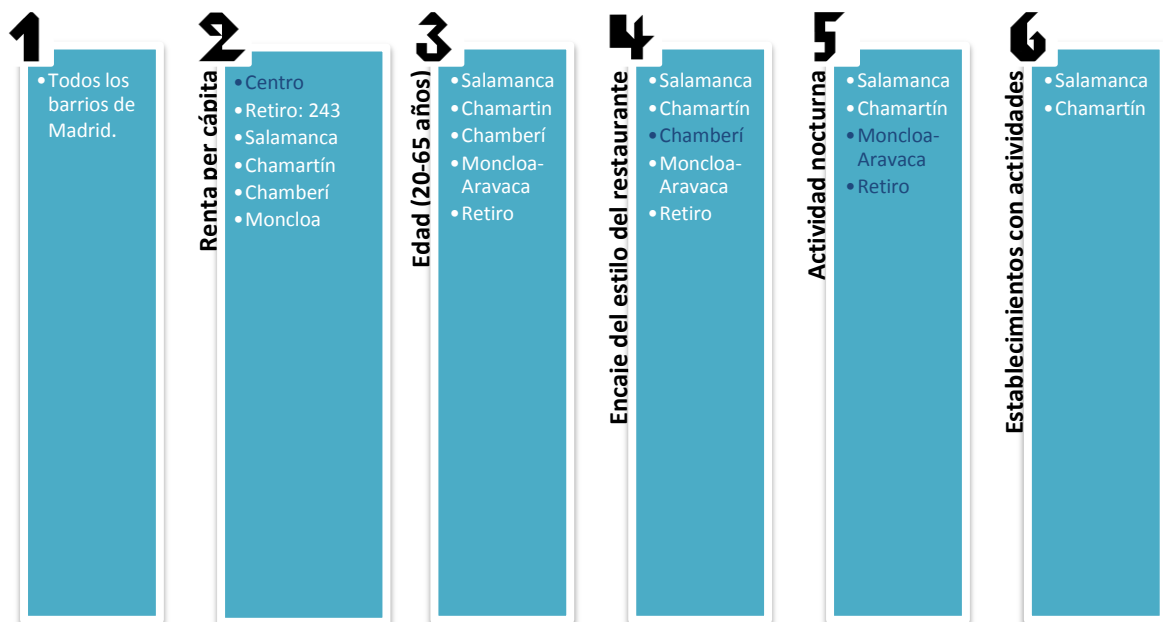


Ilustración 26. Aplicación de filtros a los barrios del Centro de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

El análisis demuestra que Salamanca y Chamartín son los distritos más adecuados en los que situar el restaurante porque disponen del mayor volumen de mercado objetivo, por lo tanto nuestro establecimiento se va a localizar en uno de estos barrios.

Finalmente se ha elegido un local comercial nuevo situado en la zona de barrio de Salamanca con un total de 320m<sup>2</sup> divididos en dos plantas. Se encuentra muy bien comunicado por metro (Colón, Serrano, Velázquez), Cercanías Renfe (Recoletos) y por diversas líneas de la EMT.

Haciendo una pequeña estimación, se cree que la inversión inicial será importante. Probablemente los costes fijos de la inversión serán grandes, ya que será necesario realizar un diseño en el establecimiento y adquirir la maquinaria necesaria para el mismo, así como los aparatos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del establecimiento. Es por esta razón que el local se va a situar en este barrio, puesto que se valorará positivamente la inversión realizada en atención al cliente y decoración.

#### **2.8.7. Encuesta de demanda estimada de este tipo de establecimiento en la zona**

Hasta ahora se han visto datos sobre la puesta en marcha de un negocio de restauración en la Comunidad de Madrid, dentro del barrio de Salamanca. Pero es necesario conocer si los habitantes de esta zona, responden al perfil general de comensales que se ha detectado y en qué medida acudirían al restaurante.

Para ello se ha realizado una encuesta que permitirá conocer con más detalle si el barrio de Salamanca reúne los requisitos sociales que posibiliten el éxito de la empresa.

##### **2.8.7.1. Características de la encuesta**

###### **Estratificación de la encuesta**

Se ha intentado que la encuesta diseñada refleje de la manera más fiel posible la población que reside en el municipio. Para conseguirlo se han realizado 100 encuestas a personas que responden a los distintos perfiles de sexo y edad.

Para estratificar la encuesta se han agrupado los datos de la población de acuerdo al padrón de habitantes de la comunidad de Madrid.



Edad	Sexo	Población	Porcentaje	Encuestados
<b>0-24</b>	Hombres	13.411	21,31%	9
	Mujeres	13.383	16,61%	9
<b>25-39</b>	Hombres	15.611	24,81%	11
	Mujeres	17.966	22,30%	13
<b>40-54</b>	Hombres	13.850	22,01%	10
	Mujeres	16.737	20,77%	12
<b>55-69</b>	Hombres	11.043	17,55%	8
	Mujeres	15.179	18,83%	11
<b>70 en adelante</b>	Hombres	9.019	14,33%	6
	Mujeres	17.311	21,49%	11

Tabla 13 . Estratificación de la población para la encuesta. Fuente: Elaboración propia

### Características de la encuesta

La encuesta que se ha realizado consta de 4 preguntas con varias opciones de respuesta, pero admitiendo una única opción para obligar al encuestado a mostrar de forma clara su opinión o sus preferencias.

Se ha dividido la encuesta en dos partes, en la primera el objetivo es conocer el grado de utilización de los servicios de la restauración para los habitantes de la zona; y la segunda se centra en intentar conocer el éxito que tendría el negocio.

#### 2.8.7.2. Análisis de resultados

A continuación se van a analizar los resultados obtenidos.

Pregunta nº1: ¿Utiliza de forma habitual los restaurantes como opción a la comida fuera del hogar?

Ante esta pregunta, el 65% de los encuestados afirma que hace uso de los servicios de restauración. Este dato se sitúa por encima de la media española que se situaba en el 51%.

Las diferencias por sexos se mantienen, siendo los hombres los que más utilizan este tipo de servicios de comida fuera del hogar.

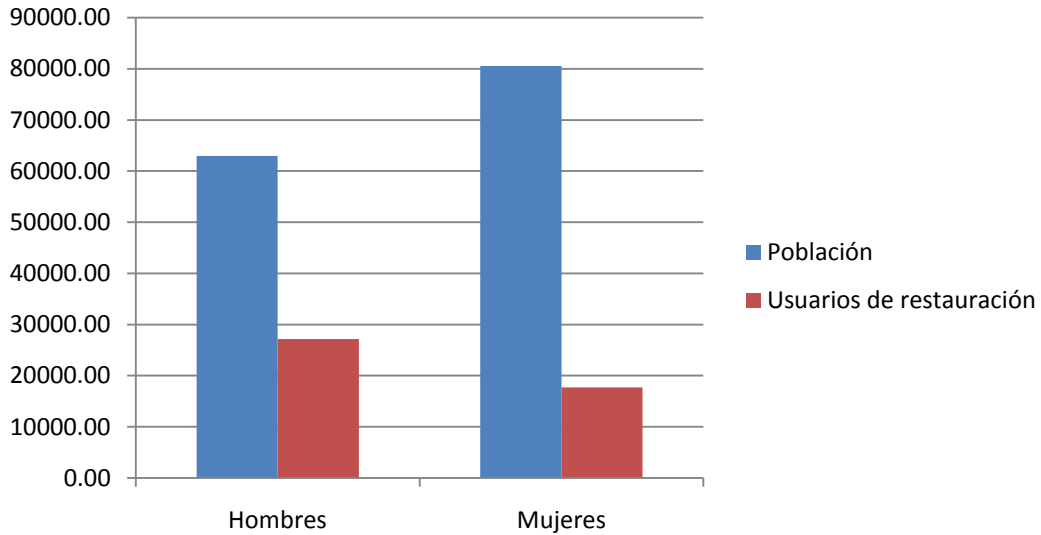


Ilustración 27. Distribución de los usuarios de restauración por sexos. Fuente: Elaboración propia

**Pregunta nº2: ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes?**

Esta pregunta permite descubrir que hay un porcentaje muy elevado de los encuestados que dicen utilizar los servicios de restauración al menos cinco veces a la semana (72%). Un 22% dice utilizar los servicios al menos tres veces por semana y el 6% restante, dice usarlos una vez a la semana.

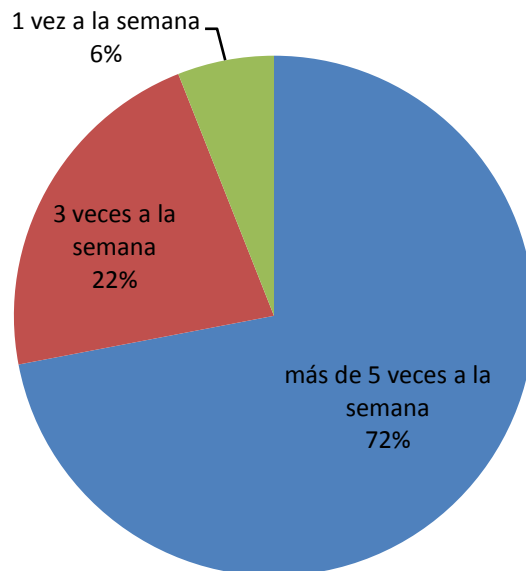


Ilustración 28. Frecuencia de utilización de los servicios de restauración. Fuente: Elaboración propia

**Pregunta nº3:** ¿Cuál es la ocasión por la que acude a un restaurante?

Esta pregunta permite conocer en qué ocasiones se utilizan los servicios de restauración. Los resultados obtenidos son muy positivos, ya que un 62% los utiliza a diario por el trabajo, como menú semanal. Un 24% los utiliza tras una ocasión de ocio o compras familiares. Un 11% los utiliza tras una ocasión de ocio o compras familiares. Un 11% lo utilizan los fines de semana con la familia. Un 3% los utiliza en ocasiones muy especiales.

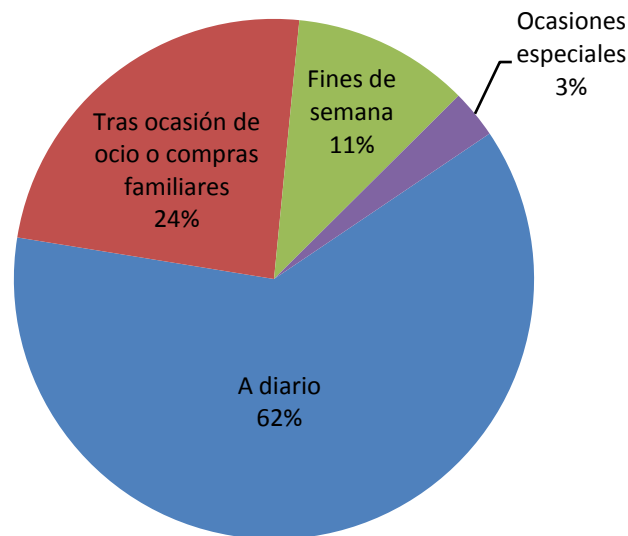


Ilustración 29. Frecuencia de utilización de la restauración. Fuente: Elaboración propia

**Pregunta nº4:** Cuando utiliza los servicios de restauración, ¿lo hace en su barrio de residencia?

El 42% de los encuestados, afirma que utiliza los servicios de restauración del barrio muy habitualmente, por comodidad. Es una cifra inferior al porcentaje de personas que salen fuera a comer, pero esto es debido a que no todo el mundo come en su barrio de residencia, por lo que este 42% no es el porcentaje de personas que utilizarán el local, sino una parte de las misas, ya que hay que contabilizar la gente no residente que acude a comer al barrio habitualmente o por motivo de ocio.

### 2.8.7.3. Conclusiones de la encuesta

Las conclusiones a las que se ha llegado analizando las respuestas ya han sido detalladas en cada una de ellas, pero como conclusión general hay que destacar que el local tiene una mayor demanda potencial que la inicialmente esperada y que todos los estudios son válidos y extrapolables a la zona de situación elegida.

## 2.9. El cliente

### 2.9.1. El cliente: problemas que argumentan a la hora de utilizar servicios de restauración

En España el 49% de la población no utiliza los servicios de restauración habitualmente, aunque es importante mencionar que dependiendo de la zona en la que vivan este porcentaje se incrementa. Los principales motivos por los que este 49% de la población no utiliza habitualmente estos servicios son por el cuidado a la línea y el porcentaje de sueldo que han de dedicar a ello.

Los principales motivos por los que los españoles argumentan no utilizar este tipo de servicios de restauración son los siguientes:

- Coste medio del servicio
- Cuidado de la línea, lo que conlleva el valor de la calidad de la comida.
- Servicio de atención pésimo en muchas de las ocasiones.

Es importante el dato de que muchos de los potenciales clientes, no suelen utilizar los servicios de restauración, por el pésimo trato en atención al cliente que reciben. Por esta parte, el establecimiento que se está estudiando muestra una importante innovación en atención al cliente, que éstos valorarán muy positivamente, ya que hará mucho más interactivo el proceso de la elección y pago de los servicios.

El segundo problema argumentado es el valor a la línea y la calidad de la comida que se oferta en los establecimientos. En este caso particular, el restaurante ha apostado por calidad en los productos utilizados. Se dispondrá de productos light y especiales para celíacos dentro de las posibilidades de elección de los clientes, por lo que se

podrán ganar numerosos clientes potenciales, ya que no todos los locales de restauración disponen de este tipo de servicios extra.

Otra barrera importante a saltar es el coste del servicio, en el caso de estudio, se valora un servicio con un ticket medio de entre 25-55 euros, lo que no supone una gran inversión para la renta per cápita de la zona. Además, para aquellos clientes que no quieran desembolsar una cantidad de dinero excesiva, siempre pueden elegir la zona de tapas, en la que se puede picar por un ticket medio de entre 12 y 35 euros.

### **2.9.2. El cliente: ¿Qué percepción tiene de los restaurantes del estilo del que se está estudiando?**

Los clientes, valoran positivamente los locales que albergan varias zonas en el mismo espacio, ya que pueden no salir del local y cenar además de tomar una copa, por lo que el restaurante en estudio es una de las opciones preferidas por los consumidores.

Además el valor añadido de la cuidada decoración, se valora positivamente a la hora de elegir establecimiento, aunque a priori, una cuidada y moderna decoración da la impresión de que el precio medio de ticket ascenderá, no es así. Para aquellos clientes que puedan mostrar este punto de vista, se situará una carta con los precios del establecimiento en la puerta del local, de esta manera pueden saber el producto y el rango de precios que tiene el establecimiento.

### **2.9.3. El cliente: ¿Por qué utilizará el establecimiento?**

#### **2.9.3.1. ¿Qué se le ofrecerá?**

Aunque parezca que ya se ha hablado de ello, es necesario reforzar la idea de que el objetivo de la empresa es ofrecer un servicio de restauración de calidad, cuyos pilares fundamentales se basan en la innovación en atención al cliente, mejorando con esto los tiempos de ejecución, y la unificación del local tipo lounge – restaurante en el que sin cambiar de local tienes todo lo que buscas para pasar un rato agradable con la familia y amigos. La oferta va, como ya se ha mencionado, más allá de ofrecer un típico servicio de comidas, se pretende que la empresa sea vista como una alternativa al ocio.

Para ello el restaurante contará con unos terminales táctiles, en los que el cliente podrá elegir los platos, observando una fotografía y los ingredientes de los mismos junto con una breve descripción. Si el cliente se encuentra registrado como cliente habitual, con únicamente pasar su huella dactilar sobre el lector, el sistema le creará un perfil de preferencias de platos según sus últimas órdenes pedidas en el establecimiento. Este sistema agilizará de forma notable el envío de ejecuciones a la cocina y con ello mejorará el tiempo de espera del cliente en mesa.

La clave del éxito de la implantación de este sistema no se encuentra en sustituir al camarero tradicional, sino servir de apoyo a éste y mejorar notablemente la atención al cliente, haciendo que éste se sienta parte del proceso del negocio.

Además estos terminales servirán como terminales de pago por huella dactilar o por tarjeta, lo que permite una mayor independencia del cliente, lo que supone un valor añadido al negocio.

El éxito dependerá de ser capaces de hacer ver a los clientes más clásicos que este sistema no suplanta al camarero y que podrán seguir utilizando el servicio tradicional de metro si así lo desean. De esta manera se solucionarán los posibles problemas que puedan existir por la falta de familiaridad con este tipo de aparatos electrónicos.

#### 2.9.3.2. ¿Qué problemas del cliente se pretenden solucionar?

- **La falta de tiempo**

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los establecimientos de restauración, es a ofrecer una comida de calidad en un tiempo record.

Son muchos los clientes que entre semana valoran una comida de 30', ya que por trabajo no disponen de más tiempo. Para ello el restaurante dispone de menús de medio día exprés, compuestos de un único plato y postre, para los que se garantiza un servicio inferior a 30'. El cliente a través del terminal táctil situado en la mesa, elegirá el plato del día que prefiera comer, entre las opciones disponibles y este pedido se envía a cocina inmediatamente, sin necesidad de esperar a que el camarero tome nota del pedido.

Al finalizar el servicio, el cliente puede pagar mediante el mismo terminal, sin necesidad de esperas.

Ante este servicio, el proyecto responderá a una necesidad de la población, que actualmente no pueden garantizar la mayoría de los establecimientos.

- **Cambio de establecimiento para tomar una copa tras/antes de la comida/cena**

Anteriormente se ha mencionado que de las principales demandas de los españoles es agrupar en un mismo establecimiento el lugar de copas y el de la cena. Atendiendo esta demanda, el establecimiento se va a dividir en dos zonas, separadas en las dos plantas del local, en la primera planta se va a situar la zona lounge, de copas y tapas y en la planta superior, la zona de restauración. En la zona lounge se servirán menús exprés anteriormente mencionados, cuando el restaurante este al completo de capacidad.

Gracias a esta dualidad de espacios, el local podrá atender la demanda de los consumidores, cumpliendo con las expectativas que estos esperan del mismo.

- **La espera en la barra a la hora de pedir una copa**

La falta de recursos del barman del establecimiento suele suponer un problema a la hora de pedir una copa en la barra de un bar. Para cumplir con el objetivo de rapidez a la hora de pedir una copa, es importante mencionar que el establecimiento sobre el que se está realizando el análisis, va a disponer de terminales táctiles para pedir cocteles y pinchos en esta zona. Estos terminales mandarían el pedido al barman y a cocina, avisando a la mesa cuando su pedido este preparado. De esta manera, se evitan esperas innecesarias en la zona de barra de bar, despejándola y dejando al barman trabajar con mayor tranquilidad. Otro punto a favor de esta metodología de atención al cliente es el favorecer la conversación en las mesas y con ello conseguir una mayor comodidad del cliente.

Al igual que en la zona de restaurante, se podrán hacer pedidos al barman directamente para aquellos clientes más tradicionales, que no gusten del uso de las nuevas tecnologías aplicadas.

### 2.9.3.3. ¿Qué necesidades se verán cubiertas?

Como se ha mencionado en apartados anteriores, se ha detectado una mayor valoración del tiempo del que disponen los clientes, y para ello el establecimiento dispondrá de menús tipo exprés que cubran este tipo de demanda.

Además, la falta de tiempo, se ve reflejada en una mayor valoración del espacio que se comparte con la familia y los amigos, por ello los clientes valoran la combinación de un espacio de ocio con un espacio de restauración que no les haga tener que cambiar de establecimiento para tomar una copa tranquilamente y para cenar. Es por ello que el restaurante va a contar con dos plantas que cubran la demanda de dos zonas claramente diferenciadas, una zona lounge de copas y tapas y una zona de restauración más formal.

La empresa cubre la demanda de los clientes, la falta de tiempo entre semana para comer con la implantación de un menú exprés, y la valoración del tiempo libre con la combinación de dos espacios dentro de un mismo establecimiento, zona lounge y zona de restauración.

#### 2.9.4. El cliente: ¿Cuál será el perfil del cliente?

El producto ofertado que se va a diseñar, no va a ir dirigido a un tipo de cliente concreto, los clientes del establecimiento, no van a presentar unas características específicas, aunque sí similares.

Gracias a estas similitudes establecidas, se pueden dividir los clientes en tres grandes grupos, que se cree serán los mayoritarios consumidores del establecimiento, y a los que inicialmente se dediquen las campañas publicitarias.

- **Trabajadores de la zona que acuden a diario a comer de menú:** El perfil de estos clientes será de hombre o mujer de entre 30-55 años, que trabaje en la zona del Barrio de Salamanca y que acuda a establecimiento demandando un menú tipo exprés para luego regresar a la oficina, o que acuda a realizar una comida de trabajo, en la que quieran sorprender al cliente. Además de los menús tipo exprés, se elaborarán menús diarios y menús ejecutivos, para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- **Jóvenes que acuden al establecimiento como opción de copas y tapas tipo afterwork:** este es otro de los perfiles destacados que va a satisfacer el establecimiento. Los jóvenes cada vez demandan más un lugar de copas y tapas



en el que disfrutar de un tiempo libre tras el trabajo o tras una dura jornada lectiva en la universidad. El establecimiento para ello dispondrá de la zona lounge de copas y tapas, en la que se realizarán ofertas tipo happy-hour, dirigidas al público más joven que no dispone de los mismos recursos económicos que otro tipo de perfil.

- **Familias y parejas que acuden al establecimiento como lugar de reunión familiar:** Aunque este grupo es el que acudirá principalmente los fines de semana y días festivos, tras una jornada de ocio en lugares cercanos o como ocasión de un acontecimiento especial, es importante dedicar un espacio concreto para ellos y prestarles la importancia que se merecen, ya que van a ser éstos los que desembolsen una cantidad mayor en su comida o cena. Para ellos está especialmente diseñada la zona de restauración, donde podrán disfrutar de una tranquila velada, sin olvidar que tras ésta pueden dirigirse a la zona de copas y terminarla allí.

## 2.10. Factores del entorno que afectarán al negocio

De forma previa al análisis de la competencia y de la demanda es necesario identificar los factores del entorno que va a afectar al establecimiento, mediante un diagrama PEST.

Esta herramienta permite estudiar la posición del negocio ante factores que se clasifican en cuatro grandes bloques:

- Político-legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos y Ecológicos

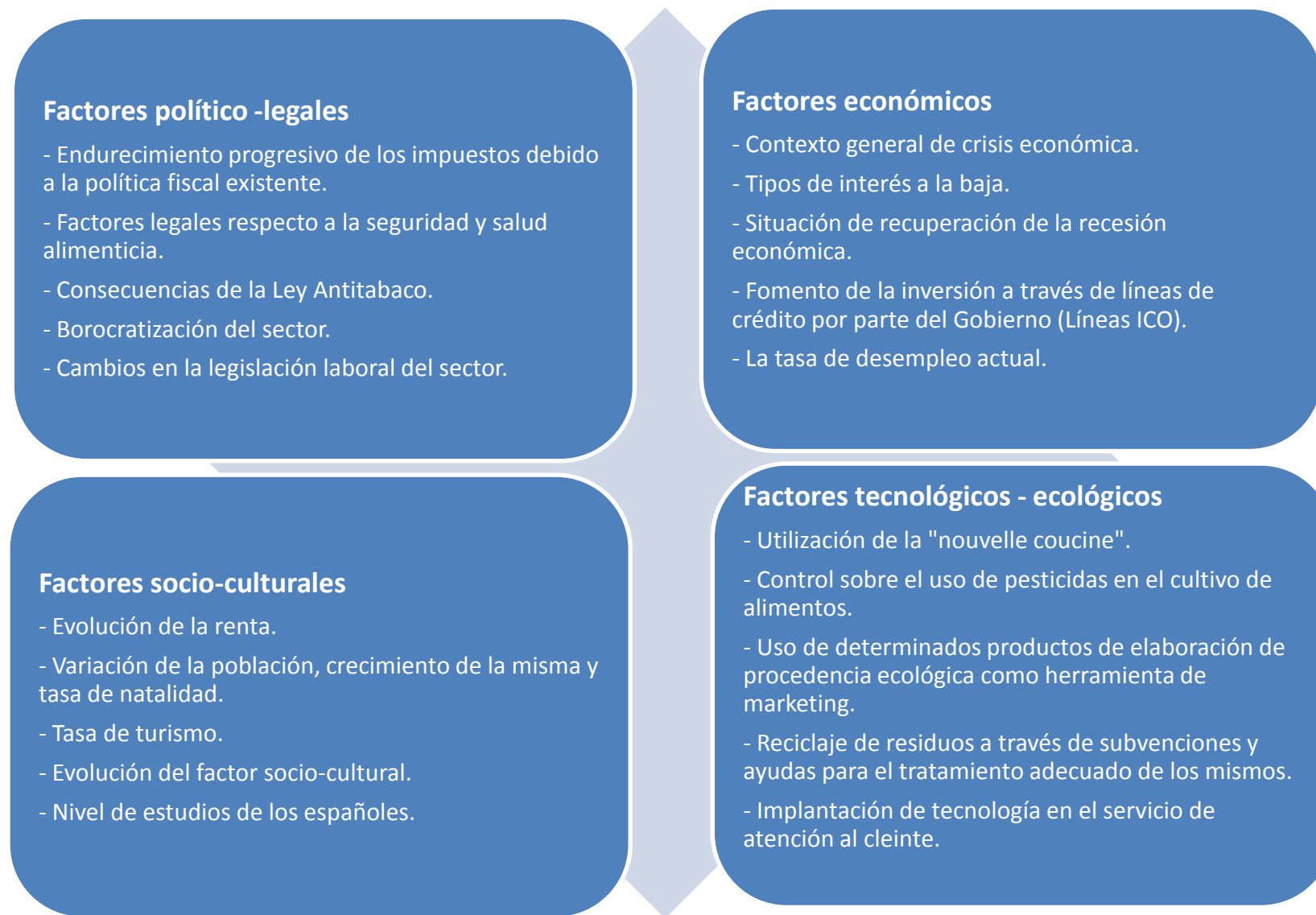


Ilustración 30. Representación de los cuatro factores del diagrama PEST. Fuente: Elaboración propia.

### 2.10.1. Factores político – legales

Actualmente, aunque España se encuentra inmersa en un proceso de recuperación de recesión económica, se goza de una estabilidad política, con una democracia consolidada, hecho que pone de manifiesto que los posibles cambios en el gobierno van a tener un escaso efecto el sector a corto plazo.

Respecto a la política fiscal, parece que la tendencia indica un endurecimiento progresivo de los impuestos para este tipo de establecimientos, además está sometida a regularización fiscal prácticamente la totalidad de las prácticas que se llevan a cabo en un local de este tipo. Los impuestos a los que se tiene que hacer frente, vienen de diferentes ámbitos; pueden ser de carácter estatal o nacional y de carácter autonómico o local.

La carga fiscal varía según la tipología de negocio. Los locales de restauración y ocio están sometidos a una elevada regulación.

Los factores legales que más pueden influir al sector, son aquellos que hacen referencia a la seguridad y salud alimentaria, legislación laboral y burocratización.

En la seguridad y salud alimentaria hay una tendencia a un mayor control de los alimentos que se consumen desde el punto de vista legal, de tal manera que actualmente está sometida a regularización la procedencia de los alimentos, elaboración de los mismos, así como su conservación dentro del establecimiento.

También se puede mencionar la prohibición de fumar en estos locales, aunque esta ley está ya muy consolidada en la población.

Otro factor a tener en cuenta es la burocratización del sector, ya que actualmente se encuentra sometido a una burocratización excesiva.

La legislación laboral del sector es muy similar a la de otros, aunque si conviene resaltar que es un sector que se caracteriza por una falta total de profesionalización derivada de unas inexistentes barreras de entrada en el sector que llevan a inestabilidad laboral y a precariedad en los puestos de trabajo.

### 2.10.2. Factores económicos

Los factores económicos del entorno, ya se han comentado en apartados anteriores. Teniendo en cuenta que actualmente España se encuentra inmersa en un proceso de recuperación económica tras una grave crisis, la evolución del PIB y de la tasa de paro, muestran datos positivos en cuanto a la evolución de esta recuperación.

### 2.10.3. Factores socio-culturales

Los factores socio-culturales, son el elemento que más incidencia puede tener en el sector, por ello es conveniente estar preparado ante posibles cambios para poder adaptarse lo más rápido posible a éstos.

Por lo que se refiere a la evolución de la renta per cápita en España, como se ha estudiado en puntos anteriores Madrid, tiene una renta per cápita por encima de la media Española, lo que significa que se dispone de una clase media trabajadora consolidada.

Durante el periodo de crisis económica se ha producido una mayor diferencia entre las diferentes clases sociales de nuestro país, esto significa que la crisis económica ha reducido lo que se conoce como clase media y ha acentuado los extremos, destacando el caso de las economías más pobres.

Respecto a la demografía de España, se puede decir que se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea. Aunque hay que destacar que la población de España se encuentra concentrada en los núcleos urbanos, los cuales han sufrido un crecimiento espectacular durante los últimos cuarenta años debido al éxodo rural hacia las grandes ciudades.

Debido a sus condiciones paisajísticas, climáticas y de infraestructuras, España es un gran receptor de viajeros que deciden pasar aquí su periodo vacacional, destacando por encima de todo las zonas costeras.

Es importante mencionar que el factor socio-cultural que más puede afectar al sector es el derivado de las actitudes hacia las actividades de ocio y el estilo de vida de los Españoles, actualmente muy orientado al consumo y con un comportamiento muy

mediterráneo, hecho que implica pasar muchas horas en la calle donde el ocio juega un papel fundamental.

Otro de los factores a tener en cuenta, es el hecho del culto al cuerpo, a la belleza y al cuidado de la salud, existiendo una tendencia a nivel mundial de cómo debe ser alguien sano y bello, de ahí que haya habido un creciente aumento por un mayor control de lo que se come. Este hecho ha llevado a muchos restaurantes a elaborar menús bajos en calorías y bajos en grasas.

#### **2.10.4. Factores tecnológicos y ecológicos**

Los factores tecnológicos tienen cada vez una mayor influencia en el sector de la restauración, gracias a lo que se ha denominado “nouvellecuisine” que utiliza nuevas técnicas para la elaboración de los distintos platos, así, elementos como el hidrógeno líquido o los aceites de esencias comestibles se han introducido en el mundo de la cocina dando lugar a la elaboración de un sinfín de texturas y sabores diferentes.

Los factores ecológicos también tienen una incidencia notable en el sector de la restauración ya que en los últimos años se ha aumentado el control sobre el uso de pesticidas en la elaboración de frutas y verduras, o se han protegido determinadas especies marinas con restricciones en el tamaño de las capturas.

También el uso de determinados productos de elaboración y procedencia ecológica se ha convertido en un instrumento de marketing en la promoción de establecimientos.

Además el incremento del uso responsable de los residuos y el reciclaje, se ha visto incentivado mediante subvenciones y ayudas para el tratamiento adecuado de los residuos.

## 2.11. Análisis del sector

La competencia se define como la rivalidad o lucha ente quienes aspiran a conseguir una misma cosa.<sup>22</sup> En el mundo empresarial la identificación de los competidores es fundamental para el éxito de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Por ello, se suelen establecer cuatro tipos de competencia:

- Compañías que hacen el mismo producto o clase de producto.
- Compañías que hacen similares productos o servicios y que los ofrecen a los mismos clientes a los mismos precios.
- Compañías que suministran productos que cubren el mismo tipo de necesidad.
- Compañías que ven a sus competidores como aquellas empresas que pujan por los mismos clientes y por su mismo dinero.

Atendiendo a las definiciones anteriores, se entiende que en el caso del local en estudio, hay competidores de todas las tipologías mencionadas. A aquellas empresas que prestan el mismo servicio, se les denominará competencia directa.

Para analizar la competencia, se utilizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que es una herramienta muy útil a la hora de detectar competidores y cómo pueden afectar estos a la rentabilidad del negocio a largo plazo.



Ilustración 31. Representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

<sup>22</sup> Definición: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### 2.11.1. Amenaza de nuevos competidores

El sector de la restauración es un sector muy dinámico, cambiante y con un alto grado de concentración de empresas. Es importante analizar las barreras de entrada y salida de la actividad, ya que tienen una incidencia directa sobre la competencia que se puede encontrar e influir en la capacidad productiva del establecimiento, los precios o incluso llegar a reducir los márgenes de beneficio del negocio.

Las barreras más destacadas de entrada son las siguientes:

- **Las economías de escala:** Las economías de escala en este caso no son determinantes ya que la producción se realiza bajo pedido y en este tipo de restauración se lleva a cabo una producción para un escaso número de clientes por lo que aunque hubiera economías de escala estas tendrían poca repercusión, además se trabaja con un producto perecedero y con unos costes altos de almacenaje.
- **Requisitos de capital para la entrada:** Este sí puede ser un factor determinante ya que aunque no se trata de una inversión muy elevada relativamente, actualmente es muy difícil acceder a financiación por lo que si se tiene que recurrir a financiación ajena puede ser muy complicado.
- **Accesos a los canales de abastecimiento:** En este caso, y por lo general, la amenaza de la integración vertical no es un factor clave, ya que en el abastecimiento existe un gran número de empresas, es relativamente sencillo conseguir proveedores.
- **Lealtad de los consumidores o de los proveedores:** Este factor sí es clave, ya que los mejores proveedores trabajan con los establecimientos consolidados y es general, que se establezcan pactos entre restaurantes y proveedores para que los primeros tengan acceso a los mejores productos.
- **Experiencia:** La experiencia también es determinante, aunque esta dificultad también podría minimizarse si al implantar el negocio se contrata gente que ya tenga experiencia en hostelería.
- **Legislación o acciones gubernamentales:** Este factor también hay que tenerlo muy en cuenta ya que como se ha comentado en puntos anteriores, el sector

de la restauración está muy regulado y se deben cumplir una serie de requisitos para operar en él.

- **Diferenciación:** Se trata de un producto o concepto de negocio muy diferenciado por lo que esto puede ser un factor a favor de la entrada al mercado.

### 2.11.2. Amenaza de productos sustitutivos

En un sector como el de la restauración siempre va a estar presente esta amenaza ya que al tratarse de un servicio de comida al fin y al cabo, cualquier otro producto entendido como concepto de negocio, va a poder cumplir una misma función sin necesidad de ofrecer lo mismo. En el caso de estudio, lo que se busca es huir de sustitutivos intentando crear un concepto novedoso y único, donde la comida no sea el único servicio ofrecido, sino que haya otras cosas como comodidad, trato, exclusividad y diferenciación.

La sustitución puede adoptar diversas formas:

- **Sustitución de producto por producto:** Esta consistiría en abrir otro lounge – restaurante en la misma zona, sería el mismo producto que el ofertado.
- **Sustitución de la necesidad:** Difícilmente esto puede suponer una amenaza, ya que el ocio siempre va a estar presente en las vidas de las personas y salir a comer, cenar o tomar una copa fuera de casa tiene un arraigo en la sociedad que a priori parece difícil que desaparezca.
- **Sustitución general:** La más peligrosa al tratarse de un concepto tan novedoso. La competencia en cuanto a restaurantes es muy elevada aunque en el caso en estudio, la sustitución es más complicada porque como se ha mencionado anteriormente no se ofrece únicamente comida, sino otros factores difícilmente sustituibles.

### 2.11.3. Poder de negociación de los clientes

Aquí el análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de la organización con los consumidores. Es posible que este poder condicione el potencial beneficio del establecimiento.



El poder de negociación de los clientes será más elevado a medida que:

- **Concentración de clientes:** En este caso existe un número elevado de clientes potenciales, que aunque no existen locales semejantes en la zona, una elevada concentración de clientes no va acompañada de necesariamente de un número elevado de competidores directos, lo que hace que el poder de negociación del cliente disminuya notablemente.
- **Amenaza de la integración vertical:** En el caso del establecimiento en estudio, esta amenaza no existe, ya que los clientes son los consumidores finales de producto.

#### 2.11.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores será elevado cuando:

- **Concentración de proveedores:** En este caso existirán un gran número de proveedores, aunque ellos también se encuentran sometidos a grandes presiones competitivas. Pese a esto, hay una puerta abierta a la negociación con ellos.
- **Costes de cambiar de proveedor elevados:** Como los productos consumidos no son especializados, el coste es reducido, debido a que es relativamente sencillo conseguir lo mismos en otro proveedor.

#### 2.11.5. Rivalidad entre competidores

En el caso del restaurante en estudio, no existen competidores directos en la zona en la que se va a situar el establecimiento, si bien en próximos puntos, se realizará un estudio de la competencia.

El grado de competitividad es mayor en la medida que:

- **Competidores equilibrados.**
- **Tasas de crecimiento del sector:** El sector de la restauración es maduro aunque no se trata de un negocio de restauración puro, el crecimiento deberá conseguirse quitando cuota a los establecimientos de restauración más tradicionales.

- **Elevadas barreras de entrada:** Si que las hay en un primer lugar se necesita una inversión considerable para poder poner en funcionamiento el establecimiento.
- **Costes fijos elevados del sector:** Tiene unos elevados costes fijos de personal y local, por lo que aquellos competidores más asentados tienen ventaja.
- **Diferenciación:** Se trata de un producto diferenciado, lo que le va a permitir huir de importantes presiones competitivas, aunque su principal desventaja es la amenaza de productos sustitutivos.

## 2.12. Análisis de la competencia

Para llevar a cabo el análisis de la competencia, es necesario crear unas bases con la finalidad de afrontar el análisis con las herramientas necesarias para su ejecución.

Dentro de un mismo sector operan distintas empresas que pese a dedicarse a lo mismo no siempre son competidoras. En el caso de la restauración en muchas ocasiones ocurre esto. A esto se le denomina pertenecer a distintos grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables.

### 2.12.1. El Patio del Fisgón

Nombre: El Patio del Fisgón

Dirección: Calle Don Ramón de la Cruz, 26. 28001 Madrid

Fecha de Apertura: Septiembre 2013

Precio Medio: 15€

Tipo de Cocina: De mercado.



Ilustración 32. Restaurante El Patio del Fisgón

Un poquito de Marruecos, un trocito de París, un ápice de Barcelona, ambiente madrileño y esencia del mundo. Todo en conjunto conforma El Patio del Fisgón, un bistró en el Barrio de Salamanca, un fiel reflejo de la forma de ser y de

sentir de sus artífices.

No cuenta con platos muy elaborados porque los precios son más que ajustados, pero todos ellos deliciosos. “Todos los que estamos detrás del proyecto hemos viajado bastante y hemos plasmado muchos de esas ideas y vendidas en una carta sencilla, muy internacional, en la que se encuentran propuestas para cualquier momento del día, sea cual sea la hora.” (Bruno Oliver Bultó).

El local cuenta con tres espacios, de ahí su nombre. Al principio la barra, en plan casual, para desayunos sencillos y picoteo rápido en sus mesas altas y taburetes. En la planta baja, un lugar clandestino, un reservado para aquellos más fisgones que quieran ver sin ser vistos. Escondido en la parte de atrás nos espera el patio, diseñado personalmente por sus creadores con ideas y mobiliario propio de sus estudios Foxium y Abracadabra Store. El verde de su pared vegetal enmarca las típicas mesitas de café francés, iluminadas por farolillos marroquíes sobre un suelo más que particular. Sus cierres de cristal, con vistas al paso de carruajes de la finca dejan pasar la luz natural durante el día y su chimenea se encarga de iluminar los días más fríos del invierno.

### 2.12.2. Lateral

Nombre: Lateral

Dirección: C/ Velázquez, 57. 28001 Madrid

Fecha de Apertura: 2000

Precio Medio: 15-17€

Tipo de Cocina: Mediterránea, Española



Ilustración 33. Lateral

El restaurante Lateral ubicado en la madrileña calle Velázquez, abre sus puertas al público en el año 2000 para ofrecer su servicio en el barrio de Salamanca. Es el segundo restaurante

que Lateral inaugura tras las buenas sensaciones experimentadas con su predecesor, el primer restaurante que el grupo inauguró en 1997 en el Paseo de la Castellana 132 (hoy sustituido por Castellana 89).

Este restaurante es diseñado por el arquitecto e interiorista Emilio Tárraga que realiza un extraordinario trabajo y transforma un oscuro sótano en un espectacular local que se convierte en uno de los restaurantes de referencia del barrio de Salamanca y más de moda en Madrid.

El restaurante dispone de una amplio salón con 27 mesas, una amplia barra de bar, terraza acondicionada para su disfrute todo el año, además de servicio de aparcacoches.

### 2.12.3. Loft 39

Nombre: Loft 39

Dirección: C/ Velázquez, 39. 28001 Madrid

Precio Medio: 30€

Tipo de Cocina: Moderno



*Ilustración 34. Loft 39*

Situado en una de las calles más distinguidas de Madrid, Loft39 ofrece el combinado perfecto: un amplio restaurante de aire tradicional rejuvenecido, unido a un bar lounge moderno y sugerente.

El espacio, cuidado e intimista, acompaña un festín que puede prolongarse cómodamente en la sala lounge. Un privilegio que se agradece, ya que no hay nada más práctico que cambiar de lugar sin salir del sitio.

El mundo de la hostelería se ha adaptado al sedentarismo del que nuestra sociedad hace gala. Tal vez por eso es ya una realidad el aumento de locales que unen oferta gastronómica y esparcimiento bajo un mismo techo. Conscientes de lo mucho que gusta prolongar una buena cena con la copita de después, han encontrado la solución idónea para todos.



#### 2.12.4. El 18

Nombre: El 18

Dirección: Castelló, 18 28001 Madrid

Precio Medio: 24€

Tipo de Cocina: Mediterránea



Ilustración 35. El 18

Ubicado en la Milla de Oro, en el barrio de Salamanca, encuentras este distinguido restaurante gastronómico de exquisita y sencilla decoración minimalista y de deliciosa cocina mediterránea.

En este lugar podrás disfrutar de desayunos, picotear sabrosas tapas y raciones en la zona de la barra, o bien acceder por las escaleras al restaurante donde degustarás los excepcionales platos que componen su carta.

En El 18 se cuida al detalle la calidad de sus productos, así como el proceso de elaboración y presentación de sus platos. Sin duda, un lugar que sabrá cautivarte.

#### 2.12.5. Embassy

Nombre: Embassy

Dirección: Paseo de la Castellana, 12 28046 Madrid

Precio Medio: 28€

Tipo de Cocina: Tradicional



Ilustración 36. Embassy

A orillas del barrio de Salamanca, Embassy se instaló en el Paseo de la Castellana por su semejanza a las grandes avenidas parisinas. Lo que empezó siendo uno de los primeros salones de té, hoy es también un espacio

gastronómico con un selecto y agradable restaurante.

Su carta internacional hace especial hincapié en los entrantes, las carnes, los pescados y los postres artesanos. Platos con una cuidada elaboración que busca la exquisitez y donde destacan el Carpaccio de pulpo, el Solomillo Embassy al foie o el Cocido madrileño.

Los pastelitos y tarta Embassy serán la firma especial de la casa a una gran comida, que se puede prolongar con una carta de cócteles perfectos para desconectar de la oficina.

## 2.13. Análisis de los productos sustitutivos

En un sector como el de la restauración siempre va a estar presente esta amenaza ya que al tratarse de un servicio de comida al fin y al cabo, cualquier otro producto entendido como concepto de negocio, va a poder cumplir una misma función sin necesidad de ofrecer lo mismo, de hecho en el caso del restaurante que se está analizando, lo que se busca es huir de sustitutivos intentando crear un concepto novedoso y único, donde la comida no sea el único servicio que se ofrece, sino que haya otras cosas como la comodidad, el trato, exclusividad y diferenciación.

### 2.13.1. Producto por producto

Esta sustitución incluiría la apertura de un local con las mismas condiciones que el que se está estudiando. En el apartado del análisis de la competencia, se pudo observar que hay restaurantes muy similares con los que se tiene que competir directamente. Éstos ofrecen un producto sustitutivo al que se oferta en el establecimiento.

### **2.13.2. Sustitución de la necesidad**

Difícilmente esto puede suponer una amenaza para el establecimiento, ya que el ocio siempre va a estar presente en las vidas de las personas y salir a comer o cenar fuera del hogar tiene un arraigo en la sociedad que a priori parece muy difícil que desaparezca.

### **2.13.3. Sustitución general**

Esta es la forma de sustitución más peligrosa que puede tener el establecimiento. La competencia en cuanto a restaurantes es muy elevada, y aunque el concepto del local es novedoso, no se está exento de este tipo de sustitución.

