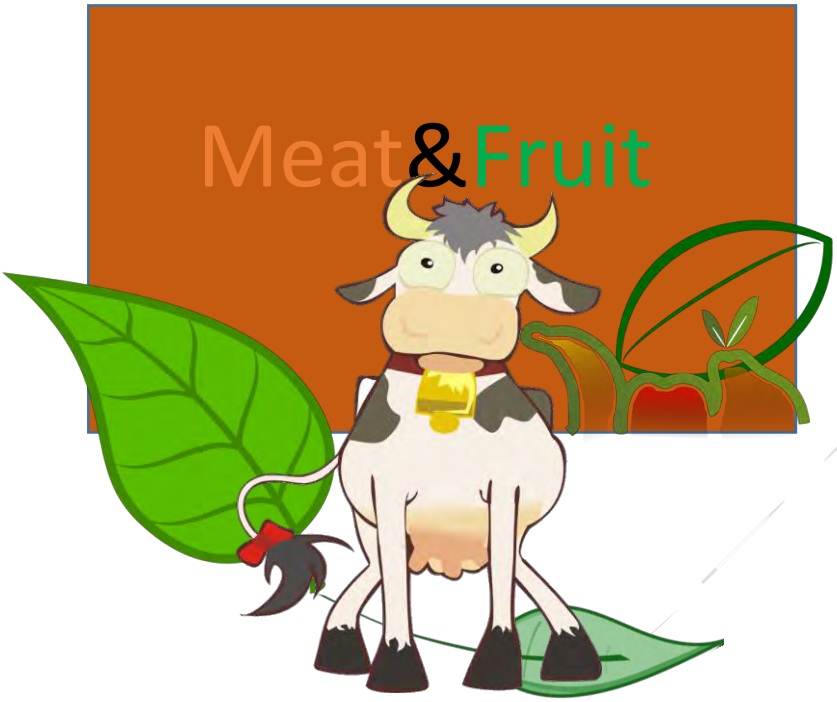


Restauración y distribución minorista de productos frescos de calidad (carnes, aves y embutidos).

"Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.

Solo cabe progresar cuando se piensa en grande"

José Ortega y Gasset

1 Contenidos.

1 Contenidos. 3
2 Introducción. 9
2.1 Surgimiento de la idea de negocio. 9
2.1.1 Escenario. 9
2.1.2 El problema. 10
2.1.3 Necesidades identificadas a cubrir. 10
2.2 Construcción de la idea del negocio. 11
2.2.1 Valores. 11
2.2.2 Oportunidades 11
2.2.3 Idea de Negocio. 12
2.3 Misión. 12
3 Análisis externo 13
3.1 Análisis del entorno global 13
3.1.1 Análisis PESTEL 13
3.1.2 Tendencias en el consumo mundial de carnes. Cabrito, conejo y pichón, nuevas carnes de moda. 15
3.2 El sector de la alimentación en España 2014 17
3.2.1 Evolución del gasto en alimentación. 17
3.2.2 Gasto en alimentación extra-doméstico 17
3.2.3 Distribución del gasto en alimentación por canales 18
3.2.4 Resultados globales del consumo en hogares 18
3.2.5 Establecimientos de compra para consumo en el hogar 19
3.2.6 CARNE 22
3.3 El sector de la hostelería, restauración y colectividades 27
3.3.1 Números sobre el sector: 27
3.3.2 Gasto en Restaurantes: 29
3.4 El sector de la hostelería, restauración y colectividades 32
3.4.1 Números sobre el sector: 32
3.4.2 Gasto en Restaurantes: 34
3.5 Encuestas y entrevistas 37
3.5.1 Carnicerías 37

3.5.2 Restaurantes 38
3.5.3 Estimaciones 39
3.5.4 Consumidores 40
3.6 La competencia 43
3.7 Análisis de proveedores 46
3.8 Legislación 47
3.9 Centros empresariales y polígonos industriales 48
4 Análisis interno 51
5 DAFO 54
5.1 Conclusiones 55
6 Modelo de negocio 56
6.1 Propuesta de valor 56
6.2 Segmento de clientes 56
6.3 Relación con los clientes 56
6.4 Canales de comunicación y distribución 57
6.5 Actividades clave 57
6.6 Recursos cave 57
6.7 Partners clave 57
6.8 Ingresos 57
6.9 Estructura de costes 57
7 Objetivos estratégicos 57
- Escalabilidad 57
- Alcanzar el punto muerto en el plazo de dos años 58
- Expansión en 3 años 58
  - Plan 58
  - Teoría 58
  - Criterios de evaluación que se adoptarán para decantarse por la franquicia 58
  - Las claves de un buen franquiciado para que una franquicia de cárnicos sea rentable. 59
8 Plan comercial / marketing. 60
8.1 Producto. 60
8.2 Filosofía. 60
8.3 La marca: Meat&Fruit. 60

8.4 Propuestas de valor 60
8.4.1 Restaurante 60
8.4.2 Carnicería 60
8.5 Estrategia de captación. 61
8.6 Promociones y política de precios. 61
8.7 Productos estrella 61
8.8 Estacionalidad de las ventas 62
8.9 Concepto de Menú 62
8.10 Estrategia de fidelización 63
9 Plan de Operación. 64
9.1 Estrategia de operación. 64
9.2 Gestión de suministros. 65
9.2.1 Gestión de materias primas. 65
9.2.2 Política de aprovisionamiento / Stock. 65
9.3 Instalaciones. 65
9.3.1 Local 65
9.4 Proceso de elaboración. 68
9.4.1 Carnicería 68
9.4.2 Restaurante 68
9.4.3 Sala 69
9.5 Servicio. 69
9.5.1 Carnicería 69
9.5.2 Restaurante 69
9.5.3 Sala 69
9.6 Venta 69
9.7 Socios 69
9.8 Mantenimiento 70
10 Plan de Recursos. 71
10.1 Selección del personal. Recursos clave. 71
10.1.1 Carnicero 71
10.1.2 Cocinero 71
10.2 Horario de la actividad. 71
10.3 Formación del personal. 71

10.4 Política retributiva 71
10.4.1 Carnicería 71
10.4.2 Comedor 71
10.4.3 Cocina 72
10.5 Dependencias 72
10.6 Inversión inicial – 290400€ 72
10.7 Gastos de operación 72
10.8 Innovación tecnológica 73
10.9 Mantenimiento 73
11 Financiero 74
11.1 Inversión 74
11.1.1 Inversión inicial – 290400€ 74
11.1.2 Recursos necesarios – 600000€ 74
11.2 Amortizaciones materiales 75
11.3 Plan de financiación 76
11.3.1 Recursos – 600000€ 76
11.4 Previsiones de ventas 77
11.4.1 Previsiones de ventas primer año 77
11.4.2 Previsiones de ventas segundo año 78
11.4.3 Previsiones de ventas tercer año 79
11.5 Resumen de previsiones de ventas 80
11.6 Cuadro de gastos 81
11.6.1 Gastos de operación 83
11.6.2 RRHH – 256000€ anuales – 21333,33€ mensuales 84
11.7 Cuenta de Resultados resumen a tres años 85
11.7.1 Previsión de resultados del primer año 85
11.7.2 Previsión de resultados del segundo año 86
11.7.3 Previsión de resultados de tercer año 87
11.8 Cuenta de Resultados resumen a tres años 88
11.9 Resumen Flujo de Tesorería 89
11.10 Previsiones de expansión y crecimiento 90
11.11 Balance 91
11.12 Indicadores 92

11.12.1 VAN 92
11.12.2 TIR 92
12 Conclusiones del proyecto 93
- El cliente no dispone de alternativas consumo en los centros empresariales 93
- Tendencia al comercio especializado, la mayoría de a gente se resiste a comprar carne pre empaquetada. 93
- Esta solución integra en un espacio común diversas opciones de compra de productos alimenticios, que ayudan a solventar el problema de falta de tiempo que padecen los potenciales clientes. 93
- Hemos conseguido un enfoque diferente a servicio que da solución al problema encontrado. . 93
- Se minimizan costes por el uso de las tecnologías, por el autoservicio y porque se cubre el servicio con un único equipo de trabajadores 93
- Soluciones imaginativas: tablets y tickets restaurante. 93
- El plan estratégico es acumular tesorería para conseguir una rápida expansión 93
13 Anexos 94
13.1 ANEXO I – INDUSTRIA CÁRNICA 94
13.1.1 LA PRODUCCIÓN CÁRNICA ESPAÑOLA 94
13.1.2 CENSOS GANADEROS Y PRODUCCIÓN PRIMARIA 96
13.2 ANEXO II – EL EXTERIOR 98
13.2.1 COMERCIO EXTERIOR CÁRNICO 98
13.3 ANEXO III - El sector vacuno 101
13.4 ANEXO IV Los proveedores – Ubicación y emplazamiento de los mataderos 108
13.4.1 - Criterios de ubicación 108
13.4.2 - Evaluación del emplazamiento del matadero 109
13.4.3 - Disponibilidad de tierras 110
13.4.4 - Subsuelo, orientación 110
13.4.5 - Comunicaciones 111
13.4.6 - Agua, electricidad 111
13.4.7 - Eliminación de desechos 112
13.4.8 - Otros servicios 112
13.4.9 - Contratación de mano de obra 112
13.5 ANEXO V. ALMACENAMIENTO NO REFRIGERADO O REFRIGERADO DE LA CARNE FRESCA Y LOS SUBPRODUCTOS COMESTIBLES 113
13.5.1 - Almacenamiento no refrigerado 113

13.5.2 - Conservación y almacenamiento por refrigeración 113
13.5.3 - Comparación de los sistemas de enfriamiento en diversas situaciones 114
13.5.4 - Técnicas de conservación disponibles para la manipulación de las canales a falta de refrigeración 115
13.5.5 - Sistema de pre-enfriamiento atmosférico y refrigeración por circulación forzada 116
13.5.6 - Disposición y volumen de la cámara fría 118
13.5.7 - Selección del equipo de refrigeración 121
13.5.8 - Construcción de la cámara fría 123
13.6 Anexo VI – Gráficos de interés 125
13.6.1 Demanda de carne por tipo de establecimiento en la restauración comercial en 2009 125
13.6.2 Formas de aprovisionamiento de carne en la restauración comercial en 2009 125
13.7 Anexo VII - Preferencias, comportamiento y percepción de la carne y los productos cárnicos por los consumidores 127
13.7.1 Factores psicológicos 127
13.7.2 Factores sensoriales 129
13.7.3 Factores de marketing 131

2 Introducción.

2.1 Surgimiento de la idea de negocio.

2.1.1Escenario.

- El sedentarismo y la falta de tiempo hacen que aumente el riesgo de obesidades. Así cada vez hay un mayor interés por una alimentación sana y equilibrada.

La obesidad, con el grado de incidencia que tenemos hoy en día, es un fenómeno reciente. El principal agente causante ha sido la combinación calefacción, televisión y sofá. Estos tres elementos juntos favorecen sin duda en sedentarismo y la inactividad física. Además acentúan este fenómeno la alimentación más rica en nutrientes, el exceso de alimentación derivado del consumismo y la falta de tiempo (y dinero) que introduce la comida rápida, de la que muchos abusamos. Sea como haya querido ser, cada vez somos más las personas que intentamos hacer una dieta "sana y equilibrada" pese a comer todos los días fuera de casa. Podemos resumir sin faltar mucho a la verdad la oferta de la mayoría de casas de comidas como: patatas con carne de primer plato y carne con patatas de segundo.

- La incorporación de las mujeres al mercado laboral, hace que haya menos personas especializadas en el hogar y que cada vez se cocine menos.

La figura del ama de casa es una especie en proceso de extinción, que está impactando en los hábitos de consumo de las familias, hablando de estrategias de abastecimiento. Son muchos los hogares en los que no existe una persona dedicada en exclusiva a atenderlo, sino que conviven personas que trabajan y comparten las tareas domésticas. La mayoría de los horarios de trabajo en España son jornadas partidas que obligan al trabajador a comer fuera de casa. En el caso de que haya una unidad familiar con hijos, éstos también tienen que comer fuera de casa. Si unimos los factores anteriores, se detecta la necesidad de que se ofrezcan menús adecuados en colectividades y restaurantes. Los tradicionales horarios de apertura de los comercios de 9 a 14 y de 17 a 20 horas, los hacían inaccesibles a muchas personas que salían de sus casas antes de la apertura y regresaban después del cierre. Para algunos ni siquiera la ventana de 9 a 14 de los sábados por la mañana era opción.

Algunos comercios, sobre todo aquellos que se concentran en Centros Comerciales y las grandes superficies, han evolucionado ampliando los horarios de apertura y ofreciendo opciones de compra telemática. Muchos pequeños comerciantes han perdido gran parte de su clientela en aras de esta nueva oferta con la que no han tenido capacidad operativa de competir. A menudo responsabilizan a la crisis de la debacle que los pequeños comercios han sufrido, cuando muchas veces esto ha sido sólo la puntilla, se ha producido un gran cambio social y quienes no han sabido adaptarse a él, desaparecen.

Sin embargo, ¿cómo es el caso de las carnicerías?, ¿son estas medidas una buena solución?, ¿cómo se comportan los consumidores al respecto?

- Las soluciones que las nuevas tecnologías aportan en la tele-adquisición de la "cesta de la compra" ofrecen poca confianza para productos frescos.

El sector de las carnicerías es uno de los más grandes subgrupos del sector de la alimentación, junto con la frutería es el establecimiento más estable en la venta de sus productos. Además, mientras que han crecido las ventas de otros productos como lácteos, alimentos envasados, etc. de las grandes superficies, la carne y embutido siguen siendo adquiridas **principalmente en las carnicerías tradicionales.** El motivo de esto radica en que la mayoría de los consumidores asocian más frescura y calidad en la carne y embutido que se venden en carnicerías que a las que se venden en los supermercados y grandes superficies, además la mayor parte de las compras que se hacen en estas grandes superficies, tienen una periodicidad mayoritaria de 15 días o un mes. La demanda de los productos cárnicos procede básicamente del entorno próximo a su ubicación. Por tanto, los clientes serán las familias residentes en las zonas de inmediación del local o personas que transiten frecuentemente por esta zona. Por estos motivos recomiendan para abrir una carnicería sitios de mucho paso y mucha población.

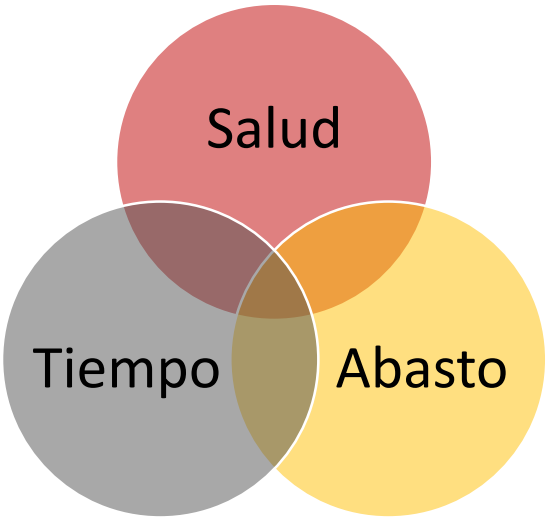
2.1.2El problema.