## **2.14. Estudio de la demanda**

### **2.14.1. Previsiones de demanda**

En apartados anteriores se ha realizado una primera aproximación de la demanda que se puede tener utilizando los datos de los hábitos de consumo fuera del hogar de los españoles, extrapolándolos a la zona de situación del establecimiento. Una vez comprobado el número de clientes potenciales para el establecimiento en la zona, se va a realizar una previsión de la demanda de este establecimiento.



### 2.14.1.1. Método macroeconómico

La población del Barrio de Salamanca está situada en 145.623 personas. De este total un 13,7% (unas 20.000 personas) son parejas y un 62,58% son personas entre 25-65 años. Teniendo en cuenta estos datos de la población objetivo del establecimiento, se obtiene que 78.000 personas aproximadamente fueran clientes potenciales del establecimiento.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, un 8,2% del gasto mensual por persona se emplea en hostelería, lo que supone 1.107€ al año, que se traduce en un gasto mensual de 90€.

Conociendo que el precio medio de los restaurantes de la zona es de 24€, cada comensal realiza entre tres y cuatro salidas al mes.

En resumen, si existen 78.000 clientes potenciales, existen aproximadamente 120 restaurantes de características similares al del estudio, que se dirigen al mismo mercado y que tienen una media de aforo de 45 comensales, se obtiene un aforo de 336.000 personas, lo que supone aproximadamente 30 clientes al día.

Por lo tanto, si extrapolamos el resultado al mes y al establecimiento que se está estudiando (con una capacidad de 170 personas entre las zonas de restauración y lounge), obtenemos la siguiente tabla de demanda estimada:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Clientes Potenciales</b>	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400

Tabla 14. Demanda mensual estimada por el método macroeconómico. Fuente: Elaboración propia.

Es importante recordar que en el análisis realizado únicamente se han tenido en cuenta aquellas personas que viven en el barrio de Salamanca. La demanda podría ser superior o inferior en función de la movilidad de los clientes entre distritos.

### 2.14.1.2. Estudio de la competencia

El estudio de demanda se realizará teniendo en base a la demanda que tienen los establecimientos situados en la zona en la que se va a situar el local. Se considera que realizar este tipo de previsión comparativa, es la mejor manera de conocer la posible demanda.

Restaurante	Estilo de cocina	Demanda media diaria	Demanda media anual
La Cesta de Recoletos	Mediterránea	30	10.950
El escondite	Mediterránea	27	9.855
Loft 39	Creativa	25	9.125
La Giralda IV	Andaluza	38	13.870
Estay	Cocina en miniatura	34	12.410
La Paloma	Vasco-Mediterránea	29	10.585
El 18	Gastronómico	22	8.030
Lateral	Creativa	29	10.585
Punto MX	Mejicana-Moderna	20	7.300

Tabla 15. Demanda de la competencia. Fuente: Elaboración propia con ayuda de Guías de Restauración Especializadas

Si suponemos que la demanda del establecimiento va a ser semejante a la de sus competidores, se puede establecer la demanda media de éstos como la esperada en el local.

Para acotar el error, se realiza mediante la distribución de Student<sup>23</sup>. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$Sx = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Dónde:

*xi* es la muestra de cada día de la semana.

$\bar{x}$  es la media semanal.

*n* es el número de observaciones, en el caso estudiado 7.

*n* – 1 son los grados de libertad, por lo tanto en el caso estudiado 6.

<sup>23</sup> Distribución de Student: “Probabilidad y estadística para ingenieros” Ronald E. Walpole, Raymond I. Myers, Sharon L. Myers. Prentice Hall (6ª Edición).

Para obtener un intervalo de confianza del 95% con seis grados de libertad, se obtiene:

$$t_{n-1} = 1,94^{24}$$

Si se aplica este resultado a la estimación de la demanda por el método de la observación aplicado, se obtiene:

$$\mu = \bar{x} \pm t_{n-1} \frac{Sx}{\sqrt{n}} = 28 \pm 1,94 \cdot \frac{2,3}{\sqrt{7}} = 28 \pm 1,68$$

$$26,32 \leq \bar{x} \leq 29,68$$

Se puede decir que este es el intervalo de certeza del 95%, por lo que se ha acotado un error a tan solo un 5%.

### 2.14.1.3. Demanda generada de las actividades de Marketing

#### 2.14.1.3.1. Publicación en guías y webs gastronómicas

Se estima que alrededor de 28.000 personas al día visitan este tipo de webs en Madrid.

Este número de visitas se reparte entre todos los restaurantes de la Comunidad, por tanto para realizar la estimación del número de personas que vendría al restaurante a través de este sistema, se pueden repartir esas 38.000 personas por barrios. Si tenemos en cuenta nuestro público objetivo, podemos estimar que alrededor de las 750 personas del distrito de Salamanca visitan este tipo de webs especializadas en restauración.

Estas 750 personas se han de repartir entre los restaurantes de la zona (665), por lo que se obtendrían 1,12 clientes mediante este método de marketing.

Teniendo en cuenta que generalmente la persona que se informa sobre el restaurante, no acude sola, se puede estimar una demanda de 2 personas mediante este método de marketing.

Teniendo en cuenta que la demanda de los 2 clientes diarios, va a permanecer estable en el tiempo, se puede decir que esto supondrá un incremento de 60 comensales al mes.

---

<sup>24</sup> [Usmptrolero.files.wordpress.com/2012/11/tabla-valores-percentiles-de-student.png](http://Usmptrolero.files.wordpress.com/2012/11/tabla-valores-percentiles-de-student.png)

#### 2.14.1.3.2. Fiesta de inauguración

Para la cena de inauguración, se convocará a 100 personas. De estas personas se estima que alrededor del 75% atraigan a una persona más y que al menos un 50% a dos personas más, lo que generaría una demanda media de 125 personas durante los tres primeros meses.

Teniendo en cuenta que estas personas no acudirán solas, sino que lo harán acompañados de al menos otra persona más, se establece una demanda media de 250 personas durante los tres primeros meses.

De esta demanda, se estima que aproximadamente un 5% se establecerán como clientes fijos, por lo que se conseguiría una demanda de 12 clientes al mes fijos gracias al evento, además de los 125 clientes potenciales durante los tres primeros meses.

#### 2.14.1.4. Demanda a corto plazo

A continuación se va a realizar una previsión prudente del número de clientes que se pueden llegar a tener durante los primeros años de funcionamiento del establecimiento. Para ello se van a utilizar los datos de la demanda de la competencia, los cuales no difieren de los resultados obtenidos mediante el estudio macroeconómico de la demanda. A los que se le añadirán los clientes obtenidos mediante las actividades de Marketing que se van a llevar a cabo.

Como cada uno de ellos tiene una demanda diferente, se va a realizar una media sencilla.

$$Demanda\ estimada = \frac{\sum Demanda\ media\ anual}{\sum Restaurantes}$$

Teniendo en cuenta que la tasa de crecimiento poblacional en España es del 1,7%, que la población de la Comunidad de Madrid es de 6.380.229 y que la población total de España es de 46.704.314 habitantes; se puede realizar un estudio de la demanda a tres años vista que tendría el establecimiento.

Para obtener la tasa de crecimiento de la Comunidad de Madrid, se realiza la siguiente ecuación sencilla:

$$\text{Tasa de Crecimiento (CAM)} = \frac{\text{Tasa crecimiento poblacional España} \cdot \text{Población CAM}}{\text{Población total España}}$$

Uniando ambas ecuaciones, se obtienen los siguientes datos de demanda a corto plazo.

Año 1	Año 2	Año 3
28.880	36.767	44.055

Tabla 16. Demanda a corto plazo. Fuente: Elaboración propia

Para obtener una previsión de clientes cada uno de los años, se va a tener en cuenta que esta demanda estimada detallada anteriormente no se va a conseguir hasta el segundo año, hasta que la clientela tenga conciencia del estilo del restaurante y empiecen a fidelizarse.

Por ello, la tabla de demanda estimada a cinco años quedaría de la siguiente manera.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
21.660	28.880	36.767	44.055	52.866

Tabla 17. Demanda a cinco años. Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de obtener un estudio preciso, se va a realizar la visión de la demanda, teniendo en cuenta una situación optimista, una situación media y una situación pesimista. Para ello, se va a tener en cuenta como situación media la del estudio anterior.

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pesimista</b>	16.462	21.949	27.943	33.482	40.178
<b>Medio</b>	21.660	28.880	36.767	44.055	52.866
<b>Optimista</b>	28.808	38.410	48.900	58.594	70.312

Tabla 18. Demanda media a cinco años para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia

#### 2.14.1.5. Demanda a largo plazo

Una de las dificultades encontradas a la hora de realizar una buena estimación de la demanda a largo plazo es la dificultad de encontrar datos que se puedan utilizar.

El número de clientes a partir del año 5 va a mantenerse muy constante, no va a sufrir un crecimiento tan exponencial, puesto que es durante los primeros años cuando se captan más clientes potenciales.

En la siguiente tabla se pueden ver los datos de la demanda estimada para cada escenario hasta el décimo año.

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Pesimista</b>	16.462	21.949	27.943	33.482	40.178	41.585	42.084	42.294	42.315	42.336
<b>Medio</b>	21.660	28.880	36.767	44.055	52.866	54.717	55.373	55.650	55.678	55.706
<b>Optimista</b>	28.808	38.410	48.900	58.594	70.312	72.773	73.647	74.015	74.052	74.089

Tabla 19. Demanda media a 10 años para cada escenario. Fuente: Elaboración propia

## 2.15. Estrategia de la empresa

Tras realizar un análisis en profundidad del mercado a corto y largo plazo, de los clientes potenciales y de los competidores a los que se tendrá que enfrentar la empresa, es necesario observar aspectos que tienen una mayor incidencia en el negocio para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa de antemano.

Para ello se va a utilizar la matriz DAFO. Este análisis también conocido como análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planificar una estrategia de futuro.<sup>25</sup>

Los elementos que componen un análisis DAFO son los siguientes:<sup>26</sup>

- **Fortalezas:** son los puntos fuertes de la organización. Son capacidades o recursos. Suponen ventajas competitivas que es necesario conocer para aprovechar las oportunidades que se presenten.
- **Debilidades:** son los aspectos que limitan o reducen las capacidades de desarrollo de la estrategia de la empresa. Son un problema para la empresa por lo que deberán ser eliminadas o minimizadas.

<sup>25</sup> Matriz DAFO: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<sup>26</sup> Principios y fundamentos de gestión de empresas. Francisco José González Domínguez. Juan D. Ganaza Vargas. Ed. Pirámide.



- **Amenazas:** son los factores del entorno de la empresa que pueden impedir la implantación de una estrategia empresarial, pueden reducir su efectividad o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** son los factores del entorno que posibilitan o favorecen la implantación de las estrategias definidas. Pueden ser una ventaja competitiva para la empresa.

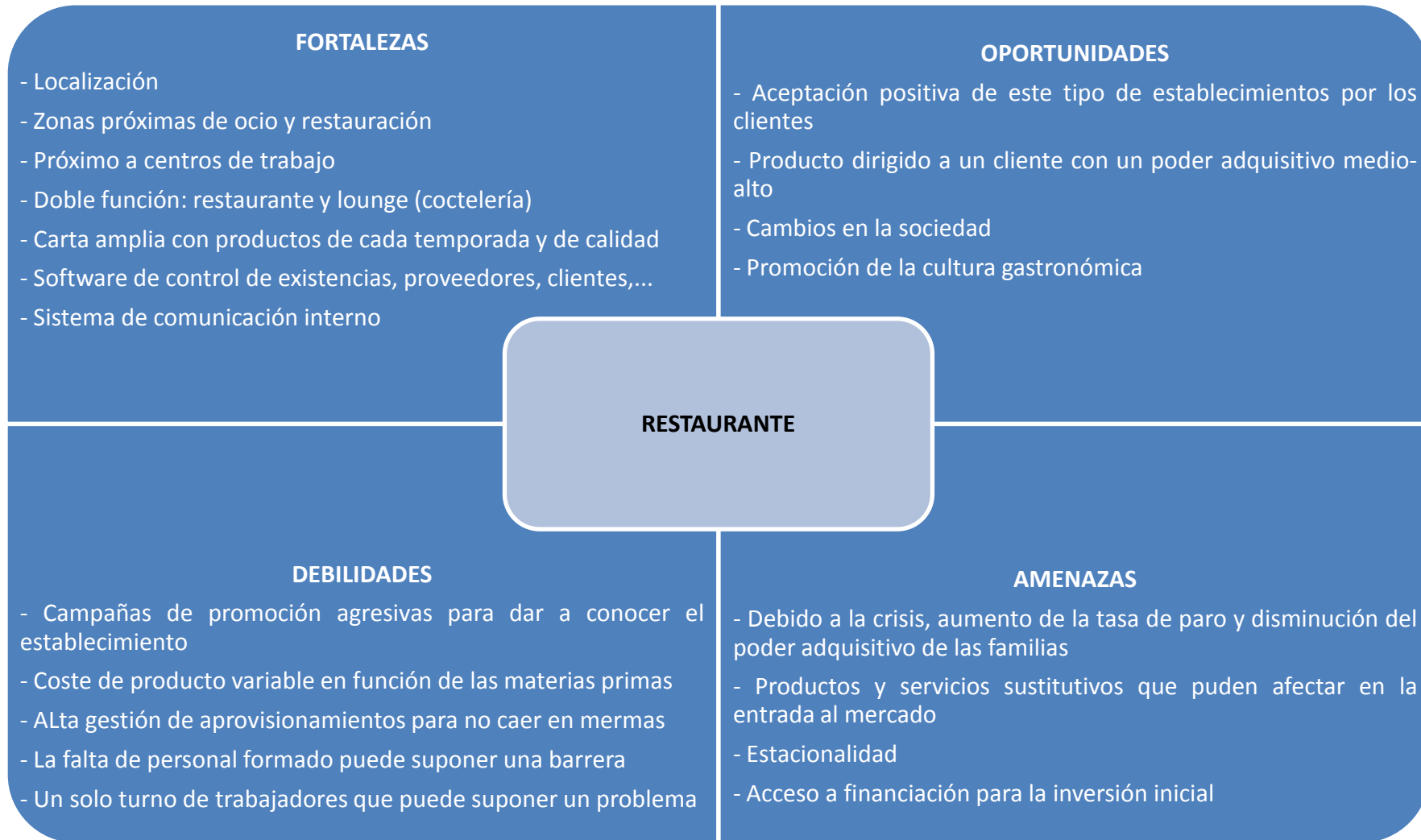


Ilustración 37. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia



### 2.15.1. Fortalezas

El establecimiento contará con una buena localización. El lugar donde se pretende situar el negocio, cuenta con aceras muy concurridas y una alta densidad de población, lo que favorecerá que nuestro local sea divisado por más gente y con ello aumente la posibilidad de que entren clientes en él. Además se encuentra situado en una zona que ofrece otros lugares de ocio y restauración por lo que será una zona natural de peregrinación de gente, en especial los jueves, viernes y sábados.

El local se encuentra además muy próximo a centros de trabajo, lo que facilita el acceso a los clientes al medio día y tras la jornada laboral.

El segmento de mercado al que se dirige el negocio le gusta disfrutar de sus relaciones sociales y el establecimiento en estudio cumple una doble función; la de restaurante y la de coctelería, lo que aporta al establecimiento versatilidad. Es un concepto novedoso que los clientes valoran positivamente.

El establecimiento ha creado una carta con numerosas propuestas que va a ir cambiando para ofrecer productos de temporada a los clientes y poder de esta manera satisfacer la calidad que se exige en este tipo de establecimientos.

La empresa deberá realizar una gran inversión en campañas de comunicación con el fin de atraer clientes y superar rápidamente la fase de introducción al mercado.

Con la finalidad de llevar un control de las existencias, proveedores, clientes,... se adquirirá un software que permita una fácil gestión y además sea instalable en las tablets para el uso de los clientes como método de pago y de ejecución de órdenes.

El sistema de comunicación que se va a establecer entre trabajadores es interno, favoreciendo que los trabajadores se sientan parte del negocio y sean escuchadas todas las propuestas con la finalidad de fomentar una convivencia adecuada y fomentar el capital humano y el team-building.

### 2.15.2. Oportunidades

La aceptación de este tipo de establecimientos es muy buena, los clientes valoran positivamente el no tener que cambiar de establecimiento tras una comida o cena para tomar una copa.

Pese a que actualmente España se encuentra en un proceso de recuperación de crisis económica, como el establecimiento está dirigido a un público con un nivel adquisitivo medio-alto y las clases más altas son las menos sensibles al precio y a los ciclos económicos.

Cambios en la sociedad, aumento del nivel de vida, mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, nuevos modelos de familia, mayor valoración del tiempo libre y momentos de ocio, son factores positivos para el establecimiento. La promoción de la cultura gastronómica que se va a llevar a cabo en el establecimiento es otro de sus puntos fuertes.

### 2.15.3. Debilidades

Dado que los clientes potenciales del establecimiento no conocen el negocio, se deberán realizar campañas de promoción agresivas.

El coste del producto será variable en función de las materias primas, las cuales dependerán a su vez de la época del año y de la producción que haya tenido lugar. Además habrá que llevar una buena gestión de los aprovisionamientos ya que se ofertan productos que tienen un coste elevado y se podría incurrir en mermas.

La falta de personal formado ya que puede resultar costoso encontrar personal formado y con experiencia en la actividad, que conozca los métodos de trabajo, que domine las técnicas de cocina, así como las de conservación de alimentos y acostumbrado a los ritmos que se exigen.

La empresa solo cuenta con un turno de trabajadores, por lo que tiene una estructura organizativa bastante rígida que depende de distintas personas clave que si faltan el sistema puede verse afectado.

#### 2.15.4. Amenazas

La situación económica actual de España, tal y como se ha ido estudiando a lo largo del documento, está sufriendo un periodo de recuperación de una grave crisis económica, y por tanto se está produciendo una disminución de la tasa de paro y un aumento del PIB y del IPC. Si la situación se mantiene de esta manera, las previsiones que se han realizado podrían ser incluso mejores.

La idea de negocio es un concepto relativamente novedoso, por lo tanto se puede establecer una situación de incertidumbre en cuanto a la respuesta del público objetivo, ya que quizá no cumpla sus expectativas. El posicionamiento del negocio está basado en una diferenciación segmentada, es decir, en ofrecer un producto/servicio de calidad que justifique una prima en el precio.

Pese a que no se trata de un negocio exclusivamente de restauración, la base de la existencia del establecimiento es el servicio de comidas y bebidas y por ello entran en juego un gran número de productos/servicios sustitutivos que amenazan la entrada al mercado del establecimiento y que pueden ofrecer productos similares en conceptos de negocio muy distintos.

La estacionalidad es otro de los factores a tener en cuenta, durante los meses de verano la demanda disminuirá, debido a que gran parte de la población abandona la ciudad, pero se verá recompensado por los turistas que visitan la ciudad.

El local requiere de una gran inversión para su puesta en marcha y el acceso a financiación puede suponer una barrera a tener en cuenta.





## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Capítulo 3: Plan de Marketing

## Capítulo 3: Plan de Marketing

### 3.1. Producto

Comparando los distintos tipos de establecimientos dirigidos a la restauración que pueden encontrarse, se llega a la conclusión de que aquellos que tienen un mayor éxito son los que agrupan varios ambientes en un mismo establecimiento, rapidez en el servicio de comidas para empresarios y trabajadores, facilidades de pago y ejecución de órdenes y buen ambiente y decoración del establecimiento.

### 3.2. Características del establecimiento

#### 3.2.1. Las Tablets

Una de las innovaciones implantadas en el modelo de negocio del local es el uso de tablets en la zona de restauración y en la zona lounge.

Las famosas tablets están cada vez más de moda. Su crecimiento parece imparable como una nueva acepción del término PC, superando a este en muchos de sus ámbitos. Las posibilidades que ofrece a sus dueños son espectaculares.

Tras la consolidación del Ipad de Apple, casi todas las compañías de TI se han lanzado a fabricar sus propias tablets.

El fenómeno tablet no ha pasado desapercibido en el sector hostelero, y se ha implantado en los establecimientos dando una imagen de vanguardia nada despreciable.

Estas tablets, disponibles en cada una de las mesas del establecimiento, permiten al usuario mediante una navegación sencilla la ejecución de órdenes en cualquier instante de su visita al establecimiento, lo que supone un incremento de las órdenes al ser éstas instantáneas, sin necesidad de esperar al servicio. El usuario podrá navegar por un menú completo y comunicar, tal y como se ha comentado, sus pedidos directamente a cocina.

A estas funcionalidades se suman muchas otras como son juegos sociales, calculadora para comprobar calorías de alimentos y algunos consejos para el disfrute de la comida,

así como el maridaje de vino con cada tipo de plato. Además permiten al cliente el pago mediante huella dactilar y el envío de la factura directamente a su e-mail. Además pueden inscribirse al club de fidelización, a través del que recibirán ofertas especiales y la próxima vez que acudan al establecimiento se le sugerirán platos dependiendo de sus órdenes en anteriores visitas. Estas tablets permiten al usuario conocer la receta y los ingredientes utilizados en la elaboración de cada plato.

El software elegido es el ofertado por [icg.es](http://icg.es)<sup>27</sup>. Las principales ventajas de este software son:

- **Fácil de utilizar:** Gracias a su diseño visual y táctil no requiere apenas formación.
- **Fiable:** Los datos siempre están protegidos, en momento de máximo trabajo y en entornos multiusuario.
- **Segura:** Los usuarios se identifican por huella dactilar para acceder a sus funciones y permisos. Auditoría de todas las acciones de los empleados y usuarios.
- **Precisa:** Garantiza el control de efectivo, simplifica el cuadro de caja y evita posibles hurtos.
- **Escalable:** Se adapta a la dimensión del cliente, desde un pequeño local hasta una cadena con cientos de establecimientos.
- **Rentable:** Consigue una mayor rotación de ventas y ayuda a reducir las mermas de producto y los costes de personal.
- **Personalizable:** Se pueden añadir funciones específicas en diferentes puntos del programa.

#### 3.2.1.1. Pedido



FrontRest ayuda al camarero a registrar el pedido rápidamente, proponiéndole modificaciones y ofertas. Esta misma funcionalidad es la que tiene cada comensal en su mesa a la hora de realizar un pedido.

-Ilustración 38. Pedido / Comanda

<sup>27</sup>

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

### 3.2.1.2. Pizzas por porciones

Selección de ingredientes de toda la pizza, mitad, cuarto,... según las preferencias del cliente. Esto es escalable a cualquier tipo de plato en el que se prefiera, por ejemplo, otra guarnición o la salsa aparte,...



Ilustración 39. Ingredientes

### 3.2.1.3. Delivery



Ilustración 40. .cono Call Center

A través del Call Center se reciben los pedidos y se envían automáticamente al establecimiento más cercano para su preparación y reparto.

### 3.2.1.4. Cocina

Todos los productos se visualizan en pantallas de cocina agilizando el trabajo y reduciendo los tiempos de preparación.

### 3.2.1.5. Estadística

Está a disposición del empresario un ranking de artículos, vendedores, clientes, comparando entre productos, rendimiento,...



Ilustración 41. Icono Estadística

### 3.2.1.5. Escandallos

Se puede definir la composición de cada plato para llevar un control de los costes y el stock de las materias primas<sup>6</sup>



### 3.2.1.6. Almacén



Ilustración 42. Icono Almacén

Se realiza un control del consumo y rotación de cada artículo. Este software le propone automáticamente las necesidades de compra.

### 3.2.1.7. Fidelización

Se incrementan los ingresos mediante la fidelización de los clientes con distintos modelos de tarjetas, prepago, vip, de puntos,...



Ilustración 43. Tarjetas de Fidelización

### 3.2.1.8. Ofertas y menús

Se permite la creación de menús y ofertas por días de la semana, rangos de horarios,...

Además de todas estas funcionalidades que permite el software, se pueden incluir algunas soluciones adicionales:

- **TeleComanda:** Para la toma de pedidos desde las mesas. Tele Comanda para Android es un software con una inmejorable resolución gráfica con el que el camarero o el comensal toma la nota del medido en la mesa desde una tablet, lo envía inmediatamente a las impresoras y/o pantallas de las diferentes zonas de elaboración, a la bodega y a la caja para registrar la venta. Es un software ideal para establecimientos con mesas y terrazas. Esta solución se puede usar por wifi o 3G.



Ilustración 44. TeleComanda

Sus principales ventajas son:

- Toma de pedidos en menor tiempo. Los pedidos se realizan más rápido con la pantalla táctil que mediante el uso del método tradicional.

- Reducción de los tiempos de servicio: Los pedidos se envían al instante a las zonas de elaboración, evitando desplazamientos innecesarios.
  - Se evitan errores: Todo lo que el cliente pide se prepara y se sirve. Se eliminan errores de palabra.
  - Todo lo que se pide se cobra: Los pedidos siempre quedan registrados en caja.
  - Aumenta las ventas: Al reducirse el tiempo de espera, se favorece un mayor consumo por parte de los clientes.
  - Incrementa la rotación de mesas: Se aumenta la velocidad de trabajo, pudiéndose remontar las mesas más veces.
- 
- **ICGPlanner**: Software para la gestión de personal: control de presencia, ausencias, planificación de horarios,... Es la herramienta básica para la gestión de Recursos Humanos que permite controlar las presencias y ausencias del personal.

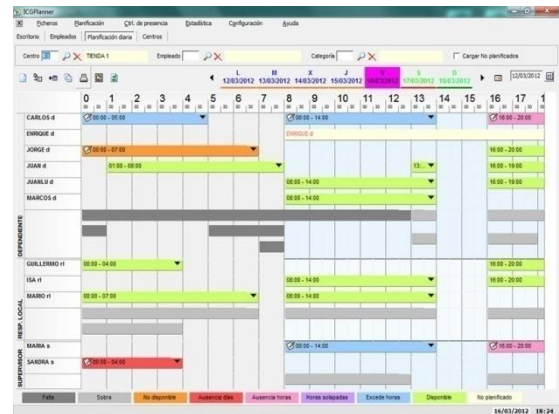


Ilustración 45. ICGPlanner

- Permite consultar en tiempo real el estado de los empleados, la puntualidad, el absentismo laboral, vacaciones, bajas por enfermedad,...
- Planifica los horarios, turnos y jornadas laborales teniendo en cuenta la disponibilidad del personal.
- Compara la planificación con el control de presencia de los empleados.
- Mejora la productividad
- Ayuda en la toma de decisiones de la empresa y se reducen los tiempos dedicados a la administración del personal.

- **HIOScreen:** Pantallas táctiles de cocina. Permite la visualización en la cocina de los platos pendientes de preparar y servir, así como el tiempo pasado desde la solicitud, agilizando el servicio a los clientes. Incorpora un sistema WIFI que permite la conexión permanente con los diferentes puntos de venta (TPV) del local.



Ilustración 46. HIOScreen

- **ICGReport:** Indicadores y alertas del negocio en tiempo real. Permite conocer las ventas diarias, el número de tickets, y el cuadro de caja desde el dispositivo móvil en tiempo real.



Ilustración 47. ICGReport

Se pueden gestionar los negocios de hostelería tanto de PYMES como de franquicias, permitiendo un acceso instantáneo a toda la información de la empresa en tiempo real.

- **Ventas en tiempo real:** Recoge las ventas cada segundo de todos los establecimientos de una cadena o del establecimiento concreto.
- **Mantenimiento centralizado:** Se actualizan de forma automática artículos, escandallos, precios, ofertas y promociones.
- **Control de caja, finanzas y contabilidad.**
- **Cierres de caja:** Permite la recepción centralizada del cierre de caja de los establecimientos y de cada punto de venta por separado.
- **Nuevos establecimientos:** Fácil puesta en marcha de un nuevo establecimiento desde la central, sin necesidad de desplazamientos.

- Administración de puntos de venta: Permite la gestión de equipos y versiones instaladas en los establecimientos, pudiendo planificar una actualización de las versiones.
- Internacionalización: Se permite la gestión de venta en diferentes países, con diferentes idiomas, monedas y sistemas impositivos.
- Copias de seguridad: Se facilita la sustitución de un TPV sin pérdida de información.
- Informes personalizados y análisis de los negocios: Permite la toma de decisiones en tiempo real.
- Fidelización de clientes: Tarjetas prepago, VIP, puntos,... Se permite el establecimiento de políticas de fidelización centralizadas aplicables a todos los establecimientos.
- Envío de emails y SMS: Permite el envío de e-mails y SMS a los clientes y contactos por segmentos (notificación de ofertas y promociones, información de eventos, comunicación de saldo de puntos,...).

La arquitectura que tiene este software se puede ver resumida en el siguiente esquema:



Ilustración 48. Arquitectura del Software ICG. Fuente: ICG

### 3.3. Precio

#### 3.3.1. El concepto del precio

Desde el punto de vista del marketing, el precio es una variable controlable y que se diferencia de los elementos del plan de marketing en que produce ingresos mientras que los otros tres generan costes.

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Por lo tanto no se debe confundir valor y precio, ya que es el elemento más flexible pero también el más fácil de gestionar.

#### 3.3.2. El concepto del precio

La fijación de los precios de las diferentes alternativas que se ofrecen al consumidor, van a depender de una serie de factores:

- El coste de las materias primas, que dependerá de los precios marcados por los proveedores, aunque podremos tener capacidad de negociación como para pactar precios durante un periodo de tiempo determinado o negociar plazos de pago, pudiendo obtener financiación por parte de los proveedores.
- Los clientes a los que nos dirigimos no son sensibles al precio ‘a priori’ y por tanto se puede fijar libremente el precio dentro de unos límites, ya que nuestro público objetivo no busca precio sino una serie de características en el producto/servicio que justifiquen esa prima. En el caso a estudio se quiere basarse en la calidad del producto ofrecido.

Antes de fijar los precios de los diferentes productos, la empresa debe plantearse qué objetivos busca. La empresa va a planear unos precios orientados a los ingresos y la tipología del cliente. Para determinar el precio, Philip Kotler en el libro “Dirección de Marketing” propone seguir los siguientes pasos:

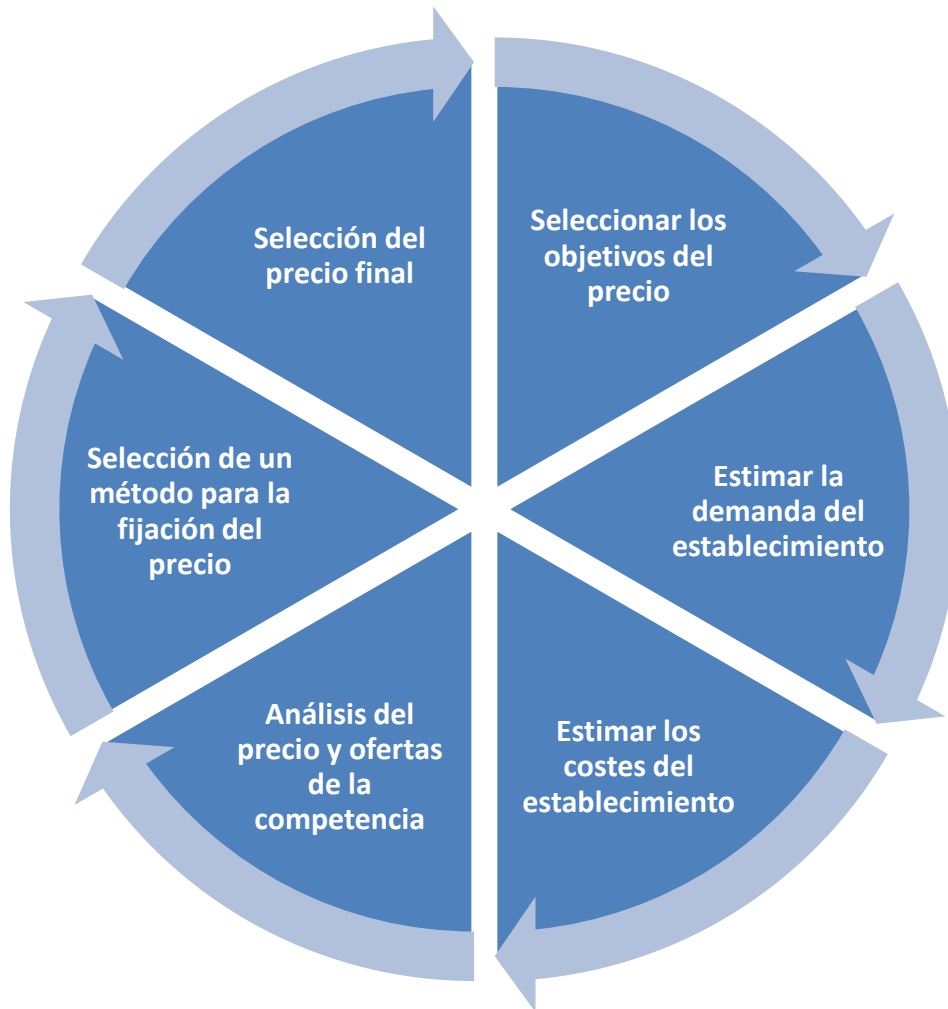


Ilustración 49. Pasos para la fijación del precio. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2.1. Seleccionar los objetivos del precio

En función de los objetivos que se quieren perseguir en el negocio existen diferentes estrategias entre las que hay que elegir: supervivencia del negocio, máximos beneficios, obtener la máxima cuota de mercado posible, desnatar el mercado o establecer una estrategia de liderazgo en calidad.

En el caso del establecimiento que se está estudiando, se propone seguir una estrategia de supervivencia y liderazgo en calidad.

### 3.3.2.2. Estimación de la demanda

En el capítulo 2 se ha realizado un análisis de la demanda.

### 3.3.3.3. Estimación de los precios

Por ahora no se tendrán en cuenta los precios, los cuales se analizarán en siguientes capítulos. Cuando se conozcan los costes que tiene que asumir el establecimiento, se reconsiderará establecer otra política de precios.

### 3.3.2.4. Análisis del precio y ofertas de la competencia

En un servicio como es la restauración, en el que la competencia es máxima y muy agresiva, conocer la estrategia de precios y ofertas que ofrecen los competidores es fundamental.

---

	<b>08:30 - 01:30</b>
<b>El Patio del figón</b>	<b>Plato del día 8-15€</b> <b>Menú depurativo 8,90€</b> <b>Precio medio a la carta 20-40€</b>
<b>Lateral</b>	12:00 – 01:00 Precio medio a la carta 15-35€
<b>Loft 39</b>	13:30 – 00:00 Menú Loft 39 25€ Precio medio a la carta 30 – 40€
<b>El 18</b>	08:00 – 00:00 Menú 24€ Precio medio a la carta 20 – 35€
<b>Embassy</b>	Menú 25€ Menú fin de semana 30€ Precio medio a la carta 20 - 50€

---

*Ilustración 50. Tarifas de los restaurantes estudiados como competencia. Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla superior, los restaurantes estudiados, presentan un precio medio para el menú de 20,75€ y un precio medio a la carta de 21 – 40€

### 3.3.2.5. Selección de un método para la fijación del precio

Existen diferentes métodos para establecer el precio de los productos:

- Fijación de precio basada en la oferta y la demanda

La oferta y la demanda de un determinado servicio o producto determinan su precio, su producción y los volúmenes de venta. El precio es, en teoría, inversamente proporcional a la oferta y directamente proporcional a la demanda.

En la vida real la estimación de los precios en función de la demanda vendrá determinada, entre otras cosas, por el precio esperado o deseado por los clientes, casi siempre en intervalos. Los métodos para averiguar el precio esperado son:

- Consultar a expertos, distribuidores, etc. y que hagan una estimación.
- Observar los precios de productos o servicios similares.
- Si se realiza una encuesta, como técnica de investigación cualitativa, incluir una cuestión relativa al precio.

- Fijación de precio basada en los costes

En este caso se necesita tener analizados y descritos los costes fijos, los costes variables y la previsión de ventas del producto o servicio. En esta técnica se utiliza, entre otros, los siguientes conceptos:

- Coste total: Como la suma de los costes fijos + costes variables
- Concepto de 'punto muerto': Volumen o previsión de ventas que sólo cubre los costes fijos y variables de prestación del servicio, es decir, volumen de ventas con el que no se obtienen beneficios ni pérdidas.
- Precio mínimo: Precio por debajo del cual no se puede vender. Sin cubrir los costes variables la empresa no podría seguir produciendo y no se puede dejar de comprar materias primas.

En el proceso de fijación de precio se debe incorporar el beneficio deseado:

$$P.V.P. = CT + Beneficio deseado$$

- Fijación del precio basada en la competencia



Para la fijación de precio mediante esta técnica, también denominada Estrategias Competitivas, hay que tener en cuenta los precios de la competencia. Se pueden adoptar tres sistemas:

- Paridad competitiva: precios iguales a los de la competencia.
- Por debajo del nivel competitivo: precios más bajos.
- Por encima del nivel competitivo: precios más altos.

En situaciones de fuerte competencia en productos o servicios similares, la estrategia habitual es fijar un precio similar al de los competidores para así evitar entrar en guerras de precios.

Si se ofrecen productos o servicios de mejor calidad o con complementos superiores al resto, se pueden fijar precios más altos. Esta estrategia se denomina estrategia de precios primados.

Una estrategia de precios descontados puede suponer un producto o servicio de peor calidad o con menor cantidad de complementos. Pero también puede ser debida al aprovechamiento de alguna ventaja tecnológica o de producción.

Un caso extremo de precios bajos es la venta a pérdida que consiste en vender por debajo del coste para eliminar competidores. Cuando se obtiene el control del mercado, se aumentan los precios. Esta práctica está regulada mediante la Ley de Defensa de la Competencia.

- Fijación de precio basada en el mercado

Consiste en utilizar estrategias que tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. De este modo se venden los mismos servicios con precios diferentes según las características de los consumidores.

Se denominan Estrategias Diferenciales y suponen una discriminación de precios según la capacidad económica, características socio-demográficas y sensibilidad al precio de los diferentes segmentos del mercado. Esta discriminación, se puede efectuar sobre una base temporal o espacial, y da lugar a las siguientes estrategias:

- Precios fijos o variables: Precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta. Esta estrategia se aplica en productos de compra frecuente y precio medio o bajo. Los precios variables se suelen aplicar en la compra de viviendas, automóviles y productos de precio elevado.
- Descuentos aleatorios (ofertas): Reducción del precio en tiempos o lugares determinados, sin que el comprador conozca previamente el momento en el que se va a aplicar. Se pretende con ello atraer a nuevos clientes. Los beneficios aportados deben superar los gastos de la promoción realizada y la pérdida experimentada en los ingresos.  
Las ofertas pueden consistir en descuentos directos sobre el precio, en suministrar mayor cantidad de producto por el mismo precio,...
- Descuentos periódicos (rebajas): Descuentos conocidos con anterioridad por parte de los usuarios. Se aplican en tiendas de confección, ... Su finalidad es atraer clientes que están dispuestos a diferir o adelantar su consumo para pagar menos.
- Descuentos en segundo mercado: Reducciones de precio que afectan a los consumidores que cumplen unas determinadas condiciones. Estos consumidores son el 'segundo mercado'.
- Fijación del precio basada en la psicología del cliente  
Se fundamenta en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en el modo en que los asocia con los atributos del producto o servicio.
  - Precio acostumbrado o habitual.
  - Precio alto.
  - Precio redondeado.
  - Precio impar. Tales como 9,95 que se perciben como un precio menor.
  - Precio según el valor percibido por el consumidor: donde no se tiene en cuenta el coste de los componentes, sino el valor asignado por el consumidor según la satisfacción obtenida.  
El valor percibido marca el límite superior del precio. Si el precio actual es mayor que el valor percibido, la empresa deberá reducir el precio o efectuar acciones promocionales que sugieran la calidad del producto y

traten de mejorar el valor percibido. Si, por el contrario, el precio actual es inferior al valor percibido, la empresa está desaprovechando la oportunidad de obtener beneficios mayores.

- Fijación de precio basada en la demanda
  - Líder de pérdidas: Supone tener uno o dos productos o servicios con precios bajos, que no proporcionan beneficios o que ocasionan pérdidas. Estos productos sirven de reclamo para atraer nuevos clientes y empujan las ventas del resto de productos o servicios que sí son rentables.
  - Precio de paquete.
  - Precio de múltiples unidades.
  - Precios cautivos.
  - Precios con dos partes.
  - Precio único.

- Fijación de precio para nuevos productos

En las primeras fases de vida de un producto se puede optar por aplicar dos estrategias diferentes:

- Estrategia de descremación: Consiste en fijar un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer la crema del mercado, para ir bajando el precio posteriormente.
- Estrategia de penetración: Consiste en fijar precios bajos desde el lanzamiento del producto para conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado.

En este caso se utilizará el método de fijación de precios basado en la competencia. Aunque se valorarán los aspectos de ofertas aplicadas al sector de la restauración para atraer a los clientes.

### **3.3.3. Selección del precio final**

Para fijar los precios de los productos se ha tomado un precio intermedio al de los competidores. Estos precios se ven reflejados en la carta del restaurante, la cual se puede observar en el anexo.

A modo resumen se muestra a continuación una tabla con los precios de los menús:

Menú del día	14,95€
Menú exprés	9,95€
Menú fin de semana	19,95€

Tabla 20. Precios de menús. Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Promoción

En este apartado se va a definir la promoción que se va a realizar de los servicios ofertados en el establecimiento. Como base teórica se va a utilizar la regla de las “5M” para realizar una estrategia acorde con las necesidades y llegar de esta manera al público objetivo que se ha establecido.

La regla de las “5M” de la publicidad, dice que cualquier publicidad efectiva debe seguir un buen plan, aunque no existen maneras únicas de plantar campañas publicitarias, se han de tener claro cinco actividades importantes para realizar una campaña de alto impacto:

- **Monetario:** ¿Cuánto deberá ser el gasto en publicidad teniendo en cuenta los medios a utilizar?

Tiene que ver con la importancia relativa del bien o servicio a ofrecer dentro de la empresa. Se debe tener en cuenta el reconocimiento de la marca de la misma y como es lógico, el presupuesto de publicidad debe ser acorde con las proyecciones de ventas de la empresa.

- **Mercado:** ¿A qué grupo estará dirigida la publicidad?

Mediante una investigación de mercado previa, se debe identificar claramente el público objetivo, es decir, a quién estará dirigido el anuncio, sus preferencias y medios preferidos dados sus características. La determinación de mercados objetivos e identificación de necesidades hace de la parte de mercado la más importante.

- **Mensaje:** ¿Qué deberá decir el anuncio publicitario?

El estilo y la forma de manejar la información son fundamentales. Por ejemplo, el tipo de lenguaje, tipo de manejo de escenografía,... Cómo convencer a las personas de los beneficios del producto y bajo qué condiciones.

- Medios: ¿Cuáles serán los canales de comunicación que se utilizarán para enviar el mensaje?

La determinación de usar un medio de comunicación u otro dependerá generalmente del tipo de usuario que se busca, ya puede ser internet, radio, prensa, televisión,...

- Medición: ¿Cómo se medirá la efectividad de la campaña publicitaria?

Existen varias posibilidades de medición:

- Por aumento de ventas.
- Por reconocimiento de marca.
- Por el número de personas a las que se comunicó el mensaje.
- Por el número de personas que solicitaron más información.

### 3.4.1. Estrategia de comunicación

#### 3.4.1.1. Segmentación del mercado

A la hora de establecer una estrategia de comunicación se debe tener en cuenta que es necesario dirigirse tanto a los potenciales clientes del establecimiento como al resto de posibles clientes.

- Clientes que viven en la zona del establecimiento

Este primer grupo de clientes son las personas que viven en el barrio y que estarán interesados en la utilización del establecimiento de forma más o menos regular.

Se considera que estas personas estarán interesadas por el establecimiento, lo que supondrá una actitud positiva al mismo. A estos clientes habrá que tenerlos informados de los nuevos productos y ofertas que se vayan dando en el establecimiento.

- Clientes que por cercanía a su centro laboral acudan al establecimiento

Este segundo grupo, necesitará una promoción activa al principio, informándoles sobre el precio de los menús y el nacimiento del menú exprés, en el que están interesados muchos de ellos.

Una vez establecido el contacto con estos clientes, la promoción se basará en informales de los nuevos productos y promociones que se vayan dando en el establecimiento.

- Potenciales clientes que vivan en la zona o sean usuarios de las zonas de ocio y compras cercanas al establecimiento

A este grupo, hay que tenerles en cuenta en todas las fases de la estrategia de comunicación, haciendo visible el servicio y las novedades que en él se pueden encontrar.

### 3.4.1.2. Fases de la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se dividirá en dos fases, de acuerdo a los objetivos a conseguir de cada una de ellas.

Fase I	
	Dar a conocer el establecimiento. Comunicar la dualidad de espacios del mismo y los beneficios que supone.
	Cenar y comer en el mismo espacio en el que te puedes tomar una copa favorece las relaciones sociales y evita multas.
	Mediante la fiesta de inauguración del establecimiento y la publicación en webs gastronómicas.
	La duración será previsiblemente de una única noche que se repetirá anualmente.
	Esta campaña estará dirigida a personas del público objetivo que puedan traer a potenciales clientes al establecimiento.
	500,00€

Tabla 21. Fase I de la estrategia de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Fase II	
	Gracias al sistema de gestión del restaurante, se realizarán envíos con promociones y ofertas de nuevos productos dentro del establecimiento a los clientes habituales.
	Promociones y nuevos productos del establecimiento.
	Mediante e-mail y mensajes a los datos de contacto de los clientes y a los obtenidos mediante herramientas a los potenciales clientes.
	La duración será continua.
	Esta campaña estará dirigida a personas del público habitual del establecimiento y al público objetivo del mismo.
	150,00€ / anuales

Tabla 22. Fase I de la estrategia de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Una de las fortalezas que tiene el establecimiento es la visibilidad que le da estar en la zona en la que se sitúa. A pesar de esto, hay que producir campañas de publicidad, para mantener el interés por el establecimiento de los clientes.

La estructura secuencial de la estrategia señalada, permitirá acercarse al público objetivo de manera paulatina y adaptar la publicidad a cada cliente del establecimiento, aprovechando el software de gestión elegido.

### **3.4.2. Medios y soportes elegidos**

#### **3.4.2.1. Página web**

La famosa frase “todo negocio que no se encuentre en internet es porque no existe” comienza a ser una realidad. Por ello se considera indispensable la creación de una página web.

El objetivo de la página web es la de facilitar a los clientes el acceso a información como la carta, las características esenciales del restaurante, los servicios que ofrece e intentar transmitir el espíritu de innovación inherente en esta empresa, además de permitir al cliente la realización de reservas online. Es importante mencionar que constituirá un elemento muy útil para las guías que se encuentran en online, puesto que podrán dar acceso directo a la página mediante un hipervínculo desde su propio sitio web.

Sin embargo, es importante no dar demasiada información, ya que la curiosidad debe ser un factor con el que se pueda jugar para atraer clientes. Además se deben gestionar muy bien las expectativas de los clientes, ya que la satisfacción está fuertemente ligada a lo que esperan obtener. Por lo tanto se debe controlar la expectativa de los clientes para no decepcionarles, teniendo en cuenta también que creando expectativas es como se consiguen clientes. Este es el gran reto de la innovación al que día a día ha de enfrentarse el establecimiento.

#### **3.4.2.2. Webs gastronómicas**

Se realizará una inversión en la publicación vía web. Para atraer la clientela se recurrirá desde el principio a las guías, que constituyen mejor cadena de información para llegar





al cliente. Se va a elegir la publicación del restaurante en guías de restauración especializadas como “El Tenedor”, en ésta se realizará el pago de una cuota para poder hacer uso de los servicios privilegiados que ofrece. Además de publicarse en “El tenedor”, se publicará en otras guías como “Salir.com”, “Tripadvisor”,...

Esto permitirá que otro tipo de público objetivo esté al tanto de las promociones del establecimiento y con ello, el establecimiento consigue llegar a más interesados.

#### 3.4.2.3. Redes sociales

Las redes sociales presentan en la actualidad grandes posibilidades de manera gratuita. Éstas permiten un acercamiento al público mediante acciones de comunicación. Para ello se creará un perfil de Facebook, twitter e instagram para cubrir todas las franjas de edad y poder acercar las ofertas, promociones y nuevos productos. Estas redes sociales pueden además servir de medio de comunicación entre el establecimiento y el público, lo que supone una manera rápida de conocer la opinión sobre el establecimiento que perciben los consumidores.

Se utilizarán las redes sociales para dar a conocer los productos de temporada que aparezcan nuevos en la carta, así como los platos que van a constituir cada menú del día y cada menú exprés. Las promociones también se anunciarán por estas vías de comunicación.





**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

## **Capítulo 4: Plan de operaciones y calidad**



## Capítulo 4: Plan de operaciones y calidad

### 4.1. Emplazamiento

#### 4.1.1. Ubicación del local

Para seleccionar correctamente la situación del establecimiento dentro del barrio elegido, el barrio de Salamanca, se han consultado locales disponibles que cumplen las características buscadas.

El establecimiento se va a localizar en la Calle Jorge Juan nº64, en esquina con calle Alcalá.

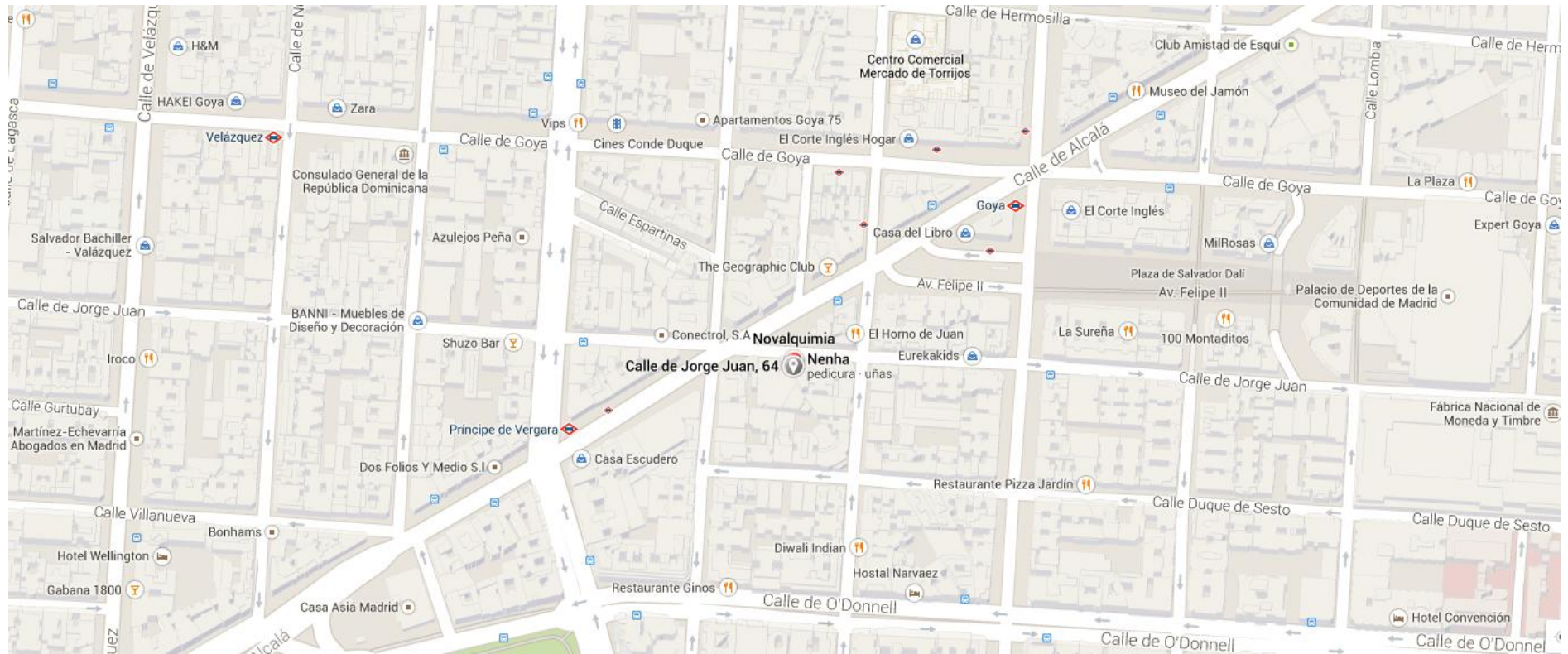


Tabla 23. Plano con la ubicación del establecimiento elegido

Esta zona cumple todos los requisitos que se buscan para el establecimiento y el local es uno de los más económicos de la zona, teniendo en cuenta las características que se buscan en el mismo. Muy bien comunicado por metro y autobús, además de situarse muy cercano a zonas de compra y ocio del barrio.



*Ilustración 51. Calle de situación del establecimiento*

El local está situado junto al teatro “Nuevo Teatro Alcalá”, a pie de calle. Cuenta con 264 m<sup>2</sup> distribuidos en dos plantas. El gasto del alquiler mensual es de 3.300€, con posibilidad de fraccionar el pago a lo largo del mes con la finalidad de hacerlo más asequible.



*Ilustración 52. Vista de la fachada frontal del establecimiento.*



*Ilustración 53. Vista desde el interior del establecimiento a la calle*



## 4.2. Obras e instalaciones iniciales

Como ya se ha comentado anteriormente, el objetivo de PaDaBa, es ofrecer al cliente un servicio extra al de la restauración tradicional apoyándose en la zona lounge de copas y tapas y del servicio que ofrecen las tablets a los consumidores. Por lo tanto, los ejes que orientan el negocio son:

- Comodidad, rapidez, estilo, profesionalidad y calidad en el producto ofertado.
- Localización estratégica cercana a zonas de ocio y compras.

Para poder alcanzar los objetivos marcados, el plan de operaciones debe especificar de manera detallada la ejecución, las características y los plazos temporales de las obras de acondicionamiento que va a sufrir el establecimiento.

La distribución en planta del establecimiento se ha comentado en el apartado anterior. En la planta de entrada al establecimiento se va a localizar la zona de copas y tapas (zona lounge), mientras que en la siguiente planta se va a localizar la zona de restauración del local. Esta distribución se basa en que todos los clientes entren y salgan por la zona de bar, para incentivar el consumo en la misma.

El establecimiento contará con todas las medidas de seguridad y movilidad incluidas en la legislación vigente, aunque el local será adaptable y ampliable a las nuevas necesidades que puedan surgir.

El establecimiento contará con las siguientes zonas definidas:

- Zona Bar
- Zona Lounge – Relax
- Zona de almacenaje
- Zona de elaboración
- Zona de lavado y tratamiento de residuos
- Zona de recepción de pedidos en cocina





#### 4.2.1. Requisitos de la obra

Para que pueda funcionar el establecimiento, únicamente es necesario un establecimiento que cuente con salida de humos y toma de agua y luz. De esta manera se le otorga la licencia de apertura como restaurante. El establecimiento deberá contar a su vez con la normativa de acceso para discapacitados, lo que puede suponer un problema al tratarse de un restaurante de dos plantas.

#### 4.2.2. Obra a realizar

De forma resumida se indicarán las acciones que deberá realizar la empresa a la que se contratará la ejecución de la obra civil para que esta sea adecuada a las características necesarias del establecimiento.

- Acondicionamiento de la salida de humos del establecimiento.
- Acondicionamiento del acceso a cada una de las plantas para que las personas con movilidad reducida puedan acceder cómodamente.
- Acondicionamiento de las salidas y entradas de agua al establecimiento para situarlas en las zonas de cocina, lavado, aseos y barra.
- Acondicionamiento del establecimiento para el uso como lounge y restaurante.

### 4.3. Características del establecimiento

#### 4.3.1. Zona Lounge

Esta zona va a estar situada en la planta baja del establecimiento con acceso directo desde la calle. Va a contar con música Chill-Out y decoración relajante y moderna.

Al igual que en la zona de restaurante se va a contar con una iluminación alógena regulable y de leds regulables alrededor de las paredes. Las tiras de leds tienen la



*Ilustración 54. Barra del bar - Zona lounge*

posibilidad de ofrecer un cambio de tonalidad e intensidad para facilitar la creación de diferentes ambientes.

La barra del bar de copas, va a presentar un estilo moderno y jugando con la iluminación led se logrará un estilo original y vistoso dentro de este espacio. Además la barra va a contar con expositores de tapas que se pueden mover y colocar de diferentes maneras, para poder crear diferentes configuraciones.

El mobiliario de la barra se va a basar en taburetes altos. Además éstos se verán complementados con conjuntos altos de sillas y mesas. Para favorecer el relax de los clientes se dispone además de sofás y pufs de diseño en los que relajarse.



*Ilustración 55. Mobiliario zona Lounge*

El suelo de la zona lounge debe tener un mantenimiento fácil y económico, para ello se ha optado por un suelo de madera laminada en negro de fácil mantenimiento.

#### **4.3.2. El restaurante**

La decoración es uno de los requisitos fundamentales de los consumidores para escoger un restaurante determinado. Además, no depende de nadie más que de aquél que la ha ideado, a diferencia de otros factores como la comida o el servicio, y por lo tanto supone un rasgo diferenciador que permanece en el tiempo, sin estar influenciado por el entorno.

La gama de tonos rosados y morados, va a marcar la esencia de la decoración del restaurante.

La iluminación del restaurante va a estar basada en tiras de leds regulables en intensidad, que permiten cambios en el color de la iluminación. Estas tiras de leds son autoadhesivas, facilitando la instalación de las mismas. Además, esta iluminación se

encontrará apoyada con lámparas modernas invitando a un ambiente más íntimo en las zonas Vip del restaurante (reservados).



*Ilustración 56. Zona del restaurante*

Habr  mesas de dos tamaños, todas ellas pueden juntarse para formar mesas más grandes en aquellas ocasiones que sea requerido. Para la zona Vip (reservados), el mobiliario será más exclusivo y con un diseño más novedoso, teniendo también mesas de dos tamaños.

La cubertería del restaurante será sobria a la vez de moderna. Se debe disponer de cuatro tenedores, cuatro cuchillos y dos cucharas por comensal.

El suelo del restaurante es algo muy importante, ya que su mantenimiento ha de ser fácil y económico. En esta zona se colocará un suelo de madera laminada en color blanco o gris claro.

#### **4.3.3. Almacén**

Las instalaciones dedicadas al almacenamiento deben garantizar el control de la temperatura, la limpieza, la ventilación y la rotación de stocks.

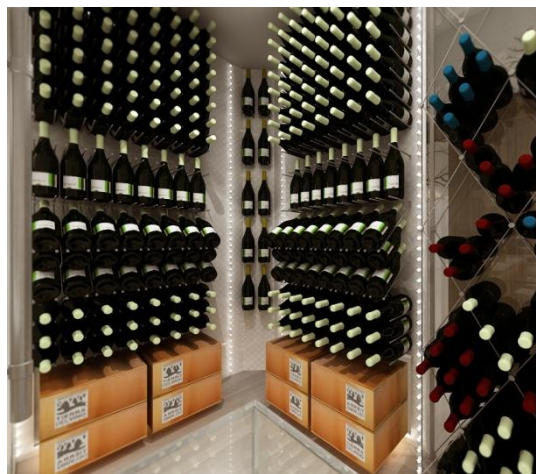
Con independencia del tamaño del establecimiento han de existir áreas separadas para cada categoría de productos. Lo ideal es que se dispusiese de cámaras de refrigeración, además de cámara para congelados y un almacén de productos no perecederos.

Los productos de limpieza y desinfección deberán guardarse en un lugar especialmente destinado a tal uso, cerrado y totalmente separado de cualquier posible contacto con alimentos.

Un factor que habitualmente se descuida en el diseño de los almacenes y las cámaras es proporcionar suficiente espacio para facilitar la libertad de movimientos de manipuladores, así como dejar espacios libres entre productos, de manera que entre ellos pueda circular el aire frío.

Se debe procurar que los productos nunca estén en contacto directo con el suelo, incluso aunque estén embalados. Las estanterías serán de fácil limpieza y desinfección, inoxidable, impermeables y no absorbentes.

Los almacenes de no percederos deberán ser lugares frescos, secos y libres de olores agresivos y que impidan la acción directa del sol sobre los alimentos.



*Ilustración 57. Zona de almacenaje*



#### 4.3.4. Zona de cocina y elaboración

Se deberán evitar los espacios muertos y un número elevado de superficies, de forma que se reduzcan los desplazamientos del personal.

Se deberán estudiar los circuitos que realizan los alimentos, y la separación de zona limpia y zona sucia.



*Ilustración 58. Zona de cocina*

Para que el diseño de la cocina sea correcto, debe caracterizarse por una sectorización del trabajo por funciones y la utilización de unos circuitos cortos, lógicos, sencillos y de amplia y rápida maniobra.

Es también muy importante definir un circuito de evacuación de residuos en contacto directo con el de las basuras en general. Resulta imprescindible situar en las zonas de preparación tomas de agua potable con pilas y sumideros adecuados.

La tendencia actual en las cocinas es situar e instalar equipos de preparación a los lados, para evacuar fácilmente los desperdicios, y disponer en el centro de la sala las instalaciones para el cocinado, donde puede situarse la ventilación.

#### 4.3.5. Zona de lavado y residuos

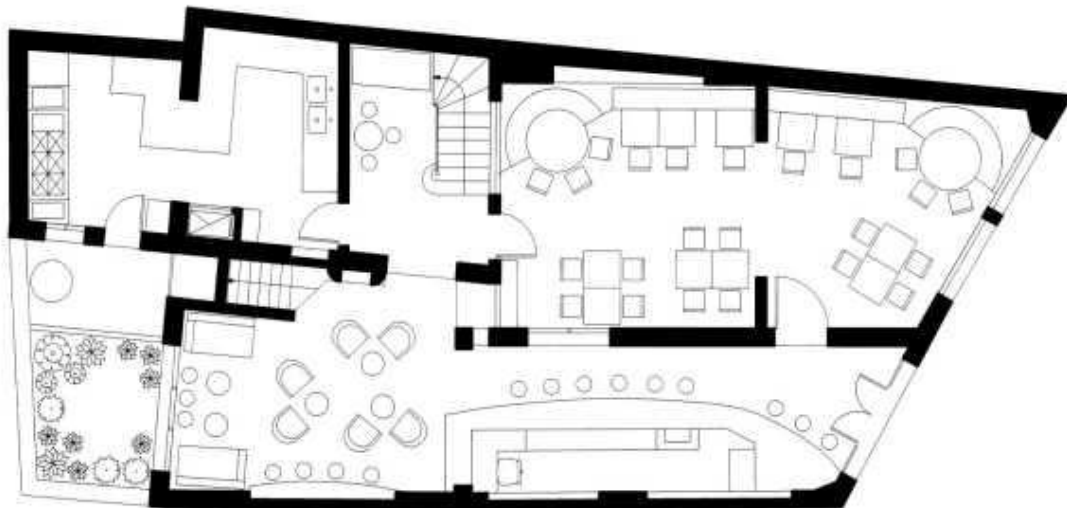
Aquí se incluirá la zona de lavado de los utensilios y la salida de desperdicios generados. La línea de circulación de desperdicios debe ser paralela a la elaboración, no debiendo nunca a existir cruces entre ellas.

Es conveniente la ubicación de una zona donde se depositen los desperdicios generados en la zona de preparación, acondicionamiento y elaboración, y deben estar aislados hasta el momento en que sean evacuados por un servicio de basura municipal, evitando tener durante toda una jornada laboral los desperdicios acumulados.

#### 4.3.6. Zona de recepción de pedidos

Estará formada por pantallas táctiles e impresoras de tickets, donde se imprimirán automáticamente las comandas de la sala. El jefe de cocina irá ordenando la elaboración de acuerdo a los tiempos de ejecución y siguiendo un orden cronológico de los pedidos recibidos.

A continuación se puede ver una distribución en planta del establecimiento:



PLANTA BAJA

*Ilustración 59. Distribución planta baja*

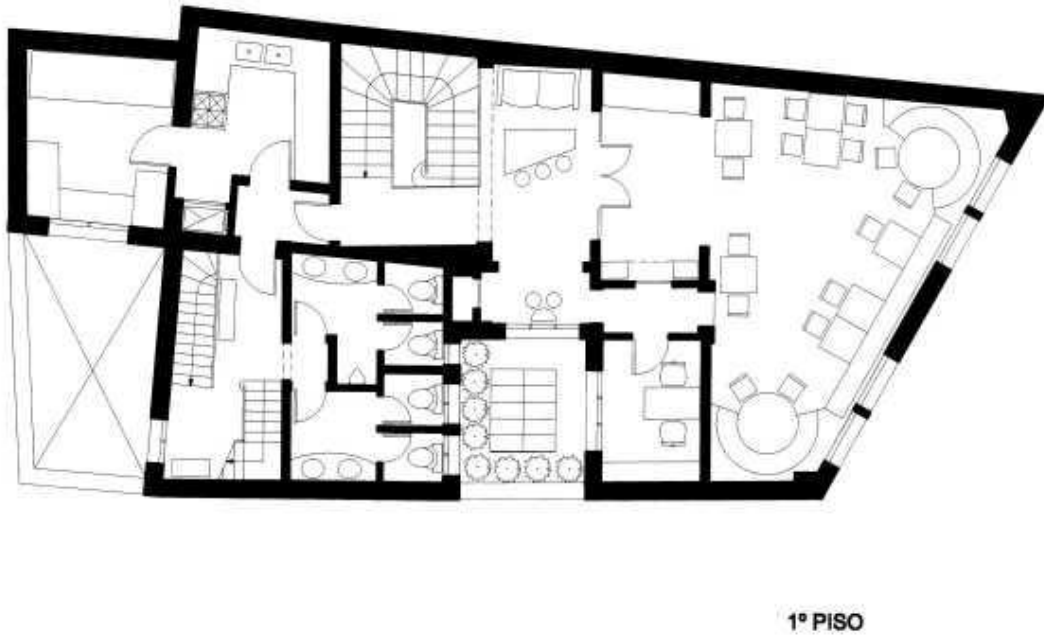


Ilustración 60. Distribución planta 1

#### 4.4. Elección del sistema de atención al cliente

En atención al cliente, en el sector de restauración, se pueden encontrar varios sistemas:

- Sistema de atención al cliente personal
- Sistema de atención al cliente mediante medios tecnológicos

##### 4.4.1. Sistema de atención al cliente personal

Este es el sistema empleado tradicionalmente. Se caracteriza porque es necesario que el cliente sea atendido por el personal de servicio cuando llegue al establecimiento o cuando se quiera ir del mismo. Este sistema es el más utilizado en los establecimientos de restauración, y de los mejor valorados por los consumidores.

#### Inconvenientes

- Es necesario que el personal disponga de habilidades sociales para tratar con los clientes.
- El personal debe tener la experiencia necesaria.



- **Elevados gastos de personal.**
- **Elevados tiempos de espera de los comensales.**
- **Posibilidad de equívocos en el equipo.**

#### **Ventajas**

- **Atención personalizada al cliente.**
- **Conversación y adecuación del servicio muy personalizado a cada cliente.**
- **Gestión sencilla**
- **No es necesaria una inversión en software de gestión**
- **Permite una mayor flexibilidad al personal de sala.**

#### **4.4.2. Sistema de atención mediante medios tecnológicos**

Este es el sistema más moderno que existe y el menos implantado en locales de las características del que se está realizando el estudio. Es por eso que es uno de los puntos fuertes del establecimiento.

La principal característica de los sistemas de este tipo, es que no hace falta personal de atención al usuario a la hora de realizar un pedido o pagar la cuenta de lo consumido. El sistema funciona para cualquier cliente, ya que no es necesaria identificación ninguna para su utilización, aunque si se trata de un cliente habitual registrado, se le personaliza automáticamente el menú de la Tablet adaptándolo a sus gustos.

Este sistema cuenta con un programa de gestión muy avanzado, lo que facilita la gestión del establecimiento sin dar lugar a errores.

Otra modalidad de estos sistemas, son aquellos que funcionan mediante huella dactilar como método de identificación y pago.

#### **Inconvenientes**

- **Aplicación informática costosa.**
- **Elevada inversión inicial en los dispositivos.**

- **Colapso del sistema en horas de gran afluencia de público.**
- **Necesario un mantenimiento de dispositivos y software.**

#### **Ventajas**

- **Gestión sencilla**
- **Reducción de costes en personal.**
- **Servicio mucho más rápido y sin posibilidad de equívocos en cocina.**
- **Posibilidad de pagar y realizar el pedido muy rápidamente.**
- **Este sistema permite obtener datos de los clientes, para poder posteriormente dirigir campañas publicitarias a los mismos.**

## **4.5. Elección de la tecnología**

En el caso del establecimiento estudiado, se va a realizar una combinación de ambos sistemas, ya que los comensales no están acostumbrados a los sistemas totalmente automáticos, y los camareros aún siguen siendo muy valorados por los comensales.

Para la elección del software, que se mencionó en apartados anteriores, se ha realizado un estudio de los diversos sistemas existentes en el mercado que cumplen con las características buscadas.

### **4.5.1. MN program CRM Versión Premium**

Este software incluye las siguientes características:

- Bases de datos de clientes, proveedores, trabajadores,... Con alertas de fichas.
- Impulsa las ventas con la identificación, orientación y seguimiento de clientes potenciales.
- Enamora a los clientes, ofreciendo un servicio al cliente perfecto. Atrae y fideliza registrando el perfil, procesos, valoraciones y necesidades de cada cliente. Genera procesos de promoción automático (envío de correos, sms,...).
- Geo-localización y trabajo con tablets.
- Pantalla de control de ventas y operaciones comerciales.

- Mejora el flujo de trabajo con una documentación ordenada.
- Agenda personalizada.
- Captación de clientes mediante Emiler
- Acceso inmediato al sistema desde cualquier dispositivo.

#### 4.5.2. Resta 3

Este software incluye las siguientes características:

- Permite una gestión ágil e intuitiva del establecimiento.
- Manejo fácil e intuitivo con múltiples ayudas.
- Versátil y adaptable a múltiples posibilidades de establecimientos de restauración
- Control eficaz de los aspectos clave del negocio
- Con funcionamiento en modo TPV, en modo táctil o usando una PDA, un SmartPhone, un iPod o una Tablet con Servicios de Terminal.
- Adaptable a diferentes tipologías de establecimiento comercial.
- Tecnología de gestión avanzada con una óptima relación coste/beneficio.
- Dispone de asistencia necesaria en instalación y configuración del sistema.
- Posibilidad de traspaso de datos entre sistemas.
- Información almacenada de forma segura y fiable.

#### 4.5.3. Edon1um

Este software incluye las siguientes características:

- Reduce costes
- No es necesaria experiencia.
- Mejora la comunicación entre empleados.
- Presenta máxima flexibilidad, conexión desde cualquier terminal.
- Ajustes personalizados.
- Permite añadir restricciones a cada perfil d empleado.

#### 4.5.4. ICG Software

Este software incluye las siguientes características:

- Permite la optimización de todos los procesos de venta, cobro y cierre de caja. Controla el efectivo y asegura el cuadro de caja.
- Agiliza el trabajo en cocina mediante la visualización en pantallas y/o impresoras de los platos pendientes de preparar y servir.
- Permite una mayor rotación entre las mesas dando un servicio más rápido al cliente.
- Permite un control de la ocupación de las mesas en cada momento.
- Control absoluto de stocks y gestión de alertas de los mismos.
- Generación de estadísticas del negocio.
- Gestión de personal.
- Pago mediante huella dactilar y tarjeta.

Analizadas las características de cada uno de los sistemas analizados, se escoge el sistema de ICG por las siguientes razones:

- **Fácil de utilizar:** Gracias a su diseño visual y táctil no requiere apenas formación.
- **Fiable:** Los datos siempre están protegidos, en momento de máximo trabajo y en entornos multiusuario.
- **Segura:** Los usuarios se identifican por huella dactilar para acceder a sus funciones y permisos. Auditoría de todas las acciones de los empleados y usuarios.
- **Precisa:** Garantiza el control de efectivo, simplifica el cuadro de caja y evita posibles hurtos.
- **Escalable:** Se adapta a la dimensión del cliente, desde un pequeño local hasta una cadena con cientos de establecimientos.
- **Rentable:** Consigue una mayor rotación de ventas y ayuda a reducir las mermas de producto y los costes de personal.
- **Personalizable:** Se pueden añadir funciones específicas en diferentes puntos del programa.

## 4.6. Especificaciones técnicas del sistema

### Pedido

FrontRest ayuda al camarero a registrar el pedido rápidamente, proponiéndole modificaciones y ofertas. Esta misma funcionalidad es la que tiene cada comensal en su mesa a la hora de realizar un pedido.

### Pizzas por porciones

Selección de ingredientes de toda la pizza, mitad, cuarto,... según las preferencias del cliente. Esto es escalable a cualquier tipo de plato en el que se prefiera, por ejemplo, otra guarnición o la salsa aparte,...

### Delivery

A través del Call Center se reciben los pedidos y se envían automáticamente al establecimiento más cercano para su preparación y reparto.

### Cocina

Todos los productos se visualizan en pantallas de cocina agilizando el trabajo y reduciendo los tiempos de preparación.

### Estadística

Está a disposición del empresario un ranking de artículos, vendedores, clientes, comparando entre productos, rendimiento,...

### Escandallos

Se puede definir la composición de cada plato para llevar un control de los costes y el stock de las materias primas.

### Almacén

Se realiza un control del consumo y rotación de cada artículo. Este software le propone automáticamente las necesidades de compra.



### Fidelización

Se incrementan los ingresos mediante la fidelización de los clientes con distintos modelos de tarjetas, prepago, vip, de puntos,...

### Ofertas y menús

Se permite la creación de menús y ofertas por días de la semana, rangos de horarios,...

Además de todas estas funcionalidades que permite el software, se pueden incluir algunas soluciones adicionales:

- **TeleComanda:** Para la toma de pedidos desde las mesas. TeleComanda para Android es un software con una inmejorable resolución gráfica con el que el camarero o el comensal toma la nota del medido en la mesa desde una tablet, lo envía inmediatamente a las impresoras y/o pantallas de las diferentes zonas de elaboración, a la bodega y a la caja para registrar la venta. Es un software ideal para establecimientos con mesas y terrazas. Esta solución se puede usar por wifi o 3G.

Sus principales ventajas son:

- Toma de pedidos en menor tiempo. Los pedidos se realizan más rápido con la pantalla táctil que mediante el uso del método tradicional.
- Reducción de los tiempos de servicio: Los pedidos se envían al instante a las zonas de elaboración, evitando desplazamientos innecesarios.
- Se evitan errores: Todo lo que el cliente pide se prepara y se sirve. Se eliminan errores de palabra.
- Todo lo que se pide se cobra: Los pedidos siempre quedan registrados en caja.
- Aumenta las ventas: Al reducirse el tiempo de espera, se favorece un mayor consumo por parte de los clientes.
- Incrementa la rotación de mesas: Se aumenta la velocidad de trabajo, pudiéndose remontar las mesas más veces.
- **ICGPlanner**: Software para la gestión de personal: control de presencia, ausencias, planificación de horarios,... Es la herramienta básica para la gestión de Recursos Humanos que permite controlar las presencias y ausencias del personal.
  - Permite consultar en tiempo real el estado de los empleados, la puntualidad, el absentismo laboral, vacaciones, bajas por enfermedad,...
  - Planifica los horarios, turnos y jornadas laborales teniendo en cuenta la disponibilidad del personal.
  - Compara la planificación con el control de presencia de los empleados.
  - Mejora la productividad
  - Ayuda en la toma de decisiones de la empresa y se reducen los tiempos dedicados a la administración del personal.
- **HIOScreen**: Pantallas táctiles de cocina. Permite la visualización en la cocina de los platos pendientes de preparar y servir, así como el tiempo pasado desde la solicitud, agilizando el servicio a los clientes. Incorpora un sistema WIFI que permite la conexión permanente con los diferentes puntos de venta (TPV) del local.

- **ICGReport:** Indicadores y alertas del negocio en tiempo real. Permite conocer las ventas diarias, el número de tickets, y el cuadro de caja desde el dispositivo móvil en tiempo real.

Se pueden gestionar los negocios de hostelería tanto de PYMES como de franquicias, permitiendo un acceso instantáneo a toda la información de la empresa en tiempo real.

- **Ventas en tiempo real:** Recoge las ventas cada segundo de todos los establecimientos de una cadena o del establecimiento concreto.
- **Mantenimiento centralizado:** Se actualizan de forma automática artículos, escandallos, precios, ofertas y promociones.
- **Control de caja, finanzas y contabilidad.**
- **Cierres de caja:** Permite la recepción centralizada del cierre de caja de los establecimientos y de cada punto de venta por separado.
- **Nuevos establecimientos:** Fácil puesta en marcha de un nuevo establecimiento desde la central, sin necesidad de desplazamientos.
- **Administración de puntos de venta:** Permite la gestión de equipos y versiones instaladas en los establecimientos, pudiendo planificar una actualización de las versiones.
- **Internacionalización:** Se permite la gestión de venta en diferentes países, con diferentes idiomas, monedas y sistemas impositivos.
- **Copias de seguridad:** Se facilita la sustitución de un TPV sin pérdida de información.
- **Informes personalizados y análisis de los negocios:** Permite la toma de decisiones en tiempo real.
- **Fidelización de clientes:** Tarjetas prepago, VIP, puntos,... Se permite el establecimiento de políticas de fidelización centralizadas aplicables a todos los establecimientos.
- **Envío de emails y SMS:** Permite el envío de e-mails y SMS a los clientes y contactos por segmentos (notificación de ofertas y promociones, información de eventos, comunicación de saldo de puntos,...).



#### 4.6.1. Las Tablets

Una de las innovaciones implantadas en el modelo de negocio del local es el uso de tablets en la zona de restauración y en la zona lounge.

Las famosas tablets están cada vez más de moda. Su crecimiento parece imparable como una nueva acepción del término PC, superando a este en muchos de sus ámbitos. Las posibilidades que ofrece a sus dueños son espectaculares.

Tras la consolidación del Ipad de Apple, casi todas las compañías de TI se han lanzado a fabricar sus propias tablets.

El fenómeno tablet no ha pasado desapercibido en el sector hostelero, y se ha implantado en los establecimientos dando una imagen de vanguardia nada despreciable.

Estas tablets, disponibles en cada una de las mesas del establecimiento, permiten al usuario mediante una navegación sencilla la ejecución de órdenes en cualquier instante de su visita al establecimiento, lo que supone un incremento de las órdenes al ser éstas instantáneas, sin necesidad de esperar al servicio. El usuario podrá navegar por un menú completo y comunicar, tal y como se ha comentado, sus pedidos directamente a cocina.

A estas funcionalidades se suman muchas otras como son juegos sociales, calculadora para comprobar calorías de alimentos y algunos consejos para el disfrute de la comida, así como el maridaje de vino con cada tipo de plato. Además permiten al cliente el pago mediante huella dactilar y el envío de la factura directamente a su e-mail. Además pueden inscribirse al club de fidelización, a través del que recibirán ofertas especiales y la próxima vez que acudan al establecimiento se le sugerirán platos dependiendo de sus órdenes en anteriores visitas. Estas tablets permiten al usuario conocer la receta y los ingredientes utilizados en la elaboración de cada plato.

El software elegido es el ofertado por [icg.es](http://www.icg.es)<sup>28</sup>. Las principales ventajas de este software son:

- **Fácil de utilizar:** Gracias a su diseño visual y táctil no requiere apenas formación.
- **Fiable:** Los datos siempre están protegidos, en momento de máximo trabajo y en entornos multiusuario.
- **Segura:** Los usuarios se identifican por huella dactilar para acceder a sus funciones y permisos. Auditoría de todas las acciones de los empleados y usuarios.
- **Precisa:** Garantiza el control de efectivo, simplifica el cuadro de caja y evita posibles hurtos.
- **Escalable:** Se adapta a la dimensión del cliente, desde un pequeño local hasta una cadena con cientos de establecimientos.
- **Rentable:** Consigue una mayor rotación de ventas y ayuda a reducir las mermas de producto y los costes de personal.
- **Personalizable:** Se pueden añadir funciones específicas en diferentes puntos del programa.

#### 4.6.1.1. Pedido



FrontRest ayuda al camarero a registrar el pedido rápidamente, proponiéndole modificaciones y ofertas. Esta misma funcionalidad es la que tiene cada comensal en su mesa a la hora de realizar un pedido.

Ilustración 61. Pedido / Comanda

---

<sup>28</sup><http://www.icg.es/>

#### 4.6.1.2. Pizzas por porciones

Selección de ingredientes de toda la pizza, mitad, cuarto,... según las preferencias del cliente. Esto es escalable a cualquier tipo de plato en el que se prefiera, por ejemplo, otra guarnición o la salsa aparte,...



Ilustración 62. Ingredientes

#### 4.6.1.3. Delivery



Ilustración 63. .cono Call Center

A través del Call Center se reciben los pedidos y se envían automáticamente al establecimiento más cercano para su preparación y reparto.

#### 4.6.1.4. Cocina

Todos los productos se visualizan en pantallas de cocina agilizando el trabajo y reduciendo los tiempos de preparación.

#### 4.6.1.5. Estadística

Está a disposición del empresario un ranking de artículos, vendedores, clientes, comparando entre productos, rendimiento,...



Ilustración 64. Icono Estadística

#### 4.6.1.5. Escandallos

Se puede definir la composición de cada plato para llevar un control de los costes y el stock de las materias primas<sup>6</sup>

#### 4.6.1.6. Almacén



Ilustración 65. Icono Almacén

Se realiza un control del consumo y rotación de cada artículo. Este software le propone automáticamente las necesidades de compra.

#### 4.6.1.7. Fidelización

Se incrementan los ingresos mediante la fidelización de los clientes con distintos modelos de tarjetas, prepago, vip, de puntos,...



Ilustración 66. Tarjetas de Fidelización

#### 4.6.1.8. Ofertas y menús

Se permite la creación de menús y ofertas por días de la semana, rangos de horarios,...

Además de todas estas funcionalidades que permite el software, se pueden incluir algunas soluciones adicionales:

- **TeleComanda:** Para la toma de pedidos desde las mesas. Tele Comanda para Android es un software con una inmejorable resolución gráfica con el que el camarero o el comensal toma la nota del medido en la mesa desde una tablet, lo envía inmediatamente a las impresoras y/o pantallas de las diferentes zonas de elaboración, a la bodega y a la caja para registrar la venta. Es un software ideal para establecimientos con mesas y terrazas. Esta solución se puede usar por wifi o 3G.



Ilustración 67. TeleComanda

Sus principales ventajas son:

- Toma de pedidos en menor tiempo. Los pedidos se realizan más rápido con la pantalla táctil que mediante el uso del método tradicional.
  - Reducción de los tiempos de servicio: Los pedidos se envían al instante a las zonas de elaboración, evitando desplazamientos innecesarios.
  - Se evitan errores: Todo lo que el cliente pide se prepara y se sirve. Se eliminan errores de palabra.
  - Todo lo que se pide se cobra: Los pedidos siempre quedan registrados en caja.
  - Aumenta las ventas: Al reducirse el tiempo de espera, se favorece un mayor consumo por parte de los clientes.
  - Incrementa la rotación de mesas: Se aumenta la velocidad de trabajo, pudiéndose remontar las mesas más veces.
- 
- **ICGPlanner**: Software para la gestión de personal: control de presencia, ausencias, planificación de horarios,... Es la herramienta básica para la gestión de Recursos Humanos que permite controlar las presencias y ausencias del personal.
    - Permite consultar en tiempo real el estado de los empleados, la puntualidad, el absentismo laboral, vacaciones, bajas por enfermedad,...
    - Planifica los horarios, turnos y jornadas laborales teniendo en cuenta la disponibilidad del personal.
    - Compara la planificación con el control de presencia de los empleados.
    - Mejora la productividad
    - Ayuda en la toma de decisiones de la empresa y se reducen los tiempos dedicados a la administración del personal.

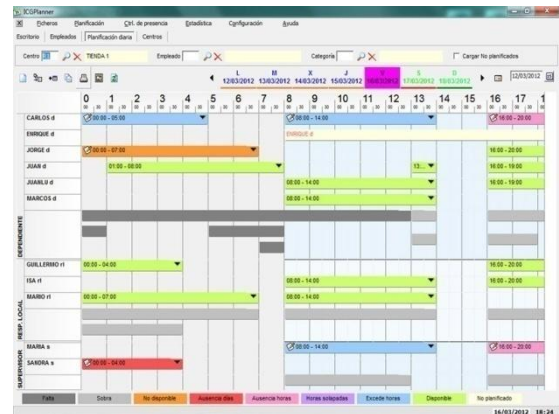


Ilustración 68. ICGPlanner

- **HIOScreen:** Pantallas táctiles de cocina. Permite la visualización en la cocina de los platos pendientes de preparar y servir, así como el tiempo pasado desde la solicitud, agilizando el servicio a los clientes. Incorpora un sistema WIFI que permite la conexión permanente con los diferentes puntos de venta (TPV) del local.



Ilustración 69. HIOScreen

- **ICGReport:** Indicadores y alertas del negocio en tiempo real. Permite conocer las ventas diarias, el número de tickets, y el cuadro de caja desde el dispositivo móvil en tiempo real.



Ilustración 70. ICGReport

Se pueden gestionar los negocios de hostelería tanto de PYMES como de franquicias, permitiendo un acceso instantáneo a toda la información de la empresa en tiempo real.

- **Ventas en tiempo real:** Recoge las ventas cada segundo de todos los establecimientos de una cadena o del establecimiento concreto.
- **Mantenimiento centralizado:** Se actualizan de forma automática artículos, escandallos, precios, ofertas y promociones.
- **Control de caja, finanzas y contabilidad.**
- **Cierres de caja:** Permite la recepción centralizada del cierre de caja de los establecimientos y de cada punto de venta por separado.
- **Nuevos establecimientos:** Fácil puesta en marcha de un nuevo establecimiento desde la central, sin necesidad de desplazamientos.

- Administración de puntos de venta: Permite la gestión de equipos y versiones instaladas en los establecimientos, pudiendo planificar una actualización de las versiones.
- Internacionalización: Se permite la gestión de venta en diferentes países, con diferentes idiomas, monedas y sistemas impositivos.
- Copias de seguridad: Se facilita la sustitución de un TPV sin pérdida de información.
- Informes personalizados y análisis de los negocios: Permite la toma de decisiones en tiempo real.
- Fidelización de clientes: Tarjetas prepago, VIP, puntos,... Se permite el establecimiento de políticas de fidelización centralizadas aplicables a todos los establecimientos.
- Envío de emails y SMS: Permite el envío de e-mails y SMS a los clientes y contactos por segmentos (notificación de ofertas y promociones, información de eventos, comunicación de saldo de puntos,...).

La arquitectura que tiene este software se puede ver resumida en el siguiente esquema:



Ilustración 71. Arquitectura del Software ICG. Fuente: ICG

## 4.7. Hardware

Las Tablets elegidas para situar en cada puesto del establecimiento reúnen las siguientes características técnicas:

<b>Pantalla</b>	<b>10,1”</b> <b>Capacitiva</b> <b>Resolución 1024x600px</b>
<b>Puertos</b>	MicroSD MicroUSB Mini HDMI Lector huella dactilar Lector de tarjetas
<b>CPU</b>	Action ATM 7021 Dual Core 1 GHz RAM 512 MB FLASH 4GB Sistema Operativo Andorid
<b>Otras características</b>	Cámara Frontal Cámara Trasera
<b>Precio</b>	45€ / unidad (paquetes de 10 unidades)

Tabla 24. Especificaciones técnicas tablets



Ilustración 72. Tablets



Las pantallas de cocina y barra cumplirán las siguientes características técnicas:

<b>Pantalla</b>	<b>22"</b>
<b>Hercios</b>	100 Hz
<b>Resolución</b>	1366x768 HD Integrado
<b>Conexiones</b>	3xHDMI 2xUSB, Euro conector, Video Compuesto, Componentes, Ethernet
<b>Smart TV</b>	Sí
<b>UB Reproductor</b>	Si
<b>Wifi</b>	Integrado
<b>Clase energética</b>	A
<b>Precio</b>	230 €

Tabla 25. Características técnicas pantallas cocina y barra



Ilustración 73. Televisores

#### TPV ICG FlatPOS

El TPV FlatPOS de ICG es un terminal táctil para el punto de venta, pensado para adaptarse a los negocios más exigentes. Versátil y robusto, está diseñado para trabajar de una manera ágil y veloz.