- La distancia de los centros de trabajo a los hogares impide a menudo a los trabajadores comer en sus casas y encargarse de la intendencia de productos frescos.
- El tiempo de ocio (fines de semana) entra en conflicto con el tiempo necesario para el abastecimiento de alimentos frescos.
- El tiempo de descanso (tarde-noches) entra en conflicto con el tiempo necesario para la preparación de una dieta sana (sin conservantes) y equilibrada.
- Las interminables jornadas laborales (horarios comerciales L-V) entran en conflicto con el tiempo necesario para el acceso a los mercados tradicionales de productos frescos.
- Las alternativas de grandes superficies menoscaban la calidad y salubridad de los productos (conservantes).
- La distancia de los centros de trabajo a los hogares entra en conflicto con la refrigeración y conservación de los alimentos adquiridos en los descansos.

Parece pues que hemos localizado un problema: **La dificultad de los trabajadores para abastecerse una alimentación sana, asequible y accesible desde los centros de trabajo.** Con dos expresiones: la oferta de restauración y el abastecimiento de productos frescos con los que cocinar en los hogares.

2.1.3Necesidades identificadas a cubrir.

- ***Salud*** – Los trabajadores necesitan lugares donde comprar productos frescos y comer menús sanos y asequibles a sus bolsillos.
- ***Ocio*** – Los trabajadores necesitan invertir sus horas de descanso en descansar. Necesitan soluciones que minimicen su inversión en tiempo y desplazamiento.
- ***Abasto*** – Los trabajadores necesitan comprar productos frescos al menos una vez por semana con una mínima inversión en tiempo y desplazamiento.



2.2 Construcción de la idea del negocio.

2.2.1Valores

2.2.1.1 Para el cliente

- Alimentación sana y equilibrada para los días de trabajo.
- La tienda junto a su centro de trabajo.
- Mínimo tiempo en comprar compatible con la jornada laboral (grabación de pedidos en tablets).
- Garantizar la conservación durante la jornada laboral.
- Trato personalizado - Conexión en el momento de atender el pedido.
- Precios competitivos.

2.2.1.2 Para el inversor

- Conseguir alto volumen de ventas.
- Alta rotación de stock.
- Minimizamos el personal de atención al público gracias a las nuevas tecnologías

2.2.2Oportunidades

Identificamos una serie de oportunidades que vamos a intentar explotar:

- Los trabajadores se concentran en centros industriales y empresariales.
- Los gastos de infraestructura en zonas empresariales e industriales son más bajos.
- En centros industriales y empresariales no hay venta de productos frescos.
- Las nuevas tecnologías ofrecen alternativas que permiten mantener en contacto al tendero y el comprador sin esperas.

2.2.3Idea de Negocio.

Cadena de centros de alimentación fresca y cocinada (restauración) en polígonos industriales. Así abriremos tiendas de carnicería, pollería y charcutería junto con un restaurante que será el reclamo para conseguir afluencia de gente.

- El menú se basará en ensaladas, plato "sano" y caliente del día de verdura/legumbre de primer plato, una parrilla para los segundos y de postres fruta.
- El cliente comprará carnes y verduras al mismo tiempo que come.
- El cliente tendrá opciones de dejar grabado su pedido y personarse o tele-conectarse con el dependiente en el momento de despacho.
- La compra se guardará refrigerada hasta la salida del trabajo u hora a convenir.

Opcionalmente, cuando los metros cuadrados lo permitan ampliaremos con otras tiendas como verdulería, frutería, pastelería y panadería.

2.3 Misión.

Facilitar el consumo y la compra de productos frescos, especialmente carnes, de calidad y a buen precio a las personas que trabajan en polígonos empresariales adaptando el servicio a su mínima disponibilidad de tiempo.

3 Análisis externo

3.1 Análisis del entorno global

3.1.1Análisis PESTEL

La revisión del entorno en el que la empresa deberá desarrollar su actividad, se puede resumir en el siguiente cuadro:

Dimensiones		Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Entorno Político	Estabilidad Política		X			
	Política Impositiva		X			
	Política Exterior			X		
Entorno Legal	Documentación		X			
Entorno Económico	PIB				X	
	Inflación				X	
	Tipos de Interés				X	
	Tipos de Cambio			X		
Entorno Sociocultural	Importancia Económica				X	
	Perspectivas Desarrollo Económico					X
	Oportunidad de Negocio			X		
Entorno Tecnológico	Conocimiento científico y Tecnológico				X	
	Política y Presupuesto de I+D		X			
	Infraestructura Científica y Tecnológica				X	
Entorno Ecológico y de Calidad	Requisitos				X	
	Normas Técnicas		X			

La situación económica está repuntando en España lo que permite ir saliendo de la crisis de forma paulatina así como la lenta recuperación del empleo, lo que se traduce en un aumento del consumo interno y en una sostenida incorporación de empresas a muchos polígonos industriales, lo que debería redundar de forma positiva en nuestro proyecto.

Sin embargo, la reciente inestabilidad política y la aparición con fuerza de partidos de carácter populista, añaden un punto de incertidumbre a las perspectivas futuras, compensada por la escasa libertad en política económica que la Unión Europea permite a los países miembros objeto de ayudas.

Socialmente la inquietud por la alimentación sana va en crescendo y paulatinamente va habiendo mayor conciencia de la necesidad de bienestar animal.

3.1.2Tendencias en el consumo mundial de carnes. Cabrito, conejo y pichón, nuevas carnes de moda.

Las tendencias en el consumo mundial de carnes apuntan, en términos generales, a potenciar carnes menos grasas y valorar algunas especies exóticas. Así, en Estados Unidos y Europa destaca una tendencia a mayor demanda de carnes de cabrito, conejo y pichón; mientras que sigue aumentando la carne de pavo y mantienen su protagonismo a nivel mundial el pollo y el cerdo.

- Sube el Caprino. La popularidad del caprino, tanto del consumo de carne de cabra como del chivo y el cabrito, ha sorprendido a propios y extraños en Estados Unidos, ya que para muchos resulta una carne rara, exótica y ajena a los circuitos comerciales más habituales.
- Ovino. De forma paralela al caprino, la carne de ovino es bastante popular en todo el mundo, especialmente en los países árabes donde sustituye el liderazgo del cerdo en otros países de Occidente.
- El conejo está de moda. La preocupación en las sociedades occidentales por una alimentación sana ha supuesto un empujón para la carne de conejo, una producción claramente dominada por China. Italia es tercera del mundo y primera de la Unión Europea.
- Sube la carne de Pichón. No resulta fácil lograr datos sobre un mercado como el del pichón, realmente pequeño, y circunscrito a pocos países y a dos públicos diferenciados: el rural, que consume el animal por propia supervivencia y, en muchos casos, como autoconsumo. Y por otro lado el consumidor gourmet, abundante en Francia y Estados Unidos, pero también en Italia y algunos países árabes. En España probablemente nos acerquemos a las 1.000 toneladas anuales. En Navarra tienen fama los pichones de Navaz y los de Araiz, distribuidos entre Larrión y Valtierra. También hay criadores importantes en la zona de Tierra de Campos. La carne de paloma, roja y con escaso contenido en colesterol, es muy apreciada por los buenos gourmets.
- Pollos y Pavos siguen teniendo tirón. La carne de ave continúa teniendo tirón en todo el mundo, gracias a la popularización del pollo como consecuencia de su fácil reproducción y la progresiva disminución de costes por la elevada concentración industrial y a la especialización de algunos países. A la par que el pollo, integrante de la comida rápida y salvación también para las clases menos pudientes gracias a su moderado precio, ha irrumpido con fuerza en el mundo desarrollado, especialmente en Estados Unidos y la Unión Europea, el pavo, una carne magra, sin apenas colesterol y claramente indicada para seguir regímenes de adelgazamiento o de mantenimiento del tipo. Asimismo, el pavo sigue ligado a celebraciones tradicionales como la Navidad o el Día de Acción de Gracias en Estados Unidos. En los circuitos gourmets y especialmente en los restaurantes orientales el pato es uno de las carnes habituales de consumo.
- El Rey Cerdo. Pese a que el cerdo tiene limitaciones de consumo como consecuencia de su rechazo por parte de la población musulmana de todo el mundo, lo cierto es que sigue siendo la carne más consumida globalmente. Las nuevas técnicas de engorde han propiciado que, al menos, las partes magras formen parte de las dietas habituales de los países más desarrollados y que en aquellos lugares en los que la carne es un bien escaso, por la poca capacidad económica de la población, forme parte de las costumbres habituales de consumo.
- Vacuno. La carne de vacuno continúa siendo la reina en muchos países. En buena parte del mundo desarrollado forma parte de la dieta habitual de los grandes comedores de carne y la mayoría de los asadores dedican gran parte de su carta a los diferentes cortes del animal. El mundo produjo en 2012 casi 63 millones de toneladas de vacuno de las que ocho millones correspondieron a la UE.

- Caballo. La carne de caballo forma parte de la costumbre de algunos países y regiones donde siempre tuvo aceptación y donde no hubo rechazo como consecuencia de las indicaciones papales que se oponían a su consumo al considerar que el caballo era imprescindible como animal de tiro en el campo. El mayor productor de esta carne fue China con 193.000 toneladas.

Y es que la carne continúa siendo uno de los alimentos preferidos de la humanidad y uno de los grandes aportes de proteínas. Su consumo, sin embargo, responde a modas muy cambiantes en las que comienzan a entrar carnes más exóticas o menos propias de zonas urbanas y donde la salud y el placer gourmet son fundamentales a la hora de su elección.

3.2 El sector de la alimentación en España 2014

3.2.1Evolución del gasto en alimentación

Durante el año 2014, el gast o total en alimentación ascendió a 98.052 millo nes de euros. Esta cifra incluye el consumo efectuado tanto en el hogar como fuera del mismo.

Total Gasto Alimentación

98.052 millones €

-3,2%

Respecto a la evolución, ésta queda recogida en el siguiente gráfico. De acuerdo a él, durante el año 2014, la reducción del consumo se cifra en el 3,2%. No obstante, conviene destacar que la mayor caída es consecuencia de que el gasto de alimentación para consumo en el hogar ha experimentado un mayor descenso (-3,5%) que el que se ha producido en la alimentación extradoméstica (-1,3%).

Evolución del gasto de la alimentación en España

Reparto del gasto de la alimentación en España

Alimentación en el hogar	Alimentación extradoméstica
66.443 millones €	31.609 millones €
-3,5%	- 1,3 %

3.2.2Gasto en alimentación extra-doméstico

Durante el año 2014, el gasto total en consumo alimentario fuera del hogar ascendió a 31.609 millones

de euros, lo que supone un descenso del 1,3% con respecto al año anterior. Respecto a la evolución, ésta queda recogida en el siguiente gráfico. De acuerdo a él, durante el año 2014, la reducción del consumo se cifra en el 1,3%, moderándose de esta forma el descenso puesto que en los años 2011, 2012 y 2013 las minoraciones fueron superiores.

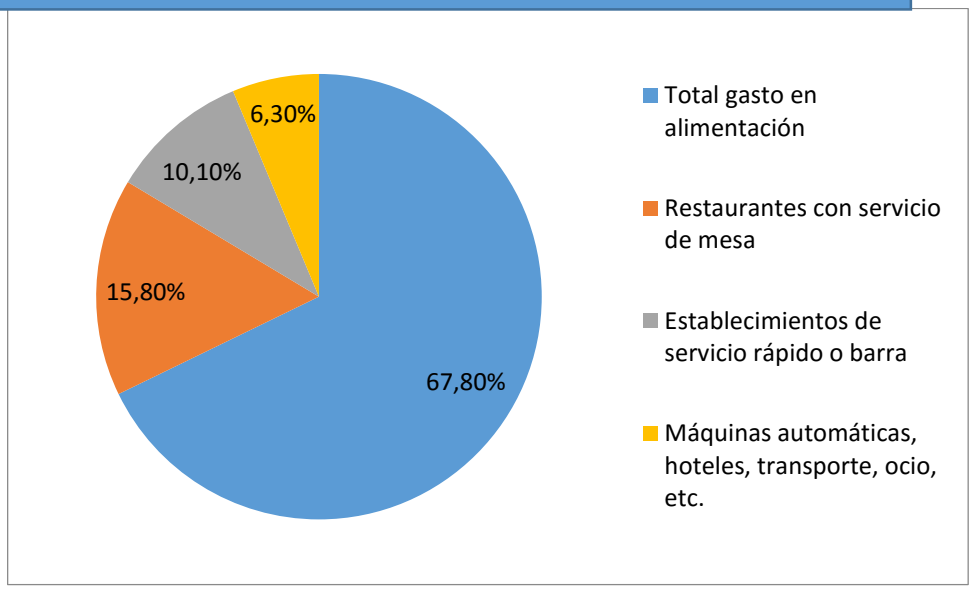
Por tanto y tal y como se ha señalado anteriormente, en el último año se constata una disminución en el porcentaje de reducción del gasto en consumo alimentario fuera del hogar.

3.2.3Distribución del gasto en alimentación por canales

El gasto en alimentación realizado por los hogares durante 2014 supuso el 67,8% del total, siendo el supermercado el canal de compra preferido para la adquisición de productos de alimentación por parte de los hogares.

Por otro lado, el gasto en alimentación extra doméstico representó el 32,2% del gasto total en alimentación, siendo el restaurante con servicio de mesa el establecimiento preferido por los consumidores.