FlatPOS ofrece un ángulo de trabajo adaptable y una amplia gama de accesorios para que se pueda adaptar a diferentes procesos de trabajo.

El TPV puede incorporar adicionalmente un visor de cliente o una segunda pantalla, para mostrar publicidad, información de los productos o ticket de venta.



Ilustración 74. TPV ICG FlatPOS

#### Características

**TPV elegante y compacto**  
**Pantalla Flat Panel de 15"**  
**Carcasa de aluminio**  
**Refrigeración CPU Fanless**  
**Pantalla reclinable, resistente a la humedad y al polvo**  
**Multitud de accesorios para adaptarlo a su negocio**  
**2 años de garantía**

#### Especificaciones técnicas

<b>CPU</b>	Intel Pineview D525 Dual Core a 1.8 Ghz con L2 Cache 1MB
<b>Memoria</b>	2Gb RAM (Maz 4 Gb)
<b>Pantalla</b>	TFT Flat Panel de 15" con ángulo ajustable. Hermética al agua y la suciedad
<b>Disco duro</b>	32 GB SSD, SATA 2,5"
<b>Tarjeta gráfica</b>	Intel Graphics Media Accelerator 3150
<b>Resolución</b>	1024x718
<b>Fuente de alimentación</b>	Interna en el propio terminal
<b>Sistema Operativo</b>	WindowaPOSReady 7
<b>Conectores</b>	4 USB, 3 puertos serie, 1 puerto cajón, 1VGA, 2 audio, 1 conector de teclado, Ps2, 1 Mini Din
<b>Red</b>	Conector Gigabit RJ-45
<b>Refrigeración</b>	Carcasa de aluminio con sistema CPU Fanless
<b>Dimensiones</b>	370x300x236
<b>Peso</b>	5,68 kgr.
<b>Otras características</b>	Lector Biométrico y Banda Magnética
<b>Precio</b>	975€

Tabla 26. Características técnicas TPV. Fuente: Elaboración propia

Impresora ICG

La impresora ICG es la impresora térmica ideal para el punto de venta, pensada para adaptarse a las condiciones más exigentes del duro trabajo diario.



Ilustración 75. Impresora ICG

<b>Alta velocidad</b>	<b>200mm/sec.</b>
<b>Ancho de impresión</b>	72mm, 512 Puntos/Línea
<b>Caracteres por línea</b>	Fuente A (12x24), 42 columnas Fuente B (9x17), 56 columnas
<b>Papel</b>	Tipo Papel térmico Anchura 50mm~82'5mm Ø del rollo Máximo 83mm Ø interior rollo 12,5mm
<b>Fiabilidad</b>	60.000.000 líneas
<b>Códigos de barra</b>	EAN-8, EAN-13, CODE 39, ITF, UPC-A, CODABAR, CODE 93, CODE 128, PDF 417(2D)
<b>Interface</b>	Serie (RS-232C) o Paralela (IEEE-1284) o Ethernet, todas con USB incluido
<b>Dimensiones</b>	152x202x150mm
<b>Corte automático</b>	Tipo guillotina
<b>Peso</b>	1,7 Kg.
<b>Temperatura operativa</b>	5~40°C
<b>Precio</b>	126€

Tabla 27. Características Técnicas Impresora ICG. Fuente: Elaboración Propia

## 4.8. Software

### 4.8.1. Necesidades del software de gestión

En este apartado, se definirán las características básicas que en función de las necesidades deberá tener el software de gestión. Aunque previamente ya se ha mencionado el software elegido, ahora se van a poder conocer los requisitos buscados en el mismo. Esta aplicación, no será desarrollada exclusivamente para el establecimiento, sino que será un software base ya existente para empresas de características similares, y que es fácilmente modificable y adaptable a los requisitos buscados.

#### 4.8.1.1. Características y necesidades del software de gestión

El software de gestión funcionará a través de una aplicación web que conectará con el centro de control informático. Esto permite el acceso desde los diferentes puntos del restaurante y desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esto permitirá coordinar las tareas de mantenimiento, gestión de stocks, gestión de personal,... a través de la conexión con un servidor central que contendrá la base de datos.



Ilustración 76. Conexiones entre los terminales y la central

A continuación se van a mencionar las características que tiene cada uno de los software que se van a adquirir para el establecimiento. Estos software son compatibles entre sí, y su compatibilidad y multifuncionalidad hacen de este software el más adecuado para lo que se buscaba para el establecimiento.



### **Software para el punto de venta**

El Software para el punto de venta del restaurante se busca que sea una herramienta de trabajo muy intuitiva y fácil de usar.; que su utilización, gracias a la interacción visual con el usuario, no requiera de formación ni de conocimientos informáticos. Que permita tener todas las funciones de venta, control y estadística en pantallas táctiles.

El software de ICG elegido es FrontRest que tiene las siguientes características y funcionalidades:

- Pantalla de venta
  - Configuración por usuario: todas las funciones de venta son configurables por usuario. Existen más de 110 funciones diferentes para personalizar un perfil de usuario en función de los permisos del mismo.
  - Visualización gráfica: los artículos se visualizan por pantalla gráficamente, agrupados por familias. Para la selección de un artículo sólo hay que marcar la sección y a continuación el artículo en cuestión.
  - Imágenes: es posible asociar imágenes a los artículos en la pantalla de venta para identificarlos más fácilmente.
  - Favoritos: los artículos más vendidos, aunque sean de diferentes secciones, pueden agruparse en una sección especial de 'Favoritos', accesible directamente desde la pantalla de venta.
  - Pantallas de mesas: las pantallas de salones y mesas son configurables por el usuario, pudiendo disponer las mesas, barras, etc. de igual manera que en el restaurante. Además, el estado de las mismas se visualiza de manera gráfica por pantalla, pudiendo estas estar libres, ocupadas, reservadas, en subtotal, etc.
  - Ventas en espera: se puede dejar una venta en espera por mesa, por camarero o por cliente, para poder atender otra mesa o venta.
  - Tarifas en función del horario: se pueden aplicar diferentes tarifas por sesiones. Se produce un cambio automático de tarifas según fracciones horarias.
  - Menús del día: FrontRest contempla la creación de menús del día, pudiendo combinar artículos de diferentes secciones para la elaboración de los menús.
  - Distinción del orden de los platos: la aplicación distingue entre primeros platos, segundos platos, postres, etc.
  - Modificadores: para detallar la preparación o acompañamiento de los platos, se pueden asociar modificadores a los artículos (poco hecho, muy hecho, con patatas, sin sal, etc.)

- Formatos: contempla la venta de artículos en distintos formatos (chupito, combinado, copa con hielo, etc.) pudiendo asociarse un precio distinto para cada formato.
- Combinados: FrontRest permite crear elementos combinados formados por dos artículos relacionados con un formato de tipo 'combinado' de manera rápida (whisky con Coca-Cola, vodka con limonada, etc.)
- Facturación por tiempo: se puede aplicar facturación por tiempo para artículos como mesas de billar, etc.
- Invitaciones: con la opción de invitaciones se puede asignar precio 0 a una, varias o todas las líneas de un tiquet. Posteriormente puede obtenerse un informe con el extracto de todas las invitaciones que se han realizado.
- Conexión de balanzas: FrontRest permite la conexión de balanzas para aquellos artículos que se venden por peso. El programa captura el peso que indica la balanza y lo muestra en la pantalla de venta.
- Impresión a cocina: las órdenes de los clientes pueden imprimirse en diferentes impresoras en función del artículo que se pida. Una comida se imprime en la impresora de grill o cocina, mientras que una bebida se imprime por la impresora de barra.
- Control de presencia de empleados
  - FrontRest incluye control de presencia de empleados, pudiendo registrar la entrada y salida de los mismos mediante contraseñas o tarjetas de camarero con banda magnética.  
Asimismo, el programa permite conectar un lector biométrico para identificar a los empleados por huella digital, evitando así trucos o engaños por parte de los mismos, ya que con la huella digital no es posible registrar un empleado sin que esté presente en el establecimiento.
- Pantallas en cocina
  - Pantalla de Pedidos: en cocina pueden visualizarse por pantalla todas las órdenes recibidas desde los FrontRest o Tele Comanda, así como el tiempo transcurrido desde la entrada de un pedido hasta que se sirve. Asimismo, cuando un plato se sirve se elimina de la lista de órdenes pendientes de servir.

- Pantalla de cocina: también pueden visualizarse por pantalla de cocina las unidades totales de cada uno de los platos a preparar, mostrando mediante un cambio de color el aumento o disminución de las unidades a preparar.

La pantalla de cocina permite trabajar con dos métodos: en tiempo real o mediante stock disponible.

- Totalización de una venta
  - Impresión de tique: normalmente, en la totalización de una venta se imprime un tique. No obstante también se puede finalizar una venta como factura asociándole un cliente.
  - Varias formas de pago: en la pantalla de totalización, el usuario debe seleccionar la forma de pago. Si el importe entregado por el cliente es superior al total de la venta, se muestra en pantalla el importe a devolver como cambio. También es posible asignar a una venta varias formas de pago. Por ejemplo, una parte en efectivo y el resto a crédito. Se puede realizar el pago mediante huella biométrica y tarjeta de crédito o débito.
  - Ventas a crédito: para las ventas a crédito, el usuario tiene la obligación de indicar a qué cliente se realiza, para un posterior control y seguimiento del cobro.
  - Aplicación multi-moneda: es posible cobrar una venta incluso en dos o más monedas diferentes, calculando los importes correspondientes en función del tipo de cambio definido. Al seleccionar una moneda se visualizan en pantalla los diferentes tipos de billetes y monedas para facilitar la introducción del importe entregado por el cliente.
  - Cobro con tarjeta: se puede cobrar por tarjeta bancaria mediante conexión al datafono desde el mismo terminal. Cuando el cobro de una venta se realiza con tarjeta magnética de crédito o de débito, la lectura se realiza desde el propio Front sin necesidad de utilizar otro dispositivo. El extracto bancario siempre cuadra con el cierre de caja, ya que si una tarjeta es errónea el Punto de Venta obliga a seleccionar otra forma de cobro.
  - Cobro mediante huella biométrica.



- Impresión de subtotal: se puede imprimir un subtotal para presentarlo a la mesa antes de totalizar definitivamente la venta e indicar la forma de pago.
- Pago fraccionado: la opción de pago fraccionado permite dividir una minuta en varias para una misma mesa.
- Diferentes diseños de tique: para dar un mejor servicio en el punto de venta, pueden definirse diferentes diseños para la impresión del documento que se le entrega al cliente. Asimismo, el tique puede imprimirse en distintos idiomas, ya que FrontRest permite definir el idioma del tique imprimiendo las descripciones del artículo en el idioma seleccionado.
- Control de almacén
  - Módulo de compras: FrontRest incluye un completo módulo de compras útil tanto para la previsión de compras como para la entrada manual de albaranes de compra.  
Incluye un asistente inteligente para la creación de pedidos de compra en función del stock bajo mínimos. Esto permite realizar una reposición automática de barras.  
El programa permite mantener diferentes tarifas de compra de proveedores. En el momento de realizar un pedido de compra, el programa propone el mejor precio de compra de manera automática.  
Es posible realizar inventarios multi-almacén.
  - Escandallos: FrontRest permite la creación y mantenimiento de escandallos. Cuando se vende un artículo escandallo en FrontRest, sus componentes se descuentan automáticamente, conociendo en tiempo real el stock de los componentes.
- Estadísticas y cierres de caja
  - Cierre de caja: FrontRest obliga a realizar al menos un cierre de caja diario, ya que en un cierre de caja no puede haber movimientos de más de un día. Antes de visualizar el cuadro de caja, el usuario debe declarar todo el efectivo para cada una de las monedas utilizadas, detallando el número de billetes y monedas de cada valor.

Una vez finalizada la declaración de efectivo, se imprime el cierre de caja (también denominado Z). En el cierre de caja se muestra el cuadro de efectivo (la diferencia entre el cálculo realizado por el programa y el importe declarado por el usuario). Por configuración, pueden añadirse una serie de informes para completar la información del día: desgloses de ventas (por formas de pago, por vendedor o por departamento), informes de auditoría (cambios de precios realizados, devoluciones, descuentos...), etc.

- Consulta de ventas: desde la misma pantalla de venta pueden consultarse rápidamente todas las ventas del día o de días anteriores en la opción de 'Diario de ventas'.
- Extensa estadística: FrontRest presenta también una extensa colección de informes y gráficas para controlar y analizar todos los movimientos producidos en el restaurante.

### Software de gestión empresarial

Se busca un software que gestione, ordene y controle la empresa de forma fiable y segura. Se necesita la gestión de información de todas las áreas de la empresa para agilizar tareas, mejorar procesos de facturación y finanzas, y reducir costes. Que sirva de complemento a la gestión de almacén e inventarios.

Debe permitir una visualización gráfica para poder realizar una toma de decisiones instantánea.

También debe permitir llevar un registro de llamadas, visitas, acuerdos, calendario de ventas,... Obtener un seguimiento de las campañas de marketing que se lancen será otra de las funcionalidades valoradas.

Otra de las características más importantes que se buscan es poder gestionar de forma centralizada con una única herramienta y en tiempo real todos los ámbitos del negocio.

El software de ICG elegido es Manager que tiene las siguientes características y funcionalidades:

- Ventas
  - Presupuestos: Confección de presupuestos por partidas y seguimiento de las revisiones.
  - Trazabilidad documental: Seguimiento de todos los documentos asociados en el ciclo completo de una venta (presupuesto, pedido, albarán, factura, cobro, contabilización,..).
  - Tarifas de venta: Asistente para la creación y mantenimiento de tarifas, ofertas por periodos y promociones. Condiciones especiales por cliente.
  - Control de la fuerza de ventas: Seguimiento de ventas por vendedor, definición y cálculo de comisiones.
  - Facturación: Automatización de procesos de facturación de albaranes de venta, facturación de cuotas periódicas.
  - Factura electrónica: Confección de facturas electrónicas mediante la generación del fichero XML facturae versión 3.2, homologado oficialmente.
  - AutoVenta para PDA: Solución móvil para Auto-venta. Todas las funciones de un comercial desde un PDA (rutas, ofertas y promociones, cobros pendientes, consulta de stock, facturación indirecta o impresión de documentos sin cables, etc...).
  - Gestión de ventas por internet: El negocio abierto las 24 horas, 365 días.
- Compras y Almacén
  - Aprovisionamiento: Introducción manual de pedidos de compra o generación automática en función de los niveles de stock y del plazo de entrega.
  - Recepción: Validación de los artículos recibidos contra pedido, etiquetaje y ubicación en el almacén.
  - Expedición: Preparación y validación de albaranes. Impresión de etiquetas de envío.
  - Inventarios: Planificación, realización y análisis de inventarios totales, parciales o por zonas.
  - Información del estado del inventario: Inventario en recuento, procesado o regularizado. Total de artículos inventariados y sin stock, porcentaje que

representan las diferencias entre unidades contadas y calculadas.  
Regularización automática de todos los pendientes.

- Planificación de futuros inventarios: Seleccionando almacén, fecha y artículos a contar.
- Cierre de inventario: Evita que la modificación de documentos anteriores a la fecha de cierre afecte al stock actual.
- Ajustes de inventario: Genera automáticamente trasposos a mermas de las unidades indicadas.
- PocketManager: Solución móvil para la gestión de almacén. Todas las funciones pueden realizarse con el terminal de mano inalámbrico que trabaja en tiempo real.
- Finanzas
  - Definición de riesgo por clientes y asignación de atribuciones por usuario.
  - Seguimiento y control de cobros y pagos pendientes.
  - Generación en ficheros y por internet de remesas bancarias según normas 19, 32, 58, 34.
  - Impresión de cheques, pagarés y cartas de pago.
  - Consolidación bancaria.
- Contabilidad
  - Integración absoluta y en tiempo real con la facturación y la tesorería.
  - Navegación por extractos y documentos.
- Liquidaciones de impuestos.
  - Nuevos formularios para la declaración del IVA: visualización del modelo 303 para la liquidación del IVA. Generación de ficheros para la presentación telemática de los modelos 303 y 340.
  - Analítica por centros de coste.
  - Balances oficiales.
- Estadística Analítica
  - La información de la empresa para la toma de decisiones al instante. ICGManager incorpora un potente motor para la generación de informes personalizados y gráficas, que permite al usuario explorar toda la información de su empresa de la forma más cómoda e inmediata.

- Ranking de ventas por artículos, clientes, áreas de negocio, departamentos, marcas...
- Comparativas de ventas y de compras de varios períodos (acumulado mensual, acumulado mensual del año anterior, acumulado anual, acumulado anual del año anterior, intermensual, diario, por días de la semana, ..).
- Ventas por franjas horarias, por días de la semana...
- Cubos dinámicos y gráficas de barras, columnas, ...
- Artículos sin rotación, artículos sobre máximos, artículos bajo mínimos y roturas de stock.
- Inventarios actuales, inventarios a una fecha, traspasos entre almacenes...
- Cobros y pagos pendientes, Cashflow.
  - Los informes, cubos y gráficas pueden ser impresos, exportados a Excel o enviados por e-mail.
- CRM
  - Una herramienta que fortalece la relación personalizada con clientes y contactos de la empresa.
  - Acceso desde una única pantalla a los datos personales de clientes, proveedores, personas de contacto, empleados, administraciones públicas y conocidos.
  - Registros de llamadas, visitas y acuerdos.
  - Personalización de las fichas de clientes y de contactos mediante la creación de nuevos campos para registrar y actualizar toda la información necesaria.
  - Navegación desde la ficha de un cliente por sus documentos, cobros pendientes, actividades y servicios.
  - Planificación y calendarización del equipo de ventas.
  - Gestión de servicios técnicos y registro de avisos de Call Center.
- ICG pone a disposición de las empresas el BBOrganizer, un sistema de acceso, a través de telefonía móvil, a toda la información y actividad de la compañía, a la agenda personal, y a toda la información de clientes y contactos.
  - Envío de SMS y E-MAILS

- Incorpora un módulo para el envío masivo de SMS y e-mails con el que aumenta las promociones, impulsa las campañas de marketing y refuerza las acciones comerciales.
- Envío de SMS a cualquier parte del mundo a clientes, proveedores, vendedores o contactos.
- Segmentación de clientes, con o sin ventas.
- Automatización de envíos masivos de e-mails y SMS.
- Se pueden canjear puntos por descuentos.
- Genera cupones o asocia promociones en bloque a los clientes seleccionados.
- Automatización de procesos
  - Incorpora la automatización de procesos que se ejecutan de forma desatendida, agilizando los trámites administrativos e incrementando la eficiencia de la empresa al disponer de todos los datos y resultados de forma automática.
  - Planificación de copias de seguridad: posibilidad de planificar la realización de copias de seguridad de forma automática, fácil y segura, en cualquier momento del día, estando ausente o en horas nocturnas.
  - Re cálculo de costes: el proceso automático permite asignar los costes a los documentos de venta correspondientes, para conocer exactamente los márgenes.
  - Re cálculo de stocks: ofrece una fotografía instantánea de los stocks. Ofrece información de stock en tránsito, stock pedido, stock a servir, stock físico,..
  - Re indexación de la base de datos: optimiza el acceso a los archivos para obtener el máximo rendimiento de la base de datos.
- Comunicaciones Central-Establecimientos con TPV
  - ICGManager permite comunicar múltiples Puntos de Venta descentralizados y disponer de toda la información en tiempo real
  - Ventas en tiempo real. Recoge las ventas cada segundo de todos sus establecimientos.

- Creación de artículos para todos los establecimientos. Creando una sola vez los artículos, ICGManager los envía automáticamente por Internet a todos los establecimientos.
- Cambio centralizado de precios. No es necesario desplazarse a cada establecimiento para cambiar el precio de los productos.
- Compras centralizadas para todos los establecimientos.
- Administración centralizada de establecimientos y perfiles de usuario.
- Control de cajas y contabilidad.
  - Informes personalizados y análisis de los negocios. Para la toma de decisiones en tiempo real.
  - Puesta en marcha inmediata de un establecimiento desde la propia central, sin necesidad de desplazarse.
  - Stock centralizado: Posibilidad de visualizar el stock de otras tiendas.
  - Fidelización de clientes: Mediante tarjetas prepago, VIP y de puntos.
  - Ofertas y promociones: (3x2, el segundo a mitad de precio...).
- Principales ventajas
  - Fiable. Con SQL Server, los datos siempre están protegidos, en momentos de máximo trabajo y en entornos multiusuario.
  - Segura. Los usuarios se identifican por contraseña para acceder a las funciones y permisos.
  - Escalable. Se adapta a la dimensión de la empresa, desde mono-usuario a una red local con decenas de terminales.
  - Personalizable. A medida de la empresa; diseños de documentos, pantallas, operativas de trabajo, etc.
  - Rentable. Ayuda a la toma de decisiones estratégicas gracias a la completa estadística analítica y a la creación de cubos de información.
  - Integral. Cubre todas las necesidades de una empresa: ciclos de compras y de ventas, almacén, tesorería y contabilidad..
  - Exportable. Toda la información es exportable a Excel, HTML, TXT...
  - Contabilidad integrada. Generación automática de apuntes contables a partir de la gestión.



#### 4.8.2. Operativa del usuario

Los usuarios de las tablets que se encuentran en cada puesto del restaurante o del bar, tendrán el software de la parte del establecimiento en la que se encuentren. Lounge o Restaurante. Dependiendo de esto, tendrán una visión u otra. A continuación se detalla mediante un diagrama de proceso el procedimiento que sigue un consumidor a la hora de llegar al restaurante. A modo de ejemplo se muestra la zona lounge, pero el procedimiento es muy similar en la zona de restauración.



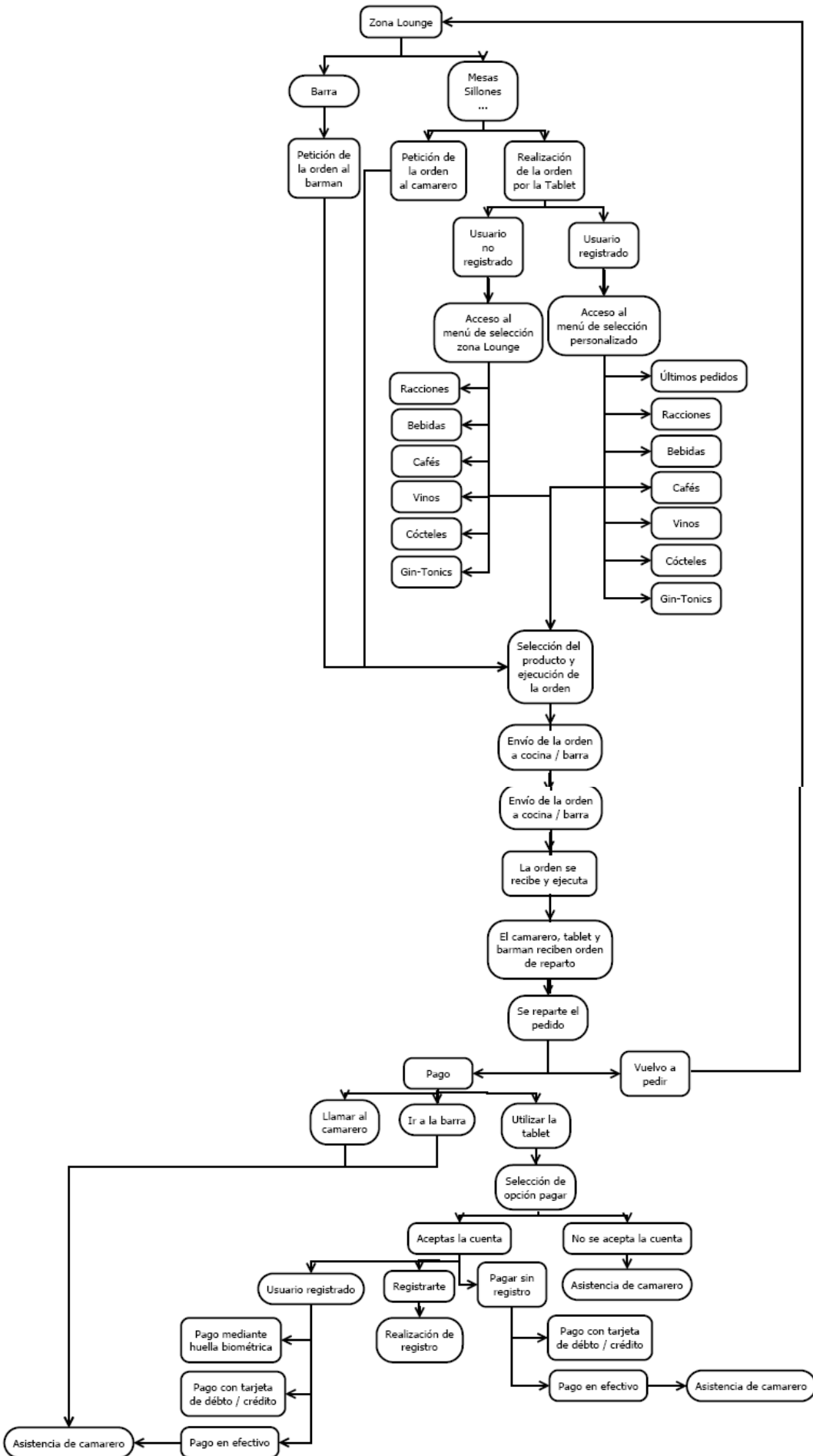


Ilustración 77. Diagrama de flujo de la operativa de la zona lounge

## 4.9. Estimación de gastos para la puesta en marcha del establecimiento

En este apartado se realizará un desglose de la inversión necesaria para poner en marcha el establecimiento de restauración. Se ha dividido la inversión en 8 conceptos:

- **Redacción del proyecto de actividad incluido arquitecto**

En la redacción del proyecto, que se encargará una empresa de arquitectos, aparecen los requisitos indispensables que deben cumplir este tipo de establecimientos, de acuerdo a las indicaciones generales establecidas.

Debe incluir planos de planta de cada instalación, los cuales servirán para la solicitud de licencias de obra, de las que se encargará el propio estudio de arquitectos y decoradores de interiores.

Este proyecto incluye los protocolos de seguridad y salud necesarios, así como los equipos de protección contra incendios y otras circunstancias. Incluye además el plan de evacuación y de actuación ante diferentes circunstancias que se puedan dar, así como la base del plan de formación a seguir por cada empleado para estar al corriente de estas normativas.

- **Ejecución y material de las obras de acondicionamiento**

La ejecución de las obras las va a llevar a cabo el estudio de arquitectos y decoración de interiores que va a realizar el proyecto, este estudio tiene una subcontrata para estos casos. El presupuesto de materiales básicos, decoración (sin incluir mobiliario y electrodomésticos), aseos,... así como de mano de obra del personal lo han estimado ellos.

- **Gestiones de licencias**

La tramitación de la licencia, la realizará también el estudio de arquitectos y decoración de interiores contratados.

El coste de esta licencia no se encuentra incluido en el presupuesto de la obra, ya que puede ser variable. Se ha estimado según los datos encontrados en las páginas web al respecto.

- **Electrodomésticos y otro material de la zona de cocina**

Este concepto engloba todo aquel electrodoméstico necesario en la zona de cocina como pueden ser fuegos, hornos, planchas, zona de lavamanos,... La

obra de la cocina en sí, así como los materiales básicos de la misma, se encuentran incluidos en el presupuesto general de la obra.

- **Electrodomésticos y otro material de la zona de barra**

Este concepto engloba todo aquel electrodoméstico necesario en la zona de barra como pueden ser arcones para bebidas, mesa de barman, zona de lavamanos, lava vasos... La obra de la barra en sí, así como los materiales básicos de la misma, se encuentran incluidos en el presupuesto general de la obra.

- **Electrodomésticos y otro material de la zona de barra**

Este concepto engloba todo aquel electrodoméstico necesario en la zona de almacenaje fría como pueden ser congeladores, frigoríficos,... El presupuesto de la zona de almacenaje y de obra general se encuentra incluido en el presupuesto general de la obra.

- **Material de la zona lounge**

En este concepto se encuentra todo material de decoración de la zona lounge del establecimiento.

- **Material de la zona de restauración**

En este concepto se encuentra todo material de decoración de la zona de restauración del establecimiento.

- **Otro material necesario**

En este apartado se incluye todo lo referente al software de gestión, tablets y otros elementos de hardware necesarios para la gestión del establecimiento.

Resumen de Inversiones	
Concepto	Total
	<b>124,012 €</b>
Redacción del proyecto de actividad incluido arquitecto	2.500 €
Ejecución y material de las obras de acondicionamiento	61.404 €
Material de zona de cocina	14.637 €
Material de barra	6.720 €
Material cuarto frío	8.996 €
Material comensales zona lounge	5.466 €
Material comensales zona restaurante	17.097 €
Otro material necesario	7.192 €

Tabla 28. Resumen de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del establecimiento. Fuente: Elaboración propia

Los conceptos que se encuentran en cada apartado de la tabla anterior, pueden observarse en el Anexo VI.

#### 4.9.1. Gestión de la capacidad del establecimiento

El establecimiento diseñado tiene una capacidad máxima de 80 personas en la zona de restauración y de 90 personas en la zona lounge. Para poder llevar a buen puerto el establecimiento en horas de máxima demanda, se contará con un plan de personal que posteriormente se puede ver detallado. Gracias a la preparación del personal y la ayuda del software de gestión, se puede llevar a cabo este proceso de restauración a pleno rendimiento.

Según el estudio de demanda realizado, se puede observar la estimación a lo largo de los años en el siguiente gráfico:

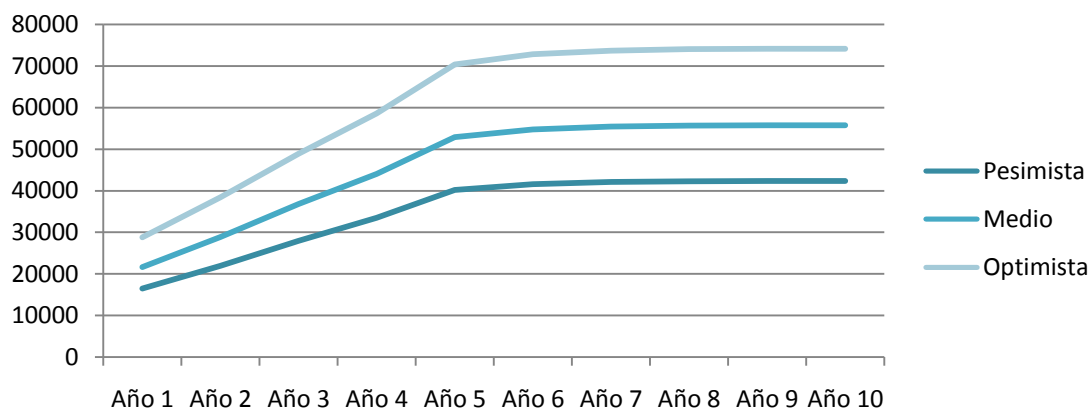


Ilustración 78. Gráfico evolución de la demanda con los años. Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos de demanda estimados, se contratará al personal del establecimiento.

#### 4.10. Gestión y explotación del establecimiento

En este capítulo se hará una descripción en profundidad de cada una de las operaciones que necesita nuestro negocio para desarrollarse con éxito y cómo interactúan los agentes implicados.

Se realizará un diagrama de flujo de cada proceso para conocer las actividades principales y así poder realizar una estimación de los gastos y posteriormente el personal que necesitaremos para alcanzar el nivel de calidad que se establezca.



*Ilustración 79. Representación de los elementos del establecimiento*

Los procesos principales para desarrollar el negocio del establecimiento de restauración son los siguientes:

- Elaboración en cocina/barra de las órdenes
- Almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos
- Pedidos a proveedores
- Atención al cliente
- Mantenimiento y limpieza
- Centro de control del establecimiento
- Dirección

#### 4.10.1. Costes de operación

En este apartado se verán las operaciones necesarias y se establecerán los gastos asociados. Para poder cuantificarlas económicamente, previamente hay que aclarar algunos conceptos.

Los costes de las actividades se pueden dividir entre aquellos que son fijos y aquellos que son variables<sup>29</sup>:

- Costes fijos: Son costes que no varían con los cambios en el volumen de las ventas o en el nivel de producción. Los costes fijos se producen efectúese o no la producción o la venta, o se realice o no la actividad de un negocio.
- Costes variables: Son costes que varían en proporción al volumen de las ventas o al nivel de la actividad.

El establecimiento tiene una gran dependencia del nivel de la demanda, por ello se intentará convertir todos los costes fijos en variables para tener una estructura interna ágil que permita responder de forma rápida a los cambios en el mercado.

Esta empresa, tiene que emplear recursos para llevar a cabo su actividad, por lo que es interesante distinguir entre gasto e inversión:

- Gasto: En contabilidad se denomina gasto o egreso a la anotación o partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una sociedad o persona física.<sup>30</sup>
- Inversión: En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Costes fijos y variables: <http://www.slideshare.net/linocup/costos-fijos-y-costos-variables>

<sup>30</sup> Definición de gasto: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gasto>

<sup>31</sup> Definición de inversión: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>

Para poder determinar de forma más clara en aquellos casos que existan dudas, y poder reflejarlos de forma contable, se establece un límite de 2.000€ como diferencia entre gasto e inversión.

#### 4.10.2. Operaciones del servicio, recursos necesarios y calidad

##### 4.10.2.1. Elaboración en cocina de las órdenes

La elaboración de los distintos platos que se tengan que ejecutar según se reciban las comandas en la pantalla de la cocina, los empleados de cocina tienen que elaborar los diferentes platos, teniendo en cuenta orden de llegada y orden de servicio a las mesas. El software es inteligente en este caso, ya que manda automáticamente por orden los pedidos a la cocina, teniendo en cuenta el tipo de plato que es (entrante, segundo, postre), de tal manera que deja en espera los platos que se comerán más tarde, que aparecerán en la lista tras los platos anteriores haber sido servidos por el camarero (el camarero lo marcará como servido en su propia tablet). Por lo tanto, las funciones que se desarrollarán en cocina son sencillas:

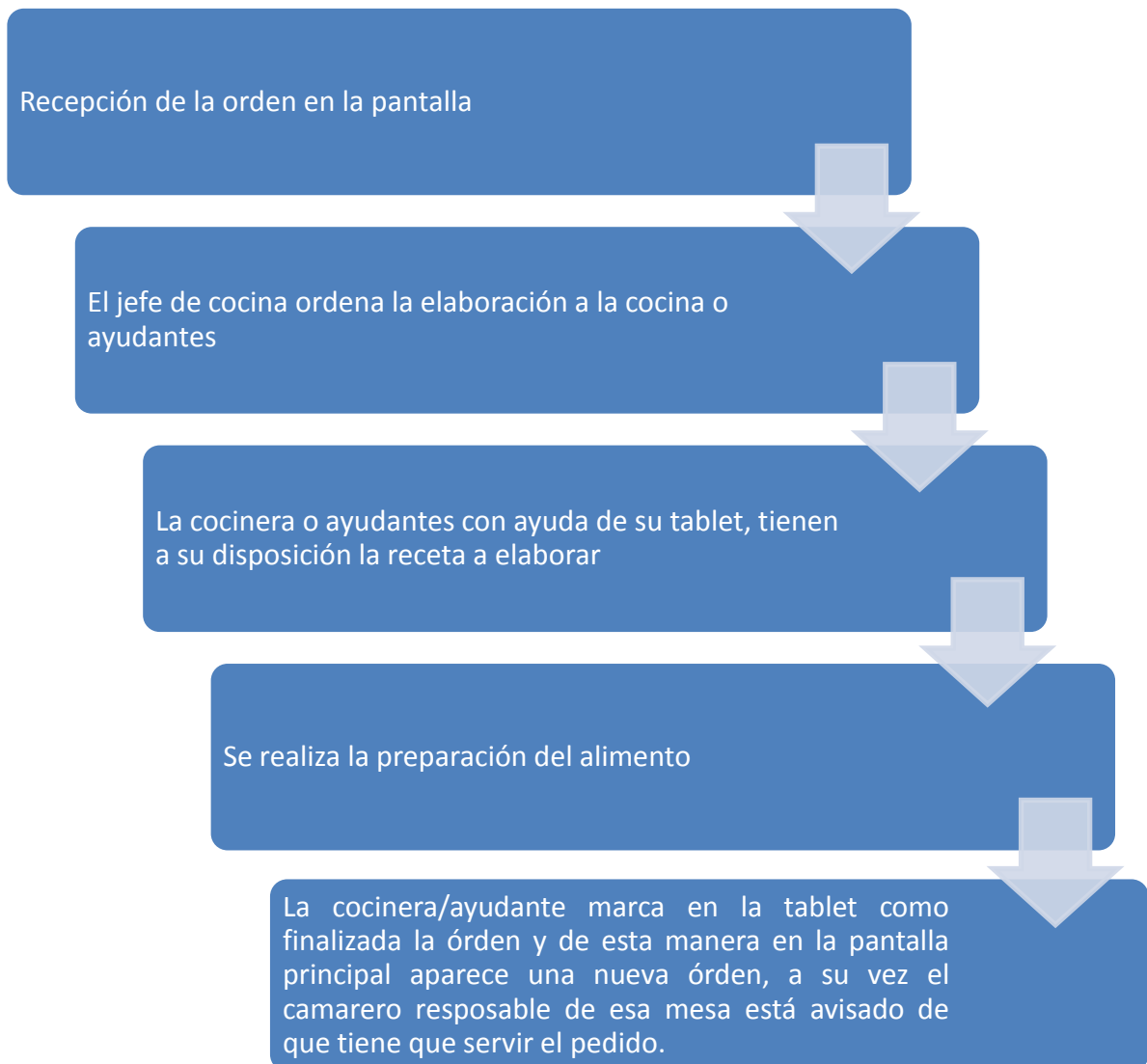
- Recepción/Visualización de las comandas
- Elaboración de las mismas
- Aviso de finalización de las mismas

Los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad serán los siguientes:

<b>Responsable de cocina</b>		
<b>Recursos humanos</b>	Cocinero	<b>Capítulo V</b>
	Ayudante de cocina	
<b>Recursos materiales</b>	Material de zona de cocina	14.636,68€
	Material informático	330€

Tabla 29. Recursos necesarios para la zona de cocina y elaboración. Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso:



*Ilustración 80. Diagrama de flujo del proceso de elaboración en cocina. Fuente: Elaboración propia.*



#### 4.10.2.2. Almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos

El almacenamiento en la zona de almacén y zona fría es una de las actividades más importantes dentro del establecimiento. El encargado de realizar esta actividad será el jefe de cocina junto con uno de los ayudantes de cocina.

Las funciones a seguir dentro de este proceso serán las siguientes:

- Recepción de los pedidos por parte de los proveedores.
- Clasificación de los alimentos y productos no perecederos.
- Colocación y marcado de los mismos.
- Introducción en el sistema de stock los pedidos recibidos.

Los recursos necesarios para esta actividad son los siguientes:

	Responsable de cocina	Capítulo V
<b>Recursos humanos</b>	Ayudante de cocina	
	Material de zona fría	8.996€
<b>Recursos materiales</b>	Material informático	45€
	Material de oficina	100€

Tabla 30. Recursos necesarios para el almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos. Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso:

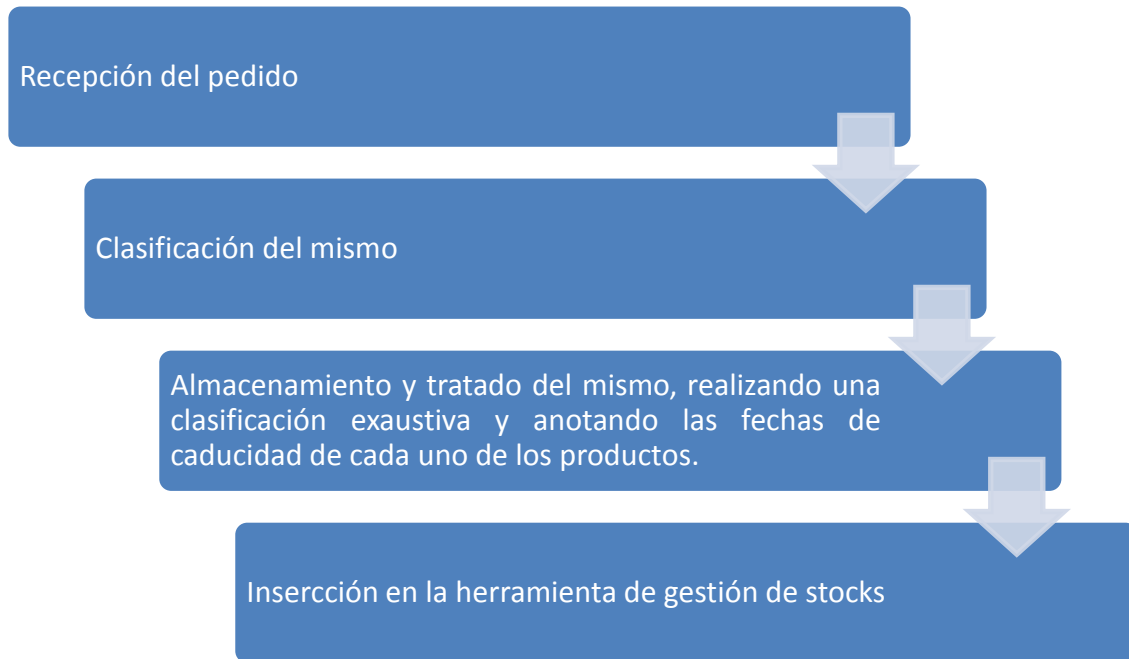


Ilustración 81. Diagrama de proceso a seguir para el almacenamiento de la zona fría y tratado de los alimentos. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10.2.3. Pedidos a proveedores

El pedido a proveedores lo realiza el jefe de cocina, para ello cuenta con la herramienta de gestión de stocks, que le lanza una alarma cada vez que un producto este agotado o se esté agotando (esto depende de una configuración previa al introducir el producto en el software de gestión).

Las funciones a seguir dentro del proceso son las siguientes:

- Realización del pedido a los distintos proveedores
- Pago del mismo
- Gestión de la herramienta de gestión de stocks

Los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad son:

Recursos humanos	Responsable de cocina	Capítulo V
Recursos materiales	Material informático	45€
	Material de oficina	20€

Tabla 31. Recursos necesarios para realizar los pedidos a proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso:

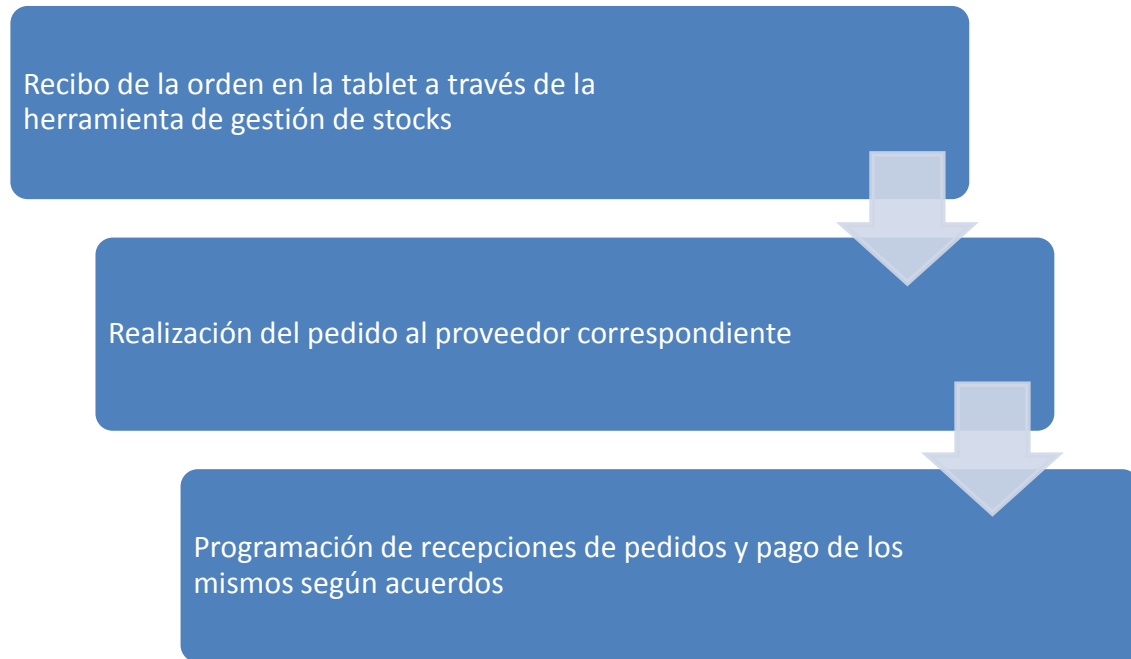


Ilustración 82. Diagrama de realización de pedidos a proveedor. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10.2.4. Atención al cliente

La atención al cliente se realizará en la entrada del establecimiento y en cada una de las mesas tanto del restaurante como en la zona lounge. Las funciones que desarrollarán son las siguientes:

- Información a los usuarios sobre el uso de las tablets
- Toma de órdenes
- Servicio en mesa de las órdenes
- Recibo de pago y realización del mismo

Descripción de los recursos necesarios:

	Metre	Capítulo V
Recursos humanos	Camareros	
Recursos materiales	Material informático	2.700€

Tabla 32. Recursos necesarios para la atención al cliente. Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso:

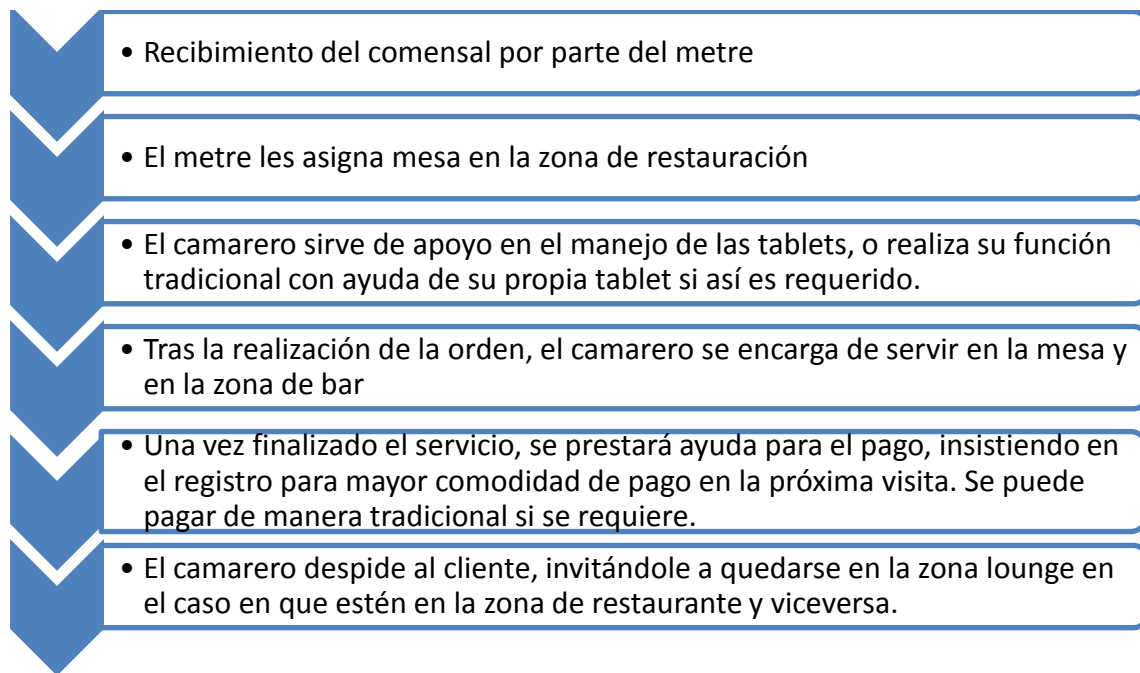


Ilustración 83 . Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10.2.5. Mantenimiento y limpieza

El mantenimiento y limpieza del establecimiento correrá a cargo de una empresa externa, que realizará en el caso del mantenimiento visitas cuando se le solicite y en el caso de limpieza dos visitas por semana para realizar limpiezas exhaustivas. La limpieza y el orden de cada zona del establecimiento dependerán diariamente de los responsables de cada una de las áreas.

Los recursos utilizados para esta actividad son:

<b>Recursos humanos</b>	<b>Empresa externa de limpieza</b>	<b>2000€/mes</b>
<b>Recursos materiales</b>	<b>Material de limpieza</b>	<b>Incluido en el precio</b>

Tabla 33. Recursos para limpieza y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

El calendario de limpieza, por el servicio externo de limpieza, de cada una de las áreas del establecimiento será:

<b>Zona Lounge y barra de bar</b>	<b>Semanalmente</b>
<b>Zona de restauración y cocina</b>	Semanalmente
<b>Zona de almacenamiento</b>	Bisemanalmente
<b>Aseos</b>	Semanalmente
<b>Despacho</b>	Mensualmente
<b>Desinfección de todas las zonas</b>	Mensualmente

*Tabla 34. Calendario de limpieza para el servicio externo. Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.10.2.6. Centro de control del establecimiento

El centro de control informático enviará las siguientes tareas a los gerentes del negocio:

- Gestión y control a nivel informático – De este mantenimiento se encarga la empresa del software elegido.
  - Mantenimiento y control del alojamiento de los servidores de la plataforma web del negocio.
  - Mantenimiento y control del alojamiento de la aplicación de gestión del establecimiento.
  - Gestión de incidencias informáticas, detectar problemas en el software de gestión,...
  - Seguridad informática y protección de datos.
  - Mantenimiento de los hardware (tablets, televisores,...) que dispongan de la aplicación de gestión.
- Informes mensuales de seguimiento del servicio
  - Informes generales del servicio, número de comensales, altas y bajas en el sistema, caja diaria,...
  - Informes sobre las incidencias de mantenimiento del software.
  - Informes sobre la atención al cliente
  - Informes sobre las reclamaciones realizadas
  - Informes sobre las encuestas de satisfacción realizadas

#### 4.10.2.7. Dirección

La dirección de la empresa se encargará de establecer los objetivos generales de la empresa para lo cual establecerá los objetivos y la política general de cada área, controlará su buen funcionamiento y garantizará la comunicación entre áreas. Para ello, entre sus competencias estarán:

- Establecimiento de las políticas estratégicas del negocio y de cada área.
- Establecimiento de las relaciones jerárquicas entre empleados y dirigir la política de personal: contratación de nuevos empleados, promoción, salarios,...
- Valoración del grado de cumplimiento de los objetivos, establecer prioridades y tomar decisiones de los informes de seguimiento.
- Seguimiento y negociación de los contratos con los proveedores junto con el jefe de cocina.

#### 4.10.3. Organización de la operativa diaria

Se han definido los procesos y se han desglosado en cada una de las actividades que los componen para que se puedan ver las funciones más importantes del negocio. En este apartado se detallará cómo será la operativa diaria y cómo se relacionan las diferentes áreas del establecimiento. El horario de servicio del establecimiento será de 11:00-17:00 y 20:00-02:30, dentro de este horario se realizarán todas las actividades anteriormente descritas, menos las de limpieza por parte de la empresa contratada que se realizarán antes de la apertura del establecimiento.

##### 4.10.3.1. Limpiezas por parte de la empresa contratada

Estas labores se realizarán dos veces por semana por parte de la empresa de limpieza contratada.

##### **Hora 7:00**

##### **Funciones de limpieza:**

- El servicio de limpieza contratado dispondrá de acceso al establecimiento, sin necesidad de que ninguno de los trabajadores tengan que estar presentes en ese momento.



- Se realizarán las actividades de limpieza programadas. El programa de limpieza deseado para el día se notificará el día anterior a la empresa.

### **Hora 11:00 -17:00**

#### **Recepción de los pedidos de los proveedores**

Como se ha mencionado anteriormente, el responsable de cocina (jefe de cocina) realiza los pedidos a los diferentes proveedores y acuerda con ellos la fecha y hora de entrega.

El jefe de cocina es el responsable de recibir estos pedidos, registrarlos en el sistema y llevar a cabo su clasificación y colocación. En caso de que él no estuviera presente para realizar esta labor, gracias al software de gestión cualquier personal del establecimiento podría llevar a cabo estas actividades. Preferiblemente lo realizará el personal de cocina, al que se le habrá preparado al respecto.

#### **Pre – preparación de los alimentos**

Se realizarán las preparaciones previas de los alimentos para el menú del día y de los platos de la carta que necesiten de algún tipo de preparación previa. Para llevar a cabo esta tarea, se dispondrá de dos personas en cocina.

#### **Comida de los empleados**

Los empleados que estén en el establecimiento a primera hora (11:00), realizarán la comida dentro del establecimiento. Tomarán para ello entre 30-45 minutos siempre antes de las 12:30 del mediodía.

#### **Llegada al establecimiento del resto de los empleados**

A las 13:00 llegarán al establecimiento el resto de los empleados que darán el servicio.

#### **Servicio de almuerzos y comidas**

A partir de las 13:00 se prevé que comiencen a llegar los primeros comensales, tanto a la zona lounge a tomar un aperitivo como a comer. A partir de ese momento y hasta



las 15:30 se encontrarán en el establecimiento todo el personal necesario para ofrecer el mejor servicio a todos los comensales.

Entre las 15:30 y las 17:00 se reducirá el personal, coincidiendo con las horas de menos demanda del establecimiento. Antes del cierre del establecimiento, se dejarán recogidos todos los utensilios y vajilla utilizada en el servicio; no siendo necesario la vestidura de las mesas para el siguiente servicio, así como el barrer y el fregar todo el establecimiento.

### **Hora: 20:00 – 02:30**

#### **Servicio de tapas, cenas y copas**

A partir de las 20:00 todo el servicio que dará las cenas se encontrará dentro del establecimiento. A primera hora se encargarán del acondicionamiento del establecimiento para dar el servicio (este acondicionamiento lo hará el personal de sala), sus funciones serán:

- Vestir las mesas
- Barrer y fregar el establecimiento

El personal de cocina y barra, se encargarán de realizar las preparaciones previas necesarias a dar el servicio.

El personal de la zona lounge se prevé que reciba clientes desde primera hora, mientras que la zona de restaurante no comenzará a recibir comensales hasta las 21:30 aproximadamente.

El servicio de restaurante, se prevé que finalice sobre las 00:00 horas, hora en la que parte del servicio se retirará dejando completamente listo para el próximo servicio el establecimiento. La cocina cerrará a las 00:00, cerrando la posibilidad de tapas en la zona lounge.

A partir de las 00:00 el único servicio que se dará en el establecimiento es el de la zona lounge como bar de copas. Para ello, uno de los personales de sala del restaurante, continuará su turno dentro de la zona lounge como apoyo.



Todo el establecimiento quedará en perfectas condiciones de limpieza al finalizar el servicio a las 02:30.

Horario	Actividades a realizar	
<b>07:00</b>	Dos días a la semana se realizarán las labores de limpieza por parte del servicio contratado.	En caso de requerimiento se realizarán las tareas de mantenimiento.
<b>11:00</b>	Llegarán al establecimiento los personales de cocina y sala que se encargarán de la puesta en marcha del servicio y de la pre-preparación necesaria de los alimentos.	Se recibirán los pedidos de los proveedores y se realizará su clasificación, colocación e inserción en la herramienta de gestión de stocks.
<b>12:00</b>	Comida de empleados del establecimiento	Servicio en la zona lounge de aperitivos y cafés de almuerzo a los clientes.
<b>13:00</b>	Llegada al establecimiento del resto de personal para dar el servicio	Comienzo del servicio completo de establecimiento
<b>15:30</b>	Retirada de parte del personal, ya que la demanda no será la misma que entre las 13:00-15:30	
<b>16:30</b>	Recogida y limpieza de todas las zonas del establecimiento	Cierre de cocinas
<b>17:00</b>	Cierre del establecimiento	
<b>20:00</b>	Llegada al establecimiento de todo el personal para el servicio de cena, tapas y copas.	Puesta en marcha de todas las actividades y zonas del establecimiento. Comienzo del servicio de copas y tapas como afterwork.
<b>21:30</b>	Comienzo del servicio de cenas.	
<b>00:00</b>	Cierre de la zona de restaurante.	Cierre de la cocina y realización de pedidos a proveedores.
<b>02:30</b>	Cierre de la zona lounge.	Limpieza y acondicionamiento del establecimiento.

Tabla 35. Organización de la operativa diaria del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.11. Gestión y seguimiento del nivel de calidad prestado

En todos los servicios ofertados por el establecimiento, se han establecido unos estándares de calidad, salud y seguridad.

Es necesario marcar unos parámetros de control de los estándares de calidad para poder saber en todo momento en qué medida el servicio que se está prestando a los clientes es el nivel de calidad propuesto.

Se realizarán estas mediciones mediante KPI's (Las siglas KPI vienen de las palabras Key Performance Indicators en español sería algo así como Indicadores claves de desempeño. Son métricas financieras o no financieras usadas para ayudar a una organización a definir y medir el progreso que se da según las metas planteadas. Es un tema del que se suele hablar con frecuencia en la analítica web aunque es un término que viene del mundo de la administración.

Para definir los KPI's de cada empresa, se recomienda el planteamiento de las siguientes preguntas<sup>32</sup>:

- ¿Qué es un KPI?

Es Vital recalcar los siguientes puntos para una buena definición de KPI:

- son INDICADORES
- son CLAVES

Si no cumple estas dos condiciones claramente no es un KPI y ayudará de poca para llevar al éxito a tu negocio.

- ¿Cuáles son las metas que tiene el establecimiento?

Antes que nada se debe definir la meta para poder ver los elementos clave que influyen para llegar a este resultado final.

- ¿Qué elementos influyen en las metas que se han establecido?
- ¿Es posible medir este indicador?
- ¿Ayuda a pensar en que acciones puedo mejorar?
- ¿Se tiene con que comparar este indicador?

---

<sup>32</sup><http://www.trimedia.es/blogs/analitica-web/12-preguntas-a-plantearse-al-definir-un-kpi>

- ¿Por qué es este un buen indicador?
- ¿Qué es lo que se está midiendo €, tiempo, visitas, %?
- ¿Preguntarse porque es importante medir esto 2 veces?
- ¿Cada cuánto es bueno medir este indicador?
- ¿Quién debe conocer estos números y como los presentaremos para que se entiendan?
- ¿Cómo motivaremos al personal a alcanzar estas metas?

### KPI's

Indicador	Umbral de cumplimiento mínimo	Comentarios
<b>Nivel de Calidad del servicio prestado al usuario</b>		
<b>Nivel de servicio recibido en el establecimiento</b>	95% de los clientes satisfechos con el servicio recibido	Se medirá mediante las encuestas de satisfacción cumplimentadas por parte de los comensales.
<b>Tiempo de servicio de los menús exprés</b>	90% de los menús exprés servidos entre 30-40 minutos como máximo	Se medirán gracias al software de gestión, el tiempo transcurrido entre el momento de ejecución del pedido de servicio por parte del comensal hasta el momento de realización del pago.
<b>Tiempo de asignación de una mesa</b>	Un 95% de los clientes han de ser asignados a una mesa entre 10-15 minutos.	
<b>Nivel de calidad en la limpieza</b>		
<b>Limpieza del establecimiento</b>	Más del 90% de las actividades programadas realizadas al mes	Nivel de calidad exigido a la empresa de limpieza y al servicio del establecimiento dedicado a esta actividad.
<b>Nivel de calidad del mantenimiento del Software y Hardware</b>		
<b>Mantenimiento del SW de gestión</b>	< 24h	Servicio restablecido por parte de la empresa de mantenimiento del

		SW en menos de 24h.
<b>Mantenimiento de la página web</b>	<24h	Servicio restablecido por parte de la empresa de mantenimiento de la página web en menos de 24h.
<b>Mantenimiento del establecimiento</b>	<48h	Servicio restablecido por parte de la empresa de mantenimiento en menos de 48h.
<b>Nivel de Calidad del Sistema Informático</b>		
<b>Fallos del sistema informático</b>	<48 horas anuales	Tiempo de parada del sistema de gestión por problemas informáticos.
<b>Fallos del sistema informático total</b>	<15 horas anuales	Tiempo de parada total del sistema de gestión por problemas informáticos.

Tabla 36. KPI's de Calidad del servicio. Fuente: Elaboración propia.



## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

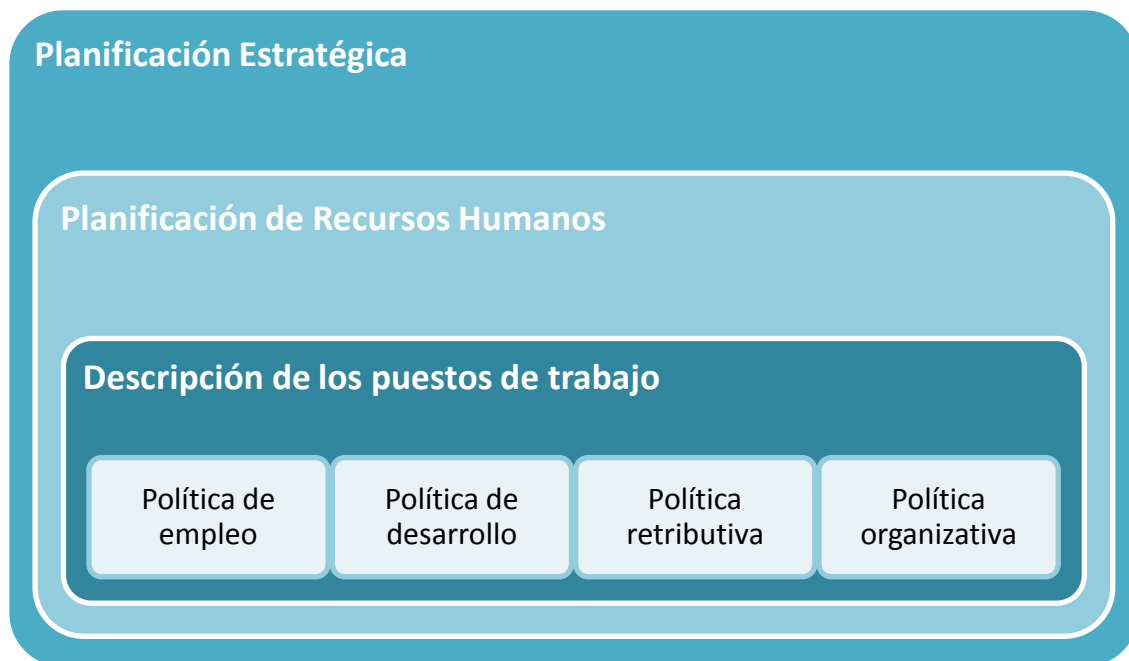
### Trabajo Fin de Grado

# Capítulo 5: Recursos humanos

## Capítulo 5: Recursos humanos

En este capítulo se desarrollarán las políticas de Recursos Humanos que seguirá PaDaBa, así como las necesidades de personal que requiere el establecimiento, tanto en número de personas como en perfiles necesarios para llevar a cabo los procesos.

La planificación de RRHH debe formar parte de la planificación estratégica de la empresa, ya que se encargará de proveer los recursos humanos necesarios para la ejecución de los objetivos marcados.



*Ilustración 84. Desglose de la planificación de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.*

Para realizar una correcta planificación de los recursos humanos se seguirán los siguientes pasos:

- Se establecerá la estructura organizativa de la empresa.
- Se establecerán cada uno de los perfiles profesionales que se necesitarán en cada uno de las áreas del establecimiento.
- Se realizará una estimación de las necesidades de personal de cada uno de los perfiles.
- Se estudiarán las políticas de retribución y contratación de la empresa.
- Se diseñará una estrategia de prevención de riesgos laborales.

## 5.1. Estructura organizativa en la empresa

En el Plan de Operaciones y Calidad se han establecido los principales procesos y actividades de cada área.

La empresa estará dividida en diferentes áreas (cocina, sala y barra), cuyos responsables dependerán directamente de la dirección. La dirección a su vez se responsabilizará de las áreas de calidad, administración, mantenimiento y limpieza.

Se ha dividido la empresa en dos departamentos (Cocinas y Salas) porque se considera que es muy beneficioso contar con una estructura muy ligera que sea capaz de adaptarse fácilmente a los cambios, donde un departamento se encarga directamente de los clientes y el otro se encarga de mantener el establecimiento siempre perfecto.

Cada una de las áreas del establecimiento no son independientes, colaboran entre ellas en todo momento, por lo que es necesario establecer un buen sistema de comunicación interno en la empresa.



Ilustración 85. Organigrama de PaDaBa. Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. Perfil profesional de los trabajadores

Para realizar una buena planificación estratégica de los recursos humanos de la empresa es necesario definir los perfiles profesionales que se necesitan para cubrir todas las actividades y operaciones descritas anteriormente.

En cada uno de los perfiles se describirá la formación que se necesita, la experiencia previa en un puesto de características similares y las competencias que se requieren para realizar el trabajo.

Las competencias profesionales se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.<sup>33</sup>

Definiendo las competencias necesarias de cada uno de los perfiles se garantiza que las personas que se seleccionen puedan resolver los problemas a los que se tengan que enfrentar de forma autónoma y que estén capacitados para responder a las necesidades del negocio. Se distinguen de esta manera dos tipos de competencia:

- Competencias técnicas: son los conocimientos relativos a aspectos clave del puesto de trabajo o de la función a realizar y son específicos para cada actividad.

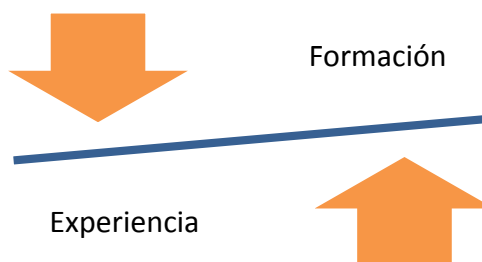


Ilustración 86. Competencias técnicas. Fuente: Elaboración propia.

<sup>33</sup><http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencialaboral>



- Competencias genéricas: son las habilidades o rasgos de la personalidad que influyen en la gestión o en las relaciones humanas y son comunes a todos los puestos de trabajo.

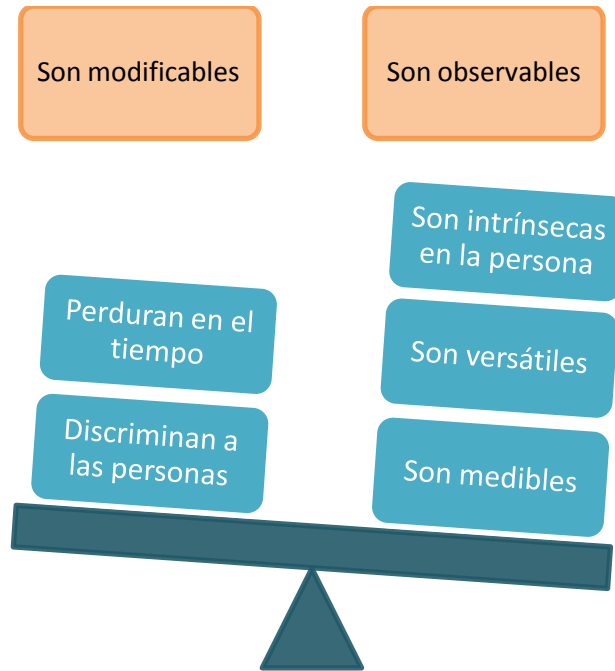


Ilustración 87. Competencias genéricas. Fuente: Elaboración propia.



Perfil	Jefe de cocina
Formación	Formación Profesional Grado Superior en Hostelería y Turismo
Experiencia	Más de 5 años
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en diseño y elaboración de ofertas gastronómicas con especial mención en dietas y cocina de salud.</li> <li>Experiencia en cocina de alta gastronomía</li> </ul>
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar el equipo de cocina.</li> <li>Gestión integral del personal de cocina: supervisión, organización, formación y motivación.</li> <li>Proponer y colaborar en la confección de las distintas ofertas gastronómicas que se ofrecen (cartas, menús, sugerencias, menú eventos, repostería, catering, ...), de elevado nivel gastronómico.</li> <li>Llevar a cabo la gestión económica de cocina: compras, escandallos e inventarios.</li> <li>Realizar las propuestas de pedidos de materias primas, gestionar su preparación, conservación, almacenamiento y rendimiento.</li> <li>Supervisar la limpieza, condiciones higiénicas y buen orden y de seguridad alimentaria de las instalaciones de cocina y restaurante.</li> <li>Proponer y ejecutar planes de acción que tenga como objetivo el aumento de la satisfacción del cliente, promoción, facturación, mejoras de la calidad y de costes</li> </ul>



Perfil	Cocinero
Formación	Formación Profesional Grado Superior en Hostelería y Turismo
Experiencia	1 año
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en cocinas de restaurantes u hoteles</li> </ul>
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo y flexibilidad en las tareas</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar en la formación de los ayudantes de cocina</li> </ul>



Perfil	Ayudante de cocina
Formación	Educación secundaria obligatoria
Experiencia	No es necesaria experiencia previa
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de cocina e interés en el sector</li> </ul>
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y flexibilidad en las tareas</li> </ul>
Responsabilidades	



Perfil	Jefe de Barman
Formación	Grado superior en Hostelería y Turismo
Experiencia	2 años
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Sumiller</li> </ul>
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en hostelería, atención de barra y cata de vinos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión integral del personal de barra: supervisión, organización, formación y motivación.</li> <li>• Proponer y colaborar en la confección de las distintas ofertas gastronómicas que se ofrecen</li> <li>• Realizar las propuestas de pedidos de materias primas al responsable de cocina.</li> <li>• Supervisar la limpieza, condiciones higiénicas y buen orden y de seguridad alimentaria de las instalaciones de la barra.</li> <li>• Proponer y ejecutar planes de acción que tenga como objetivo el aumento de la satisfacción del cliente, promoción, facturación, mejoras de la calidad y de costes</li> </ul>



<b>Perfil</b>		<b>Ayudante de Barman</b>	
Formación		Educación secundaria obligatoria	
Experiencia		No necesaria	
Competencias técnicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Barman</li> </ul>	
Competencias genéricas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
Responsabilidades			
<hr/>			
	Perfil	Maitre	
	Formación	Grado superior en Hostelería y Turismo	
	Experiencia	Más de 1 año	
	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en Hostelería y Restauración</li> </ul>	
	Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisamos personas con gusto por la atención al cliente, con don de gentes y empatía. Así como personas proactivas e interesadas y motivadas por la hostelería que deseen vincularse a proyecto en crecimiento y estable.</li> </ul>	
	Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se responsabilizará de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar el conjunto de mesas de un restaurante, asesorando a los clientes tanto en la comida como en la bebida para conseguir el máximo nivel de calidad.</li> <li>• Se encargará de asignar una mesa a los comensales y de proveer todo lo necesario para que se sientan cómodos a fin de fidelizar al cliente.</li> </ul>	
<hr/>			
	Perfil	Camarero	
	Formación	Educación básica obligatoria	
	Experiencia	No necesaria	
	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorable conocimiento y experiencia en el sector</li> </ul>	
	Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Empatía</li> </ul>	
	Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento a los clientes en comida y en bebida, así como ayudar con el uso de las tablets cuando sea requerido.</li> <li>• Promover la fidelización de los clientes.</li> </ul>	

Tabla 37. Descripción de los perfiles y las competencias necesarias. Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Necesidades de personal en cada uno de los perfiles

Una vez definida la estructura organizativa en la empresa y los distintos perfiles que se necesitan para cada una de las áreas, es necesario establecer el número de personas que se necesitan para cada uno de ellos.

#### Jefe de cocina

El horario de trabajo de este personal es de 11:00-15:00 y de 20:00-00:00, lo que supone una jornada laboral de 8 horas diarias. Dispondrá de un día de descanso a la semana, por lo que trabajará 48 horas semanales.

Una vez determinado el horario de trabajo de este puesto, es importante especificar en función del año y de los tres escenarios de demanda, el número de trabajadores que necesitamos en cada caso:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Medio</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Optimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 38. Trabajadores Jefe de cocina en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

#### Cocinero

El horario de trabajo de este personal será rotativo entre las 11:00 y las 17:00 y entre las 20:00 y las 00:00. Cada personal de esta área, trabajara al igual que los jefes de cocina 8 horas diarias con descanso de un día a la semana; lo que hacen un total de 48 horas semanales de trabajo.

A continuación se muestran las necesidades de personal según la demanda estimada para los primeros 8 años, y para cada uno de los escenarios previstos. Se contratará 1 cocinero/a para cubrir los turnos de 8 horas por cada 60 comensales diarios de media en la zona de restauración.

La media de comensales según la demanda estimada es de:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	46	61	78	93	112	116	117	117
<b>Medio</b>	60	80	102	122	147	152	154	155
<b>Optimista</b>	80	107	136	163	195	202	205	206

Tabla 39. Comensales diarios según la media estimada. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a esta demanda, el número de cocineros/as a contratar será de:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	2	2	2	2	2	2
<b>Medio</b>	1	2	2	2	3	3	3	3
<b>Optimista</b>	2	2	2	3	3	4	4	4

Tabla 40. Trabajadores Cocineros para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

### Ayudante de Cocinero

El horario de trabajo de este personal estará presente en el establecimiento entre las 13:00 y las 17:00 y entre las 20:00 y las 00:00. Cada personal de esta área, trabajara al igual que los jefes de cocina 8 horas diarias con descanso de un día a la semana; lo que hacen un total de 48 horas semanales de trabajo.

Respecto a la demanda estimada, el número de ayudantes de cocina a contratar serán:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Medio</b>	1	1	1	1	1	1	2	2
<b>Optimista</b>	1	1	2	2	2	2	2	2

Tabla 41. Trabajadores Ayudante de cocina para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

### Jefe de Barra

El horario de trabajo de este personal es de 11:00-15:00 y de 22:30-02:30, lo que supone una jornada laboral de 8 horas diarias. Dispondrá de un día de descanso a la semana, por lo que trabajará 48 horas semanales.

Una vez determinado el horario de trabajo de este puesto, es importante especificar en función del año y de los tres escenarios de demanda, el número de trabajadores que necesitamos en cada caso:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Medio</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Optimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 42. Trabajadores Jefe de barra en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

### Ayudante de barman

El horario de trabajo de este personal será rotativo entre las 11:00 y las 17:00 y entre las 20:00 y las 02:30. Cada personal de esta área, trabajara 8 horas diarias con descanso de un día a la semana; lo que hacen un total de 48 horas semanales de trabajo.

A continuación se muestran las necesidades de personal según la demanda estimada para los primeros 8 años, y para cada uno de los escenarios previstos. Se contratará siguiendo la misma estimación que para los cocineros

Respecto a esta demanda, el número de ayudantes de barman a contratar será de:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	2	2	2	2	2	2
<b>Medio</b>	1	2	2	2	3	3	3	3
<b>Optimista</b>	2	2	2	3	3	4	4	4

Tabla 43. Trabajadores ayudantes de barman para los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

### Maitre

El horario de trabajo de este personal es de 13:00-15:30 y de 20:00-00:00, lo que supone una jornada laboral de 6,5 horas diarias. No dispondrá de día de descanso a la semana, teniendo un contrato de 52,5 horas semanales.

Una vez determinado el horario de trabajo de este puesto, es importante especificar en función del año y de los tres escenarios de demanda, el número de trabajadores que necesitamos en cada caso:

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Medio</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Optimista</b>	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 44. Trabajadores Maitreen función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.

### Camarero

El horario de trabajo de este personal será rotativo entre las 11:00 y las 17:00 y entre las 20:00 y las 02:30. Cada personal de esta área, trabajara 8 horas diarias con descanso de un día a la semana; lo que hacen un total de 48 horas semanales de trabajo.

A continuación se muestran las necesidades de personal según la demanda estimada para los primeros 8 años, y para cada uno de los escenarios previstos. Se contratarán 3 camareros para cubrir los turnos de 8 horas por cada 60 comensales diarios de media en la zona de restauración. Dos de estos camareros se situarán en la zona de restaurante y el otro, se situará en la zona lounge. Si hay menos de 60 comensales se mantendrá el contrato de 3 cocineros, para poder cubrir los turnos.

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Pesimista</b>	3	3	3	3	4	4	4	4
<b>Medio</b>	3	4	4	4	5	5	5	5
<b>Optimista</b>	4	4	5	5	6	6	6	6

Tabla 45. Trabajadores Camarero en función del escenario en los primeros 8 años. Fuente: Elaboración propia.



## 5.4. Convenio colectivo aplicable

El Convenio Colectivo es un contrato suscrito entre la dirección de la empresa y los sindicatos el que se regulan todos los aspectos de la relación laboral y las reglas para la relación entre los sindicatos y la empresa. Los Convenios Colectivos fijan, por ejemplo:

- Relaciones económicas
- Relaciones laborales
- Categorías profesionales
- Duración y tipo de contratos
- Relaciones sindicales
- Condiciones del empleo
- Mejoras voluntarias de la Seguridad Social
- Medidas de promoción profesional

El convenio colectivo por el que se rige la empresa es el Convenio Colectivo de Hostelería y Actividades turísticas (restauración) de la Comunidad de Madrid.<sup>34</sup>

Para poder completar el Plan de Negocio es necesario detallar algunos capítulos del Convenio Colectivo para ver qué posibilidades da como empresarios y cómo afecta a los trabajadores.

### 5.4.1. Contratación

- Contrato para la formación: A tal efecto se establece la categoría de Aprendiz, con un salario establecido por las 30 horas semanales de trabajo efectivo.
- Contrato de obra o servicio determinado De conformidad con lo establecido en el artículo 15.1 a) del Estatuto de los Trabajadores y sin perjuicio de otros trabajos o tareas, este tipo de contrato podrá celebrarse con motivo de:
  - a) Ferias
  - b) Servicio de terraza en verano
  - c) Vigilantes de comedor y patio

---

<sup>34</sup>[http://www.bocm.es/bocm/Satellite?blobcol=urlordenpdf&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=CM\\_Orden\\_BOCM&blobwhere=1142676867037&ssbinary=true](http://www.bocm.es/bocm/Satellite?blobcol=urlordenpdf&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=CM_Orden_BOCM&blobwhere=1142676867037&ssbinary=true)

- **Contrato eventual por circunstancias de la producción:**  
Los contratos de duración determinada acogidos a lo dispuesto en el artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores tendrán una duración mínima de 30 días hasta un máximo de 7 meses dentro de un periodo de 12 meses.  
En aquellas empresas en cuyas plantillas haya como mínimo un 75% de trabajadores fijos podrá celebrarse esta modalidad de contrato temporal con una duración máxima de hasta 9 meses en un período de 12 meses.
- **Contrato a tiempo parcial:** Se estará a lo dispuesto en el Real Decreto Ley 15/1.998, de 27 de Noviembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo en relación con el trabajo a tiempo parcial y el fomento de su estabilidad, modificado por el artículo 1 de la Ley 12/2001, de 9 de julio y por la disposición adicional vigésima novena de la Ley 40/2007, de 4 de diciembre.
- **Derecho a la información:** Las empresas están obligadas a entregar una copia básica del contrato que firme el trabajador/a, en un plazo no superior a 10 días en cada centro de trabajo, a la Representación Legal de los/las Trabajadores/as (Comité de Empresa, Delegado/a de Personal o Delegado/a Sindical), que firmará el recibí, a efectos de acreditar que se ha producido la entrega.

#### 5.4.2. Jornada y tiempo de descanso

Debido a que la empresa va a prestar su servicio durante un horario muy amplio, se ha de tener en cuenta que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de 1.800 horas anuales de trabajo, la jornada máxima semanal será de 40 horas de trabajo efectivo. Salvo que la Empresa y la Representación Legal de los Trabajadores/as pacten expresamente otra distribución de la jornada diaria dentro de la jornada semanal, que no podrá exceder del límite legal de las 9 horas, la jornada diaria de trabajo no podrá exceder de 8 horas, ni dividirse en más de dos períodos.

Se considerará hora extraordinaria toda aquella que se realice sobre la duración máxima de la jornada ordinaria semanal de trabajo establecida en el calendario laboral. Dichas horas se abonarán con un recargo del 100% sobre la hora ordinaria.

Todos los trabajadores del sector disfrutarán de dos días de descanso semanal.

Los trabajadores tendrán derecho a 30 días naturales de vacaciones al año como mínimo.

Las horas nocturnas durante el período comprendido entre las 24 horas y las 8 horas tendrán una retribución especificada con el 25% sobre el salario base reflejada en las tablas salariales.

### 5.4.3. Régimen económico

El convenio establece un sistema de retribución en el que el salario mensual total está desglosado de la siguiente manera:

Nivel	Categorías profesionales	Grupo Tarifa	Salario
I	Dietista	1	960.71€
	Encargado de Establecimiento	4	960.71€
	Jefe de cocina	4	960.71€
	Cocinero encargado	4	960.71€
II	Responsable de auxiliares de servicio y limpieza	6	932.18€
	Cocinero	6	932.18€
III	Ayudante de cocina	8	903.75€
	Camarero	8	903.75€
	Chófer	9	903.75€
	Auxiliar administrativo de explotación	9	903.75€
IV	Auxiliar de servicio de limpieza	10	874.98€
	Dependiente de barra	10	874.98€
	Pinche	10	874.98€
V	Aprendices (menores de 18 años)	11	754.09€
VI	Vigilante de comedor y patio	10	874.98€

Tabla 46. Tabla de referencias salariales. Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.4. Clasificación del personal

El convenio establece que los trabajadores deben ser clasificados dentro de los siguientes grupos funcionales:

---

<b>Nivel I</b>	<b>Jefe de Administración</b> <b>Jefe Comercial</b> <b>Jefe de primera de casinos</b> <b>Jefe de cocina</b> <b>Jefe de catering</b> <b>Jefe de restaurante o sala</b> <b>Jefe de operaciones catering</b> <b>Jefe de servicios de catering</b> <b>Jefe de servicios técnicos</b>
<b>Nivel II</b>	Jefe de segunda de casinos Segundo jefe de cocina Segundo jefe de restaurante o sala
<b>Nivel IIB</b>	Jefe de partida Repostero de catering Jefe de sala de catering Supervisor de catering Jefe de sector Segundo encargado de mostrador Sumiller Barman
<b>Nivel IIC</b>	Oficial de repostero de catering Cocinero de catering Jefe de equipo de catering
<b>Nivel III</b>	Recepcionista Administrativo Relaciones públicas Comercial Oficial de primera de casinos Cocinero Repostero Encargado de bodega Camarero Conductor de equipo de catering Ayudante de supervisor Encargado de sección o turno Lencero Especialista de mantenimiento
<b>Nivel IIIB</b>	Ayudante de equipo de catering Especialista de mantenimiento y servicios
<b>Nivel IV</b>	Ayudante de recepción Ayudante administrativo Telefonista

---

	Oficial de segunda de casinos
	Ayudante de economato
	Ayudante de cocina
	Preparador o montador de catering
	Ayudante de camarero
	Ayudante de barman
<b>Nivel V</b>	Portero
	Auxiliar de casinos
	Auxiliar de cocina
	Auxiliar de preparación
	Auxiliar de limpieza
	Auxiliar de mantenimiento y servicios

Tabla 47. Niveles de clasificación de personal. Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Grupos funcionales y niveles dentro de la empresa

De acuerdo a lo establecido en el convenio colectivo que se ha descrito, es necesario establecer para cada puesto de trabajo el grupo funcional al que pertenece y el nivel que le corresponde para poder establecer el salario anual.

Trabajador	Grupo funcional	Nivel
Jefe de cocina	4	I
Cocinero	6	II
Ayudante de cocina	8	III
Jefe de barman	4	I
Barman	10	IV
Maitre	4	I
Camarero	8	III

Tabla 48. Clasificación de los trabajadores por grupo funcional y nivel. Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Salarios y gastos asociados a los RRHH

### 5.6.1. Mejoras al convenio colectivo

Como se ha podido ver, el convenio establece unos salarios. Se considera que con esa estructura salarial no se podría encontrar buenos profesionales que se comprometieran con la empresa y dieran un buen servicio a los comensales. Por ello, la empresa ofrecerá dos complementos salariales a parte de los especificados en el convenio.

- Complemento salarial: se establece para cada grupo funcional y nivel un coeficiente de este complemento por el que se multiplicará el salario base.

<b>Grupo 4</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>0,20</b>
<b>Grupo 6</b>	Nivel 2	0,15
<b>Grupo 8</b>	Nivel 3	0,10
<b>Grupo 10</b>	Nivel 4	0,12

Tabla 49. Coeficientes de complemento salarial a cargo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

- Complemento de objetivos: Cuando la empresa empiece a dar beneficios, cada año remunerará a cada trabajador entre un 0% y un 15% de su sueldo base en función del nivel alcanzado en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### 5.6.2. Salarios

Con el objetivo de poder realizar una estimación de los gastos asociados a los Recursos Humanos se tendrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se tienen que tener en cuenta los gastos de la Seguridad Social<sup>35</sup> de los trabajadores a cargo de la empresa. Es un porcentaje que sufre pequeñas variaciones en función de algunos factores pero para simplificar los cálculos y dado que las diferencias son mínimas, se supondrá constante e igual a un 30% del coste de los salarios.
- Como se realizará una estimación a 10 años se deberá variar los salarios anualmente conforme al IPC como marca el convenio. La variación media de los últimos 7 años ha sido del 2,75% y a esta cantidad hay que sumarle un 0,25% (tal como se indica en el convenio).

<sup>35</sup><http://www.seg-social.es/>

Escenario	Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
	RR.HH.								
Pesimista	Salarios	106,411.61 €	106,411.61 €	129,785.11 €	129,785.11 €	140,630.11 €	140,630.11 €	140,630.11 €	140,630.11 €
	SS.SS	31,923.48 €	31,923.48 €	38,935.53 €	38,935.53 €	42,189.03 €	42,189.03 €	42,189.03 €	42,189.03 €
Medio	Salarios	106,411.61 €	140,630.11 €	140,630.11 €	140,630.11 €	174,848.61 €	174,848.61 €	185,693.61 €	185,693.61 €
	SS.SS	31,923.48 €	42,189.03 €	42,189.03 €	42,189.03 €	52,454.58 €	52,454.58 €	55,708.08 €	55,708.08 €
Optimista	Salarios	140,630.11 €	140,630.11 €	162,320.11 €	185,693.61 €	196,538.61 €	219,912.11 €	219,912.11 €	219,912.11 €
	SS.SS	42,189.03 €	42,189.03 €	48,696.03 €	55,708.08 €	58,961.58 €	65,973.63 €	65,973.63 €	65,973.63 €

Tabla 50. Gastos en RRHH del año 1-8. Fuente: Elaboración propia.



### 5.6.3. Prevención de riesgos laborales

La empresa debe garantizar la salud y la seguridad de los empleados en todas las actividades que realicen en su trabajo, para ello se debe elaborar, implantar y aplicar un plan de prevención de riesgos laborales que evalúe los riesgos existentes en cada puesto de trabajo y planifique una serie de actividades preventivas para evitar que se produzcan.

Para desarrollar la estrategia de prevención de riesgos laborales se contratará un servicio de prevención ajeno al establecimiento. Esta empresa externa se encargará de la evaluación de los riesgos, elaborar planes de formación y seguimiento de los mismos. Este servicio tiene un coste de 40€ mensuales<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup><http://www.labconsultores.com/>







**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

# **Capítulo 6: Forma jurídica de la empresa**

## Capítulo 6: Forma jurídica de la empresa

### 6.1. Formas jurídicas para crear empresas

El objetivo de este capítulo es explicar la forma jurídica que se utilizará para crear el establecimiento. Los factores que se tendrán en cuenta para diferenciarlas son:

- El número de socios
- La cuantía del capital social
- La responsabilidad frente a terceros

A continuación, se puede ver un cuadro con las principales formas jurídicas para crear la empresa:

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<b>Empresario Individual</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Comunidad de Bienes</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Civil</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Colectiva</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedades Profesionales</b>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Entre 1 y 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad

<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Comanditaria por acciones</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Cooperativa</b>	1º grado: Mínimo 3 2º grado: Mínimo 2	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Garantía Recíproca</b>	Mínimo 150 socios	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Capital Riesgo</b>	Al menos 3	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Agrupación de Interés Económico</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

 Tabla 51. Formas jurídicas para crear empresas<sup>37</sup>. Fuente: Elaboración propia.

<sup>37</sup><http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

## 6.2. Elección de la forma jurídica utilizada

Para elegir el tipo de empresa que se creará, se realizará un estudio con las ventajas e inconvenientes de todas aquellas modalidades que no requieran más de un socio y que la responsabilidad ante terceros sea limitada al capital social.