Total gasto en alimentación 98.052 millones €
Alimentación en el hogar 66.4443 millones € 67,8%
Alimentación extra doméstica 31.609 millones € 32,2%



3.2.4Resultados globales del consumo en hogares

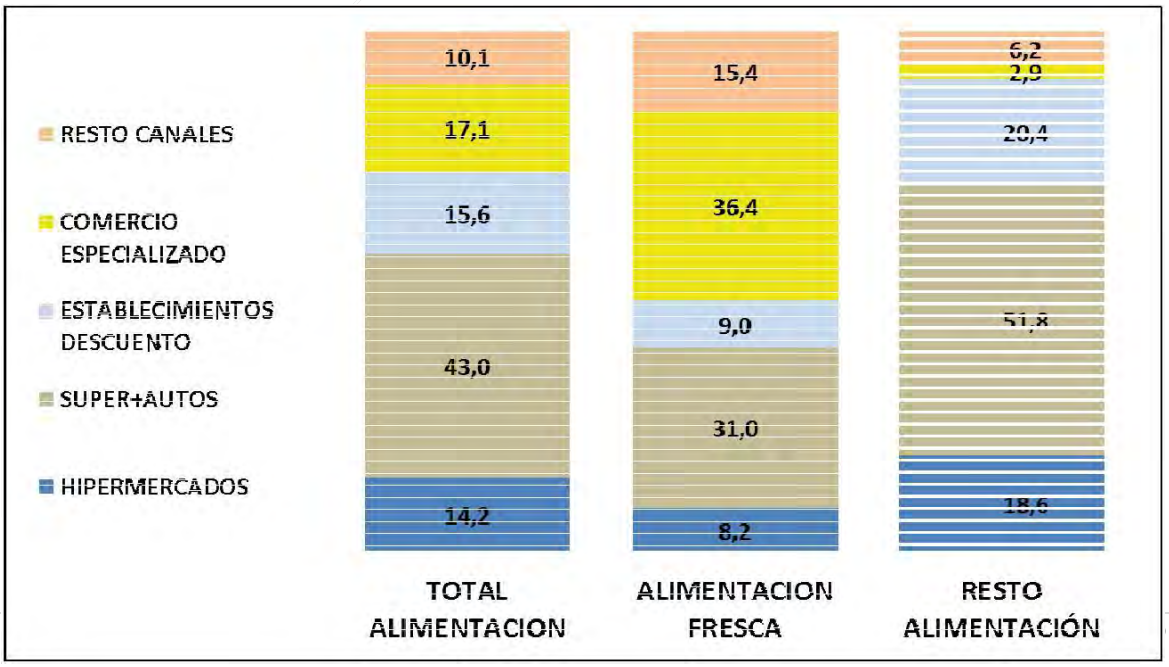
El gasto realizado en alimentos por los hogares para su abastecimiento ha a scendido a 66.443 millones de euros, registrándose una disminución del 3,5% respecto a la cifra del año 2013. Esta evolución es el resulta do del descenso registrado en el consumo (-2,3%), junto con el menor precio medio de los alimentos (-1,2%).

Dado que una parte muy importante de nuestra alimentación se sustenta en productos frescos[3], representando un 4 2,2% del volumen total consumido y un 44,8% de nuestro gasto total en alimentación, la reducción en el consumo es, en gran parte, consecuencia de que el volumen consumido de productos frescos ha disminuido en mayor medida (-3,3%) que el del resto de alimentos (-1,7%), a pesar de haberse producido un descenso de pre cios mayor que el de la media del total alimentación.

Distribución por categorías	%Volumen		&Gasto	
	2014	Δ2013	2014	Δ2013
Alimentación fresca	42,4%	-3,3%	44,8%	-5,2%
Resto alimentación	57,8%	-1,7%	55,2%	-2,1%
TOTAL	100%	-2,4%	100%	-3,5%

3.2.5Establecimientos de compra para consumo en el hogar

El canal preferido para la compra de productos de alimentación es el supermercado en el que los españoles realizan el 43 % de sus compras. Esta cifra asciende al 51,8% en el caso de los productos envasados. Sin embargo, para la compra de productos frescos, los hogares españoles prefieren acudir al comercio especializado (36,4 %).



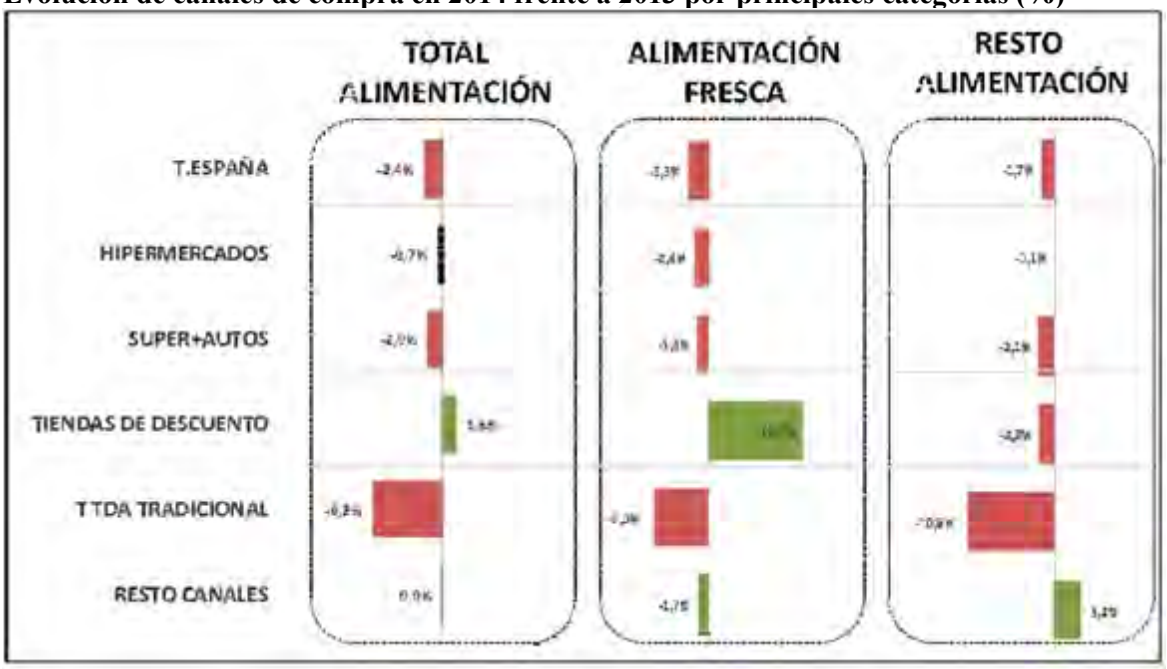
Las compras realizadas de alimentación a través de internet en 2014 se han incrementado de forma significativa, 25,1% e n volumen y 27,3% en valor, con respecto a 2013. Este canal incipiente en las compras para el hogar representa el 0,8% de las compras totales, por lo que se puede considerar un canal aún con alto potencial de desarrollo.

La composición de la cesta por internet es diferente a la cesta promedio, primando los productos de mayor carga por acto de compra y envasados, **los productos frescos son los que menos se adquieren a través de este canal**. Del análisis comparativo entre la cesta de internet y la cesta media destaca el peso de leche líquida (17,9% vs 11,1%), agua envasada (13,6% vs 7,9%), gaseosas y bebidas refrescantes (12,7% vs 6,9%), aceite de oliva (2,0% vs 1,4%) o el tomate en conserva (1,2 vs 0 ,8). Solo estas cinco categorías ya concentran el 47% de la cesta por internet mientras que pesan el 28,1% de la cesta media del hogar.

Por otro lado, la evolución que han tenido los distintos canales en la compra de alimentos para abastecimiento del hogar ha sido heterogénea, distinguiendo entre el total alimentación y los dos grandes grupos de productos: alimentación fresca y resto de alimentación.

Destaca el crecimiento de la tienda descuento (+1,8%), explicado por el crecimiento en alimentación fresca (+15,7%). La tienda descuento concentra el 9% de las compras de frescos frente al 20,4% en el resto de productos, esto indica que aún puede tener recorrido de crecimiento.

Evolución de canales de compra en 2014 frente a 2013 por principales categorías (%)



3.2.6CARNE

El consumo doméstico de total carne retrocedió significativamente, un 4,3% en año 2014 en comparación con el año 201 3, al igual que el gasto, que se redujo un 4% . Dentro del total carne, podemos distinguir, la carne fresca, la congelada y la transformada, cuya evolución se plasma en el siguiente cuadro.

	VOLUMEN (Miles K g.)	% Variación vs 2013	VALOR (Miles Euros)	% Variación vs 2013	CONSUMO X CÁPITA
TOTAL CARNE	2.287.161 ,80	**-4,30%**	14.572.979,35	**-4,00%**	51
CARNE FRESCA	1.688.849,07	**-3,30%**	9.853.694,08	**-2,80%**	37,68
CARNE CONGELADA	63.517,92	**-10,00%**	272.863,75	**-13,30%**	1,42
CARNE TRANSFORMADA	534.794,81	**-6,50%**	4.446.421,52	**-6,00%**	11,93

3.2.6.1 CARNE FRESCA

El consumo doméstico de carne fresca a lo largo del año 2014, se redujo un 3,3% con respecto al cierre del año 2013. De igual manera el gasto que realizan los hogares en estos productos, evolucionó de forma desfavorable (-2,8%).

Distribución por categorías	Total carnes frescas Doméstico 2014	Variación 2013
VOLUMEN	1.688.849,07	-3,3%
VALOR	9.853.694,08	-2,8%
CONSUMO PER CAPITA	37,68	-2,2%
GASTO PER CAPITA	219,83	-1,7%
RTE MERCADO VOLUMEN Kgs	5,69	-0,06
PARTE MERCADO VALOR	14,83	0,11
PRECIO MEDIO KG	5,83	0,5%

Consumo de los tipos de carne	2014			Δ 2013	
	Consumo per cápita (Kg/Persona/año)	%Valor (€)	%Volumen(Kg)	%Valor (€)	%Volumen
Carne vacuno	5,89	24,60%	15,60%	-4,90%	-6
Carne pollo	14,17	25,90%	37,60%	-3,00%	-2
Carne ovino/caprino	1,78	8,20%	4,70%	-4,20%	-8
Carne cerdo	10,74	18,40%	28,50%	0,10%	-0
Resto carne	5,09	12,90%	13,50%	-3,60%	-5
	37,68				

3.2.6.1.1 Carne de vacuno:

Descenso significativo a lo largo del año 2014 de la carne de vacuno. Su consumo cayó un 6% en comparación al año 2013. Igualmente los hogares españoles han reduci do el gasto medio en 4,9%. El precio medio permanece estable (+1,1%) situándose en 9,17€/ kilo. Descenso del consumo per cápita (4,9%) co n un consumo medio aproximado de 5,89 kilos.

El perfil del hogar consumidor de vacuno es el formado por más de tres o cuatro miembros; es el constituido por parejas co n hijos mayores y de edad media, así como por p arejas adultas sin hijos y por retirados; de ren tas medias altas, con un responsable de la com pra mayor de 50 años. Las CCAA más consumidoras son Galicia, Castilla y León, País Vasco y C antabria; mientras que las menos consumidoras son la Región de Murcia y Extremadura.

3.2.6.1.2 Carne de pollo:

La carne de pollo durante 20 14, supuso el 37,6% del consumo total de carne fresca. Su compra pierde fuerza con respecto al año 2013 (-2,8%). El precio medio se ma ntiene estable en 4,02€/kilo. Desciende el con sumo per cápita de la carne de pollo (1,7%) con un consumo por persona y año de 14,17 kilos.

El perfil de hogar consumidor es el formado por hogares de clase media, con presencia de hijos de 6 a 15 años, cuyo responsable de compra tiene una edad que oscila entre los 50 y los 64 años; parejas adultas con hijos medianos y mayores; adultos sin hijos. Son Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana y Aragón, las CCAA más consumidoras de pollo y Canarias, Cantabria y Galicia son las que menos consumo realizan.

3.2.6.1.3 Carne de ovino y caprino:

La carne de ovino/caprino, tiene una cuota en volumen de 4,7% sobre el total carne fresca. El consumo disminuyó de forma muy significativa un 8,1% y también el gasto un 4,2%. Se trata del tipo de carne con el precio medio más alto, 10,15€/kg, frente a los 5,83€/kg de precio medio del total carne fresca, habiéndose incrementado un 4,2% en relación al cierre de año de 2013. El consumo per cápita es de 1,78 kg, lo que supone una reducción considerable (-7,1%).

El perfil del hogar consumidor de carne de ovino/caprino es el formado por parejas con hijos mayores; parejas adultas sin hijos y retirados. De clase media, media-alta cuyo responsable de compra supera los 50 años, son hogares normalmente compuestos por dos personas o por más de cinco. Todas las tipologías de hogar descienden el consumo per cápita realizado en este tipo durante 2014.

Las CCAA que más carne de ovino/caprino consumen son: Aragón, La Rioja y las dos Castillas; y las que menos consumen: Canarias, Andalucía y Extremadura.

3.2.6.1.4 Carne de cerdo:

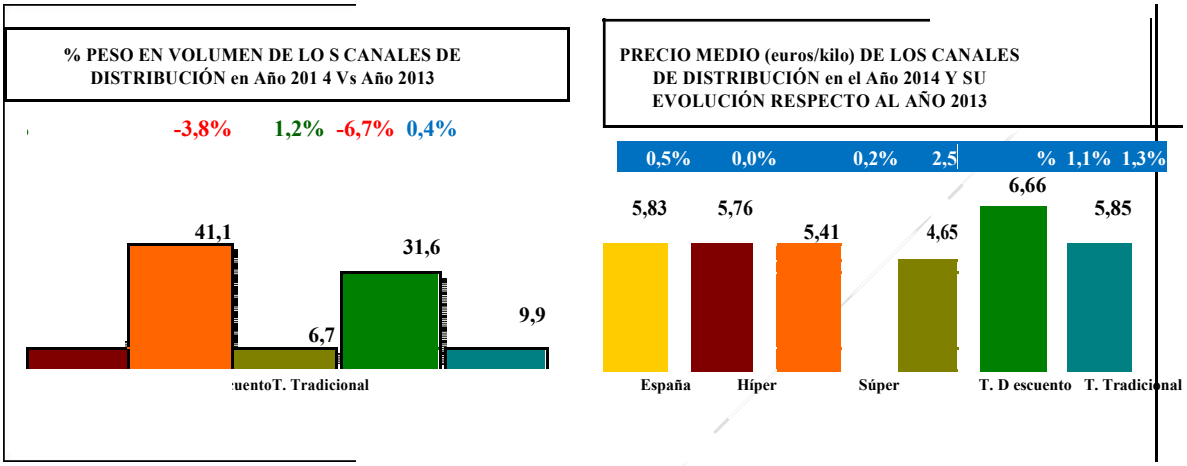
Se consumen 28,5 kilos de carne de cerdo de cada 100 kilos de carne fresca. Tanto el consumo (-0,5%), como el gasto (+0,1%), se han mantenido estables respecto al año 2013. Lo mismo ha sucedido con el precio medio (+0,7%), situándose en los 5,82 €/kg. También permanece estable el consumo per cápita de este tipo en este periodo, con un consumo medio aproximado por persona y año de 10,74 kilos/persona/año (+0,6% vs año 2013).

Los hogares más consumidores de carne de cerdo en España son los hogares formados por parejas con hijos mayores o medianos así como las parejas adultas sin hijos. Son normalmente de clase media,

numerosos (3 ó más personas), cuyo responsable de compra tiene entre 35 y 64 años. Las CCAA más consumidoras de cerdo son: Galicia, Castilla y León y Castilla La Mancha. Por el contrario, Canarias y País Vasco se sitúan en las que menos consumo hacen.

3.2.6.1.5 Distribución por canales

El 41,1% de la carne fresca s e adquiere dentro del súper, sin embargo su evo lución es la única negativa dentro de los canale s dinámicos (3,8%), ya que tanto híper como tienda de descuento evolucionan favorablemente. La tienda tradicional es la que registra la p eor evolución del mercado con un descenso en compra de un 6,7%.



3.2.6.1 JAMÓN

El consumo total de jamón (curado + cocido) dentro de los hogares descendió fuertemente en comparación al año 2013 (-9,3%), siendo también importante el descenso del gasto (-8,2%). El precio medio presenta un leve incremento en 2014 del 1,4%, cerrando en los 11,15 €/kg.

	TOTAL JAMÓN (Doméstico)	% Variación vs. año 2013
VOLUMEN (Miles Kg.)	159.376,82	-9,30%
VALOR (Miles €)	1.776.301,12	-8,00%
CONSUMO X CÁPITA	3,56	-8,30%
GASTO X CÁPITA	39,63	-7,00%
PARTE MERCADO VOLUMEN (Lts)	0,54	-0,04%
PARTE MERCADO VALOR	2,67	-0,13%
PRECIO MEDIO	11,15	1,40%

Los hogares destinaron el 2,6 7% del gasto de alimentación y bebidas a la compra de jamón, lo que conlleva que se registre un gasto por persona de 39,63€, habiendo descendido un 7,0% en comparación con el año 2013 .

En 2014, el consumo per cápita de esta categoría se situó en los 3,56 kilos/año/persona, habiéndose reducido de forma importante esta cantidad, 8,3%, lo que equivale a 0,321 kilos por menos por persona.

Consumo doméstico de los tipos de Jamón	2014		Δ 2013	
	%Valor (€)	%Volumen(Kg)	%Valor (€)	%Volumen(Kg)
Jamón Serrano	48,40%	45,70%	-5,90%	-7,40%
Jamón Ibérico	23,00%	11,10%	-16,00%	-28,30%
Jamón Cocido	28,70%	43,20%	-4,30%	-4,80%

3.2.6.1.1 Jamón curado:

El consumo de jamón curado (serrano + Ibérico) representa el 71,4% del jamón consumido en los hogares, aún así se ha reducido de forma muy significativa (-12,4%) en comparación al año 2013, el gasto también fue menor con una caída del 9,4%. Subió el precio medio un 3,4% cerrando en 14,01€/kilo.

El perfil del hogar consumidor de **jamón serrano** es el formado por parejas con hijos mayores y medianos, parejas adultas sin hijos. Son hogares de rentas medias, que habitan en poblaciones pequeñas (menos de 2.000 habitantes), cuyo responsable de la compra tiene más de 50 años.

Las CCAA que consumen más jamón serrano son: Región de Murcia, Cas tilla La Mancha y Aragón; mientras que las me nos consumidores son Canarias, País Vasco y Ext remadura.

En el caso del **jamón ibérico** el perfil del hogar consumidor es el formado p or parejas adultas sin hijos, parejas con hijos mayores y retirados; son hogares de rentas altas y que están ubicados en ciudades muy pobladas (+500.000 habitantes).

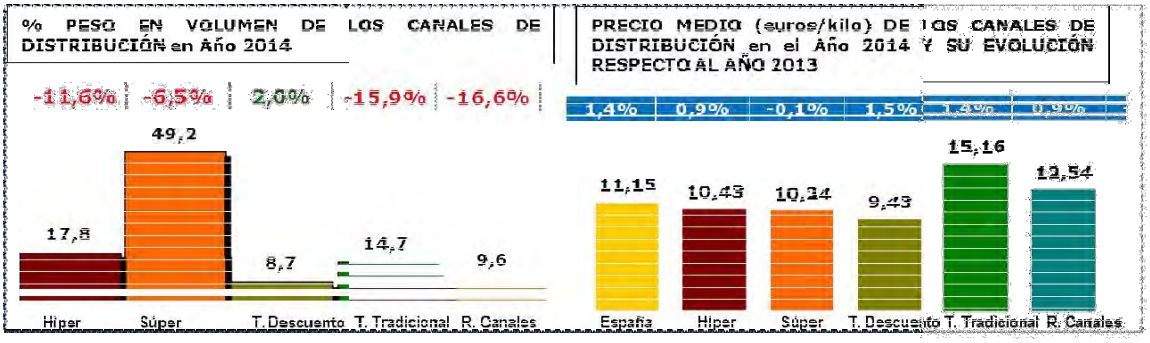
Las CCAA más intensivas en consumo son Extremadura, Castilla La Mancha y Región de Murcia. Mientras que las menos intensivas son Comunidad Foral de Navarra, Islas Baleares y La Rioja.

3.2.6.1.2 Jamón cocido:

El jamón cocido, representa el 43,2% del consumo total de la categoría. En el último año también hubo un consumo menor (-4,8%). Cae el gasto en la misma proporción que el consumo (-4,3%). El precio medio permanece estable, 7,39€/kilo. En 2014 el consumo per cápita del jamón cocido se situó en los 1,54 kilos (-3,8%).

Los hogares formados por pa rejas con hijos medianos y mayores, así como p arejas adultas sin hijos, son los más intensivos en el consumo de jamón cocido; son de clase media-media alta, y su responsable de compra tie ne una edad que oscila entre los 35 y 65 años y normalmente son hogares muy numerosos (más de 4 personas). Canarias, Asturias y Cantabria son las CCAA con mayor consumo. Por el contrario, La Rioja y Extremadura son las que menos lo consumen.

3.2.6.1.3 Distribución por canales



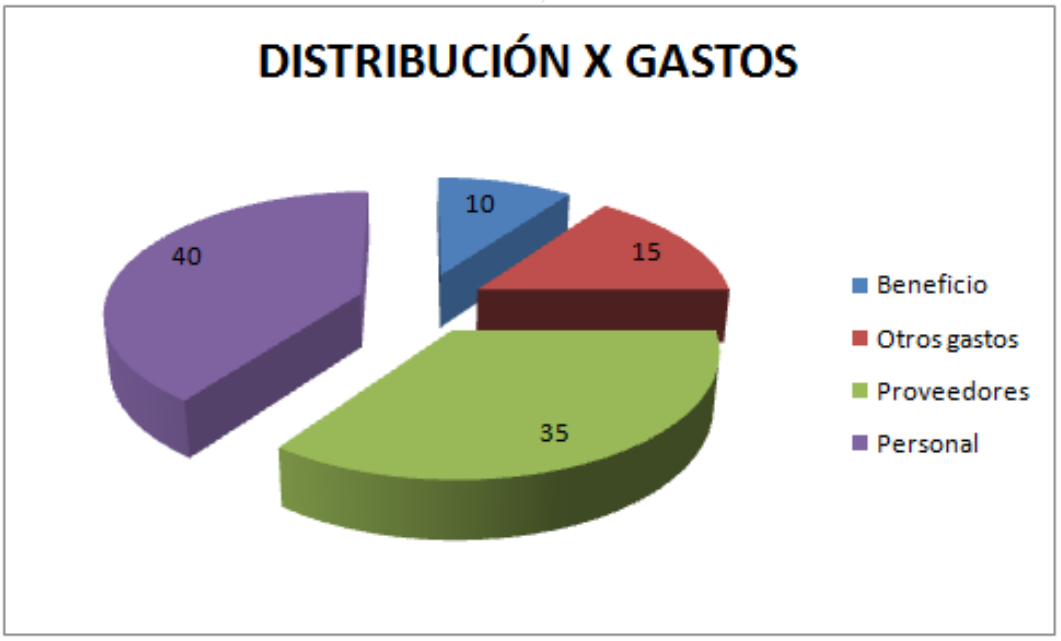
- El 75,7% de los kilos adquiridos de la categoría se compra en el canal Dinámico, con una caída del -6,9% a cierre de año 2014. Sin embargo la T. Descuento evoluciona favorablemente +2,0% en este periodo, aunque no refleja el canal Dinámico.
- Tienda Tradicional así como Tienda descuento presentan un descenso en la compra de Jamón de -15,9% y -16,6% respectivamente, en relación al cierre del año 2013.

- Es dentro de Tienda Tradicional donde encontramos el precio mas alto de Jamón (15,16€/kilo, un 36% mas que la media del mercado) además durante los últimos 12 meses encareció su precio un +8,2% .
- Por el contrario, la Tienda Descuento es el canal que tiene el precio más bajo (9,43€/kilo, un 15,4% menos que la media del mercado).

3.3 El sector de la hostelería, restauración y colectividades

3.3.1Números sobre el sector:

- Existen en España 85.230 restaurantes según la (Federación Española de Hoteles y Restaurantes).
- Los bares representan el 46% del volumen de ventas del sector hostelero español. Es el grupo que menos ha crecido en los últimos años.
- Los españoles somos los europeos que más salimos a comer fuera. Supone el 15% de nuestro gasto extra doméstico (según Euroestat).
- España es el país del mundo que más bares tiene en proporción a su población, hay uno por cada 136 habitantes.
- Con cerca de 37.000 locales, Andalucia es la comunidad con más bares y cafeterías, seguida a cierta distancia por Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana.
- Los Bares y cafeterías en España facturaron unos 69.100 millones de euros. Según el estudio de la FHER (Federación española de hostelería 2006).
- La facturación media por establecimiento es de alrededor de 264.000 euros.
- Se estima que el beneficio de un local puede rondar el 10% de la facturación y los gastos de proveedores entre el 35% y el personal entre 40% incluida la Seguridad Social y el resto 15% son los gastos de suministros y alquiler.



- DATOS INE sobre coste laboral

Componentes del Coste Laboral - Trimestre 2/2015		
	Euros	**Variación anual**
Coste laboral por trabajador y mes	2.591,50	0,4
Coste salarial por trabajador y mes	1.941,74	0,6

Últimos datos

Trimestre 2/2015 Publicado: **17/09/2015**

- El salario medio anual bruto en España es de 12.760 euros A los trabajadores ocasionales se les paga alrededor de 10 euros/hora. La elevada rotación de los empleados en el sector de restauración se ha convertido en un obstáculo a la hora de fidelizar a los clientes y marcar diferencias con la competencia.

- La forma jurídica elegida para constituir una empresa se reparte de la siguiente manera El 65% son empresarios individuales o "autónomos". El 24% son sociedades limitadas y el resto, cooperativas, sociedades colectivas o comanditarias.

- 2010 cerraron en España más de 3.221 bares. También abrieron 709 restaurantes La cifra más baja desde 2006 según INE (Instituto Nacional de Estadística).

- En estos últimos cuatro años de crisis el sector de la hostelería se ha consolidado en la economía española como un sector estratégico, es de los que mejor se están mantenido, la media anual ronda el 2% de bajada, mientras que en otros sectores como el del automóvil esta media anual es casi del 40%. Por eso no es de extrañar que todavía haya gente que siga invirtiendo en hostelería ya que ahora mismo y gracias a la crisis se presentan buenas oportunidades en España.

- La hostelería supone para el sector de la cerveza el 65% del volumen de sus ventas frente al 35% de otros canales de venta, pero si lo llevamos a los beneficios la diferencia se incrementa notablemente ya que la hostelería supone para las cerveceras el 90% de sus beneficios frente a tan solo un 10% del resto de comercialización.

- La cerveza puede suponer entre el 10% y el 15% de las ventas de un bar y en algunos casos como cervecerías especializadas puede llegar hasta un 30% de las ventas, por eso es muy importante la elección de nuestra cerveza en nuestro local. Es por esto que en mucho establecimientos se ha convertido en "el producto gancho" para atraer clientes. El mundo de la tapa hoy por hoy gira mayoritariamente entorno a la cerveza, además es la que mejor combina con las tapas haciendo un tándem inseparable.

- En tiempos de crisis siempre dudamos si centrarnos en los gastos o en las ventas. siempre hay que buscar un equilibrio, pero está demostrado que incrementar las ventas siempre es más beneficioso que centrarse únicamente en reducir los costes, la proporción es 3 a 1 a favor de incrementar las ventas.

- El sector de la hostelería lo componen (Restaurantes, cafeterías, bares y colectividades) representan casi el 7% del PIB español.

- La producción del sector de la hostelería supone 111.215 millones de euros, correspondientes a 360.300 establecimientos censados.

- Distribución de la producción hostelera año 2009: 128.317 millones de euros: colectividades 8%, hoteles 13%, cafeterías 13%, restaurantes 20% y bares 46%
- Los hoteles solo representan el 13% de la producción nacional pero es un sector vital y estratégico para el turismo y genera una importante actividad económica. En el año 2009 se contabilizaron 16.461 hoteles con una facturación media de 1,03 millones de euros x establecimiento.
- La expansión de la restauración en los últimos años se encuentra ligada a las áreas turísticas del litoral. El crecimiento en las zonas turísticas es tres veces superior a los del interior.
- 10% de los 57 millones de turistas internacionales que se desplazaron a España en 2012 tenía como motivación principal la gastronomía. (Según el ministro Arias Cañete)
- El restaurante más antiguo del mundo está fundado en el año 1725, se llama restaurante Botín y está en Madrid (España) su especialidad es el cordero y el cochinillo asado al estilo castellano antiguo en un horno de leña que data de la misma fecha de su fundación 1725.

3.3.2Gasto en Restaurantes:

Las Comunidades Autónomas con las cifras más altas de gasto en restaurantes son las más grandes en cuanto a población y aportación al PIB nacional, Andalucía, Cataluña, Madrid y C. Valenciana, con 6.741, 6.292, 4.471 y 3.978 millones de euros respectivamente concentran el 56% del gasto español.

Ceuta y Melilla, Rioja, Cantabria y Navarra ocupan el lado opuesto con unas cifras de gasto de 116, 2867, 550 y 604 millones de euros respectivamente. La zona medio - alta de la tabla está ocupada por Galicia, Castilla y León, Canarias, Castilla - La Mancha y País Vasco, con unas cifras de gasto en restaurantes de 2.575, 2.368, 1.965, 1.757 y 1.657 millones de euros respectivamente. En la zona medio - baja de la tabla se encuentran Extremadura, Aragón, Asturias, Baleares y Murcia, con 1.080, 1.014, 972, 932 y 922 millones de euros respectivamente.

Los españoles que más gastan en restaurantes son los extremeños, castellano - leoneses, navarros, gallegos y cántabros, con una cifra de gasto por habitante en restaurantes de 982€, 949€, 943€, 937€ Por el contrario, lo mercados más y 935€ respectivamente.

Los que menos gastan en restaurantes en España son los ceutíes y melillenses, murcianos, madrileños, vascos y aragoneses con cifras de gasto por habitante de 608€, 628€, 765€ y 765€ respectivamente. La zona medio - alta de la tabla está ocupada por canarios, asturianos, riojanos y castellano - manchegos, con unos gastos por habitante en restaurantes de 933€, 916€, 901€ y 846€ respectivamente. Baleares, catalanes, andaluces y valencianos, ocupan la zona medio - baja de la tabla con unas cifras de gasto por habitante en restaurantes de 844€, 837€ 802€ y 795€ respectivamente.