- **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**

Persona física que, con limitación de responsabilidad bajo determinadas condiciones, realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
1	Limitada	No existe mínimo legal	IRPF (rendimientos por actividades económicas)

Tabla 52. Tabla resumen emprendedor de responsabilidad limitada. Fuente: Elaboración propia.

El empresario individual se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

El emprendedor podrá limitar su responsabilidad evitando que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones.

La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Inconvenientes:

El empresario responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad, excepto su vivienda habitual bajo determinadas condiciones. Si el empresario/a están casados puede dar lugar a que sus actividades alcancen al otro cónyuge, según la clase de bienes. Se tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta con tipos impositivos de hasta el 43%, mientras que las sociedades tributan al tipo fijo del 30% sobre los beneficios (o

el 25% para los primeros 120.202,24€, en empresas con cifra de negocios inferior a 8 millones de euros).

- **Sociedades profesionales**

Es aquel tipo de sociedad que se constituye para el ejercicio en común de la actividad profesional. Se entiende por actividad profesional aquella para la que se necesita titulación universitaria oficial.

Tanto los profesionales de la sociedad como la propia sociedad profesional deben desarrollar la actividad con arreglo al régimen deontológico disciplinario de la actividad profesional. Por lo tanto, la sociedad profesional podrá ser sancionada igual que el profesional.

- **Sociedad limitada Nueva empresa**

Se trata de una especialidad de la sociedad limitada. Su capital mínimo es del 3.012€ y el máximo de 120.202€.

Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado. El número máximo de socios se limita a cinco, que han de ser personas físicas.

Ventajas:

Medidas sociales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial. Importantes facilidades para continuar su actividad como sociedad de responsabilidad limitada.

- **Sociedad anónima**

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales. El capital mínimo es de 60.000€.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. El capital mínimo es del 3.000€.

Fiscalmente está sujeta al Impuesto sobre Sociedades y la contabilidad se lleva a través del libro de inventarios, el libro diario donde se registran todas las

operaciones y cuentas anuales. Generalmente y salvo que los estatutos indiquen otra cosa la distribución de dividendo a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social.

### 6.3. Elección de la forma social que adoptará la empresa

Una vez detallados todas las formas jurídicas que cumplan una serie de condiciones previamente establecidas, se debe elegir la que se adoptará para PaDaBa.

Se descarta la Sociedad Profesional puesto que el objetivo de la empresa es ofrecer un servicio, no ejercer una actividad profesional de manera conjunta con otras personas. Tampoco se elige la Sociedad Anónima ya que aunque cumple muchos aspectos buscados, el capital social que se necesita es muy alto y un 25% del mismo debe ser abonado durante la creación, lo que hace que sea un riesgo para la empresa.

De las formas jurídicas que quedan, se toma la de Sociedad Limitada Nueva Empresa, el capital que se aportará será el mínimo establecido de 3.012€ y aunque se tardará más tiempo en constituirla no tiene los inconvenientes de la denominación social, que puede llegar a ser un inconveniente a la hora de crear imagen de marca.

### 6.4. Trámites necesarios para crear la empresa

El portal [creatuempresa.org](http://creatuempresa.org)<sup>38</sup> del Ministerio de Industria especifica de forma clara los requerimientos jurídicos para crear una sociedad Limitada. Por su interés y complejidad se van a detallar los pasos a seguir en el caso de que se desee realizar el registro de forma presencial o de forma telemática. Se estiman unos gastos para la constitución de la empresa de 3.012€ para aportar el mínimo del capital social.

#### 6.4.1. Modalidad presencial

##### 6.4.1.1. Proceso de constitución

Para constituir legalmente la empresa, es necesario realizar las siguientes gestiones:

- Obtener en el Registro Mercantil, el certificado negativo del nombre que acredita que no existe otra sociedad con el mismo nombre.

<sup>38</sup><http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx>

- Acudir al notario a realizar la escritura pública. Los socios proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad. Para ello es necesaria la siguiente documentación:
  - La certificación negativa del nombre.
  - Los estatutos sociales de la empresa, en los que deberá aparecer la denominación de la sociedad, el objeto social (determinando las actividades que lo integran), la fecha de cierre del ejercicio social, el domicilio social, el capital social, las participaciones en que se divide la empresa y el modo de organizar la administración de la sociedad.
  - La acreditación del desembolso del capital social.
- Ir a la consejería de hacienda para abonar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Acudir al registro mercantil para inscribir a la sociedad. A partir de este momento, la sociedad adquiere capacidad jurídica propia.
- Solicitar en la Agencia Tributaria para solicitar el Número de Identificación Fiscal (NIF).

#### 6.4.1.2. Puesta en marcha de la actividad

Llegado a este punto, la sociedad está creada, pero se han de realizar una serie de trámites para poder ejercer la actividad:

- Acudir a la Agencia Tributaria para pedir el alta en el censo de empresarios, pagar el impuesto sobre Actividades Económicas (no se pagará durante los dos primeros años, al ser empresa de nueva creación).
- Acudir a la Tesorería de la Seguridad Social para obtener la afiliación, el número de SS.SS y el alta en el régimen de la seguridad social de los socios trabajadores y/o administradores. Como se van a contratar trabajadores, se debe inscribir a estos en el régimen general de la Seguridad Social y dar de alta sus contratos de trabajo.
- Acudir a la Consejería de Trabajo para comunicar la apertura del centro de trabajo.
- Acudir a la inspección provincial para obtener y legalizar el libro de visitas y obtener el calendario laboral.



- Acudir al ayuntamiento para solicitar la licencia de actividad y el alta en el impuesto sobre Bienes Inmuebles.
- Acudir al servicio público de empleo para dar de alta los contratos de trabajo.
- Acudir a la agencia española de protección de datos para registrar los ficheros de carácter personal donde se almacenarán los datos de los usuarios y trabajadores.

#### 6.4.2. Creación telemática

La creación de la empresa por internet ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la Sociedad evitando los desplazamientos. Mediante este procedimiento, los desplazamientos necesarios son al Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) y al notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución.

Los elementos esenciales de la tramitación telemática son:

- El Documento Único Electrónico (DUE), en el que se recogen en un único formulario, todos los datos que son requeridos por las Administraciones y registros para el proceso de constitución e inicio de actividad (trámites fiscales y de Seguridad Social).
- El sistema de tramitación telemática, mediante la aplicación PACDUE se cumplimenta en el PAIT el Documento Único Electrónico, y el Sistema lo envía a cada uno de los organismos y registros implicados en el proceso de constitución.

Para completar la creación de la empresa se debe seguir el siguiente proceso:

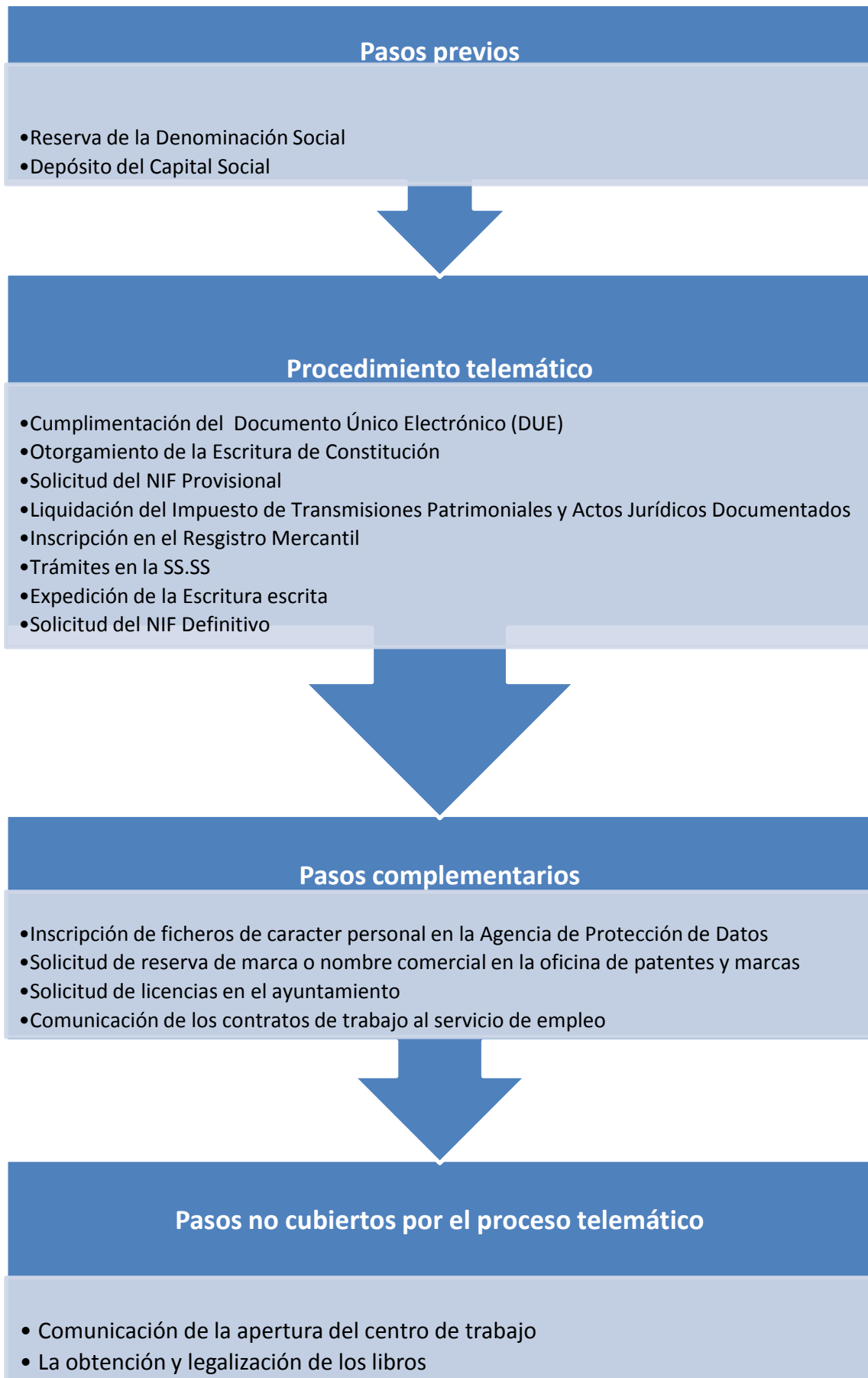


Ilustración 88. Pasos a seguir para la creación telemática de la empresa. Fuente: Elaboración propia.





**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

# **Capítulo 7: Análisis económico y financiero**



## Capítulo 7: Análisis económico y financiero

El principal objetivo de este capítulo es realizar un análisis de las necesidades económicas del negocio, describir cómo se van a obtener los recursos para financiar la inversión inicial y realizar un análisis previsional del estado económico de la empresa y de su rentabilidad.

Como es lógico el objetivo de cualquier empresa es obtener un beneficio y para conocer si el proyecto que se ha diseñado es rentable económicamente se analizará con qué estructura financiera se partirá, se hará un resumen de los ingresos y los gastos que se han ido detallando a lo largo de los capítulos anteriores.

### 7.1. Estructura financiera

#### 7.1.1. Inversión inicial

La empresa tiene una inversión inicial importante. En anteriores capítulos se ha ido detallando cada una de las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio, pero se considera interesante realizar un apartado conjunto de todas las necesidades de inversión con el objetivo de poder establecer un buen plan de financiación y poder realizar un cálculo de la amortización anual que se deberá reflejar en la cuenta de pérdidas y ganancias.

## 7.1.2. Plan de financiación inicial

### 7.1.2.1. Características del crédito

La empresa cuenta con tan sólo 80.000€ que se aportarán al capital social y no cuenta con un inversor que esté interesado en financiar el proyecto por lo que se deberá acudir a un crédito para obtener el dinero necesario para la inversión inicial y para los gastos de funcionamiento de los primeros años.

Tras valorar diferentes opciones, se ha elegido solicitar el préstamo a través de una línea ICO que tiene el Ministerio de Economía y Competitividad que permite financiar tanto la inversión inicial como las necesidades de liquidez asociadas a la puesta en marcha de la empresa.

Para otorgar las líneas ICO, la administración actúa en colaboración con las entidades de crédito. De esta forma, el ICO aporta los fondos y las entidades son las encargadas de la tramitación, el estudio y la aprobación de las operaciones en función de las condiciones establecidas. El riesgo de la no devolución de los préstamos es asumido por las entidades de crédito.

Las principales condiciones de las líneas ICO son:

- Clientes: autónomos, empresas y entidades públicas o privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en España. También pueden solicitar financiación con cargo a este producto particulares y comunidades de propietarios, exclusivamente para la rehabilitación de sus viviendas.
- Importe máximo por cliente: hasta 10 millones de euros, en una o varias operaciones.
- Conceptos financiables
  - Liquidez: hasta 100% para gastos de circulante.
  - Inversiones productivas dentro del territorio nacional:
    - Activos fijos productivos, nuevos o de segunda mano.
    - Vehículos turísticos, cuyo importe no supere los 30.000€.
    - Adquisición de empresas.

- Hasta 50% para gastos de circulante vinculados a la inversión.
- Rehabilitación de viviendas y edificios.
- Tipo de interés: fijo o variable, más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización.
- Amortización y carencia: 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia si se financia inversión, o inversión que lleva vinculada liquidez. 1,2 y 3 años con hasta 1 año de carencia si se financia 100% liquidez.
- Comisiones: La entidad de crédito no puede cobrar comisiones, salvo por amortización anticipada.
- Garantías: a determinar por la entidad de crédito con la que se tramite la operación.

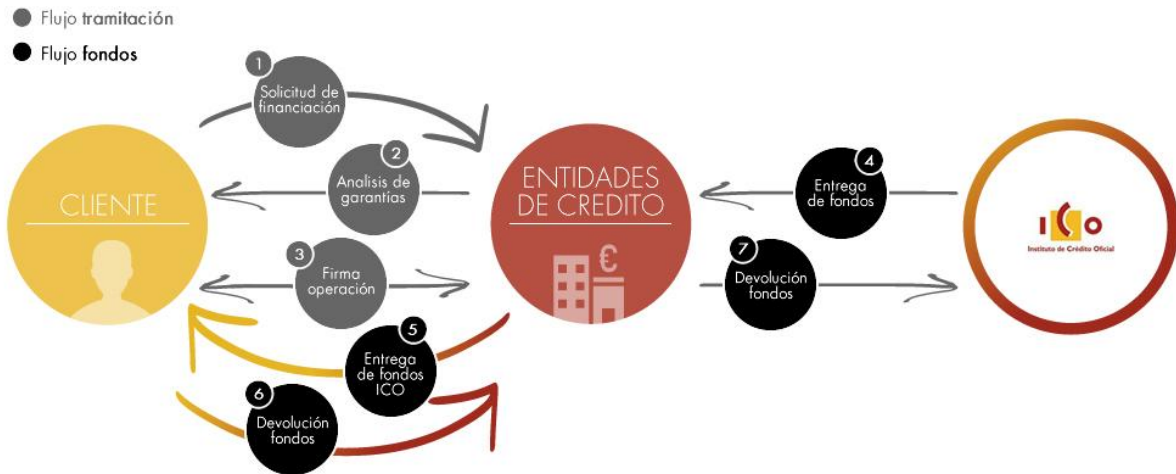


Ilustración 89. Esquema de la financiación a través de una línea ICO. Fuente: ico.es<sup>39</sup>

Las líneas ICO tienen la ventaja de que se pueden solicitar en varias operaciones lo que será muy beneficioso para la empresa en el caso de que se necesite realizar alguna inversión no contemplada.

Las condiciones que se imponen para financiar la liquidez no se consideran buenas ya que el plazo máximo de devolución es de 3 años. Como se desconoce todavía si los ingresos serán mayores que los gastos los primeros años se contará con una línea de crédito que permita responder a los pagos en función de la liquidez que tenga la

<sup>39</sup><http://www.ico.es/web/ico/funcionamiento-mediacion>

empresa en cada momento. Comparando la oferta de líneas de crédito de las diferentes entidades, se ha escogido la del banco ING que permite disponer de la liquidez que se necesite con un interés del 8,94% TAE, pero no sobre el importe total disponible sino sólo a aquella parte que realmente se utilice. Las comisiones de apertura de este servicio serán del 2%<sup>40</sup>

### 7.1.2.2. Cantidad solicitada y amortización del préstamo

Para financiar la inversión inicial se solicitará un crédito con las siguientes características:

<b>Préstamo</b>	<b>120.000€</b>
<b>Plazo</b>	10 años
<b>Tipo de interés</b>	Euribor + 2,55% (4% aprox.)
<b>Carencia</b>	0 años

Tabla 53. Condiciones del crédito para la inversión inicial. Fuente: Elaboración propia

A continuación se va a reflejar el cuadro de amortizaciones de la inversión, mediante el cual se podrá conocer año a año en qué estado se encuentra la operación, la anualidad a abonar, la cantidad pagada en concepto de intereses y por la amortización y el capital pendiente.

<b>Año</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Capital pendiente</b>
				<b>120,000.00 €</b>
<b>Año 1</b>	14,794.91 €	4,800.00 €	9,994.91 €	110,005.09 €
<b>Año 2</b>	14,794.91 €	4,400.20 €	10,394.71 €	99,610.38 €
<b>Año 3</b>	14,794.91 €	3,984.42 €	10,810.50 €	88,799.88 €
<b>Año 4</b>	14,794.91 €	3,552.00 €	11,242.92 €	77,556.96 €
<b>Año 5</b>	14,794.91 €	3,102.28 €	11,692.63 €	65,864.33 €
<b>Año 6</b>	14,794.91 €	2,634.57 €	12,160.34 €	53,703.99 €
<b>Año 7</b>	14,794.91 €	2,148.16 €	12,646.75 €	41,057.23 €
<b>Año 8</b>	14,794.91 €	1,642.29 €	13,152.62 €	27,904.61 €
<b>Año 9</b>	14,794.91 €	1,116.18 €	13,678.73 €	14,225.88 €
<b>Año 10</b>	14,794.91 €	569.04 €	14,225.88 €	0.00 €

Tabla 54. Cuadro de amortizaciones y cuota anual para el préstamo. Fuente: Elaboración propia

### 7.1.3. Balance inicial

El balance es el documento contable que refleja la situación económico-financiera de la empresa, pretende mostrar el valor monetario neto en libros del negocio, en una

<sup>40</sup><http://www.ingdirect.es/negocios/linea-credito/#>



fecha determinada, generalmente al inicio de la actividad o al cierre de un periodo contable.

El balance está formado por el activo que representa los bienes y derechos que posee la empresa y el pasivo que expresa el conjunto de obligaciones que ha contraído la empresa para poder desarrollar su actividad. Estos dos conceptos son calculados en un momento concreto, por lo que tienen un carácter estático y al tener esa doble estructura, el activo nos proporciona la información económica de la empresa y el pasivo la financiera.

El activo se divide en tres grupos principales en función de la liquidez que representan para la empresa:

Activo - Circulante	Activo - Inmovilizado material	Activo - Inmovilizado material
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formado por los elementos que se consideran convertibles en dinero en un plazo inferior a un año: tesorería, existencias, deudores a corto plazo, materias primas,...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formado por las inversiones tangibles (inmuebles, terrenos y maquinaria) e intangibles (patentes, marcas, licencias)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recoge los gastos de puesta en marcha de la sociedad o del negocio que en caso de liquidación de la empresa tendrán un valor nulo.</li></ul>

El pasivo expresa las deudas que la empresa tiene contraídas, estas se pueden dividir en función de su exigibilidad:

Pasivo - Exigible a corto plazo	Pasivo - Exigible a largo plazo	Pasivo - Recursos propios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formado por las deudas a proveedores, acreedores y créditos que son exigibles en el corto plazo, inferior a un año.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lo forman los préstamos, obligaciones y créditos exigibles en un plazo superior a un año, son las deudas de la empresa a largo plazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son los elementos que no pueden ser exigibles por terceros ya que son propiedad de la empresa como el capital social, las reservas o el remanente de ejercicios anteriores.</li></ul>

ACTIVO		PASIVO	
Circulante	€ 75,988.32	Exigible a corto plazo	€ -
Disponible	€ 69,988.32	Proveedores	€ -
Caja	€ -	Acreedores	€ -
Bancos	€ 69,988.32	Efectos a pagar	€ -
Exigible	€ -	Créditos bancarios a corto plazo	€ -
Clientes	€ -	Personal	€ -
Efectos a cobrar	€ -	Otros acreedores a corto plazo	€ -
Realizable	€ 6,000.00	<b>Exigible a largo plazo</b>	<b>€ -</b>
Existencias	€ 6,000.00	Créditos a largo plazo	€ -
<b>Inmovilizado material</b>	<b>€ 124,011.68</b>	Obligaciones	
Tangible	€ 119,451.68	Otros acreedores a largo plazo	
Instalaciones/Construcciones	€ 47,054.00	<b>Fondos propios</b>	<b>€ 200,000.00</b>
Herramientas y útiles	€ 14,350.00	Capital social	€ 200,000.00
Elementos informáticos	€ 5,132.00	Reservas	€ -
Mobiliario	€ 52,915.68	Remanente	€ -
Intangibles	€ 4,560.00		
Aplicaciones informáticas	€ 2,060.00		
Proyectos	€ 2,500.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 200,000.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 200,000.00</b>

Tabla 55. Balance inicia (año 0). Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Estimación de ingresos

Con el objetivo de poder realizar un análisis económico y financiero del proyecto es necesario realizar una estimación de los ingresos de la empresa. En capítulos anteriores se ha reflejado la demanda que se espera obtener y el precio que se cobrará por el servicio prestado, pero a la hora de reflejarlo en la cuenta de pérdidas y ganancias es necesario profundizar en el detalle de los ingresos que se esperan obtener y cómo se ha llegado a esas cifras.

- Ingresos obtenidos por menú del día diario: son los ingresos obtenidos por el precio fijado a los clientes que acuden al establecimiento al medio día entre semana.
- Ingresos obtenidos por el menú exprés: son los ingresos obtenidos por el precio fijado a los clientes que acuden al establecimiento al medio día a consumir el menú tipo exprés.
- Ingresos obtenidos por el menú fin de semana (sábados): son los ingresos obtenidos por el precio fijado a los clientes que acuden al establecimiento a consumir el menú de sábado.



- Ingresos obtenidos a la carta: son los ingresos obtenidos por el consumo a la carta de los clientes: se estima una cantidad media de 45€.
- Ingresos obtenidos de la zona lounge del establecimiento: son los ingresos obtenidos por el consumo de tapas, cocteles,... en la zona lounge del establecimiento: se estima una cantidad media de 24€.

### **Número de clientes para cada tipología de menú**

En el análisis de demanda que se ha realizado se ha estudiado la demanda de la zona de restauración del establecimiento, se va a tener en cuenta una demanda será de un 70% de la demanda de la zona de restauración para la zona lounge del establecimiento, aunque esta no se ha estudiado detalladamente anteriormente.

Teniendo en cuenta los datos de la demanda reflejados en apartados anteriores, se pueden obtener los ingresos de la empresa, para cada tipo de producto ofertado.

	Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Menú día</b>	<b>Pesimista</b>	86,135.32 €	114,847.10 €	146,212.05 €	175,194.99 €	210,233.99 €
	<b>Medio</b>	113,335.95 €	151,114.60 €	192,384.28 €	230,519.73 €	276,623.67 €
	<b>Optimista</b>	150,736.81 €	200,982.42 €	255,871.09 €	306,591.23 €	367,909.48 €
<b>Menú expres</b>	<b>Pesimista</b>	65,517.17 €	87,356.22 €	111,213.37 €	133,258.68 €	159,910.42 €
	<b>Medio</b>	86,206.80 €	114,942.40 €	146,333.38 €	175,340.37 €	210,408.45 €
	<b>Optimistas</b>	114,655.04 €	152,873.39 €	194,623.40 €	233,202.70 €	279,843.24 €
<b>Menú sábados</b>	<b>Pesimista</b>	49,261.34 €	65,681.78 €	83,619.60 €	100,195.13 €	120,234.15 €
	<b>Medio</b>	64,817.55 €	86,423.40 €	110,025.79 €	131,835.70 €	158,202.84 €
	<b>Optimista</b>	86,207.34 €	114,943.12 €	146,334.30 €	175,341.48 €	210,409.77 €
<b>Carta</b>	<b>Pesimista</b>	74,077.20 €	98,769.60 €	125,743.76 €	150,669.37 €	180,803.24 €
	<b>Medio</b>	97,470.00 €	129,960.00 €	165,452.32 €	198,249.17 €	237,899.00 €
	<b>Optimista</b>	129,635.10 €	172,846.80 €	220,051.58 €	263,671.39 €	316,405.67 €
<b>Zona lounge</b>	<b>Pesimista</b>	276,554.88 €	368,739.84 €	469,443.37 €	562,498.97 €	674,998.76 €
	<b>Medio</b>	363,888.00 €	485,184.00 €	617,688.65 €	740,130.22 €	888,156.27 €
	<b>Optimista</b>	483,971.04 €	645,294.72 €	821,525.90 €	984,373.20 €	1,181,247.83 €
<b>TOTAL</b>	<b>Pesimista</b>	<b>551,545.91 €</b>	<b>735,394.54 €</b>	<b>936,232.16 €</b>	<b>1,121,817.14 €</b>	<b>1,346,180.57 €</b>
	<b>Medio</b>	<b>725,718.30 €</b>	<b>967,624.40 €</b>	<b>1,231,884.42 €</b>	<b>1,476,075.18 €</b>	<b>1,771,290.22 €</b>
	<b>Optimista</b>	<b>965,205.34 €</b>	<b>1,286,940.45 €</b>	<b>1,638,406.27 €</b>	<b>1,963,180.00 €</b>	<b>2,355,815.99 €</b>

Tabla 56. Desglose de los ingresos para todos los escenarios del año 1-5. Fuente: Elaboración propia.

## 7.3. Estimación de gastos

### 7.3.1. Amortización de la inversión

La amortización de una inversión es una forma de reflejar contablemente el gasto que supone la depreciación o pérdida de valor de los activos fijos, del inmovilizado, debido a su uso y al paso del tiempo.

Cada uno de los activos inmovilizados tiene un periodo de amortización distinto, hay algunos que son comunes a todas las empresas pero los activos específicos de cada actividad concreta tienen un periodo de amortización propio.

La tabla refleja el periodo de amortización y la anualidad que supondrá cada uno de los conceptos de la inversión. Se ha escogido el método de amortización lineal por el cual cada año se reflejará el mismo gasto. Todos los activos tendrán un valor residual nulo al final de su vida útil.

$$\text{Anualidad} = \frac{\text{Inversión en inmovilizado} - \text{Valor Residual}}{\text{Periodo de amortización}}$$

Concepto	Cantidad	Periodo de amortización	Anualidad
Ejecución y material de las obras de acondicionamiento	14,350 €	14	1,025 €
Obra	47,054 €	14	3,361 €
Software de gestión	2,060 €	6	343 €
Mobiliario y Electrodomésticos	52,916 €	12	4,410 €
Material informático	5,132 €	8	642 €

Tabla 57. Tabla de amortización de la inversión. Fuente: Elaboración propia

### 7.3.2. Resumen de gastos

- Se establecen unos gastos anuales en material de oficina de 220€ para suplir las necesidades que tengan los trabajadores del establecimiento.
- Para los gastos de suministro de energía, agua, gas y línea telefónica se establece un gasto mensual de 1.570€ mensuales.
- El gasto del alquiler del local es de 3.300€ mensuales.
- El gasto del servicio de limpieza externo es de 2.000€ mensuales.
- La empresa de prevención de riesgos laborales será de 480€ anuales.
- El seguro de responsabilidad civil que tiene que tener cualquier actividad empresarial, se estima de 3.215€ anuales, dividiendo los pagos en 12 mensualidades.
- En el primer año hay que tener en cuenta los gastos de constitución de la sociedad y las licencias municipales que se han de solicitar durante la ejecución de las obras. Suponen 2.850€ que se incluirán en el apartado de tasas y licencias municipales.
- Es importante detallar el coste de los proveedores. En la siguiente tabla, se pueden observar los costes de los proveedores para cada uno de los escenarios para cada año. Estos costes dependen de la demanda, al igual que los ingresos.

	Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Menú día</b>	<b>Pesimista</b>	68,908.26 €	91,877.68 €	116,969.64 €	140,155.99 €	168,187.19 €
	<b>Medio</b>	90,668.76 €	120,891.68 €	153,907.42 €	184,415.78 €	221,298.94 €
	<b>Optimista</b>	120,589.45 €	160,785.93 €	204,696.87 €	245,272.99 €	294,327.59 €
<b>Menú expres</b>	<b>Pesimista</b>	55,689.59 €	74,252.79 €	94,531.36 €	113,269.88 €	135,923.86 €
	<b>Medio</b>	73,275.78 €	97,701.04 €	124,383.37 €	149,039.32 €	178,847.18 €
	<b>Optimistas</b>	97,456.79 €	129,942.38 €	165,429.89 €	198,222.29 €	237,866.75 €
<b>Menú sábados</b>	<b>Pesimista</b>	36,946.00 €	49,261.34 €	62,714.70 €	75,146.35 €	90,175.62 €
	<b>Medio</b>	48,613.16 €	64,817.55 €	82,519.34 €	98,876.77 €	118,652.13 €
	<b>Optimista</b>	64,655.51 €	86,207.34 €	109,750.73 €	131,506.11 €	157,807.33 €
<b>Carta</b>	<b>Pesimista</b>	51,854.04 €	69,138.72 €	88,020.63 €	105,468.56 €	126,562.27 €
	<b>Medio</b>	68,229.00 €	90,972.00 €	115,816.62 €	138,774.42 €	166,529.30 €
	<b>Optimista</b>	90,744.57 €	120,992.76 €	154,036.11 €	184,569.97 €	221,483.97 €
<b>Zona lounge</b>	<b>Pesimista</b>	193,588.42 €	258,117.89 €	328,610.36 €	393,749.28 €	472,499.13 €
	<b>Medio</b>	254,721.60 €	339,628.80 €	432,382.05 €	518,091.16 €	621,709.39 €
	<b>Optimista</b>	338,779.73 €	451,706.30 €	575,068.13 €	689,061.24 €	826,873.48 €
<b>TOTAL</b>	<b>Pesimista</b>	<b>406,986.31 €</b>	<b>542,648.41 €</b>	<b>690,846.70 €</b>	<b>827,790.06 €</b>	<b>993,348.07 €</b>
	<b>Medio</b>	<b>535,508.30 €</b>	<b>714,011.07 €</b>	<b>909,008.82 €</b>	<b>1,089,197.44 €</b>	<b>1,307,036.93 €</b>
	<b>Optimista</b>	<b>712,226.04 €</b>	<b>949,634.72 €</b>	<b>1,208,981.72 €</b>	<b>1,448,632.60 €</b>	<b>1,738,359.12 €</b>

Tabla 58. Estimación de costes de las ventas. Fuente: Elaboración propia.

## 7.4. Análisis económico y financiero

Es imprescindible conocer el comportamiento económico y financiero de un proyecto para saber si un negocio es o no rentable. También es interesante conocer los cambios en este análisis cuando varía el elemento con mayor incertidumbre, en este caso, las variaciones de la demanda del establecimiento.

El análisis económico financiero es fundamental a la hora de evaluar el riesgo de la empresa y detectar factores a tener en cuenta en el plan de contingencias.

Se considerarán, tal como se están haciendo en los capítulos anteriores, tres escenarios en función de la demanda prevista:

- Escenario optimista: se corresponderá con una demanda que supera las expectativas y se corresponde con el escenario alto del estudio de la demanda.
- Escenario moderado: se corresponderá con el escenario medio del análisis de demanda. Se considera que se ha sido conservador en las estimaciones de la demanda ya que en los cálculos se han incluido los datos de los establecimientos similares de la misma zona.
- Escenario pesimista: se corresponderá con una demanda muy baja.

### 7.4.1. Análisis económico: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados es un resumen de los ingresos y los gastos para reflejar de manera sencilla la variación de los derechos y obligaciones de carácter económico contraídos por la empresa durante un ejercicio como consecuencia de su actividad empresarial.

Para poder obtener conclusiones, se realizará la cuenta de resultados a 8 años para los tres escenarios y así poder ver cómo evolucionan los ingresos y los gastos y cómo afectan tanto al beneficio neto como a los resultados intermedios. Los ingresos se han reflejado sin impuestos y los gastos llevan incluidos el IVA por lo que el EBITDA representa el margen bruto frente al coste de realizar las actividades que han generado esos ingresos.



**Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista**

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	€ 124,011.68	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>€ 252,979.30</b>	<b>€ 337,305.73</b>	<b>€ 429,424.55</b>	<b>€ 514,547.40</b>	<b>€ 617,456.88</b>
<b>Ventas</b>		<b>€ 965,205.34</b>	<b>€ 1,286,940.45</b>	<b>€ 1,638,406.27</b>	<b>€ 1,963,180.00</b>	<b>€ 2,355,815.99</b>
Menú día		€ 150,736.81	€ 200,982.42	€ 255,871.09	€ 306,591.23	€ 367,909.48
Menú expres		€ 114,655.04	€ 152,873.39	€ 194,623.40	€ 233,202.70	€ 279,843.24
Menú sábados		€ 86,207.34	€ 114,943.12	€ 146,334.30	€ 175,341.48	€ 210,409.77
Carta		€ 129,635.10	€ 172,846.80	€ 220,051.58	€ 263,671.39	€ 316,405.67
Zona lounge		€ 483,971.04	€ 645,294.72	€ 821,525.90	€ 984,373.20	€ 1,181,247.83
<b>Aprovisionamientos (Coste de las ventas)</b>		<b>€ 712,226.04</b>	<b>€ 949,634.72</b>	<b>€ 1,208,981.72</b>	<b>€ 1,448,632.60</b>	<b>€ 1,738,359.12</b>
<b>GASTOS POR OPERACIONES</b>		<b>€ 282,354.14</b>	<b>€ 283,972.19</b>	<b>€ 313,835.78</b>	<b>€ 345,937.92</b>	<b>€ 361,804.51</b>
<b>Gastos de personal</b>						
Salarios		€ 140,630.11	€ 140,630.11	€ 162,320.11	€ 185,693.61	€ 196,538.61
Seguridad Social		€ 42,189.03	€ 42,189.03	€ 48,696.03	€ 55,708.08	€ 58,961.58
Primas de seguros		€ 3,215.00	€ 3,311.45	€ 3,410.79	€ 3,513.12	€ 3,618.51
<b>Contratación de servicios externalizados</b>						
Limpieza		€ 24,000.00	€ 24,720.00	€ 25,461.60	€ 26,225.45	€ 27,012.21
<b>Servicios informáticos</b>						
SW de gestión		€ 1,200.00	€ 1,236.00	€ 1,273.08	€ 1,311.27	€ 1,350.61
Mantenimiento SW gestión		€ 300.00	€ 309.00	€ 318.27	€ 327.82	€ 337.65
Mantenimiento Web		€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24
Mantenimiento establecimiento		€ 900.00	€ 927.00	€ 954.81	€ 983.45	€ 1,012.96
Alquiler		€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00
Suministros (luz, agua, gas,...)		€ 18,840.00	€ 19,405.20	€ 19,987.36	€ 20,586.98	€ 21,204.59
Stock materias primas		€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Tasas y licencias municipales		€ 3,650.00	€ 3,759.50	€ 3,872.29	€ 3,988.45	€ 4,108.11
Publicidad		€ 650.00	€ 669.50	€ 689.59	€ 710.27	€ 731.58
Prevención de riesgos laborales		€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24
Material de oficina		€ 220.00	€ 226.60	€ 233.40	€ 240.40	€ 247.61
<b>BENEFICIO ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>-€ 29,374.84</b>	<b>€ 53,333.54</b>	<b>€ 115,588.77</b>	<b>€ 168,609.48</b>	<b>€ 255,652.37</b>
Amortizaciones		€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>-€ 39,155.32</b>	<b>€ 43,553.07</b>	<b>€ 105,808.29</b>	<b>€ 158,829.00</b>	<b>€ 245,871.90</b>
Gastos financieros		€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-€ 39,155.32</b>	<b>€ 43,553.07</b>	<b>€ 105,808.29</b>	<b>€ 158,829.00</b>	<b>€ 245,871.90</b>
Resultado (Base imponible, impuestos IS)		-€ 39,155.32	€ 4,397.75	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
Impuesto de sociedades		€ 0.00	€ 1,099.44	€ 26,452.07	€ 39,707.25	€ 61,467.97
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>-€ 39,155.32</b>	<b>€ 42,453.63</b>	<b>€ 79,356.22</b>	<b>€ 119,121.75</b>	<b>€ 184,403.92</b>
Reservas		€ 0.00	€ 42,453.63	€ 79,356.22	€ 119,121.75	€ 184,403.92
Dividendos		€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00

Tabla 59. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

**Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario realista**

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	€ 124,011.68	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>€ 190,210.00</b>	<b>€ 253,613.33</b>	<b>€ 322,875.60</b>	<b>€ 386,877.74</b>	<b>€ 464,253.29</b>
<b>Ventas</b>		<b>€ 725,718.30</b>	<b>€ 967,624.40</b>	<b>€ 1,231,884.42</b>	<b>€ 1,476,075.18</b>	<b>€ 1,771,290.22</b>
Menú día		€ 113,335.95	€ 151,114.60	€ 192,384.28	€ 230,519.73	€ 276,623.67
Menú expres		€ 86,206.80	€ 114,942.40	€ 146,333.38	€ 175,340.37	€ 210,408.45
Menú sábados		€ 64,817.55	€ 86,423.40	€ 110,025.79	€ 131,835.70	€ 158,202.84
Carta		€ 97,470.00	€ 129,960.00	€ 165,452.32	€ 198,249.17	€ 237,899.00
Zona lounge		€ 363,888.00	€ 485,184.00	€ 617,688.65	€ 740,130.22	€ 888,156.27
<b>Aprovisionamientos (Coste de las ventas)</b>		<b>€ 535,508.30</b>	<b>€ 714,011.07</b>	<b>€ 909,008.82</b>	<b>€ 1,089,197.44</b>	<b>€ 1,307,036.93</b>
<b>GASTOS POR OPERACIONES</b>		<b>€ 237,870.09</b>	<b>€ 283,972.19</b>	<b>€ 285,638.78</b>	<b>€ 287,355.37</b>	<b>€ 333,607.51</b>
<b>Gastos de personal</b>						
Salarios		€ 106,411.61	€ 140,630.11	€ 140,630.11	€ 140,630.11	€ 174,848.61
Seguridad Social		€ 31,923.48	€ 42,189.03	€ 42,189.03	€ 42,189.03	€ 52,454.58
Primas de seguros		€ 3,215.00	€ 3,311.45	€ 3,410.79	€ 3,513.12	€ 3,618.51
<b>Contratación de servicios externalizados</b>						
Limpieza		€ 24,000.00	€ 24,720.00	€ 25,461.60	€ 26,225.45	€ 27,012.21
<b>Servicios informáticos</b>						
SW de gestión		€ 1,200.00	€ 1,236.00	€ 1,273.08	€ 1,311.27	€ 1,350.61
Mantenimiento SW gestión		€ 300.00	€ 309.00	€ 318.27	€ 327.82	€ 337.65
Mantenimiento Web		€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24
Mantenimiento establecimiento		€ 900.00	€ 927.00	€ 954.81	€ 983.45	€ 1,012.96
Alquiler		€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00
Suministros (luz, agua, gas,...)		€ 18,840.00	€ 19,405.20	€ 19,987.36	€ 20,586.98	€ 21,204.59
Stock materias primas		€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Tasas y licencias municipales		€ 3,650.00	€ 3,759.50	€ 3,872.29	€ 3,988.45	€ 4,108.11
Publicidad		€ 650.00	€ 669.50	€ 689.59	€ 710.27	€ 731.58
Prevención de riesgos laborales		€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24
Material de oficina		€ 220.00	€ 226.60	€ 233.40	€ 240.40	€ 247.61
<b>BENEFICIO ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>-€ 47,660.09</b>	<b>-€ 30,358.86</b>	<b>€ 37,236.82</b>	<b>€ 99,522.37</b>	<b>€ 130,645.78</b>
Amortizaciones		€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>-€ 57,440.57</b>	<b>-€ 40,139.33</b>	<b>€ 27,456.35</b>	<b>€ 89,741.90</b>	<b>€ 120,865.31</b>
Gastos financieros		€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-€ 71,002.57</b>	<b>-€ 53,701.34</b>	<b>€ 13,894.34</b>	<b>€ 76,179.89</b>	<b>€ 107,303.31</b>
Resultado (Base imponible, impuestos IS)		-€ 71,002.57	-€ 124,703.91	-€ 110,809.56	-€ 34,629.67	€ 72,673.64
Impuesto de sociedades		€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 18,168.41
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>-€ 71,002.57</b>	<b>-€ 53,701.34</b>	<b>€ 13,894.34</b>	<b>€ 76,179.89</b>	<b>€ 89,134.90</b>
Reservas		€ 0.00	€ 0.00	€ 13,894.34	€ 76,179.89	€ 89,134.90
Dividendos		€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00

Tabla 60. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista. Fuente: Elaboración propia.

**Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario pesimista**

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	€ 124,011.68	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>€ 144,559.60</b>	<b>€ 192,746.13</b>	<b>€ 245,385.46</b>	<b>€ 294,027.08</b>	<b>€ 352,832.50</b>	<b>€ 352,832.50</b>
<b>Ventas</b>	<b>€ 551,545.91</b>	<b>€ 735,394.54</b>	<b>€ 936,232.16</b>	<b>€ 1,121,817.14</b>	<b>€ 1,346,180.57</b>	<b>€ 1,346,180.57</b>
Menú día	€ 86,135.32	€ 114,847.10	€ 146,212.05	€ 175,194.99	€ 210,233.99	€ 210,233.99
Menú expres	€ 65,517.17	€ 87,356.22	€ 111,213.37	€ 133,258.68	€ 159,910.42	€ 159,910.42
Menú sábados	€ 49,261.34	€ 65,681.78	€ 83,619.60	€ 100,195.13	€ 120,234.15	€ 120,234.15
Carta	€ 74,077.20	€ 98,769.60	€ 125,743.76	€ 150,669.37	€ 180,803.24	€ 180,803.24
Zona lounge	€ 276,554.88	€ 368,739.84	€ 469,443.37	€ 562,498.97	€ 674,998.76	€ 674,998.76
Aprovisionamientos (Coste de las ventas)	€ 406,986.31	€ 542,648.41	€ 690,846.70	€ 827,790.06	€ 993,348.07	€ 993,348.07
<b>GASTOS POR OPERACIONES</b>	<b>€ 237,870.09</b>	<b>€ 239,488.14</b>	<b>€ 271,540.28</b>	<b>€ 273,256.87</b>	<b>€ 289,123.46</b>	<b>€ 289,123.46</b>
<b>Gastos de personal</b>						
Salarios	€ 106,411.61	€ 106,411.61	€ 129,785.11	€ 129,785.11	€ 140,630.11	€ 140,630.11
Seguridad Social	€ 31,923.48	€ 31,923.48	€ 38,935.53	€ 38,935.53	€ 42,189.03	€ 42,189.03
Primas de seguros	€ 3,215.00	€ 3,311.45	€ 3,410.79	€ 3,513.12	€ 3,618.51	€ 3,618.51
<b>Contratación de servicios externalizados</b>						
Limpieza	€ 24,000.00	€ 24,720.00	€ 25,461.60	€ 26,225.45	€ 27,012.21	€ 27,012.21
<b>Servicios informáticos</b>						
SW de gestión	€ 1,200.00	€ 1,236.00	€ 1,273.08	€ 1,311.27	€ 1,350.61	€ 1,350.61
Mantenimiento SW gestión	€ 300.00	€ 309.00	€ 318.27	€ 327.82	€ 337.65	€ 337.65
Mantenimiento Web	€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24	€ 540.24
Mantenimiento establecimiento	€ 900.00	€ 927.00	€ 954.81	€ 983.45	€ 1,012.96	€ 1,012.96
Alquiler	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00	€ 39,600.00
Suministros (luz, agua, gas,...)	€ 18,840.00	€ 19,405.20	€ 19,987.36	€ 20,586.98	€ 21,204.59	€ 21,204.59
Stock materias primas	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Tasas y licencias municipales	€ 3,650.00	€ 3,759.50	€ 3,872.29	€ 3,988.45	€ 4,108.11	€ 4,108.11
Publicidad	€ 650.00	€ 669.50	€ 689.59	€ 710.27	€ 731.58	€ 731.58
Prevención de riesgos laborales	€ 480.00	€ 494.40	€ 509.23	€ 524.51	€ 540.24	€ 540.24
Material de oficina	€ 220.00	€ 226.60	€ 233.40	€ 240.40	€ 247.61	€ 247.61
<b>BENEFICIO ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>-€ 93,310.49</b>	<b>-€ 46,742.01</b>	<b>-€ 26,154.82</b>	<b>€ 20,770.21</b>	<b>€ 63,709.04</b>	<b>€ 63,709.04</b>
Amortizaciones	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47	€ 9,780.47
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>-€ 103,090.97</b>	<b>-€ 56,522.48</b>	<b>-€ 35,935.30</b>	<b>€ 10,989.74</b>	<b>€ 53,928.57</b>	<b>€ 53,928.57</b>
Gastos financieros	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-€ 116,652.97</b>	<b>-€ 70,084.49</b>	<b>-€ 49,497.30</b>	<b>-€ 2,572.26</b>	<b>€ 40,366.57</b>	<b>€ 40,366.57</b>
Resultado (Base imponible, impuestos IS)	-€ 116,652.97	-€ 186,737.46	-€ 236,234.76	-€ 238,807.02	-€ 198,440.46	-€ 198,440.46
Impuesto de sociedades	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-€ 116,652.97</b>	<b>-€ 70,084.49</b>	<b>-€ 49,497.30</b>	<b>-€ 2,572.26</b>	<b>€ 40,366.57</b>	<b>€ 40,366.57</b>
Reservas	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 40,366.57	€ 40,366.57
Dividendos	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00	€ 0.00

Tabla 61. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

### 7.4.2. Análisis económico: Balances de situación

#### Balance del escenario optimista

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Circulante</b>	€ 75,988.32	€ 46,613.48	€ 98,847.58	€ 187,984.27	€ 316,886.50	€ 511,070.90
Disponibles	€ 69,988.32	€ 40,613.48	€ 92,847.58	€ 181,984.27	€ 310,886.50	€ 505,070.90
Caja	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bancos	€ 69,988.32	€ 40,613.48	€ 92,847.58	€ 181,984.27	€ 310,886.50	€ 505,070.90
Exigible	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Clientes	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a cobrar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Realizable	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Existencias	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
<b>Inmovilizado material</b>	€ 124,011.68	€ 114,231.21	€ 104,450.73	€ 94,670.26	€ 84,889.79	€ 75,109.31
Tangible	€ 119,451.68	€ 110,014.54	€ 100,577.40	€ 91,140.26	€ 81,703.12	€ 72,265.98
Instalaciones/Construcciones	€ 47,054.00	€ 43,693.00	€ 40,332.00	€ 36,971.00	€ 33,610.00	€ 30,249.00
Herramientas y útiles	€ 14,350.00	€ 13,325.00	€ 12,300.00	€ 11,275.00	€ 10,250.00	€ 9,225.00
Elementos informáticos	€ 5,132.00	€ 4,490.50	€ 3,849.00	€ 3,207.50	€ 2,566.00	€ 1,924.50
Mobiliario	€ 52,915.68	€ 48,506.04	€ 44,096.40	€ 39,686.76	€ 35,277.12	€ 30,867.48
Intangibles	€ 4,560.00	€ 4,216.67	€ 3,873.33	€ 3,530.00	€ 3,186.67	€ 2,843.33
Aplicaciones informáticas	€ 2,060.00	€ 1,716.67	€ 1,373.33	€ 1,030.00	€ 686.67	€ 343.33
Proyectos	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	€ 200,000.00	€ 160,844.68	€ 203,298.31	€ 282,654.53	€ 401,776.29	€ 586,180.21
<b>PASIVO</b>						
<b>Exigible a corto plazo</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Proveedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a pagar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Créditos bancarios a corto plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Personal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a corto plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Exigible a largo plazo</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Créditos a largo plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Obligaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a largo plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Fondos propios</b>	€ 200,000.00	€ 160,844.68	€ 203,298.31	€ 282,654.53	€ 401,776.29	€ 586,180.21
Capital social	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00
Resultado del ejercicio	€ -	€ (39,155.32)	€ 42,453.63	€ 79,356.22	€ 119,121.75	€ 184,403.92
Resultado del ejercicio acumulado	€ -	€ (39,155.32)	€ 3,298.31	€ 82,654.53	€ 201,776.29	€ 386,180.21
Reservas	€ -	€ 1,458.16	€ 96,145.89	€ 264,638.81	€ 512,662.79	€ 891,251.10
<b>TOTAL PASIVO</b>	€ 200,000.00	€ 160,844.68	€ 203,298.31	€ 282,654.53	€ 401,776.29	€ 586,180.21

Tabla 62. Balance de situación para el escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

**Balance del escenario realista**

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Circulante</b>	€ 185,988.32	€ 115,604.22	€ 62,154.87	€ 75,920.06	€ 151,574.42	€ 239,771.55
Disponibles	€ 179,988.32	€ 109,604.22	€ 56,154.87	€ 69,920.06	€ 145,574.42	€ 233,771.55
Caja	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bancos	€ 179,988.32	€ 109,604.22	€ 56,154.87	€ 69,920.06	€ 145,574.42	€ 233,771.55
Exigible	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cientes	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a cobrar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Realizable	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Existencias	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
<b>Inmovilizado material</b>	€ 124,011.68	€ 114,231.21	€ 104,450.73	€ 94,670.26	€ 84,889.79	€ 75,109.31
Tangible	€ 119,451.68	€ 110,014.54	€ 100,577.40	€ 91,140.26	€ 81,703.12	€ 72,265.98
Instalaciones/Construcciones	€ 47,054.00	€ 43,693.00	€ 40,332.00	€ 36,971.00	€ 33,610.00	€ 30,249.00
Herramientas y útiles	€ 14,350.00	€ 13,325.00	€ 12,300.00	€ 11,275.00	€ 10,250.00	€ 9,225.00
Elementos informáticos	€ 5,132.00	€ 4,490.50	€ 3,849.00	€ 3,207.50	€ 2,566.00	€ 1,924.50
Mobiliario	€ 52,915.68	€ 48,506.04	€ 44,096.40	€ 39,686.76	€ 35,277.12	€ 30,867.48
Intangibles	€ 4,560.00	€ 4,216.67	€ 3,873.33	€ 3,530.00	€ 3,186.67	€ 2,843.33
Aplicaciones informáticas	€ 2,060.00	€ 1,716.67	€ 1,373.33	€ 1,030.00	€ 686.67	€ 343.33
Proyectos	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	€ 310,000.00	€ 229,835.43	€ 166,605.61	€ 170,590.32	€ 236,464.21	€ 314,880.86
<b>PASIVO</b>						
<b>Exigible a corto plazo</b>	€ 9,162.00	€ 9,528.48	€ 9,909.62	€ 10,306.01	€ 10,718.25	€ 11,146.98
Proveedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a pagar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Créditos bancarios a corto plazo	€ 9,162.00	€ 9,528.48	€ 9,909.62	€ 10,306.01	€ 10,718.25	€ 11,146.98
Personal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a corto plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Exigible a largo plazo</b>	€ 100,838.00	€ 91,309.51	€ 81,399.89	€ 71,093.88	€ 60,375.63	€ 49,228.65
Créditos a largo plazo	€ 100,838.00	€ 91,309.51	€ 81,399.89	€ 71,093.88	€ 60,375.63	€ 49,228.65
Obligaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a largo plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Fondos propios</b>	€ 200,000.00	€ 128,997.43	€ 75,296.09	€ 89,190.44	€ 165,370.33	€ 254,505.23
Capital social	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00
Resultado del ejercicio	€ -	€ (71,002.57)	€ (53,701.34)	€ 13,894.34	€ 76,179.89	€ 89,134.90
Resultado del ejercicio acumulado	€ -	€ (71,002.57)	€ (124,703.91)	€ (110,809.56)	€ (34,629.67)	€ 54,505.23
Reservas	€ -	€ 38,601.65	€ 2,453.54	€ 83,814.41	€ 221,754.32	€ 322,906.44
<b>TOTAL PASIVO</b>	€ 310,000.00	€ 229,835.43	€ 166,605.61	€ 170,590.32	€ 236,464.21	€ 314,880.86

Tabla 63. Balance de situación para el escenario realista. Fuente: Elaboración propia.

**Balance del escenario pesimista**

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Circulante	€ 285,988.32	€ 173,953.82	€ 108,281.32	€ 62,981.27	€ 64,382.93	€ 108,491.15
Disponible	€ 279,988.32	€ 167,953.82	€ 102,281.32	€ 56,981.27	€ 58,382.93	€ 102,491.15
Caja	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bancos	€ 279,988.32	€ 167,953.82	€ 102,281.32	€ 56,981.27	€ 58,382.93	€ 102,491.15
Exigible	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Clientes	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a cobrar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Realizable	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Existencias	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00	€ 6,000.00
Inmovilizado material	€ 124,011.68	€ 114,231.21	€ 104,450.73	€ 94,670.26	€ 84,889.79	€ 75,109.31
Tangible	€ 119,451.68	€ 110,014.54	€ 100,577.40	€ 91,140.26	€ 81,703.12	€ 72,265.98
Instalaciones/Construcciones	€ 47,054.00	€ 43,693.00	€ 40,332.00	€ 36,971.00	€ 33,610.00	€ 30,249.00
Herramientas y útiles	€ 14,350.00	€ 13,325.00	€ 12,300.00	€ 11,275.00	€ 10,250.00	€ 9,225.00
Elementos informáticos	€ 5,132.00	€ 4,490.50	€ 3,849.00	€ 3,207.50	€ 2,566.00	€ 1,924.50
Mobiliario	€ 52,915.68	€ 48,506.04	€ 44,096.40	€ 39,686.76	€ 35,277.12	€ 30,867.48
Intangibles	€ 4,560.00	€ 4,216.67	€ 3,873.33	€ 3,530.00	€ 3,186.67	€ 2,843.33
Aplicaciones informáticas	€ 2,060.00	€ 1,716.67	€ 1,373.33	€ 1,030.00	€ 686.67	€ 343.33
Proyectos	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00	€ 2,500.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 410,000.00</b>	<b>€ 288,185.03</b>	<b>€ 212,732.06</b>	<b>€ 157,651.53</b>	<b>€ 149,272.71</b>	<b>€ 183,600.47</b>
<b>PASIVO</b>						
Exigible a corto plazo	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00
Proveedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Efectos a pagar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Créditos bancarios a corto plazo	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00	€ 13,562.00
Personal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a corto plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Exigible a largo plazo	€ 204,838.00	€ 199,469.51	€ 193,886.29	€ 188,079.74	€ 182,040.92	€ 175,760.55
Créditos a largo plazo	€ 204,838.00	€ 199,469.51	€ 193,886.29	€ 188,079.74	€ 182,040.92	€ 175,760.55
Obligaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros acreedores a largo plazo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Fondos propios	€ 200,000.00	€ 83,347.03	€ 13,262.54	€ (36,234.76)	€ (38,807.02)	€ 1,559.54
Capital social	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00
Resultado del ejercicio	€ -	€ (116,652.97)	€ (70,084.49)	€ (49,497.30)	€ (2,572.26)	€ 40,366.57
Resultado del ejercicio acumulado	€ -	€ (116,652.97)	€ (186,737.46)	€ (236,234.76)	€ (238,807.02)	€ (198,440.46)
Reservas	€ -	€ 51,300.85	€ 32,196.84	€ 7,483.97	€ 55,810.66	€ 142,857.72
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 418,400.00</b>	<b>€ 296,378.55</b>	<b>€ 220,710.84</b>	<b>€ 165,406.98</b>	<b>€ 156,795.90</b>	<b>€ 190,882.10</b>

Tabla 64. Balance de situación para el escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

### 7.4.3. Análisis financiero: estudio de rentabilidad

Para cuantificar la rentabilidad del establecimiento en estudio, es necesario utilizar unos métodos de análisis que permitan determinar si la inversión es atractiva o no y cómo varían estas en función de la sensibilidad.

Antes de definir y calcular las herramientas financieras es importante conocer el concepto de Flujo de Caja<sup>41</sup>, que se define como los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario optimista</b>	- 29,374.84 €	52,234.10 €	89,136.69 €	128,902.23 €	194,184.40 €
<b>Escenario realista</b>	- 70,384.10 €	53,449.35 €	13,765.19 €	75,654.36 €	88,197.12 €
<b>Escenario pesimista</b>	- 112,034.50 €	65,672.50 €	45,300.05 €	1,401.66 €	44,108.23 €

Tabla 65. Flujo de caja para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia.

- **Periodo de retorno**

El periodo de retorno se define como el tiempo esperado o tiempo medio entre dos sucesos de baja probabilidad. Determina el tiempo que va a transcurrir hasta que se recupera la inversión inicial.

Es importante mencionar, que al ser un cálculo estático no tiene en cuenta el valor cronológico.

	Inversión Inicial	Periodo de recuperación
<b>Escenario optimista</b>	€ 124,012.00	3 años y 1 mes
<b>Escenario medio</b>	€ 124,012.00	4 años y 8 meses
<b>Escenario pesimista</b>	€ 124,012.00	Aproximadamente 8 años

Tabla 66. Periodo de retorno en función del escenario. Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial que requiere el negocio es de 124.012€, esto hace que los periodos de retorno sean elevados. Aunque para los escenarios medio y optimista el plazo de recuperación es aceptable e incluso muy favorable en el caso optimista, en el caso pesimista no se alcanza a recuperar la inversión en un periodo aceptable.

<sup>41</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)

- Valor actual neto

El Valor Actual Neto (VAN) es un método de análisis financiero que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Es un flujo dinámico ya que se descuenta al momento actual, mediante una tasa, los flujos de caja futuros. Esa tasa de descuento representa la tasa mínima a la que estaría dispuesto a invertir la empresa su capital.

A los flujos de caja actualizados se le descuenta la inversión inicial, de tal modo que se obtiene el valor actual neto del proyecto, si esta diferencia es positiva, se suele aceptar el proyecto.

El VAN será calculado para los 10 años:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 - \frac{A_F}{(1+k)^{10}}$$

Donde:

$V_t$  : flujo de caja para el periodo t

$K$  : tasa de descuento, establecido en un 10%

$I_0$  : valor monetario de la inversión inicial

$A_F$  : amortización anticipada del crédito.

$n$  : número de periodos considerados

	<b>VAN (Valor Actual de la Inversión - Para el accionista)</b>	
<b>Escenario optimista</b>	€	253,734.39
<b>Escenario realista</b>	€	(132,055.35)
<b>Escenario pesimista</b>	€	(398,682.76)

Tabla 67. VAN en función del escenario. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior, el escenario optimista presenta un VAN positivo, lo que quiere decir que la suma de los flujos de caja acumulados con una tasa del 6%, es superior a la inversión inicial realizada, por lo que la inversión es rentable.



En cambio, en el escenario pesimista y el realista el VAN es negativo, era previsible, debido a su gran periodo de retorno.

- Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés que hace que sea preferible invertir el dinero en otro tipo de negocio. Para calcularlo, únicamente es necesario realizar el VAN igual a cero mediante un método iterativo, y calcular la tasa.

	<b>TIR</b>
<b>Escenario optimista</b>	227%
<b>Escenario medio</b>	26%
<b>Escenario pesimista</b>	0%

Tabla 68. TIR en función del escenario. Fuente: Elaboración propia.

Tanto en el escenario medio como en el optimista, la inversión sería rentable. Para el caso pesimista, una TIR tan baja indica que no se debería escoger esta inversión.



## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Capítulo 8: Plan de Contingencias

## Capítulo 8: Plan de contingencias

Con la realización del plan económico y financiero, se ha visto que el mayor riesgo al que se enfrenta el negocio es a tener una demanda inferior a lo planificado. No se pondría en funcionamiento el establecimiento en el escenario pesimista del mismo; pero en caso de que se realizara la inversión y durante la explotación se detectara una caída en la demanda de comensales del establecimiento, se tendrían que poner una serie de medidas correctoras en marcha.

### 8.1. Metodología

Para elaborar el Plan de Contingencias se va a utilizar el Ciclo PDCA (Pla, Do, Check, Act) de Deming que se utiliza para la mejora continua de las organizaciones tras la detección de un riesgo o amenaza. En el caso de poner en marcha el establecimiento será una técnica empleada en la resolución de problemas y en la mejora de procesos y actividades de negocio.



Ilustración 90. Ciclo PDCA. Fuente: redsegura.com

Los cuatro pasos que conforman el ciclo de Deming, hay que aplicarlos de forma continua en la resolución de riesgos y en los planes de mejora. En la primera etapa del Plan se va a definir y analizar el riesgo que se pretende solucionar o minimizar, se deben identificar las causas del mismo y definir las acciones correctivas y preventivas. En el segundo paso Do, se implantarán las acciones definidas anteriormente. En la tercera etapa Check, se confirmarán los resultados y estimarán los efectos que pueden tener en el negocio. Finalmente, en la etapa Act, se

sacarán conclusiones y se estudiará si es necesario realizar algún cambio en la planificación definida.

## 8.2. Medidas a implantar ante el riesgo

El objetivo de esta etapa es responder a las preguntas necesarias que permitan enfocar correctamente el riesgo al que se enfrenta la empresa.

- ¿Qué se quiere mejorar?: Se ha definido un negocio en el que la demanda no es rentable en escenarios con un bajo número de comensales y esto representa un gran riesgo a la hora de poner en marcha el negocio.
- ¿Por qué no es rentable?: Se han establecido unos precios bajos acordes a la calidad de los servicios ofertados, y se han establecido unos estándares de calidad altos. Lo que conlleva a un elevado coste de personal y otros servicios.
- ¿Cómo se va a proceder?: Se tienen que estudiar medidas por ambos lados (ingresos y gastos).

### 8.2.1. Medidas en los ingresos

En el apartado de Plan de Marketing, se establecieron unos precios para los diferentes menús ofertados, muy bajos para la calidad que ellos conllevan. En un escenario de riesgo para la supervivencia de la empresa, no se podrán mantener estos precios y se deberá aumentar, pero no excesivamente, evitando así la pérdida de clientes.

<b>Menú del día</b>	<b>15,95€</b>
<b>Menú exprés</b>	<b>10,95€</b>
<b>Menú fin de semana</b>	<b>21,95€</b>

*Ilustración 91. Incremento del precio de los menús en un escenario de riesgo. Fuente: Elaboración propia.*

### 8.2.2. Medidas en los gastos

En un escenario de riesgo en el que la demanda es menor de la esperada, es normal que se tengan que tomar medidas orientadas a la reducción de los gastos del negocio.

Como filosofía general se internalizarán los servicios de mantenimiento informáticos y los de limpieza, produciendo un ahorro importante en estos conceptos.

Los gastos más importantes asociados son los de los proveedores, por lo que se intentará llegar con ellos a nuevos acuerdos de precios y se comenzará una búsqueda de proveedores más baratos.

Los segundos gastos más importantes, son los derivados de recursos humanos. Se reducirán recursos humanos siempre que sea posible sin perjudicar a la calidad del servicio dado al cliente. En estos casos, se eliminaría a un ayudante de cocina y a un camarero.

Por otro lado, se establecieron según convenio los salarios de los trabajadores, a los que se les proporcionó un incremento en función de la categoría dentro de la empresa. En un escenario de riesgo no se podría mantener este incremento, y se tendría que remunerar a los trabajadores según convenio.

### **8.3. Check: Efectos de las medidas**

Si se diera el escenario de riesgo, se seguirá el Ciclo de Deming propuesto, y se pasaría a la etapa Do donde se implantarían las medidas definidas para corregir el problema de acuerdo al plan definido.

Una vez puestas en marcha las medidas, se pasaría al Check, donde se comprobaría la eficacia de las mismas.

No se sabe como afectarían las medidas implantadas a la demanda o la productividad de los trabajadores, pero como ejercicio, se va a realizar la nueva cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Pay-Back, y el VAN.

#### **8.4. Act: Las conclusiones**

El último paso del ciclo es Act y consiste en sacar conclusiones del Plan de Contingencias planteado.

Como se puede observar en las medidas, mejora notablemente el escenario, aunque el periodo de retorno de la inversión sigue siendo bastante alto, los demás ratios se ven mucho mejor que en el escenario anterior.

Los ratios de rentabilidad, que mejoran notablemente, son los que aseguran la viabilidad del negocio.





## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Conclusiones del proyecto



## Conclusiones del proyecto

El negocio estudiado en este plan de negocio, se trata de un negocio social, muy común y con mucha competencia directa. Esta idea se apoya principalmente en la innovación en atención al cliente y en la dualidad de ambientes que comparten un mismo espacio. Todos estos valores hacen que el establecimiento se diferencie de la competencia, lo que ayudará a la empresa a captar cuota de mercado.

Como toda empresa, el objetivo principal de la misma es conseguir beneficio. Vistos y estudiados los indicadores del análisis económico y financiero, se puede decir que se trata de una inversión que puede ser muy rentable si se gestiona adecuadamente. Esta es la mayor fortaleza de negocio: aunar calidad, atención al cliente y dualidad de espacios en un mismo establecimiento.

Como conclusiones se pueden destacar las siguientes:

- Con los estudios económicos realizados, se ha podido observar que el establecimiento tiene una gran dependencia de la demanda que se genere en el mismo. Si se decidiera poner en marcha el establecimiento, sería imprescindible dar una imagen de marca a través de las actividades de marketing detalladas en el capítulo correspondiente, ya que son éstas las que darán a conocer el establecimiento al público general.
- La inversión inicial en el proyecto es elevada, lo que hace que se tenga que recurrir a financiación externa. Esta necesidad de capital se solucionará mediante un crédito bancario a través de una Línea ICO. Es por ello, que si en el momento que se decida poner en marcha el negocio, no hay ningún tipo de ayuda pública de financiación, se tendrá que esperar a que se publique una nueva convocatoria de ayudas públicas.
- El establecimiento ha sido diseñado para compartir espacios, que los comensales no tengan que desplazarse a la hora de tomar una copa o unas tapas antes o después de una cena o comida. Este es uno de los puntos fuertes del negocio, y lo que le da un valor añadido al mismo.

Se considera este punto fundamental a la hora de captar clientes.

- Una de las acciones de marketing propuestas es la creación de una cena VIP para darse a conocer. El objetivo de la primera cena, será ese; sin embargo a partir de la primera un 50% de los comensales que asistan a esta cena anual serán los clientes habituales del establecimiento, a los que se les premiará su fidelidad de esta manera y el otro 50% serán personas del público objetivo al que se quiere seguir llegando y fidelizando consiguiendo con ello más demanda en el establecimiento.
- Los gastos de operaciones son elevados, estos se deben principalmente a la calidad buscada en el servicio ofertado al consumidor. A pesar de esto, la mayoría de los gastos están externalizados. Para reducir costes en esta área, se empezarán a internalizar este tipo de servicios en cuanto la demanda del establecimiento se constante.
- El precio establecido tanto en los menús y en la carta, es otro de los puntos que más preocupa a la hora de consumir en un establecimiento de esta tipología. Es por ello que los precios son muy conservadores, con un índice bajo de beneficio. Este hecho hará que los clientes estén mucho más satisfechos cuando acudan al establecimiento. Teniendo en cuenta la dificultad, se ha conseguido construir un plan de negocio equilibrado, donde el escenario medio tiene índices de rentabilidad positivos.
- A pesar del estudio detallado de mercado que se ha realizado, la demanda nunca será completamente cierta. La población, intereses y rentas de la zona pueden variar bruscamente y con ello la respuesta a este tipo de establecimientos depende de multitud de factores no controlables. Para acotar este riesgo, se han elaborado tres escenarios, en los que la demanda varía ampliamente, y con ello se ha conseguido ver la variabilidad de la idea de negocio para cada uno de ellos.
- Al realizar una inversión, se requieren unas garantías de éxito por parte de los inversores. Este establecimiento no se podrá poner en funcionamiento con el riesgo de que se produjera el peor de los escenarios (escenario pesimista). Para ello, se ha elaborado un plan de contingencias, con unas medidas sencillas que afectan a los dos principales ámbitos del negocio (ingresos y gastos) que permitirán hacer el negocio viable y el retorno de la inversión, en el peor de los casos planteados.

En el ámbito personal, se ha de mencionar que el proyecto ha servido de nexo de unión entre la aplicación de la tecnología en los clientes de los establecimientos comunes, demostrando de esta manera que un ingeniero puede proponerse cualquier plan de negocio que no necesariamente tenga que tener como punto principal la tecnología, pero sí que el negocio gire en torno a ideas innovadoras.

Ha permitido que el conocimiento de asignaturas relacionadas con gestión empresarial y contabilidad crezca y se afiance. Puntos positivos para la posible realización de un plan emprendedor o simple curiosidad personal en la vida privada.

Realizar un Plan de Negocio completo ha sido muy útil a la hora de obtener una idea global de todos los aspectos que se ven implicados y se deben tener en cuenta cuando una idea de empresa nueva esté a la vista.

Por otro lado, es importante mencionar la planificación del trabajo. Cuando un trabajo es tan extenso y amplio en aspectos y conocimientos, se hace imprescindible el desarrollo de esquemas para afianzar conocimientos e ideas que van surgiendo a la hora de buscar información y almacenarla. Para ello es muy importante el almacenamiento de todos los recursos necesitados de forma ordenada y clasificada.

Otro punto muy importante es la organización del plan de negocio para que resulte dinámico de leer y siga un orden cronológico con el que el lector pueda interesarse en la idea. Este trabajo ha sido duro, pero a la vez gratificante con el que se ha adquirido una serie de conocimientos que de no haberlo realizado no se hubieran podido adquirir.

Ha sido muy interesante poner en práctica conceptos teóricos nuevos y profundizar en muchos de los conocidos durante la carrera. Destacar la parte del estudio económico que durante la vida como estudiante no se ha profundizado lo suficiente en el tema y gracias a la realización de este proyecto se han podido afianzar los conocimientos.



## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Bibliografía

## Bibliografía

- M.Iborraetal. (2007): Fundamentos de dirección de empresas. Editorial Thomson. Última vez consultado: Mayo 2014
- ABASCAL ROJAS, F. (2004): Cómo se hace un plan estratégico. Editorial ESIC. Última vez consultado: Diciembre 2013
- P.Mateos (1998): Dirección y objetivos de la empresa actual. Editorial Ramón Areces. Última vez consultado: Enero 2014
- Navas, Guerras (1998): La dirección estratégica de la empresa. Editorial Civitas. Última vez consultado: Febrero 2014
- HOROVITZ, JACKETS (2000): Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial Prentice Hall. Madrid. Última vez consultado: Enero 2014
- A. Cuervo (2008): Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Civitas. Última vez consultado: Abril 2014
- AMAT, O. Y OTROS (1996): Emprender con éxito. Editorial Gestión 2000. Última vez consultado: Enero 2014
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers y Alan J. Marcus (2007): Fundamentos de Finanzas Corporativas. Editorial McGraw-Hill (5ª Edición). Última vez consultado: Junio 2014
- CURBELO, J.L.; DOMINGUEZ LÓPEZ, I. (2007): El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. Última vez consultado: Febrero 2014
- Kotler & Armstrong. Principios de marketing. Editorial Pearson-Prentice Hall (12ª Edición). Última vez consultado: Mayo 2014.
- Philip Kotler. Dirección de marketing. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- DUARTE, S., ENRIQUE, J. (2009). Emprendedor, crear su propia empresa. Editorial Starbook. Última vez consultado: Julio 2014.

## Bibliografía web

- José M<sup>a</sup> Veciana (2005). La creación de empresas: un enfoque gerencia. La Caixa. En biblioteca UC3M. URL:  
<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp>  
Última vez consultado: Junio 2014
- Curso EUDE Gestión Laboral de la Empresa / Gestión Contable de la Empresa / Gestión Económica de la Empresa /Marketing. URL: <http://www.campus-virtual-eude.es>  
Última vez consultado: Septiembre 2014
- GESTION RESTAURANTES. FACTORES DEL “MACRO-ENTORNO” QUE AFECTAN AL RESTAURANTE. Documento en línea:  
[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=367](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=367)  
Última vez consultado: Abril 2014
- HOSTINET. ALOJAMIENTO WEB, HOSTING, PROFESIONAL. URL:  
<http://www.cdmon.com/cas/>  
Última vez consultado: Mayo 2014
- PRÉSTAMO LÍNEA ICO. Documentación en línea: <http://www.ico.es/web/ico/44>  
Última vez consultado: Julio 2014
- ENTORNO ECONÓMICO DE LA COMUNIDAD DE MADRID. Documento en línea:  
<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SituacionCiudadMadrid/>  
Última vez consultado: Junio 2014
- DESEMPLEO EN ESPAÑA. Documentación online:  
<http://www.datosmacro.com/paro/españa>  
Última vez consultado: Marzo 2014
- DESEMPLEO EN EUROPA. Documentación online:  
[http://www.google.es/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6\\_&met\\_y=unemployment\\_rate&hl=es&dl=es&idim=country:es:el:it](http://www.google.es/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&hl=es&dl=es&idim=country:es:el:it)  
Última vez consultado: Mayo 2014
- SITUACIÓN Y PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID. Documentación en línea:  
[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SituacionCiudadMadrid/2011/Ficheros/SegundoSemestre/situacion%20y%20perspectivas%20%2%BA%20s%2011%20\(2\).pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SituacionCiudadMadrid/2011/Ficheros/SegundoSemestre/situacion%20y%20perspectivas%20%2%BA%20s%2011%20(2).pdf)  
Última vez consultado: Febrero 2014
- BARÓMETRO DE ECONOMÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID. Documentación en línea:  
[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SituacionCiudadMadrid/2011/Ficheros/SegundoSemestre/situacion%20y%20perspectivas%20%2%BA%20s%2011%20\(2\).pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SituacionCiudadMadrid/2011/Ficheros/SegundoSemestre/situacion%20y%20perspectivas%20%2%BA%20s%2011%20(2).pdf)

Última vez consultado: Junio 2014

- SOCIEDADES MERCANTILES CREADAS EN LA COMUNIDAD DE MADRID. Documentación en línea: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco424/sm0012.pdf>

Última vez consultado: Mayo 2014

- CRECIMIENTO DE LA RESTAURACIÓN. Documentación en línea:  
[http://www.hosteltur.com/116230\\_negocio-restauracion-espana-caera-75-ano.html](http://www.hosteltur.com/116230_negocio-restauracion-espana-caera-75-ano.html)
- CREACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA
  - [http://ww43.aedave.es/common/mt/otras\\_leyes/registro\\_general/madrid/dec reto\\_94\\_2002.pdf](http://ww43.aedave.es/common/mt/otras_leyes/registro_general/madrid/dec reto_94_2002.pdf)
  - <https://www2.agenciatributaria.gob.es/es13/h/ie03600t.html>
  - [http://www.eat.es/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Modelos\\_y\\_Formularios/Declaraciones/Resto\\_de\\_modelos/600/mod600e.pdf](http://www.eat.es/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Modelos_y_Formularios/Declaraciones/Resto_de_modelos/600/mod600e.pdf)
  - [http://www.seg\\_social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/365.pdf](http://www.seg_social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/365.pdf)
  - [http://www.seg\\_social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/39379.pdf](http://www.seg_social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/39379.pdf)

Última vez consultado: Febrero-Agosto 2014



## **Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### **Trabajo Fin de Grado**

# **Anexo 1. Listado de proveedores**



## Anexo 1: Listado de proveedores

A continuación se puede observar un listado de precios de los productos que se van a necesitar para el buen funcionamiento del establecimiento. Estos precios son orientativos y solicitados a diferentes proveedores del sector.

Producto	Preveedor	Cantidad	Precio
Aceite de oliva	directodelolivar	3x5l.	59 €
Aceite de sésamo	rakuten	150ml.	6,37 €
Aceite girasol	ulzama	3x5l.	40,41 €
Aceite virgen extra	ulzama	12x250ml	50,40 €
Aceituna negra aragón	Carritus	250gr	1,65 €
Aceituna verde gazpacha	Carritus	835gr	1,95 €
Acuario Limón	LealGourmet	24und	14,26 €
Acuario Naranja	LealGourmet	24und	14,26 €
Agua 330	LealGourmet	24und	4,27 €
Agua con gas	LealGourmet	24und	4,52 €
Agua Solán de Cabras 330	LealGourmet	24und	8,45 €
Agua Vichi Catalán 330	LealGourmet	24und	18,88 €
Aguacate	mumumio	1kgr	5,20 €
Ajos	masverdura	500gr	2,95 €
Albahaca fresca	especiaspedroza	1 kgr	3,56 €
Alcaparras	farolivaonline	3,85 krg	73,38 €
Almendra común pelada	especiaspedroza	820gr	9,17 €
Anís del mono dulce 70cl	LealGourmet	2und	7,47 €
Anís del mono seco 70cl	LealGourmet	2und	8,23 €
Anís Marie Brizard 1l	LealGourmet	2und	7,93 €
Anís Tennis Seco 1l	LealGourmet	2und	11,68 €
Aros de cebolla a la cerveza	McCain	6kgr	29,70 €
Aros de Pimiento	McCain	6kgr	20,70 €
Arroz SOS Vaporizado hostelería	ulzama	12x1kgr	24,96 €
Azúcar blanco	Carritus	1kgr	0,90 €
Bacalao	bacalaodesalado	1kgr	20,50 €
Bailey's	vinorema	1l	14,52 €
BitterKas 20cl	LealGourmet	24und	16,37 €
Boletus	soriashop	350gr	30,50 €
Bombón de chocolate blanco relleno de turrón	turronesydulces	500gr	10,94 €
Brandy 1886 Larios 1l	LealGourmet	2und	41,38 €
Brandy 501 1l	LealGourmet	2und	7,08 €
Brandy Carlos I 1l	LealGourmet	2und	17,61 €
Brandy centenario terry	carritus	1l	8,29 €
Brandy Veterano 1l	LealGourmet	2und	8,65 €
Brotos germinados	carritus	1kgr	5 €



<b>Calabacín</b>	masverdura	1 kgr	1,90 €
<b>Calabaza etera</b>	froitasxeitosina	1,65kgr	2,50 €
<b>Caldo verduras casero</b>	carritus	1l	1 €
<b>Canónigos</b>	froitasxeitosina	300gr	1,25 €
<b>Carabineros</b>	mariskito	1kgr	59 €
<b>Carcasa de pollo</b>	labonacarn	2und	0,61 €
<b>Carne de mejillón congelado</b>	carritus	1kgr	7,09 €
<b>Carne de vieira</b>	ulzama	1 kgr	25,64 €
<b>Cava Anna CodorniuBruttNature 75cl</b>	LealGourmet	2und	8,89 €
<b>Cava Anna CodorniuVintage 75cl</b>	LealGourmet	2und	8,47 €
<b>Cava Domino de requena</b>	vinoymas	75ml	4,10 €
<b>Cava Freixenet Gran Carta</b>	LealGourmet	2und	5,26 €
<b>Cava Gramona Imperial Brut</b>	LealGourmet	2und	15,85 €
<b>Cebolla seca</b>	masverdura	1kgr	1,27 €
<b>Cebolla tierna</b>	froitasxeitosina	3 und	1,35 €
<b>Cebollino</b>	especiaspedroza	1kgr	18,59 €
<b>Cerveza Alhambra 25cl</b>	LealGourmet	24und	9,68 €
<b>Cerveza Alhambra Reserva 25cl</b>	LealGourmet	24und	23,95 €
<b>Cerveza Alhambra Sin 25cl</b>	LealGourmet	24und	10,04 €
<b>Cerveza Buckler 0,0 25cl</b>	LealGourmet	24und	9,32 €
<b>Cerveza Coronita 35,5cl</b>	LealGourmet	24und	26,56 €
<b>Cerveza Cruzcampo 25cl</b>	LealGourmet	24und	12,16 €
<b>Cerveza Cruzcampo Sin 25cl</b>	LealGourmet	24und	8,25 €
<b>Cerveza Desperados 33cl</b>	LealGourmet	24und	25,69 €
<b>Cerveza Dudweiser 33cl</b>	LealGourmet	24und	20,17 €
<b>Cerveza Estrella de Levante 25cl</b>	LealGourmet	24und	11,28 €
<b>Cerveza Estrella Galicia 25cl</b>	LealGourmet	24und	11,01 €
<b>Cerveza Heineken 25cl</b>	LealGourmet	24und	13,09 €
<b>Cerveza Heineken 33cl</b>	LealGourmet	24und	19,87 €
<b>Cerveza Mahou 5* 25cl</b>	LealGourmet	24und	12,46 €
<b>Cerveza Mahou Clásica 25cl</b>	LealGourmet	24und	11,98 €
<b>Cerveza Mixta Mahou 25cl</b>	LealGourmet	24und	10,72 €
<b>Cerveza Negra</b>	ulzama	6x0,75l	60,48 €
<b>Cerveza San Miguel 0,0 25cl</b>	LealGourmet	24und	10,24 €
<b>Cerveza San Miguel 0,0 25cl manznaa</b>	LealGourmet	24und	9,31 €
<b>Cerveza San Miguel 1/3</b>	LealGourmet	24und	16,82 €
<b>Cerveza San Miguel Botellín</b>	LealGourmet	24und	10,82 €
<b>Cerveza ShandyCruzcampo 25cl</b>	LealGourmet	24und	11,04 €
<b>Cerveza VollDam 25cl</b>	LealGourmet	24und	13,19 €
<b>Clara Huevo</b>	ulzama	1l	2,77 €
<b>Cocacola 20cl</b>	LealGourmet	24und	14,94 €
<b>Cocacola light 20cl</b>	LealGourmet	24und	14,78 €
<b>Cocacolazero 20cl</b>	LealGourmet	24und	16,55 €
<b>Comino molido</b>	especiaspedroza	1kgr	3,41 €

<b>Coñac Courvoisser</b>	LealGourmet	2und	21,66 €
<b>Coñac Davidoff Extra</b>	LealGourmet	2und	66,55 €
<b>Coulant de chocolate</b>	mumumio	4und	7,64 €
<b>Country potatoes</b>	McCain	10 kgr	19,70 €
<b>Crema de Módena</b>	ulzama	5l	66,45 €
<b>Champan GrandiBrut</b>	LealGourmet	2und	9,21 €
<b>Champan MoetChandau</b>	LealGourmet	2und	31,70 €
<b>Chocolate puro valor</b>	carritus	1kgr	8,30 €
<b>Eneldo seco</b>	especiaspedroza	220gr	2,70 €
<b>Escalibada</b>	ulzama	300gr	7,33 €
<b>Escamas de ajo</b>	especiaspedroza	1kgr	3,26 €
<b>Escarola</b>	froitasxeitosina	1 und	1 €
<b>Espaguetti</b>	ulzama	10x1kgr	34 €
<b>Espinaca</b>	froitasxeitosina	500gr	1,65 €
<b>Fanta limón 20cl</b>	LealGourmet	24und	14,26 €
<b>Fanta naranja 20cl</b>	LealGourmet	24und	14,26 €
<b>Filete de tapa de Buey</b>	lamejorcaarneentucasa	1kgr	12,60 €
<b>Foie Mi Cuit</b>	Carnesvalentín	200gr	7,90 €
<b>Frutos rojos congelados</b>	Carrefour	500gr	4,50 €
<b>Ginebra 12-11 Premium</b>	LealGourmet	2und	23,23 €
<b>Ginebra 209</b>	LealGourmet	2und	36,91 €
<b>Ginebra Baiswather London</b>	LealGourmet	2und	24,81 €
<b>Ginebra Beefeater 24</b>	LealGourmet	2und	21,48 €
<b>Ginebra BerkleySquare</b>	LealGourmet	2und	26,74 €
<b>Ginebra Bloom</b>	LealGourmet	2und	22,39 €
<b>Ginebra Blue Ribbon Premium</b>	LealGourmet	2und	22,81 €
<b>Ginebra BolsJongeJenebe</b>	LealGourmet	2und	9,92 €
<b>Ginebra Bombay</b>	LealGourmet	2und	10,71 €
<b>Ginebra Bombay Sapphire</b>	LealGourmet	2und	19,12 €
<b>Ginebra BotanicUltrapremium</b>	LealGourmet	2und	27,35 €
<b>Ginebra Botanical's</b>	LealGourmet	2und	29,04 €
<b>Ginebra Brecon</b>	LealGourmet	2und	14,82 €
<b>Ginebra Brockers Premium</b>	LealGourmet	2und	12,83 €
<b>Ginebra Brockmans Premium</b>	LealGourmet	2und	29,10 €
<b>Ginebra Bulldog</b>	LealGourmet	2und	18,39 €
<b>Ginebra Citadelle</b>	LealGourmet	2und	23,35 €
<b>Ginebra Citadelle 1750</b>	LealGourmet	2und	44,65 €
<b>Ginebra Citadelle Reserva</b>	LealGourmet	2und	44,77 €
<b>Ginebra Cool Premium</b>	LealGourmet	2und	24,68 €
<b>Ginebra FiftyPound</b>	LealGourmet	2und	20,33 €
<b>Ginebra Geranium</b>	LealGourmet	2und	18,09 €
<b>Ginebra Gin Mare Premium</b>	LealGourmet	2und	29,89 €
<b>Ginebra Glold 999.9</b>	LealGourmet	2und	28,31 €
<b>Ginebra Gordons</b>	LealGourmet	2und	9,08 €

<b>Ginebra G'VineFloratsion</b>	LealGourmet	2und	31,88 €
<b>Ginebra G'Vine June</b>	LealGourmet	2und	29,15 €
<b>Ginebra G'VineNouaraison</b>	LealGourmet	2und	29,34 €
<b>Ginebra Hendrick's</b>	LealGourmet	2und	24,20 €
<b>Ginebra Ish London</b>	LealGourmet	2und	25,95 €
<b>Ginebra k25 Premium</b>	LealGourmet	2und	16,15 €
<b>Ginebra Larios 12 Premium</b>	LealGourmet	2und	12,22 €
<b>Ginebra London AfterWork</b>	LealGourmet	2und	7,74 €
<b>Ginebra Martin Miller Artic</b>	LealGourmet	2und	18,82 €
<b>Ginebra Mombasa Club</b>	LealGourmet	2und	23,72 €
<b>Ginebra Old Laidy's Premium</b>	LealGourmet	2und	19,97 €
<b>Ginebra Oxely</b>	LealGourmet	2und	39,45 €
<b>Ginebra Pink 47 Diamante</b>	LealGourmet	2und	17,55 €
<b>Ginebra Saffron</b>	LealGourmet	2und	16,46 €
<b>Ginebra Skkin</b>	LealGourmet	2und	29,65 €
<b>Ginebra South Port</b>	LealGourmet	2und	20,21 €
<b>Ginebra Tankeray</b>	LealGourmet	2und	23,78 €
<b>Ginebra Tanns</b>	LealGourmet	2und	16,94 €
<b>Gnocchi de colores</b>	carritus	1 kgr	2,63 €
<b>Harina</b>	elamasadero	1 kgr	1,35 €
<b>Helado de canela</b>	carritus	1l	11,90 €
<b>Helado de maracuyá</b>	carritus	1l	11,90 €
<b>Helado de pistachos</b>	carritus	1l	11,90 €
<b>Helado de vainilla</b>	carritus	1l	11,90 €
<b>Huevo de codorniz fresco</b>	ulzama	18 und	1,97 €
<b>Huevos frescos</b>	ulzama	30 und	2,40 €
<b>Infusión manzanilla</b>	ulzama	12 und	6,93 €
<b>Jamón ibérico de jabugo</b>	encinadejabugo	6kgr	96 €
<b>jengibre</b>	especiaspedroza	1kgr	4,18 €
<b>Laurel</b>	especiaspedroza	1kgr	5,04 €
<b>Leche</b>	ulzama	6+1,5l	10,98 €
<b>lechuga hoja de roble</b>	froitasxeitosina	1 und	1,25 €
<b>Lechuga rizada</b>	froitasxeitosina	1 und	1 €
<b>Licor 43</b>	LealGourmet	2und	14,88 €
<b>Licor Absenta Candela Verde</b>	LealGourmet	2und	8,11 €
<b>Licor Absenta Roja</b>	LealGourmet	2und	12,35 €
<b>Licor Aguardiente Afilador</b>	LealGourmet	2und	9,74 €
<b>Licor AmmarettoDissaronno</b>	LealGourmet	2und	11,25 €
<b>Licor Avellana SYS</b>	LealGourmet	2und	5,50 €
<b>Licor Bailey's</b>	LealGourmet	2und	15,25 €
<b>Licor Banana Riska</b>	LealGourmet	2und	6,45 €
<b>Licor Batida Coco</b>	LealGourmet	2und	8,77 €
<b>Licor Bois Advocat</b>	LealGourmet	2und	9,08 €
<b>Licor Bois Apricot</b>	LealGourmet	2und	9,08 €