Previsión de gasto en restaurantes en España por Comunidad Autónoma

	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2014-18
Andalucía	6.741	6.693	7.250	7.424	7.560	12,14%
Aragón	1.014	1.294	907	975	1.128	11,15%

Asturias	972	1.030	1.040	1.029	1.097	12,87%
Baleares	932	906	975	1.046	1.035	11,12%
Canarias	1.965	1.989	2.116	2.137	2.209	12,44%
Cantabria	550	531	564	623	608	10,39%
Castilla y León	2.368	2.456	2.515	2.548	2.662	12,39%
Castilla-La Mancha	1.757	1.783	1.854	1.951	1.977	12,49%
Cataluña	6.292	6.479	6.650	6.806	7.056	12,14%
C. Valenciana	3.978	4.017	4.191	4.358	4.447	11,78%
Extremadura	1.080	1.127	1.161	1.154	1.219	12,81%
Galicia	2.575	2.652	2.716	2.756	2.876	11,69%
Madrid	4.471	4.562	4.691	4.872	4.999	11,82%
Murcia	922	1.000	975	963	1.041	12,91%
Navarra	604	626	600	660	668	10,54%
País Vasco	1.675	1.829	1.741	1.751	1.885	12,54%
Rioja	287	296	262	353	6322	12,02%
Ceuta y Melilla	116	130	93	95	113	-2,53%

Las Comunidades más grandes en cuanto a población y aportación al PIB nacional seguirán liderando la tabla en 2018, con unas cifras de gasto en restaurantes previstas de 7.560, 7.056, 4.999 y 4.447 millones respectivamente.

Ceuta y Melilla, Rioja, Navarra y Cantabria, serán las Comunidades donde haya menor gasto en restaurantes con 113, 322, 608 y 668 millones de euros respectivamente. La zona medio - alta de la tabla estará ocupada en el año 2018 por Galicia, Castilla y León, Canarias, Castilla - La Mancha y País Vasco, con cifras de gasto entre los 2.876 y los 1.885 millones de euros. Baleares, Murcia, Asturias, Aragón y Extremadura ocuparán la zona medio baja de la tabla con unas cifras de gasto en restaurantes entre los 1.035 y los 1.219 millones de euros.

Los españoles que gastarán en restaurantes por encima de los 1.000 euros al año y habitante, en el año 2018 serán, extremeños, castellano - manchegos, gallegos, asturianos, canarios, cántabros, navarros y riojanos.

Por debajo de 900€ por habitante y año, gastarán, en el año 2018, en restaurantes, ceutíes, melillenses, murcianos, madrileños, aragoneses, vascos, andaluces y valencianos. Baleares, catalanes y castellano -manchegos gastarán en restaurantes en el año 2018, 924€, 929€ y 942€ por habitante respectivamente.

Previsión de gasto por habitante y por Comunidad Autónoma en restaurantes

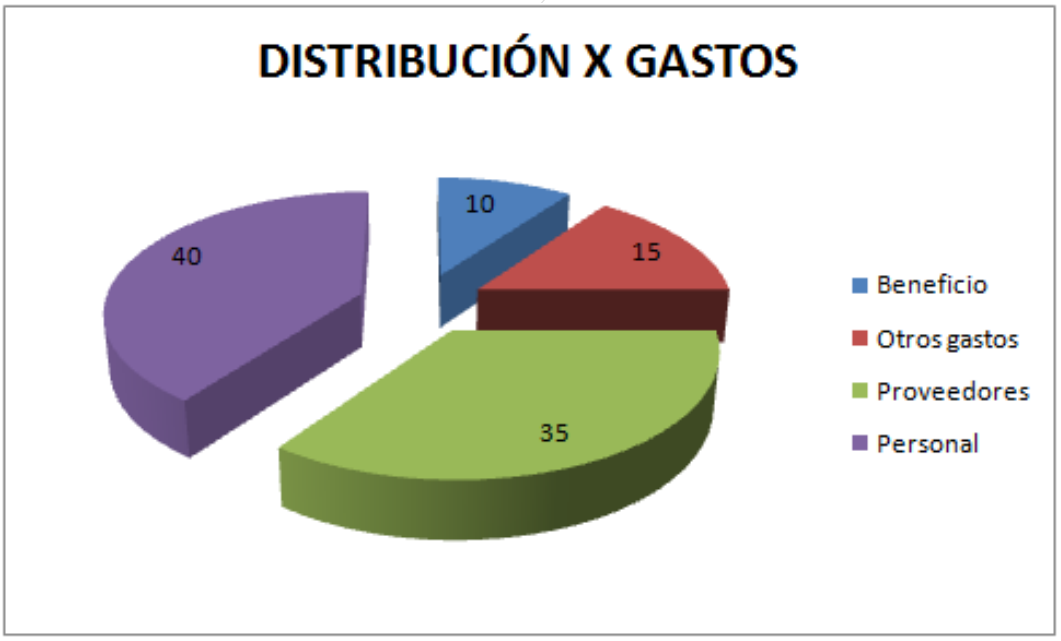
	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2014-18
Andalucía	802	790	854	872	886	10,41%
Aragón	765	970	681	734	851	11,15%
Asturias	916	972	986	981	1.050	14,71%
Baleares	844	813	874	935	924	9,48%

Canarias	933	940	1.000	1.011	1.045	11,93%
Cantabria	935	899	955	1053	1028	9,97%
Castilla y León	949	985	1.014	1.033	1.085	14,34%
Castilla-La Mancha	846	849	883	929	942	11,37%
Cataluña	837	856	878	897	929	10,98%
C. Valenciana	795	796	832	867	887	11,63%
Extremadura	982	1.023	1.053	1.048	1.107	12,72%
Galicia	937	966	993	1.011	1.059	13,01%
Madrid	693	701	719	745	763	10,21%
Murcia	628	676	658	648	698	11,11%
Navarra	943	967	924	1012	1021	8,30%
País Vasco	765	832	791	794	853	11,50%
Rioja	901	923	818	1103	1008	11,90%
Ceuta y Melilla	684	856	592	593	686	0,22%

3.4 El sector de la hostelería, restauración y colectividades

3.4.1Números sobre el sector:

- Existen en España 85.230 restaurantes según la (Federación Española de Hoteles y Restaurantes).
- Los bares representan el 46% del volumen de ventas del sector hostelero español. Es el grupo que menos ha crecido en los últimos años.
- Los españoles somos los europeos que más salimos a comer fuera. Supone el 15% de nuestro gasto extra doméstico (según Euroestat).
- España es el país del mundo que más bares tiene en proporción a su población, hay uno por cada 136 habitantes.
- Con cerca de 37.000 locales, Andalucia es la comunidad con más bares y cafeterías, seguida a cierta distancia por Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana.
- Los Bares y cafeterías en España facturaron unos 69.100 millones de euros. Según el estudio de la FHER (Federación española de hostelería 2006).
- La facturación media por establecimiento es de alrededor de 264.000 euros.
- Se estima que el beneficio de un local puede rondar el 10% de la facturación y los gastos de proveedores entre el 35% y el personal entre 40% incluida la Seguridad Social y el resto 15% son los gastos de suministros y alquiler.



- DATOS INE sobre coste laboral

Componentes del Coste Laboral - Trimestre 2/2015		
	Euros	**Variación anual**
Coste laboral por trabajador y mes	2.591,50	0,4
Coste salarial por trabajador y mes	1.941,74	0,6

Últimos datos

Trimestre 2/2015 Publicado: **17/09/2015**

- El salario medio anual bruto en España es de 12.760 euros A los trabajadores ocasionales se les paga alrededor de 10 euros/hora. La elevada rotación de los empleados en el sector de restauración se ha convertido en un obstáculo a la hora de fidelizar a los clientes y marcar diferencias con la competencia.

- La forma jurídica elegida para constituir una empresa se reparte de la siguiente manera El 65% son empresarios individuales o "autónomos". El 24% son sociedades limitadas y el resto, cooperativas, sociedades colectivas o comanditarias.

- 2010 cerraron en España más de 3.221 bares. También abrieron 709 restaurantes La cifra más baja desde 2006 según INE (Instituto Nacional de Estadística).

- En estos últimos cuatro años de crisis el sector de la hostelería se ha consolidado en la economía española como un sector estratégico, es de los que mejor se están mantenido, la media anual ronda el 2% de bajada, mientras que en otros sectores como el del automóvil esta media anual es casi del 40%. Por eso no es de extrañar que todavía haya gente que siga invirtiendo en hostelería ya que ahora mismo y gracias a la crisis se presentan buenas oportunidades en España.

- La hostelería supone para el sector de la cerveza el 65% del volumen de sus ventas frente al 35% de otros canales de venta, pero si lo llevamos a los beneficios la diferencia se incrementa notablemente ya que la hostelería supone para las cerveceras el 90% de sus beneficios frente a tan solo un 10% del resto de comercialización.

- La cerveza puede suponer entre el 10% y el 15% de las ventas de un bar y en algunos casos como cervecerías especializadas puede llegar hasta un 30% de las ventas, por eso es muy importante la elección de nuestra cerveza en nuestro local. Es por esto que en mucho establecimientos se ha convertido en "el producto gancho" para atraer clientes. El mundo de la tapa hoy por hoy gira mayoritariamente entorno a la cerveza, además es la que mejor combina con las tapas haciendo un tándem inseparable.

- En tiempos de crisis siempre dudamos si centrarnos en los gastos o en las ventas. siempre hay que buscar un equilibrio, pero está demostrado que incrementar las ventas siempre es más beneficioso que centrarse únicamente en reducir los costes, la proporción es 3 a 1 a favor de incrementar las ventas.

- El sector de la hostelería lo componen (Restaurantes, cafeterías, bares y colectividades) representan casi el 7% del PIB español.

- La producción del sector de la hostelería supone 111.215 millones de euros, correspondientes a 360.300 establecimientos censados.

- Distribución de la producción hostelera año 2009: 128.317 millones de euros: colectividades 8%, hoteles 13%, cafeterías 13%, restaurantes 20% y bares 46%
- Los hoteles solo representan el 13% de la producción nacional pero es un sector vital y estratégico para el turismo y genera una importante actividad económica. En el año 2009 se contabilizaron 16.461 hoteles con una facturación media de 1,03 millones de euros x establecimiento.
- La expansión de la restauración en los últimos años se encuentra ligada a las áreas turísticas del litoral. El crecimiento en las zonas turísticas es tres veces superior a los del interior.
- 10% de los 57 millones de turistas internacionales que se desplazaron a España en 2012 tenía como motivación principal la gastronomía. (Según el ministro Arias Cañete)
- El restaurante más antiguo del mundo está fundado en el año 1725, se llama restaurante Botín y está en Madrid (España) su especialidad es el cordero y el cochinillo asado al estilo castellano antiguo en un horno de leña que data de la misma fecha de su fundación 1725.

3.4.2Gasto en Restaurantes:

Las Comunidades Autónomas con las cifras más altas de gasto en restaurantes son las más grandes en cuanto a población y aportación al PIB nacional, Andalucía, Cataluña, Madrid y C. Valenciana, con 6.741, 6.292, 4.471 y 3.978 millones de euros respectivamente concentran el 56% del gasto español.

Ceuta y Melilla, Rioja, Cantabria y Navarra ocupan el lado opuesto con unas cifras de gasto de 116, 2867, 550 y 604 millones de euros respectivamente. La zona medio - alta de la tabla está ocupada por Galicia, Castilla y León, Canarias, Castilla - La Mancha y País Vasco, con unas cifras de gasto en restaurantes de 2.575, 2.368, 1.965, 1.757 y 1.657 millones de euros respectivamente. En la zona medio - baja de la tabla se encuentran Extremadura, Aragón, Asturias, Baleares y Murcia, con 1.080, 1.014, 972, 932 y 922 millones de euros respectivamente.

Los españoles que más gastan en restaurantes son los extremeños, castellano - leoneses, navarros, gallegos y cántabros, con una cifra de gasto por habitante en restaurantes de 982€, 949€, 943€, 937€ Por el contrario, lo mercados más y 935€ respectivamente.

Los que menos gastan en restaurantes en España son los ceutíes y melillenses, murcianos, madrileños, vascos y aragoneses con cifras de gasto por habitante de 608€, 628€, 765€ y 765€ respectivamente. La zona medio - alta de la tabla está ocupada por canarios, asturianos, riojanos y castellano - manchegos, con unos gastos por habitante en restaurantes de 933€, 916€, 901€ y 846€ respectivamente. Baleares, catalanes, andaluces y valencianos, ocupan la zona medio - baja de la tabla con unas cifras de gasto por habitante en restaurantes de 844€, 837€ 802€ y 795€ respectivamente.

Previsión de gasto en restaurantes en España por Comunidad Autónoma

	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2014-18
Andalucía	6.741	6.693	7.250	7.424	7.560	12,14%
Aragón	1.014	1.294	907	975	1.128	11,15%

Asturias	972	1.030	1.040	1.029	1.097	12,87%
Baleares	932	906	975	1.046	1.035	11,12%
Canarias	1.965	1.989	2.116	2.137	2.209	12,44%
Cantabria	550	531	564	623	608	10,39%
Castilla y León	2.368	2.456	2.515	2.548	2.662	12,39%
Castilla-La Mancha	1.757	1.783	1.854	1.951	1.977	12,49%
Cataluña	6.292	6.479	6.650	6.806	7.056	12,14%
C. Valenciana	3.978	4.017	4.191	4.358	4.447	11,78%
Extremadura	1.080	1.127	1.161	1.154	1.219	12,81%
Galicia	2.575	2.652	2.716	2.756	2.876	11,69%
Madrid	4.471	4.562	4.691	4.872	4.999	11,82%
Murcia	922	1.000	975	963	1.041	12,91%
Navarra	604	626	600	660	668	10,54%
País Vasco	1.675	1.829	1.741	1.751	1.885	12,54%
Rioja	287	296	262	353	6322	12,02%
Ceuta y Melilla	116	130	93	95	113	-2,53%

Las Comunidades más grandes en cuanto a población y aportación al PIB nacional seguirán liderando la tabla en 2018, con unas cifras de gasto en restaurantes previstas de 7.560, 7.056, 4.999 y 4.447 millones respectivamente.

Ceuta y Melilla, Rioja, Navarra y Cantabria, serán las Comunidades donde haya menor gasto en restaurantes con 113, 322, 608 y 668 millones de euros respectivamente. La zona medio - alta de la tabla estará ocupada en el año 2018 por Galicia, Castilla y León, Canarias, Castilla - La Mancha y País Vasco, con cifras de gasto entre los 2.876 y los 1.885 millones de euros. Baleares, Murcia, Asturias, Aragón y Extremadura ocuparán la zona medio baja de la tabla con unas cifras de gasto en restaurantes entre los 1.035 y los 1.219 millones de euros.

Los españoles que gastarán en restaurantes por encima de los 1.000 euros al año y habitante, en el año 2018 serán, extremeños, castellano - manchegos, gallegos, asturianos, canarios, cántabros, navarros y riojanos.

Por debajo de 900€ por habitante y año, gastarán, en el año 2018, en restaurantes, ceutíes, melillenses, murcianos, madrileños, aragoneses, vascos, andaluces y valencianos. Baleares, catalanes y castellano -manchegos gastarán en restaurantes en el año 2018, 924€, 929€ y 942€ por habitante respectivamente.

Previsión de gasto por habitante y por Comunidad Autónoma en restaurantes

	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2014-18
Andalucía	802	790	854	872	886	10,41%
Aragón	765	970	681	734	851	11,15%
Asturias	916	972	986	981	1.050	14,71%
Baleares	844	813	874	935	924	9,48%

Canarias	933	940	1.000	1.011	1.045	11,93%
Cantabria	935	899	955	1053	1028	9,97%
Castilla y León	949	985	1.014	1.033	1.085	14,34%
Castilla-La Mancha	846	849	883	929	942	11,37%
Cataluña	837	856	878	897	929	10,98%
C. Valenciana	795	796	832	867	887	11,63%
Extremadura	982	1.023	1.053	1.048	1.107	12,72%
Galicia	937	966	993	1.011	1.059	13,01%
Madrid	693	701	719	745	763	10,21%
Murcia	628	676	658	648	698	11,11%
Navarra	943	967	924	1012	1021	8,30%
País Vasco	765	832	791	794	853	11,50%
Rioja	901	923	818	1103	1008	11,90%
Ceuta y Melilla	684	856	592	593	686	0,22%

3.5 Encuestas y entrevistas

3.5.1Carnicerías

Se han realizado entrevistas a 22 carnicerías, de las cuales 3 estaban dentro de una gran superficie.

- Todos coinciden en señalar que el producto más vendido es el pollo. La venta de este producto ha aumentado durante los últimos años de crisis económica, en detrimento de las ventas de vaca, que son las que mayor margen dejan.
- Es muy importante invertir en unos buenos mostradores.
- Se necesitará un metro cuadrado de cámara frigorífica por cada metro de mostrador.
- El mostrador necesita vaciarse a diario para una buena conservación de las carnes, incluso en verano, si se cierra a medio día, pueden requerirse dos vaciados además de un buen aire acondicionado.
- Un gasto muy importante a tener en cuenta en una carnicería es la luz (se estima de 120€ mes por metro de mostrador). El precio es muy elevado por la refrigeración. No se necesita calefactar el local, pero sí es muy importante un buen aire acondicionado.
- Interesa comprar en Merca Madrid, fidelizarse a un matadero no es buena política. Las calidades varían y también los precios.
- Les hemos preguntado el número de vacas que venden al mes. Las carnicerías dentro de hipermercados indicaron que una media 200 vacas al mes.
- Mientras, las carnicerías de barrio dicen vender entre 1 y 15 al mes. Siendo la moda 6 y 6,66 la media.
- La carne de ternera se conserva bastantes días (más de un mes) y con el tiempo gana en sabor, pero pierde agua y esto reduce el peso y por tanto el beneficio.
- Su estrategia comercial suele ser ofertar productos de menor margen, como el pollo (30%), para obtener ventas cruzadas en productos de mayor margen, como la vaca. La ternera es el producto que mayor margen les deja (35-40%).
- Se necesita un dependiente por cada 2 metros de mostrador.
- El corte de la carne es muy importante, puede incluso cambiar el sabor de los filetes
- Es una buena estrategia disponer de una cajera para centralizar el manejo del dinero y reducir el tiempo de atención de los clientes de manera considerable por parte del carnicero.
- El carnicero es una mano de obra muy especializada y cara. El perfil del carnicero es muy exigente, se requiere una persona con buena presencia, con don de gentes, dicharachera, muy limpio, inteligente y que además conozca el oficio y sea bueno con el cuchillo. Un buen carnicero puede costar por encima de los 40€ brutos anuales.
- Un aprendiz cobra el salario mínimo interprofesional. Puede enfocarse al despiece, que requiere poca especialización.
- Una cajera cobra el salario mínimo interprofesional.
- Las mejores carnicerías tienen ventas en torno a
    - 25kg de pollo por metro de mostrador
    - 1 cordero por metro de mostrados
    - 1 cerdo por metro de mostrador
    - 1/2 vaca por metro de mostrador
- Las carnicerías menos buenas reducen mucho sus ventas con respecto de estos datos. El factor más determinante es la cantidad de gente que transita por su puerta. Es un factor

importantísimo que haya un gran tránsito de personas por la puerta de la carnicería para obtener buenos resultados.

- Facturación bruta mensual en una buena carnicería puede estar en torno a
  - Carnicería: 10.000€ por metro de mostrador
  - Pollería: 9.500€ por metro de mostrador

3.5.2Restaurantes

Se han realizado entrevistas a restaurantes (23) en centros empresariales y polígonos industriales, estos son los datos que hemos extraído.

General:

- Estos establecimientos abren muy temprano por las mañanas para servir los desayunos.
- Un 60% cierran pronto por la tarde después de los cafés. A partir de esa hora dicen no tener negocio excepto los viernes que venden alguna copa a quienes hacen sobremesa.
- Los fines de semana el mismo 60% no abre.
- Trabajan una media de 18 días al mes, 11 meses al año.
- Personal mínimo:
- Necesitan tener una persona mínimo en la barra.
- Un cocinero.
- Un pinche de cocina.
- Un metre que puede atender 7 mesas más la barra.
- Un camarero por cada 9 mesas adicionales.
- Comidas:
- Declaran conseguir una rotación de 2,5 servicios por mesa.
- La ocupación por servicio suele superar el 75%.
- La mayoría de mesas suele tener 4 plazas.
- La media de precio por menú está en torno a 11€.
- Desayunos:
- Declaran servir mayor número (1,5 veces) de desayunos que comidas.
- Además sirven cafés, tantos como desayunos.

- La media de precio por café está en torno a 1,10€.
- La media de precio por desayuno está en torno a 2,5€.
- Otros servicios:
- Declaran servir también cafés a la hora de la comida, pero la mayoría están incluidos en el menú.
- Algunos clientes optan por medios menús, pero esto no es muy frecuente.
- Sirven platos de la carta.
- Sirven raciones, bocadillos y otros productos en la barra.
- A este respecto la información recogida es muy dispar, pero todos indicaban que recogían un 10% más de ingresos.
- Utilizan unos proveedores concretos a los que son fieles, siempre que la calidad se mantenga, la supervivencia de estos negocios depende de la calidad, el precio es un factor menos importante.
- Suelen comprar piezas completas de carne y ellos mismos las filetean. Con esta estrategia se consigue una mayor conservación de los alimentos.
- Como gastos importantes tienen la luz y el gas. Ambos suman más de 1000€/mes.
- Las máquinas de tabaco no son negocio, sin embargo no tenerlas hace perder clientes. Las tienen como servicio. El 70% de la recaudación es para hacienda y el dueño de la máquina y el bar se reparten el resto.
- El coste de empresa de un camarero está en torno a 1800€/mes. Esto le deja al camarero un salario de algo menos de 1000€/mes.
- Subir de categoría un restaurante puede resultar una mala estrategia, ya que por ejemplo exige tener un camarero que hable dos idiomas, entre otras exigencias que encarecen el negocio.
- La modalidad de autoservicio permite un ahorro del 50% del personal.
- Un menú deja de margen 35-40%.

3.5.3Estimaciones

3.5.3.1 Restaurantes

- En base a los datos de las encuestas podemos estimar que:
- Número de menús diarios en comidas = 0,75 * 2,5 * 4 * Número de mesas = 7,5 * Número de mesas
- Número de desayunos completos = 1,5 * 7,5 * Número de mesas = 11,25 * Número de mesas
- Número de desayunos sólo café = 1.5 * 7,5 * Número de mesas = 11,25 * Número de mesas
- Ingresos diarios en comidas = 11€ * 7,5 Número de mesas = 82,5€ * Número de mesas
- Ingresos diarios en desayunos completos = 2,5€ * 11,25 * Número de mesas = 28,125€ * Número de mesas
- Ingresos diarios en desayunos completos = 1,1€ * 11,25 * Número de mesas = 12,375€ * Número de mesas
- Ingresos diarios por desayunos y comidas = (82,5€ + 28,125€ + 12,375€) * Número de mesas = 123€ * Número de mesas
- Ingresos diarios totales = 1,1 * 123€ * Número de mesas = 135,3€ * Número de mesas
- Es decir que un local con 25 mesas facturaría 3382,5€ diarios, que supondría más de 60.000 al mes.

3.5.3.2 Carnicerías

- El coste de empresa medio de un empleado (según sea carnicero, descuartizador o aprendiz el salario varía mucho) por metro de mostrador está en torno a los 1000€
- El gasto de luz por metro de mostrador está en 120€
- La facturación que se obtiene es de 12000€ por metro de mostrador
- El gasto en mercancía es de 7800€ por metro de mostrador
- Se desechan aproximadamente unos 500€ de mercancía por metro de mostrador
- Todo esto nos deja un margen de 1880€ por metro de mostrador
- Una carnicería con 12 metros de mostrador facturaría 144000€ mensuales de los cuales 27072€ serían de beneficios. Es decir que estaríamos rondando el 20% de la facturación.

3.5.4Consumidores

Se han realizado 119 encuestas a personas que trabajan en Madrid fuera de casa, sobre sus hábitos de consumo de carne y el uso que hacen de servicios de restauración los días laborables.

El 100% de los entrevistados trabaja en centros empresariales y polígonos industriales de la periferia de Madrid. Se filtró a quienes no cumplían ese requisito.

Relativo a la compra de productos cárnicos:

- Ninguno compra al azar sin tener un sitio fijo.
- Declaran repartir sus compras haciendo en torno al 33% en una carnicería de confianza de su barrio y el 54% en hipermercados y el resto en mercados.
- El 38% declara acudir a trabajar en transporte público y no haría la compra junto al trabajo por no cargar con ella hasta casa.
- Del 62% acude a trabajar en su vehículo propio, algo más de la mitad (38 3ntrevistados) estarían abiertos a comprar en una nueva carnicería junto al trabajo si ofreciera buenas ofertas.
- Valoran muy positivamente si no les supusiera ninguna espera.
- Declaran comprar por persona y mes:
    - Ternera
    - Cerdo
    - Pollo
    - Conejo
    - Embutidos
    - Otros
- Valoran por este orden:
    - Precio
    - **Calidad**
    - Servicio
    - Variedad
- Relativo a su uso de servicios de restauración:
- Realizan el 62,18% de las comidas en el comedor de la empresa, traen su comida cocinada de casa.
- El resto, el 37,82% de comidas las realizan en restaurantes próximos al trabajo.
- Declaran hacer un gasto de unos 12€ por comida en este concepto.
- A la hora de elegir el restaurante el 51,11% dice ser fiel a un establecimiento, mientras que el 48,89% prefiere variar y frecuenta 3-4 establecimientos entre los que va rotando.

- Valoran por este orden:
  - Proximidad
  - **Rapidez**
  - Precio
  - Calidad

3.5.4.1 Conclusiones consumidores según un Estudio de mercado del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino Monográfico sobre la Carne de Vacuno realizado en noviembre 2009

- **8 de cada 10 entrevistados compra habitualmente la carne de vacuno al corte, 1 de cada 10 embarquetada y 1 de cada 10 alterna la compra al corte con el embarquetado. Por edad, los jóvenes son los que más carne de vacuno embarquetada consumen. A medida que aumenta la edad, disminuye el consumo de embarquetado.**
- La conservación en el establecimiento y el aspecto de la pieza son los factores más importantes para el consumidor a la hora de comprar carne de vacuno. No existen diferencias cuando se analizan los resultados según formato de compra (al corte vs. embarquetada).*f*
- En la carne de vacuno, la calidad se asocia con la textura del producto, tiene que estar tierna,y con el aspecto de la pieza, "que se vea fresco". El lomo y el solomillo son las piezas preferidas. Los productos de casquería de carne de vacuno gustan al 19,2%, resultado que aumenta a 29,3% entre los hombres.*f*
- La carne de vacuno se consume una media de 7,7 días al mes. Los resultados son homogéneos por sexo, edad y hábitat. Por formato de compra, los consumidores que adquieren la carne de vacuno al corte la consumen con más frecuencia (7,81 veces al mes) que los que la compran embarquetada (6,89 veces al mes). *f*
- Los principales motivos que justifican el consumo de carne de vacuno son el sabor y variar la tipología de carne.
- El 68,3% de los entrevistados prefiere la carne de vacuno roja a la blanca. Por sexo los resultados son homogéneos. Por edad, a medida que aumenta ésta, aumenta la preferencia por la carne de vacuno blanca.*f*
- Los platos elaborados a base de carne de vacuno y envasados por la industria no generan confianza entre los consumidores, sólo el 6,9%manifiesta comprarlos. Los hombres y los entrevistados con edades hasta 45 años son los que más acuden a ellos.*f*
- En la mayoría de hogares (41,6%), cuando se compra carne fresca, se consume una parte y otra se congela. Un 36,0% la consume en el mismo día.*f*
- 7 de cada 10 entrevistados afirma que cuando la carne de vacuno le sale mala no cambia de establecimiento, pero se lo comenta al carnicero.*f*
- El 45,7% de los consumidores manifiesta que la carne de vacuno que adquiere procede de su CCAA. Un 37,7% desconoce el origen, desconocimiento que aumenta entre los jóvenes y los mayores de 65 años.*f*
- La mayoría de entrevistados (83,2%) no echa en falta más información en los etiquetados.
- En cuanto al precio, la carne de vacuno se percibe como un producto caro. En una escala de 0 (muy barata) a 10 (muy cara) le otorgan una valoración media de 7,7 puntos.*f*

- Dentro de los diferentes tipos de carne de vacuno, la carne de vacuno blanca (6,6 sobre 10) es la que se considera menos saludable y la ternera la más saludable (7,5 sobre 10). La confianza en la producción de carne de vacuno es valorada con una puntuación media de 7,7 sobre 10. El aspecto que más preocupa de la producción es la alimentación del animal.*f*
- La alimentación del animal influye, principalmente, en el sabor de la carne. Para el 74,6% de los entrevistados el sabor tiene más peso en el recuerdo del producto que la textura.*f*
- La presencia de sellos de calidad en la carne de vacuno es valorada con una puntuación media de 7,8,en una escala de 0 a 10, aunque un 47,5% de los entrevistados no conoce ninguna marca o distintivo de calidad. En cuanto a la intención de compra, algo más de la mitad de entrevistados (51,9%) afirma estar dispuesto a pagar algo más por este tipo de carne.
- *f*Internet como canal de compra de carne de vacuno, es rechazado por la práctica totalidad de los entrevistados.

3.6 La competencia

La única empresa que he encontrado con la misma idea de montar un tandem carnicería-restaurante es **Raza Nostra – Hamburguesa Nostra – Vaca Nostra**. Originariamente empezó con el negocio de la carnicería en un céntrico mercado de Madrid. La aventura de la restauración ha sido muy posterior y se han apostado en el segmento Gourmet.

Raza Nostra – Hamburguesa Nostra – Vaca Nostra

Disponen de una cadena de carnicerías especializadas en hamburguesas, una cadena de Hamburgueserías y un restaurante de lujo.

Se han posicionado en el eje gourmet del mercado y de momento parece irles estupendamente bien.

El fundador de RAZA NOSTRA, D. Juan José Rodríguez García, hace más de 40 años que comenzó su actividad en la venta de carnes frescas en Madrid. Fruto de su esfuerzo e ilusión en el oficio, y sobre todo de su saber hacer, fue modernizando y ampliando sus instalaciones dentro del Mercado Chamartín hasta conseguir en la actualidad dirigir uno de los establecimientos más modernos e innovadores, en la venta de carnes frescas y preparados cárnicos.