Licor Bois Creme Bananes	LealGourmet	2und	8,83 €
Licor Bols Melón	LealGourmet	2und	8,95 €
Licor BolsPeach	LealGourmet	2und	8,83 €
Licor BolsStrawberry	LealGourmet	2und	8,83 €
Licor Cacao Marie Brizard	LealGourmet	2und	7,20 €
Licor Café con orujo	LealGourmet	2und	8,11 €
Licor Café Mare Brizard	LealGourmet	2und	7,20 €
Licor Café Zerol	LealGourmet	2und	7,50 €
Licor Canela Riska	LealGourmet	2und	5,93 €
Licor CaracaoBleuMaireBrizard	LealGourmet	2und	7,32 €
Licor Cointreau	LealGourmet	2und	13,85 €
Licor Crema Barceló	LealGourmet	2und	11,25 €
Licor Crema de Anís Toledana	LealGourmet	2und	6,29 €
Licor Crema de Orujo	LealGourmet	2und	7,50 €
Licor Crema de Whiskey Carolan's	LealGourmet	2und	8,77 €
Licor Crema Fresas y Nata Drol's	LealGourmet	2und	7,11 €
Licor Crema Ruavieja	LealGourmet	2und	11,56 €
Licor ChocolareMozzart	LealGourmet	2und	15,85 €
Licor de mora	LealGourmet	2und	5,93 €
Licor de naranja	LealGourmet	2und	6,78 €
Licor de orujo blanco	LealGourmet	2und	13,07 €
Licor de orujo café	LealGourmet	2und	7,48 €
Licor Frangelico	LealGourmet	2und	11,42 €
Licor grandMarnier Amarillo	LealGourmet	2und	13,43 €
Licor Grandpecher melocotón	LealGourmet	2und	6,47 €
Licor Grandpomier manzana	LealGourmet	2und	6,47 €
Licor Hierbas Afilador	LealGourmet	2und	8,42 €
Licor Hierbas Ruavieja	LealGourmet	2und	7,50 €
Licor Jamaicano Malibu	LealGourmet	2und	11,92 €
Licor leche merengada	LealGourmet	2und	9,26 €
Licor Limoncello	LealGourmet	2und	7,36 €
Licor Melón	LealGourmet	2und	7,30 €
Licor menta blanca	LealGourmet	2und	7,30 €
Licor menta blanca	LealGourmet	2und	5,20 €
Licor miel	LealGourmet	2und	7,01 €
Licor Pacharán	LealGourmet	2und	13,79 €
Licor Peppermint	LealGourmet	2und	6,28 €
Licor piña	LealGourmet	2und	7,62 €
Licor Ponche	LealGourmet	2und	7,50 €
Licor SheridansCream	LealGourmet	2und	12,95 €
Licor Tía María	LealGourmet	2und	15,25 €
Licor triple seco	LealGourmet	2und	8,71 €
Lima	froitasxeitosina	1kgr	1 €
Limones	masverdura	1kgr	2,70 €

<b>Lomo de atún rojo</b>	komprabo	1kgr	32,67 €
<b>Magret de pato</b>	comprarfoie	500gr	7,85 €
<b>Mango</b>	mumumio	1kgr	5 €
<b>Mantequilla sin sal</b>	ulzama	1kgr	13,09 €
<b>Manzana golden</b>	masverdura	1kgr	2,90 €
<b>Mayonesa</b>	Ybarra	12x225 ml.	11,68 €
<b>Melón bollo</b>	froitasxeitosina	2,25kgr	7,25 €
<b>Mezcla de boletus congelados</b>	ulzama	1kgr	5,93 €
<b>Miel</b>	mumumio	1kgr	6,30 €
<b>Mostaza antigüa</b>	carnevillamaria	215gr	4,80 €
<b>Mostaza Colman's polvo</b>	colofruit	100gr	3,59 €
<b>Mostaza Dijon</b>	ulzama	12x115gr	25,56 €
<b>Mostaza Louit</b>	ulzama	12x115gr	25,68 €
<b>Mozzarella de búfala</b>	ulzama	12 und	29,04 €
<b>Nata líquida para cocinar</b>	ulzama	6x1l	26,34 €
<b>Nueces peladas</b>	ulzama	750gr	17,69 €
<b>Nuez moscada molida</b>	especiapedroza	820gr	13,90 €
<b>Pan aleman crujiente rústico</b>	Gestimex	16x500gr	15,22 €
<b>Pan rallado</b>	carritus	1kgr	0,90 €
<b>Pasta de frambuesas</b>	galletilandia	170gr	6,95 €
<b>Patata dulce congelada MCCAIN Crinkle</b>	McCain	10kgr	16,50 €
<b>Patata duquesa</b>	McCain	9kgr	18,90 €
<b>Patatas congeladas MCCAIN Crinkle</b>	McCain	12,5kgr	20,63 €
<b>Patatas congeladas MCCAIN Fry'nDip</b>	McCain	12,5kgr	21,25 €
<b>Patatas Maxi Chips MCCAIN</b>	McCain	10kgr	21,00 €
<b>Pepinillo Vinagre</b>	carritus	1kgr	5 €
<b>Pepino</b>	masverdura	1kgr	1,90 €
<b>Perejil hoja</b>	especiapedroza	1kgr	7,52 €
<b>Pimienta blanca molida</b>	especiapedroza	1Kgr	7,76 €
<b>Pimienta negra en grano</b>	especiapedroza	1kgr	9,46 €
<b>Pimienta rosa en grano</b>	especiapedroza	1kgr	19,39 €
<b>Pimiento verde italiano</b>	masverdura	1kgr	2,30 €
<b>Pimientos rellenos de bacalao</b>	mumumio	4und	8,10 €
<b>Piñones</b>	especiapedroza	1kgr	27,30 €
<b>Potatotoast</b>	McCain	8 kgr	16,80 €
<b>Puerro</b>	masverdura	3 und	2,65 €
<b>Queso gorgonzola</b>	ulzama	1,5kgr	13,26 €
<b>Queso mascarpone</b>	ulzama	1,5kgr	14,20 €
<b>Queso parmesano</b>	Solomadeinitaly	1kgr	20,50 €
<b>Rabo de toro</b>	Carnesvalentín	1,2kgr	11,40 €
<b>Rape</b>	tupescadofresco	1kgr	9,20 €
<b>Ravioli fresco de carne de ternera</b>	carritus	1 kgr	8,65 €
<b>Ravioli fresco de jamón ibérico</b>	carritus	1 kgr	8,65 €
<b>Ravioli fresco de setas del bosque</b>	carritus	1 kgr	2,38 €

<b>Red Bull</b>	LealGourmet	24und	26,56 €
<b>Ron Bacardi</b>	LealGourmet	2und	14,88 €
<b>Ron Bacardi Elixir</b>	LealGourmet	2und	11,19 €
<b>Ron Bacardi limón</b>	LealGourmet	2und	13,01 €
<b>Ron Barceló</b>	LealGourmet	2und	13,07 €
<b>Ron Barceló Imperial</b>	LealGourmet	2und	22,99 €
<b>Ron Brugal</b>	LealGourmet	2und	11,98 €
<b>Ron Caci que</b>	LealGourmet	2und	11,56 €
<b>Ron Flor de Caña</b>	LealGourmet	2und	14,16 €
<b>Ron Habana Club 5</b>	LealGourmet	2und	10,65 €
<b>Ron Legendario</b>	LealGourmet	2und	6,35 €
<b>Ron Matusalem 15</b>	LealGourmet	2und	20,99 €
<b>Ron Negrita</b>	LealGourmet	2und	9,74 €
<b>Ron Negrita Blanco</b>	LealGourmet	2und	7,26 €
<b>Ron Pampero Reserva</b>	LealGourmet	2und	18,15 €
<b>Ron Santa Teresa</b>	LealGourmet	2und	11,47 €
<b>Ron Zacapa Reserva</b>	LealGourmet	2und	35,33 €
<b>Ron Zacapa XO</b>	LealGourmet	2und	68,37 €
<b>Rúcula</b>	fitoagícola	500gr.	7,10 €
<b>Rulo de cabra</b>	mumumio	1kgr	9,78 €
<b>Sal</b>	madeincanaryislands	500gr	1 €
<b>Sal Maldon</b>	ulzama	1,5kgr	25,12 €
<b>Salsa 4 quesos</b>	ulzama	10x1kgr	89,30 €
<b>Salsa a las finas hierbas</b>	ulzama	10x500gr	56,80 €
<b>Salsa al pesto</b>	ulzama	10x500gr	87,30 €
<b>Salsa blanca de setas</b>	ulzama	10x1kgr	67,80 €
<b>Salsa boloñesa</b>	ulzama	10x1kgr	60,80 €
<b>Salsa carbonara</b>	ulzama	10x1kgr	72,24 €
<b>Salsa de langosta</b>	ulzama	10x1kgr	98,60 €
<b>Salsa de mostaza dulce</b>	mumumio	1kgr	5,90 €
<b>Salsa de soja</b>	carritus	250ml	3,27 €
<b>Salsa de trufa</b>	ulzama	10x1kgr	72,40 €
<b>Salsa Lea&amp;Perrins</b>	carritus	150ml.	2,93 €
<b>Salsa Worcester (Inglesa)</b>	Saboresdelmundo	150ml.	3,40 €
<b>Secreto Ibérico</b>	carnevillamaria	1kgr	21,50 €
<b>Sepia pequeña congelada limpia</b>	Carritus	1kgr	8,13 €
<b>Sevenup 20cl</b>	LealGourmet	24und	12,14 €
<b>Shweppes 20cl</b>	LealGourmet	24und	13,04 €
<b>Sidra El gaitero</b>	LealGourmet	2und	2,32 €
<b>Solomillo de buey</b>	Carnesvalentín	2,3kgr	46,00 €
<b>Solomillo de cerdo ibérico</b>	labonacarn	600gr	7,36 €
<b>Sorbete de limón</b>	tudespensa	1l	6,52 €
<b>Sorbete de mandarina</b>	tudespensa	1l	2,99 €
<b>Tabasco</b>	carritus	60gr	3,14 €



<b>Tacconi</b>	ulzama	32x250gr	116 €
<b>Tagliatelle</b>	ulzama	12x500gr	34 €
<b>Tarta de manzana</b>	artepan	6rac	16,29 €
<b>Tequila José Cuervo</b>	LealGourmet	2und	11,25 €
<b>Tequila José Cuervo Especial</b>	LealGourmet	2und	12,95 €
<b>Tequila José Cuervo Gold</b>	LealGourmet	2und	15,13 €
<b>Tinta de sepia congelada</b>	Carritus	8 und	1,15 €
<b>Tomate Raff</b>	masverdura	1 kgr	2,05 €
<b>Tomate seco</b>	mumumio	250gr	2,31 €
<b>Tomillo en rama</b>	especiaspedroza	1kgr	6,20 €
<b>Tónica Indi 20cl</b>	LealGourmet	24und	36,04 €
<b>Tónica Premium</b>	LealGourmet	24und	32,74 €
<b>Tortellini de queso</b>	Carritus	250gr	0,85 €
<b>Tortitas de patata y cebolla</b>	McCain	9 kgr	17,19 €
<b>Trina Naranja 20cl</b>	LealGourmet	24und	15,10 €
<b>Trufa negra</b>	trufaandtruffle	1gr	1 €
<b>Vermouth Martini Blanco</b>	LealGourmet	2und	7,80 €
<b>Vermouth Martini Dry</b>	LealGourmet	2und	8,17 €
<b>Vermouth Martini Rojo</b>	LealGourmet	2und	7,80 €
<b>Vinagre de módena</b>	ulzama	5l	20,61 €
<b>Vinagre jerez</b>	ulzama	12x1l	18,24 €
<b>Vino Baltasar Graciñan</b>	vinissimus	2und	12,95 €
<b>Vino blanco</b>	coperativassanpedro	5l	7 €
<b>Vino Casal Caeiro</b>	gourmetcasa	2und	8,50 €
<b>Vino Castell Roig</b>	vinissimus	2und	9,95 €
<b>Vino Castillo San Diego Barbadillo</b>	LealGourmet	2und	3,93 €
<b>Vino Circe Verdejo 2013</b>	vinissimus	2und	9,10 €
<b>Vino El Primer Paso</b>	vinissimus	2und	12,25 €
<b>Vino Erre Punto 2012</b>	vinissimus	2und	11,30 €
<b>Vino Fino Tio Pepe</b>	LealGourmet	2und	5,69 €
<b>Vino Finza Antigua</b>	vinissimus	2und	7,15 €
<b>Vino Juan Gil</b>	vinissimus	2und	9,75 €
<b>Vino Luis Cañas 2011</b>	vinissimus	2und	8,85 €
<b>Vino Luna Beberide</b>	vinissimus	2und	5,20 €
<b>Vino Luna Beberide</b>	vinissimus	2und	8,95 €
<b>Vino Manuela de Naveran</b>	vinissimus	2und	11,95 €
<b>Vino Marina Alta</b>	vinissimus	2und	5,40 €
<b>Vino Pago de los Capellanes Roble</b>	vinissimus	2und	9,95 €
<b>Vino Pedro Ximenez</b>	ulzama	6x0,75l	70,62 €
<b>Vino Perles Roses</b>	vinissimus	2und	16,90 €
<b>Vino Recadero</b>	vinissimus	2und	15,80 €
<b>Vino tinto crianza</b>	mumumio	2l	6 €
<b>Vino Traslascuestas</b>	vinoscutanda	2und	7,26 €
<b>Vino Treinta mil Maravedies</b>	vinissimus	2und	10,70 €





<b>Vino Viña Alberdi 2007</b>	vinissimus	2und	10,95 €
<b>Vino Viña Sastre Roble</b>	vinissimus	2und	8,20 €
<b>Yema de huevo</b>	ulzama	1kgr	7,55 €
<b>Zanahoria</b>	masverdura	1kgr	1,70 €



## **Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### **Trabajo Fin de Grado**

## **Anexo 2. Asociaciones del sector**

## Anexo 2: Asociaciones del sector

A continuación se puede observar un listado y un pequeño resumen de las asociaciones del sector a las que el establecimiento se asociaría, para poder obtener ideas y beneficios de las mismas. El estar asociado a una asociación específica del sector proporciona ayudas legales y financieras que pueden ser necesarias en algún momento dado, sin olvidar, el conocimiento de otro tipo de establecimientos de la competencia y su forma de trabajar, de la que se pueden obtener muchas ideas para aplicarlas.

- **Asociación Española de Hostelería (FEHR)<sup>42</sup>**

Fundada en 1977, la Federación Española de Hostelería (FEHR) es la única organización empresarial que representa a nivel estatal al conjunto de más de 280.000 empresas de restaurantes, bares, cafeterías y otros establecimientos que integran el sector de la restauración. Este conjunto empresarial da trabajo a más de un millón de personas y tiene un volumen de ventas de 102.713 millones de euros (datos 2012), lo que equivale al 6% del PIB de la economía española.

La Misión de la organización es:

- Promover la unidad sectorial
- Desarrollar sinergias entre asociaciones
- Desarrollar relaciones con socios estratégicos
- Proyectar FEHR como representación del sector

Los Valores de la organización son:

Proximidad

- Cercanía y creación de confianza en las relaciones con socios y asociados.

Honestidad

- Transparencia, rigor y coherencia en la información y en la actuación.

Pragmatismo

- Enfoque práctico, orientado siempre a un resultado que beneficie a FEHR y a sus asociados.

---

<sup>42</sup><http://www.fehr.es/>

### Trabajo en equipo

- Generación de unidad de acción y búsqueda de un compromiso compartido.

- **Asociación Española de Empresas de Restauración del Patrimonio Histórico ARESPA**<sup>43</sup>

La Asociación Española de Empresas de Restauración del Patrimonio Histórico (ARESPA), fue constituida en Marzo de 1.997. En Enero de 2.000 se aprobó en Asamblea General una modificación en profundidad de sus normas de funcionamiento, pasando de ser una Asociación basada en el voluntarismo de sus socios a tener una organización interna fuerte que además de prestar servicios a los mismos, pretende estar presente en todos los ámbitos de actuación que puedan afectar a la buena conservación de nuestro Patrimonio Histórico y al interés de las Empresas cuyo fin principal es la conservación y restauración de dicho Patrimonio.

Estas dos ideas: Defensa del Patrimonio y defensa de las Empresas especializadas, son el resumen de los objetivos de ARESPA, recogidos en sus estatutos, adaptados recientemente a la Ley Orgánica 1/2002, de Asociaciones. En Febrero de 2003, se aprueba en Asamblea General el Código Deontológico, concebido para asegurar la calidad de los servicios, la fidelidad a los clientes, la lealtad, el respeto y la colaboración entre las empresas miembros de ARESPA, la responsabilidad ante la sociedad en la supervivencia de sus bienes culturales, las buenas prácticas en la competencia y la elevada reputación de las empresas dedicadas a la restauración del patrimonio histórico en España.

- **Euro-Toques**<sup>44</sup>

EURO-TOQUES es una organización internacional de cocineros que integra a más de 3.500 cocineros de 18 países. La fundaron Pierre Romeyer, Paul Bocuse, Juan Mari Arzak y Pedro Subijana entre otros ilustres cocineros el 18 de noviembre de 1986, en Bruselas, a instancias del entonces presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors.

---

<sup>43</sup><http://www.arespaph.com/>

<sup>44</sup><http://www.euro-toques.es/>

En España, la asociación está presidida por Pedro Subijana y cuenta con casi 800 cocineros, con delegados autonómicos y provinciales.

Los objetivos fundamentales son:

- Proteger la Calidad y el Sabor de los alimentos.
- Promover el buen hacer de los Artesanos de la alimentación.
- Proteger el patrimonio culinario europeo en su diversidad y en sus orígenes.
- Defender la seguridad de una alimentación sana en los productos alimentarios y favorecer las combinaciones naturales.
- Exigir un etiquetado correcto para dar a los consumidores una información clara que les permita hacer su elección con buenos criterios.

- **Real academia de gastronomía**<sup>45</sup>

*“La Real Academia de Gastronomía, antes Academia Española de Gastronomía, ha tenido un cierto protagonismo y, sin duda, una gran influencia en la evolución de la gastronomía española de los últimos años. La Academia se planteó desde el primer momento, la posibilidad de influir positivamente en la oferta gastronómica de nuestro país, para mejorar la calidad de vida de los españoles, reducir costes en sanidad y aumentar ingresos por turismo.*

*Pienso que todo eso se ha conseguido en gran medida.*

*Cara al futuro, el principal proyecto de la Real Academia es conseguir que se incorporen los conocimientos de alimentación y la educación del gusto al sistema educativo.*

*Además de, como es natural, llevar a cabo las actividades lógicas de las reales Academias, Corporaciones de Derecho Público, en lo que se refiere a estudios, biblioteca, diccionarios biobibliográficos y de términos gastronómicos, etcétera.”Rafael Ansón(Presidente de la RAG)*

La Real Academia de Gastronomía, cuyos fines aparecen definidos en los Estatutos que la rigen como corporación de derecho público de ámbito

---

<sup>45</sup><http://www.realacademiadegastronomia.com/>

nacional, fundamenta su existencia y sus acciones en el convencimiento de que los alimentos y la forma de prepararlos han sido desde siempre origen y fruto de la cultura de todos los pueblos, e influyen de manera decisiva en la salud y el entramado social de esos mismos pueblos. También cree que el arte y la ciencia que intervienen en la cocina, dando pie a la noción de gastronomía, son a la vez reflejo y motor de su creatividad.

La gastronomía es, pues, a la vez origen y componente fundamental de la cultura y la civilización. La diversidad y la personalidad de las cocinas de España, tradicionales y modernas, fundamentadas en una excepcional riqueza agrícola, ganadera y pesquera, tienen pocos parangones en el mundo y aportan un valor original y destacado al conjunto de su cultura. Todo ello ha influido decisivamente en el atractivo cultural y turístico que nuestro país ha ejercido en todo el mundo a lo largo de los últimos decenios. La Real Academia de Gastronomía dedicará sus esfuerzos al estudio y la difusión de ese patrimonio, cuyo reconocimiento va a ser creciente en el siglo XXI.

- **Asociación de empresas de restauración (AMER)<sup>46</sup>**

La Asociación Madrileña de Empresas de Restauración se constituyó con objeto de representar los intereses del colectivo empresarial hostelero en la Comunidad de Madrid, dando cabida en nuestra Entidad a toda la tipología de empresa restauradora.

AMER, es una organización empresarial que representa de manera específica a la Restauración de nuestra Comunidad, el colectivo más importante de la restauración madrileña.

Como interlocutor válido representa a la Restauración Madrileña ante las distintas Administraciones y Organismos de nuestra Comunidad, estando comprometidos con el día a día de la restauración perfilando soluciones puntuales y concretas, a través de sus distintos departamentos.

AMER, tiene su Sede Social en la Casa de Campo de Madrid en la que, gracias al esfuerzo de todos sus asociados, dispone de unas amplias instalaciones, lugar

---

<sup>46</sup><http://www.amerc.es/>



en el que no sólo los distintos servicios técnicos y jurídicos atienden a los empresarios sino que también existen aulas de formación.

Entendiendo que a través de la participación y la integración asociativa pueden encontrarse soluciones puntuales, AMER forma parte de CEIM, de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), Federación Empresarial de Hostelería (Restauración) de la Comunidad de Madrid, así como de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo, Cámara de Comercio, Comisión de la Empresa Familiar, Consejo Asesor del Servicio Regional de Empleo, Comisiones de Turismo, Comisión Consultiva de Restauración, Juntas Arbitrales de Consumo, etc.



**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

## **Anexo 3. La encuesta de estimación de la demanda**



## Anexo 3: La encuesta de estimación de la demanda

A continuación se puede observar la encuesta realizada para la estimación de la demanda.

**1. ¿Utiliza de forma habitual los restaurantes como opción a la comida fuera del hogar?(\*)**

Sí No

**2. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes?(\*)**

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- Más de 5 veces a la semana

**3. ¿Cuál es la ocasión por la que acude a un restaurante?(\*)**

- Fines de semana
- Ocasiones especiales
- A diario
- Tras ocasiones de ocio o compras familiares

**4. Cuando utiliza los servicios de restauración, ¿lo hace en su barrio de residencia?**

- Sí
- No

*Ilustración 92. Encuesta de demanda estimada. Fuente: Elaboración propia.*



## Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### Trabajo Fin de Grado

# Anexo 4. La encuesta de satisfacción a los clientes

## Anexo 4: La encuesta de estimación de la demanda

A continuación se puede observar la encuesta que mostrarán los terminales táctiles de satisfacción del cliente.

### Satisfacción del cliente - Restaurante (1)

Ayúdenos a Mejorar

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

#### Sexo

Hombre    Mujer

#### Edad

- Menos de 20 años
- Entre 21 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 61 años

#### ¿Con qué frecuencia visita PaDaBa?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Alguna vez a lo largo del año
- Es la primera vez que visito este restaurante

#### ¿Cuándo suele acudir a PaDaBa?

	Entre Semana	Fin de Semana
Comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Satisfacción del cliente - Restaurante (1)

## Calidad

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
La comida es servida caliente y/o fresca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El menú presenta suficiente variedad de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comida es suficientemente sabrosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de comida es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La bebida es servida fría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de bebida es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La oferta de bebidas es suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Satisfacción del cliente - Restaurante (1)

## Atención Recibida

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Los empleados son pacientes tomando nota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados hablan claramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados son educados y corteses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio es puntual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Satisfacción del cliente - Restaurante (1)

Sala

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La carta de productos es accesible y fácil de leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de las mesas es adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los servicios estan limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los servicios disponen de papel y jabón suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Satisfacción del cliente - Restaurante (1)

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes aspectos generales de [INTRODUZCA EL NOMBRE DEL RESTAURANTE]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención Recibida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la bebida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a [INTRODUZCA EL NOMBRE DE SU RESTAURANTE] sobre el servicio que proporciona?



**Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

**Trabajo Fin de Grado**

# **Anexo 5. Desglose de la Inversión Inicial**

## Anexo 5: Desglose de la Inversión Inicial

Concepto	Unidades	Precio Unitario	Total
			124,012.00 €
<b>Redacción del proyecto de actividad incluido arquitecto</b>			<b>2,500.00 €</b>
<b>Ejecución y material de las obras de acondicionamiento</b>			<b>61,100.00 €</b>
Suelos	320	20.00 €	6,400.00 €
Materiales de obra necesarios			3,200.00 €
Iluminación led	50	95.00 €	4,750.00 €
Obra			47,054.00 €
<b>Material de zona de cocina</b>			<b>14,637.00 €</b>
Báscula de cocina	2	10.00 €	20.00 €
Batidora jarra de plástico	1	24.70 €	24.70 €
Batidora de mano	1	85.00 €	85.00 €
Mandolina	2	10.00 €	20.00 €
Campana extractora	2	1,725.00 €	3,450.00 €
Cocina 3 fuegos y horno	2	1,285.00 €	2,570.00 €
Doble freidora 9 litros	1	392.00 €	392.00 €
Plancha con dos fuegos	1	325.00 €	325.00 €
Mesa fría de trabajo	1	1,325.00 €	1,325.00 €
Fregadero	2	792.00 €	1,584.00 €
Lavavajillas	1	1,198.00 €	1,198.00 €
Mesa mural	2	475.00 €	950.00 €
Estantería de pared	5	75.00 €	375.00 €
Horno microondas	2	325.00 €	650.00 €
Tostadora eléctrica horizontal	1	20.00 €	20.00 €
Picadora	1	50.00 €	50.00 €
Mesa mural	2	286.00 €	572.00 €
Contenedor de desperdicios	3	80.00 €	240.00 €
Cacerola con tapa baja	1	24.00 €	24.00 €
Cacerola con tapa alta	1	35.00 €	35.00 €
Escurreidor de acero	1	21.00 €	21.00 €
Sartén de aluminio 22	1	16.00 €	16.00 €
Sartén de aluminio 24	1	20.00 €	20.00 €
Sartén de aluminio 28	1	25.00 €	25.00 €
Embudo	1	6.00 €	6.00 €
Cuchillería 6 piezas	2	36.00 €	72.00 €
Tablas de cortar	2	10.00 €	20.00 €
Jamonero y cuchillo	1	35.00 €	35.00 €
Batidor eléctrico doble varilla	1	12.00 €	12.00 €
Presupuesto para otros útiles no detallados			500.00 €
<b>Material de barra</b>			<b>6,720.00 €</b>
Fregadero lava vasos	1	285.00 €	285.00 €
Lavavajillas lava vasos	1	748.00 €	748.00 €
Congelador para escarchado de vasos	1	435.00 €	435.00 €

Cafetera industrial	1	1,200.00 €	1,200.00 €
Molinillo de café	2	220.00 €	440.00 €
Mueble cafetero	1	485.00 €	485.00 €
Mueble estantería	1	410.00 €	410.00 €
Exprimidor eléctrico	1	78.00 €	78.00 €
Mesa barman	1	886.00 €	886.00 €
Triturador de hielo	1	353.00 €	353.00 €
Contenedor de desperdicios	1	80.00 €	80.00 €
Botellero de barra 2 m	1	820.00 €	820.00 €
Presupuesto para otros útiles de cocina no detallados			500.00 €
<b>Material cuarto frío</b>			<b>8,996.00 €</b>
Armario congelador 1200 litros	2	2,200.00 €	4,400.00 €
Arcón congelador 238 litros	1	496.00 €	496.00 €
Frigorífico 1200 litros	2	1,650.00 €	3,300.00 €
Presupuesto para otros útiles no detallados			800.00 €
<b>Material comensales zona lounge</b>			<b>5,466.00 €</b>
Mesas bajas	8	65.00 €	520.00 €
Juego de sillas + mesa alta	4	128.00 €	512.00 €
Sofás	4	336.00 €	1,344.00 €
Pufs	8	66.00 €	528.00 €
Taburetes de barra	8	39.00 €	312.00 €
Cristalería	1	1,000.00 €	1,000.00 €
Vajilla	1	1,000.00 €	1,000.00 €
Presupuesto para otros útiles no detallados			250.00 €
<b>Material comensales zona restaurante</b>			<b>17,097.00 €</b>
Mesas pequeñas	20	148.00 €	2,960.00 €
Mesas grandes	8	221.00 €	1,768.00 €
Mesas pequeñas reservados	4	173.00 €	692.00 €
Mesas grandes reservados	2	240.00 €	480.00 €
Sillas comedor	65	29.00 €	1,885.00 €
Sillas reservados	20	60.00 €	1,200.00 €
Cristalería	1	1,500.00 €	1,500.00 €
Vajilla	10	350.00 €	3,500.00 €
Cubertería	10	210.00 €	2,100.00 €
Presupuesto para otros útiles no detallados			400.00 €
Lámparas pie zona reservados	4	153.00 €	612.00 €
<b>Otro material necesario</b>			<b>7,192.00 €</b>
TV para la zona de cocina	1	230.00 €	230.00 €
Impresoras de TPV	2	126.00 €	252.00 €
TPV	2	975.00 €	1,950.00 €
Tablets	60	45.00 €	2,700.00 €
Software de gestión	1	1,200.00 €	1,200.00 €
Diseño, puesta en funcionamiento y mantenimiento web	1	860.00 €	860.00 €

Tabla 69. Desglose de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.







## **Universidad Carlos III de Madrid – Escuela Politécnica Superior**

Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de ingeniería de Organización

---

### **Trabajo Fin de Grado**

## **Anexo 6. La carta**

## Anexo 6: La carta

A continuación se puede observar el menú que se ha establecido para el restaurante.

### CARTA RESTAURANTE

#### Para empezar

Tejas de parmesano con Carpaccio de buey acompañado de salsa harry's	12€
Carpaccio de calabacín, tomate raff, trufa y virutas de queso	12€
Foie con reducción de pedro ximénez y frutos rojos	14€
Jamón ibérico de bellota recién cortado (con pan tostado y tomate fresco)	18€
Croquetas melosas PaDaBa (3 und.) (queso gorgonzola, queso marcarpone y nueces)	6,5€

#### Ensaladas

Ensalada de 8 hojas con tomates secos y virutas de parmesano	9€
Milhojas de mozzarella de búfala y escalibaba de verduras	14€
Ensalada de queso de cabra con cebollitas a la miel	8€

#### Cremas y Sopas

Crema de calabaza con Vieira	7,5€
Crema fría dos colores PaDaBa (gazpacho y ajoblanco)	6,5€
Gazpacho de melón y tomate con crujiente de jamón	7,5€

#### Pastas y Arroces

Pastas (Spaguetti, tacconi, tagliatelle, tortellini de queso, gnocchi, ravioli de carne, ravioli de setas, ravioli de jamón)	10€
Salsas (4 quesos, finas hierbas, pesto genovese, blanca de setas, boloñesa, carbonara, langosta, trufa)	



Risotto negro de sepia y mejillones 14€

## **Carnes**

Tartar de buey 17,8€  
*(acompañado de patatas PaDaBa)*

Solomillo con salsa de boletus 19,5€  
*(acompañado de patatas PaDaBa)*

Timbal de rabo de toro al chocolate con frutos rojos 16€  
*(acompañado de patatas PaDaBa)*

Magret de pato con salsa de frutos rojos y reducción de pedro ximénez 16€  
*(acompañado de patatas PaDaBa)*

Hamburguesa de secreto ibérico con migas y salsa de mostaza a la antigua 12€  
*(acompañado de patatas PaDaBa y aros de cebolla /pimientos)*

Hamburguesa de buey con tomate al horno y queso 12€  
*(acompañado de patatas PaDaBa y aros de cebolla/pimientos)*

## **Pescados y Mariscos**

Tartar de atún rojo con aguacate 20€  
*(acompañado de nachos y guacamole)*

Bacalao confitado con boletus y su pil-pil 18€

Pimientos del piquillo rellenos de brandada de bacalao 10€

Rape asado con carabineros 20€

## **Postres caseros**

Tarta de manzana 7€  
*(acompañada de helado de canela)*

Coulant de chocolate con helado de vainilla 7€

Sorbete de limón al cava 4€

Sorbete de mandarina al cava 4€

Crema fría de café y ron 5€

Sopa de mango con helado de maracuyá 7€

Bombón de chocolate blanco relleno de turrón 7€  
*(acompañado de helado de pistachos)*



## **CARTA RACIONES DEL BAR**

### **Tostas**

**6€**

Queso de cabra frito con cebolla caramelizada

Foie a la plancha sobre crujiente de jamón ibérico

Salmorejo con crujiente de jamón ibérico

Bacalao gratinado con su brandada

Foie a la plancha con cebolla caramelizada y puré de manzana

Secreto al queso cabrales

### **Mini hamburguesas**

**4€**

Buey con mostaza de dijón

Española (de ternera con crujiente de ibérico)

Rabo de toro con rúcula

### **Minipizzas**

**4€**

Margarita (tomate, rallado de quesos y orégano)

Clásica (tomate, jamón york, mozzarella y albahaca)

Siciliana (tomate, mozzarella, atún, anchoas, alcaparras y orégano)

Chef (tomate, mozzarella, bacón, champiñones, huevo de codorniz, cebolla, romarinos, rúcula y orégano)

### **Otros**

**3€**

Piruleta de pollo al curry

Bombón de morcilla y almendra sobre tomate confitado

Patatas cuatro salsas



## BEBIDAS

Agua 1/3	2€
Agua con gas	3€
Refrescos	3,5€
Zumos	2€
Red bull	3€
Caña (0,33)	1,5€
Jarra (0,5)	3€
San Miguel (1/3)	2€

## LICORES

**3€**

Amaretto
Baileys
Cointreau
Drambuie
Frangelico
Hierbas dulces o mixtas
Hierbas secas
Licor 43
Malibu
Mangaroca
Pacharán
Redernerger
Sambuca
Tia María



## **TEQUILA**

**3€**

Jimador

José Cuervo

## **RON**

**5€**

Zapaca 23

## **WHISKY**

**5€**

Cardhu

Chivas 12 años

Dalwhinine 15 años

Glen Farclas

Glen Rothes

Jhonny W. Doble Black

Knokando 12 años

Laphroig 10 años

Oban



## **CAFÉS**

Cortado o solo	2€
Con leche	2,5€
Con leche de soja	3€
Bombón blanco	3€
Bombón negro	3€

## **Especiales**

**4,5€**

Jamaicano (ron y nata)
Antillano (tía maría y nata)
Delic (Drambuie y nata)
Irlandés (Whisky y nata)
Vienes con nata
Barraquito (café canario) (leche condensada, kahlúa, canela y corteza de limón)
Licor de café
Carajillo (con licor)
Carajillo de Bileys

## **Capuccino**

**3,5€**

Clásico
Con leche de soja

## **Chocolates**

**2€**

Cola-cao
Chocolate a la taza

## **Infusiones y té**

**1,5€**

Infusiones (tila, manzanilla, poleo menta, hierbaluisa)
Tés (verde, earl grey, rojo, de frutos rojos, naranja o canela, frambuesa o mango, rosas o jazmín, delic (hierbabuena, flor de azahar y azúcar moreno)



## CARTA DE VINOS

### Aperitivos

**Copa: 2,8€****Botella: 18€**

Fino Tío Pepe (fino) D.O. Jerez-Xéres-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda

Manzanilla Barbadillo en rama seca de otoño D.O. Jerez-Xéres-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda

### Espumosos

Castell Roig Brut Nature (Macabeo, Xarel-lo y Parellada) D.O. Cava 15€

Recadero Brut Nature Gran reserva 2007 (Macabeo, Xarel-lo y Parellada) D.O. Cava 25€

Perles Roses Brut Rosé 2009/10 (Pinot Noir) D.O. Cava 26€

### Blancos

Luna Beberide 2012 (Gewurztraminer) D.O. Bierzo 17€

Circe 2013 (Verdejo) D.O. Rueda 16€

Manuela de Naveran, Fermentado en Barrica 2011 (Chandonnay) D.O. Penedés 18€

Casal Caeiro “crianza sobre lías” 2010 (Albariño) D.O. Rías Baixas 18€

### Rosados

Traslascuestas Fermentando en Barrica 2011 (Temprillo) D.O. Ribera del Duero 17€

### Tintos

Erre Punto 2011, maceración carbónica (Tempranillo) D.O. Calificada Rioja 17€

Luis Cañas Crianza 2009 (Tempranillo y Garnacha) D.O. Calificada Rioja 20€

Viña Alberdi Crianza 2006 (Tempranillo) D.O. Calificada Rioja 28€

Viña Sastre Roble 2011 (Tempranillo) D.O. Ribera del Duero 15€

Pago de los Capellanes Roble 2011 ( Tempranillo ) D.O. Ribera del Duero 19€

Treintamil Maravedies 2011 (Garnacha y Syrah) D.O. Vinos de Madrid 22€

El Primer Paso Roble 2010 (Tempranillo) D.O. Toro 23€

Baltasar Graciñan Roble 2009 (Garnacha) D.O. Catalayud 19€

Luna Beberide “Finca La Cuesta” Crianza 2009 (Mencia) D.O. Bierzo 21€

Juan Gil Crianza 2010 (Monastrell) D.O. Jumilla 24€



## Dulces

Finza Antigua Naturalmente Dulce 2011 (Moscatel) D.O. La Mancha	15€
Marina Espumante Dulce (Moscatel de Alejandría) D.O. La Mancha	14€

## CÓCTELES

### Clásicos

**10€**

Mojito (Clásico, Café y Naranja): ron hierbabuena, azúcar moreno, lima, soda
Caipirinha: cachaza, lima, azúcar moreno
Dry-Dirty Martini: ginebra, vermouth seco
Bloody Mary: vodka, zumo tomate, sal, pimienta, perrins, tabasco, zumo de limón
Negroni: campari, vermouth rojo, ginebra
Margarita: tequila reposado, cointreau, zumo de lima
Tequila sunrise: tequila blanco, zumo de naranja, granadina
Ron Dunch: ron blanco, martini rojo, jarabe de coco, zumo de piña, naranja, limón, granadina
Mai-Tai: ron añejo, ron blanco, curaco rojo, zumo de piña y naranja, jarabe de almendras
Sour: Whisky o pisco o amareto o midori, zumo limón, azúcar, clara de huevo
Manhattan: Canadian club o bourbon, Martini rojo, angostura
Old fashion: ron o bourbon, azúcar, angostura y piel de naranja
Martini de frutas: vodka, fruta natural y azúcar
Cosmopolitan: absolut citron, cointreau, zumo de arándanos y zumo de lima
Sex on the beach: licor de melon, zumo de arándanos, vodka y zumo de naranja
Long island Ice Tea: vodka, tequila, ginebra, ron, cointreu, zumo lima, cola
Sidear: brandy, cointreu, zumo de lima
Rusty nail: drambule, whisky
Gin fizz: ginebra, zumo de lima, azúcar, clara huevo, soda
Gimelet: ginebra, cordial lima, zumo de lima
Wwhite Russian: Vodka, licor de café, nata



Piña Colada: ron blanco, ron de coco, zumo de piña, jarabe de coco, nata

## **Espumosos**

**11€**

Bellini: champan, melocotón, licor de melocotón

Fresini: champan, fresas

French 75: champan, ginebra, zumo de limón, azúcar

Aviateur: champan, campari, zumo de pomelo

Mojito de champan: champan, hierbabuena, zumo de lima, azúcar

Violeta roja: champan, ron de frambuesa, jarabe de violetas

Clásico: champan, brandy, azñucar, angostura

## **PaDaBa**

**10€**

Oporto Martini: Oporto, fresas, azúcar de vainilla, cherry, brandy

Blue gin: ginebra, azúcar, kiwi, zumo de naranja, curacao azul

Caipirinha de sake: sake, naranja, jengibre, azúcar moreno

Expreso Martini: vodka, café, azúcar de vainilla, nata

Pepino sour: limoncello, pepino, azúcar, clara de huevo, soda

DxMix: Pedro Ximenez, campari, bitter de naranja, piel de cítricos

Martina: ginebra, piña, albahaca, zumo de limón, azúcar

Lisa: amaretto, zumo de arándanos y frambuesas, zumo de naranja, jarabe de framuesa

Ithan: Absolut mandarin, curacao rojo, zumo de arándanos y frambuesas, zumo de naranja

Tropical: vodka, puré de melocotón, jarabe de coco, cointreau

Refresh: vodka, licor de manzana, zumo de limón, azúcar

Cinamon: vodka, canela, crema cassis, lima, azúcar moreno

Bloody real: vodka, zumo de tomate, chile fresco, pimienta rosa, sal de especias, salsa perrins, zumo de naranja

## **Sin alcohol**

**8€**

Virgin Mary: zumo de tomate, sal, pimienta, perrins, tabasco, zumo de limón

Mojito Sin: lima, azúcar moreno, hierbabuena, sprite

Florida: zumos de naranja, limón y pomelo, azúcar, soda



Apple Die: Zumo de manzana, jarabe de canela, nata chocolate

Rachel: fresas, jarabe de plátano, jarabe de sandía, bebida de maracuyá

Deja-Vú: zumo de piña, jengibre, jarabe de canela, nata

Piña colada sin: zumo de piña, jarabe de coco, nata

## **GIN TONICS – GINEBRAS PREMIUM**

### **INGLESAS**

BEEFEATER 24, 45º: Piel de Pomelo, Perejil Rizado y Schweppes.	12€
MARTIN MILLERS, 40º: Rama de Canela y Boylan.	13€
BLOOM, 40º: Piel de Lima y 1724.	14€
FIFTY POUNDS, 43.5º: Lemongrass y Fever Tree.	15€
MOMBASA CLUB, 41.5º: Piel de Naranja y Kas.	12€
THE LONDON Nº 1, 44º: Piel de Limón y Fever Tree.	12€
PLYMOUTH, 42º: Stick de Manzana con Angostura y Schwueppes.	10€
GOA, 47º: Fresa Macerada en Limón y Boylan.	11€
BULLDOG 40: Lemongrass y Schweppes.	12€
TEN, 47.3º: Piel de Pomelo y Kas.	10€
HAYMAN'S 1820, 40º: Piel de Naranja y Fever Tree.	12€

### **FRANCESAS**

SAFFRON GIN, 40º: Hebras de Azafrán y Fever Tree.	11€
MAGUPELLAN, 44º: Piel de Naranja y Kas.	13€
FAHRENHEIT, 40º: Piel de Limón y 1724.	12€
G'VINE FLORAISSON, 44º: Piel de Lima, Uvas y Boylan.	15€
CITADELLE, 44º: Piel de Lima y Schweppes.	12€
BLUE RIBBON, 40º: Piel de Limón y Fever Tree.	11€
G'VINE NOVAISSON, 43.9º: Piel de Naranja y Fentimans.	15€

### **AMERICANAS**

Nº 209, 47.3º: Piel de Limón y 1724.	15€
--------------------------------------	-----



SEAGRAM'S, 49º: Piel de Lima, Rodaja de Jengibre y Fentimans. 10€

JUNIPERO, 49º: Piel de Limón y Nordic. 13€

## **ESPAÑOLAS**

PORT OF DRAGONS, 44º: Vainilla en Rama, Piel de Lima y Fever Tree. 11€

MARE, 40º: Hoja de Albahaca y Boylan. 14€

GINEBRA 9, 40º: Piel de Lima y Schweppes. 14€

XORIGUER, 38º: Piel de Pomelo Macerada en Campari y Nordic. 10€

## **ESCOCESAS**

HENDRIK'S, 44º: Manzana y Fentimans. 12€

BLACKWOODS, 40º: Hoja de Menta y Fever Tree. 11€

OLD RAJ, 55º: Pedacito de Regaliz y Schweppes. 12€