Su razón de ser es ofrecer un gran surtido en carnes exclusivas de la máxima calidad. En los más de 15 metros de expositor situado en el probablemente mejor Mercado tradicional de Madrid, el Mercado de Chamartín, prepara diariamente para sus clientes, una selección de carnes de ternera, cerdo y cordero, así como una gran variedad de elaborados cárnicos.

Conscientes de las nuevas necesidades y exigencias de sus clientes, recientemente se ha realizado un cambio de nombre y de imagen, sustituyendo la denominación comercial con el que trabajaba hasta entonces, “Establecimientos Rodríguez”, por el nombre actual “RAZA NOSTRA”. Pero el giro de la empresa va mucho más allá de un mero cambio de imagen, ya que está desarrollando varios proyectos que tienen un objetivo común: lograr que sus clientes se sientan exclusivos y plenamente satisfechos con su servicio.

Está especializados en la venta de carne de ternera de las mejores razas autóctonas españolas, hecho que se plasma en nuestro nombre (RAZA NOSTRA, “nuestras razas”). Se está realizando un gran esfuerzo por acercarle hasta el cleinte carnes procedentes de razas que hasta ahora era imposible encontrarlas en Madrid, como la Carne de Retinto de Extremadura, o la Carne Morucha de Salamanca, entre otras.

RAZA NOSTRA, ha apostado decididamente por el pasado, el presente y el futuro.

- Por el pasado, ya que es una empresa sólida con más de 40 años de experiencia, que promueve y difunde el consumo de nuestras “carnes de siempre”, es decir, procedente de

las mejores razas autóctonas y de explotaciones tradicionales, descartando la carne procedente de cebaderos intensivos.

- Por el presente, ya que comercializa un amplísimo surtido de carnes de máxima calidad y garantía en uno de los mejores Mercados de Madrid. Además, todos sus productos le serán ofrecidos con el experto consejo de nuestro personal, que le ayudará a elegir el producto que más se ajuste a sus necesidades, ya que contamos con profesionales expertos conocedores de su oficio.
- Por el futuro, por la continua innovación de RAZA NOSTRA, y los numerosos proyectos previstos que esperan susciten interés.

VACA NOSTRA

restaurante de carnes · barra de tapas · carnicería · escuela de corte

M A D R I D

Restaurante Vaca Nostra sito en el paseo de la castellana, 257 - tel. 91 378 88 06 - Ofrece menús desde 60€ por persona. De muestra vale un botón:

MENÚ RAZA NOSTRA
Aperitivo
nostro consomé
Copa de cava de bienvenida
Entradas
burrata con emulsión de tomate
verduras bajo velo de ibérico
surtido "raza nostra" a la brasa
Segundos
chuletón de vaca flecckvieh-simmental (500gr por pax.)
o
bacalao con pisto de pulpo
Postre
terciopelo rojo
Vinos
selección de nuestro sumiller
pan, agua y café incluidos
60€ IVA incluido
por persona

La franquicia Hamburguesa Nostra nace en el año 2007 a partir de Raza Nostra S.L., empresa que tiene su origen en una carnicería tradicional ubicada en el mercado de Chamartín en Madrid que ha afianzado su éxito en su dedicación a la venta especializada de **carnes españolas certificadas** adheridas a Indicaciones Geográficas Protegidas y a otras Marcas de Calidad de sus productos.

El éxito de la nueva línea de hamburguesas de calidad "en crudo" hace de este concepto de negocio en franquicia, un modelo exportable, emancipándose del modelo matriz Raza Nostra. Hoy, el objetivo pasa por expandir el modelo de negocio en Madrid en una primera etapa, mientras se rentabiliza la inversión de una producción suficiente y se realizan mejoras en los procesos para alargar la vida del producto.

Han pasado de tres aperturas a finales de 2010 a tener una previsión de diez tiendas en primavera de 2011. Toda una apuesta empresarial para ser la referencia de la hamburguesa de calidad en Madrid.

3.7 Análisis de proveedores

En el caso de la restauración, existen numerosos proveedores, tanto de productos frescos, enlatados o envasados, como de utillaje, equipamientos, maquinaria, etc., por lo que es fácil encontrar proveedores alternativos que no suelen tener un gran poder de negociación ni de imposición de condiciones. Para un restaurante localidad es crítica, no se puede permitir bajarla ya que ello supondría la quiebra de su negocio.

Refiriéndonos a la carne, que es el producto estrella de este modelo de negocio, la adquisición del producto se puede realizar por dos vías:

- Compra directa al matadero o sala de despiece. En España existen más de 800 mataderos dedicados al sacrificio desde ungulados hasta aves y caza silvestre (en esta dirección se listan todos: http://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/mataderos-y-salas-de-despiece-excepto-avicola/index.html). Estas instalaciones tienen un ámbito de influencia normalmente local, pero es más habitual la segunda vía que describimos a continuación.
- Compra a mayoristas de carne o mercados centrales. Por ejemplo, y referido a Madrid, el lugar de compra de carne más habitual es el Mercado Central de Carnes, incluido en las instalaciones de Mercamadrid y que cuenta con más 25 mayoristas en un espacio superior a 30.000 m2

Los precios de la carne se establecen de forma semanal a través de lonjas regionales, aunque la lonja de precios del Mercado Central de Carnes es considerada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación como referente nacional en el segmento de venta mayorista de carne.

Para un negocio de estas características, es fundamental establecer acuerdos de suministro con proveedores de confianza, aunque es bueno contar también con proveedores alternativos, tanto para cubrir productos que no tenga el principal como para tener alternativas en caso de que las relaciones se deterioren.

3.8 Legislación

Leyendo las leyes de aplicación específica a carnicerías he recogido estos aspectos, que serán importantes.

- La ley no permite distribuir carne troceada entre distintos municipios, por lo que la distribución a más de un centro ha de hacerse desde los mataderos.
- También exige disponer de una sala de descuartizado separada de las cámaras de conservación y de la sala de despacho.

Leyendo relativo a leyes de hostelería:

- Exige disponer de aseos y vestuarios separados de los de los clientes.
- También pide tener un acceso para mercancías distinto del de los clientes, aseo de minusválidos,…
- No es posible poner una barra de degustación (para escalar el negocio) porque la preparación de la carne requerirá de salidas de humos. En Hamburguesa nostra organizan pequeñas degustaciones con unas planchas eléctricas de poca potencia que es lo máximo que la ley permite, pero es insuficiente para nuestro proyecto.

Se necesitan permisos de apertura, de exposición de Luminosos, de Obra (si se hace reforma), Licencia del Arquitecto, Permiso de industria para la Tensión contratada, Climatización, trazabilidad de los consumos, Insonorización, Gestión Intelectual (TV), Desratización, Plan de evacuación,…

Los pasos más importantes a seguir serán:

- En primer lugar el Ayuntamiento tiene que conceder la licencia de apertura
- Se requerirá el proyecto del arquitecto que contemplará la adaptación para minusválidos.
- Para llevarlo a cabo necesitaremos una licencia de obra.
- También una licencia ambiental que verifique la insonorización y la iluminación del proyecto.
- Para la licencia de apertura de un restaurante es necesario presentar ante Turismo una solicitud, adjuntando listado de precios. Esto asignará la categoría que corresponda al local.
- A continuación Sanidad verifica que se cumple la normativa y se paga una tasa. Es necesario disponer de un plan de autocontrol. Dos veces al año harán inspecciones.
- Se requerirá alta en el IAE para las dos actividades, restauración y despacho de alimentos.
- Todas las personas que trabajen en el restaurante y en la carnicería deben tener hecho el curso de manipulador de alimentos, salvo los que trabajen en la barra, el resto requerirán el de riesgo alto.
- Será necesaria alta en el Ayuntamiento para permiso de aguas y basuras.
- Si se desea poner música, habrá que tener permiso de la SGAE.

3.9 Centros empresariales y polígonos industriales

Se denomina polígono, parque, polo o zona industrial, a un espacio territorial concreto, que agrupa a una serie de actividades industriales, que pueden o no estar relacionadas entre sí, y que cuentan con una serie de servicios comunes:

- abastecimiento de energía eléctrica, * abastecimiento de agua con diversos tipos de tratamiento, en función del uso que se le quiera dar, como, por ejemplo, para uso potable, para calderas, o para enfriamiento, etc.
- servicio de vigilancia.
- portería * tratamiento de aguas servidas.
- etc.

El concepto general "polígono industrial" ha quedado un tanto desfasado como tal, ya que las actividades que acogen no son necesariamente industriales. En la actualidad, el polígono industrial es un área en donde se realizan actividades económicas de todo tipo, en un suelo calificado como industrial, terciario o mixto, que comparten algunas características constructivas básicas.

Según el predominio de actividades que acogen pueden distinguirse:

- Polígonos industriales, dedicados a la transformación, es decir, a la fabricación propiamente dicha.
- Polígonos logísticos, destinados a actividades de almacenaje y distribución, muchas veces mezcladas con las anteriores.
- Polígonos de servicios, que agrupan empresas del sector terciario.
- Parque Tecnológico, que acogen empresas relacionadas con la investigación y las nuevas tecnologías.
- Polígonos mixtos, donde se agrupan empresas de servicios y desde donde se ofrece un amplio abanico de actividades asociadas (comerciales, gastronómicas, lúdicas, etc.). Estos últimos, al igual que los anteriores, han experimentado un importante desarrollo a lo largo de la primera década de este siglo.

Con relación a su origen, destacamos las siguientes categorías de polígonos industriales:

- Polígonos creados por iniciativa de promotores públicos y privados que compran y urbanizan terrenos en los que construyen naves destinadas a la venta y/o alquiler.
- Polígonos creados por iniciativa de promotores privados que urbanizan terrenos en los que construyen naves destinadas únicamente al alquiler.
- Polígonos que se forman por unión de las empresas que ocupan u ocupaban un espacio próximo o un área conjunta.
- Polígonos que surgen de un aprovechamiento, total o parcial, de las instalaciones de empresas extinguidas.

En España, han proliferado en las últimas décadas, gracias sobre todo a la promoción pública, hasta el punto de que, en la actualidad, 234.779 empresas están ubicadas en alguno de

los polígonos españoles (El Economista empresite, 30/12/2015 http://empresite.eleconomista.es/Actividad/POLIGONOS-INDUSTRIALES/)

Tienden a ser empresas de mediano tamaño, por lo que se puede afirmar que una parte notable de la población activa trabaja en este tipo de instalaciones. Por supuesto, las provincias más industriales, con más actividad empresarial y más populosa, tienden a alojar más empresas que el resto, como se puede ver en el siguiente listado

Provincia	Polígonos	Empresas
* ÁLAVA	45	2133
* ALBACETE	45	2695
* ALICANTE	139	10242
* ALMERÍA	43	3914
* ASTURIAS	188	4126
* AVILA	9	585
* BADAJOZ	85	2561
* BALEARES	51	4906
* BARCELONA	609	33617
* BURGOS	50	1973
* CÁCERES	43	1492
* CÁDIZ	106	4213
* CANTABRIA	58	2271
* CASTELLON	79	3583
* CEUTA	2	167
* CIUDAD REAL	63	2733
* CÓRDOBA	124	3924
* CORUÑA	68	4896
* CUENCA	50	1129
* GERONA	163	4188
* GRANADA	89	4042
* GUADALAJARA	37	981
* GUIPÚZCOA	121	3044
* HUELVA	70	1678
* HUESCA	65	1390
* JAÉN	66	2220
* LEÓN	67	2858
* LERIDA	120	2936
* LUGO	41	1703
* MADRID	571	34952
* MÁLAGA	103	7243
* MELILLA	3	160

* MURCIA	92	8614
* NAVARRA	134	2838
* ORENSE	21	1400
* PALENCIA	29	838
* PALMAS (LAS)	62	5215
* PONTEVEDRA	44	5007
* RIOJA (LA)	47	1549
* SALAMANCA	19	1436
* SANTA CRUZ DE TENERIFE	33	3209
* SEGOVIA	24	647
* SEVILLA	346	8934
* SORIA	17	405
* TARRAGONA	98	3478
* TERUEL	85	647
* TOLEDO	120	4221
* VALENCIA	342	4218
* VALLADOLID	47	2731
* VIZCAYA	447	4463
* ZAMORA	27	948
* ZARAGOZA	230	5426

Tras unos años de cierta decadencia debido a la crisis económica, el número de empresas ubicadas en este tipo de organizaciones territoriales, está creciendo, especialmente en los polígonos mejor situados y que son menos “artificiales”

4 Análisis interno

El análisis interno se ha realizado mediante la definición de los factores críticos de éxito. Respecto a estos factores críticos de éxito se ha comparado Meet & fruit con sus competidores. De aquí y junto con el análisis externo, se han obtenido las debilidades y las fortalezas que conforman el DAFO.

ANÁLISIS INTERNO								
SISTEMA DE VALOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL SECTOR		VALORACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA HOY					
		¿PORQUÉ?	1	2	3	4	5	¿PORQUÉ?
Análisis del cliente								
Identificación de clientes potenciales	SÍ	Porque permite identificar si hay un nicho de negocio suficiente para explotar el negocio					5	En la restauración la competencia puede generar sinergia, ya que en aras de encontrar mayores opciones entre las que elegir, los clientes acuden donde hay mayor oferta. Para que la carnicería funcione es muy importante que transite mucha gente por su puerta. En este sentido parece que la carnicería se beneficiará de la proximidad de restaurantes.
Segmentación de clientes	S	Interesa distinguir quiénes son clientes del restaurante, quiénes de la carnicería y quiénes de ambos			3			Para atraer personas al restaurante hace falta planes de márketing que lo den a conocer dirigidos al personal de las empresas colindantes.
"data base marketing": análisis de la estructura de la cartera de clientes	NO							
Análisis de su necesidad								
Información cuantitativa y cualitativa del mercado	SÍ	Porque te permite dimensionarte para optimizar tu producción y precio final					5	Porque hay que ajustar la producción de menús, su precio y la cantidad de carnes en exposición. (La carnicería siempre tendrá el recurso restaurante como cliente, minimizando desechar producto)
Estudio y análisis de las motivaciones de compra	SÍ	Porque permite diseñar tu servicio en función de lo que necesita el cliente					5	Partimos de un problema detectado en el que los clientes tienen dificultades para abastecerse de productos frescos y restructuramos para minimizar sus inversiones en tiempo
Modos de utilización del	N							
Análisis de la competencia								
Conocimiento de la competencia	SÍ	Porque permite conocer sus mejores prácticas y el posible reparto de mercado					5	Porque tenemos que ser competitivos con ellos
Marketing								
Capacidad comercial	SÍ	Porque permite ampliar la cartera de clientes potenciando el negocio					5	Al ser una empresa de nueva creación nuestra capacidad comercial no está demostrada
Experiencia en el mercado	S	Porque permite conocer clientes y que te conozcan lo que facilita los acuerdos de negocio					5	Al ser una empresa de nueva creación no existe experiencia en el mercado.
Planificación estratégica	SÍ	Porque permite adelantarte a tus competidores ampliando negocio y sorteando situaciones adversas			3			Es un modelo nuevo que aspira capturar cuota del mercado cárnico.
Cartera de clientes	SÍ	Porque de ella dependen tus ventas	1					Porque la empresa es nueva
i+d en producto	N							
i+d en procesos	SÍ	El tiempo es un valor fundamental para los clients. Adecuaremos los procesos a minimizar las esperas por su parte.				4		Se replantean las operaciones para que la inversión en tiempo de los clientes sea mínima.
i+d en sistemas	SÍ	Incorporamos algunas tablets y web cam para permitir la telecomunicación entre dependiente y cliente.					5	Las tecnologías nos van a permitir recoger los pedidos, gestionar las esperas y tele-comunicar a las partes. Restructurando el modelo clásico de operaciones
marcas	N							

ANÁLISIS INTERNO								
SISTEMA DE VALOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN L SECTOR		VALORACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA HOY					
	SI/	¿POR QUÉ?	1	2	3	4	5	¿POR QUÉ?
gamas	SÍ	Porque el tener una buena carta de comidas es percibido en el sector como distintivo de calidad					5	Porque vamos a disponer de una carta variada y sabrosa. Y **sana**, que va a ser nuestro principal eslogan
calidad	SÍ	Porque de ella depende la percepción del consumidor final y por tanto la valoración de nuestros productos					5	Haremos una apuesta clara por la rotación que es lo que mejor calidad nos permitirá ofrecer.
política de precios	SÍ	Porque los precios influyen en lademanda			3			Tenemos que ajustarnos a los precios de mercado y amortizar nuestras plusvalías con esfuerzo y buena gestión
canales de distribución	SÍ	Conservamos en frío la compra hasta la hora de la salida del trabajo del cliente			3			Este servicio es el que permitirá que los clientes del polígono se animen a comprar en nuestra carnicería, ya que suele ser motivo disuasorio para no comprar en el trabajo.
redes de ventas	N							
publicidad, promoción y	N							
marketing directo	SÍ	Inicialmente para el restaurante haremos panfletos que oferten un descuento de 1€.			3			Se repartirán en las empresas de oficinas colindantes
sistemas de fidelización	SÍ	Tarjetas que acumulen sellos de modo que cada 20 sellos, toque un menú gratis			3			Se reparten y sellan en caja
sistemas CRM	SÍ	Según la temporada se ofertarán productos típicos de la época.			3			Todo esto se recogerá en el plan de marketing
Operaciones								
Experiencia	SÍ	Porque permite desarrollar la actividad sin cometer errores en elaboración, calidad, suministros, etc	1					Porque la empresa es nueva y por lo tanto esta actividad también lo que puede provocar recelo de los clientes aunque no haya competidores
Dirección	SÍ	Porque la gestión de la empresa es muy relevante para su éxito					5	Porque disponemos de personal formado en la EOI
Administración	SÍ	Porque la administración de la empresa es muy relevante para su éxito			3			Porque disponemos de personal formados en la EOI
recursos financieros	SÍ	Porque puede influir decisivamente en los precios de los productos finales y si estos resultaran excesivos te podría dejar fuera de mercado.					5	Se desconoce
infraestructuras	SÍ				3			
gestión del capital intelectual	SÍ	Porque un buen jefe de cocina, y un buen carnicero son los RRHH clave					5	Porque sólo contrataremos especialistas acreditados. Serán críticos dos perfiles: El carnicero y el cocinero.
productividad de los recursos humanos	SÍ	Porque condiciona el precio final y la puntualidad de tus entregas			3			El principal reto es minimizar esperas.
flexibilidad organizativa	SÍ	Se dispondrá de personal al que acudir ante eventualidades			3			La mala situación del mercado laboral en este momento lo permite

ANÁLISIS INTERNO								
SISTEMA DE VALOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL SECTOR		VALORACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA HOY					
	SI/	¿POR QUÉ?	1	2	3	4	5	¿POR QUÉ?
estructura organizativa	SÍ	Tendremos un responsables de cada sala: Además de cajeras para minimizar el riesgo por gestión de dinero			3			- Metre para el comedor - Carnicero para la carnicería - Cocinero para las compras y la cocina. - Las cajeras minimizan el riesgo por gestión de dinero
flexibilidad de la producción	SÍ	Porque permite atender pedidos no previstos rápidamente			3			Porque nuestra especialización y permite atender pedidos excepcionales sin problemas relevantes
logística interna	SÍ	Porque condiciona la productividad y el coste final del producto.					5	En el restaurante tiene que estar bien separadas las zonas caliente y fía y tener los pasillos de ancho adecuados En la carnicería en necesario cuidar también el tránsito del personal dentro del mostrador.
servicio al cliente	SÍ	Porque permite una rápida respuesta ante sugerencias y quejas corrigiendo errores del negocio evitando en lo posible la valoración negativa			3			Porque ofrecemos una atención directa a nuestros clientes y nos adaptamos a sus necesidades y sugerencias. Tienen varias maneras de hacer pedidos, de gestionarlos y de recogerlos, toas ellas buscando por usu parte la mínima inversión de tiempo.
sistemas ERP	N							
gestión de la calidad	S í	Porque permite ofrecer un producto seguro en condiciones uniformes a lo largo del tiempo.					5	Porque el negocio va a estar certificado en gestión de calidad. Este va a ser el principal valor.
Aprovisionamientos								
coste de materiasprimas	SÍ	Porque de él depende de forma muy relevante el coste final de la comida			3			Al ser una empresa de nueva creación pueden querer imponernos precios altos. Aun así, dado que hay bastantes suministradores no se espera que sea algo determinante frene a la competencia. Merca Madrid ofrece buenas oportunidades en este sentido.
coste de materiales auxiliares	SÍ	Porque es un gasto considerable dentro del balance			3			Envasados al vacío son clave para la venta de carnes.
seguridad de aprovisionamiento clave	SÍ	Porque evita las roturas de stock asegurando el servicio al cliente					5	Al tener los dos negocios, el control de aprovisionamientos clave va a ser mucho más exhaustivo y eficaz que el que los negocios por separdo puedan hacer. Nuestra probabilidad de rotura de stock será menor.
sistemas SCM	NO							

5 DAFO

Debilidades

- Cartera de clientes.
- Experiencia.
- Dificultad en ganar la confianza, en especial en la primera venta de carne.
- Fuerte inversión inicial.
- Necesidad de alcanzar gran cuota de mercado, ya que nuestra apuesta va a ser la rotación.

Fortalezas

- Identificación de clientes potenciales
- Ubicación en un centro empresarial con muchos trabajadores
- Proximidad de una gran superficie (LIDL)
- Estudio y análisis de las motivaciones de compra
- Conocimiento de los sectores y la competencia
- Calidad de comidas
- Alta rotación de productos
- Flexibilidad de la producción a los horarios de los clientes
- Accesibilidad gracias a las tecnologías que ayuda a suprimir las esperas.
- Logística interna
- Servicio al cliente
- Gestión de la calidad
- Diferenciación en el segmento.

Oportunidades

- Promoción de la actividad empresarial.
- Aumento de la concentración de trabajadores en los centros empresariales.
- Concienciación y aspectos culturales.
- Falta de tiempo de los clientes que le permita acceder a los canales tradicionales de compra.
- Cambio de hábitos, tendencia hacia los productos frescos sin conservantes.

Amenazas

- Evolución de los niveles de paro
- Poder adquisitivo
- Estabilidad gubernamental
- Impacto del poder negociador de los proveedores de productos

5.1 Conclusiones

Nuestro cliente objetivo son personas que se desplazan en coche a sus centros de trabajo, estando éstos situados en la periferia de la ciudad.

Nos dirigimos al 40% de trabajadores con un cierto poder adquisitivo (pueden permitirse comer a diario de restaurante) que valorarán la calidad.

Necesitaremos apoyarnos en las tecnologías para distribuir el esfuerzo de atención en la carnicería a lo largo de la jornada laboral. La personación de clientes estará concentrada en las horas del desayuno y de la comida.

La conservación de los productos es un servicio clave.

Necesitaremos una política muy agresiva de ofertas para atraerlos.

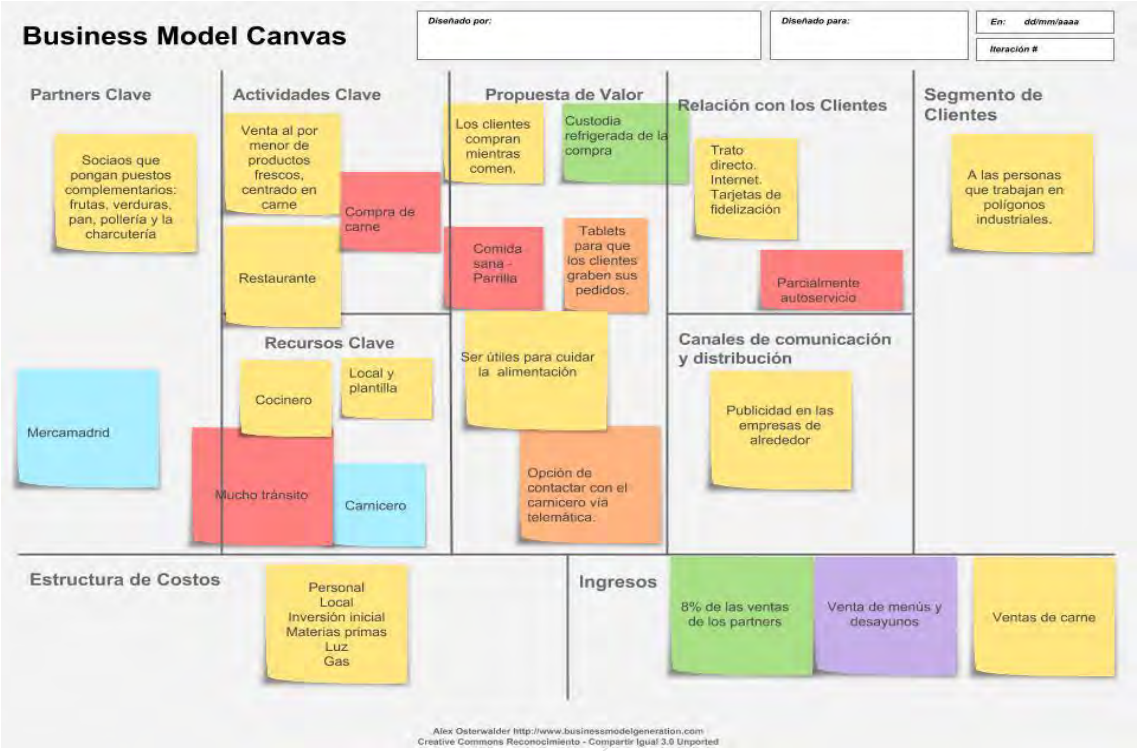
Aparece como un reto muy difícil conseguir las primeras ventas, especialmente a restaurantes de la zona. En este sentido habrá que cuidad mucho la calidad.

Estas ofertas pueden estar en los animales de menor margen.

La ley no permite distribuir carne troceada entre distintos municipios, por lo que la distribución a más de un centro ha de hacerse desde los mataderos.

6 Modelo de negocio

La descripción del modelo de negocio se plasma en el siguiente gráfico



6.1 Propuesta de valor

- Tecnologías que permitan a os clientes grabar sus pedidos de manera desatendida. Asíncrona con el momento de atención. Través de ellas fijan la hora de recogida y en el momento de atender su pedido se e ofrece opción de contacto telemático (Skype con webcams)
- Comida sana – Parrilla: Queremos colocar en el centro de comedor una parrilla muy visible que caracterice el local.
- Custodia refrigerada de la compra. <cuando os clientes realizan su pedido pueden establecer a hora de recogida y solicitando así de manera implícita a custodia de la compra desde a preparación de pedido hasta e momento de a entrega.
- Los clientes compran mientras comen. En cada mesa hay una Tablet que permite grabar pedidos

6.2 Segmento de clientes

- A las personas que trabajan en centros empresariales (oficinistas)

6.3 Relación con los clientes

- Trato directo
- Internet
- Tarjetas de fidelización

- Parciamente autoservicio

6.4 Canales de comunicación y distribución

- Publicidad en as empresas de a rededor
- Boca a boca

6.5 Actividades clave

- Venta al por menor de productos frescos, centrados en la carne
- Restaurante
- Venta de carne

6.6 Recursos cave

- Mucho tránsito por la puerta de púbico
- Local mínimo de 500 metros cuadrados
- Plantilla: necesitamos una plantilla comprometida con e proyecto.
- Cocinero: El éxito de comedor está condicionado por lo sabroso que cocine e cocinero.
- Carnicero: el cuchillo es cave, es necesario contar con un muy buen carnicero

6.7 Partners clave

- Socios que pongan puestos complementarios: frutas, verduras, pan, pastelería e incuso charcutería y pollería. Tendremos una cajera: Los cobros están centralizados en una caja que permite controlar las ventas de los socios.

6.8 Ingresos

- Venta de menús y desayunos
- 8% de las ventas de os partner
- Ventas de carne

6.9 Estructura de costes

- Inversión inicia
- Personal
- Local
- Materias primas
- Luz: el gasto de luz se espera sea superior a 1500€ mes.
- Gas

7 Objetivos estratégicos

• Escalabilidad

En la carnicería tenemos la flexibilidad de abrir un mayor o menor número de metros de mostrador.

En el restaurante podemos ajustar en número de mesas a la demanda

En cuanto a los socios, podemos incorporarles progresivamente, el único gasto que tenemos en un mayor local y por tanto un mayor alquiler.

- **Alcanzar el punto muerto en el plazo de dos años**
- **Expansión en 3 años**
- **Plan**

En un periodo de tres o cuatro años abriremos nuevos centros en otros polígonos industriales. Se considerará tanto la expansión como la franquicia.

Mientras tanto trabajaremos en tener :

- Alto nivel de definición de nuestros procesos y oferta.
- Esfuerzo en marca.
- Negociaremos rapeles con proveedores por volúmenes de compra.

- Teoría

Las franquicias de carnicerías son puntos de venta de alimentación especializados en productos cárnicos. La carne es un producto de compra repetitiva y de precio medio alto, con lo que las facturaciones que se consiguen son altas. En una franquicia de carnicería se debe revisar especialmente la calidad de producto, el precio y los márgenes. En n casos, se incluye degustación en el negocio, entrando en la restauración sencilla.

- Criterios de evaluación que se adoptarán para decantarse por la franquicia

Para poder evaluar la rentabilidad deberemos analizar el producto, la tienda, los costes y los márgenes:

- **¿Cuánto vende la tienda carnicería piloto?:** debemos conocer cómo es la estructura de ventas de las carnicerías abiertas por el franquiciador.
- **¿Cuánto margen le queda a la tienda piloto?:** El margen es la gasolina de la tienda. Deberemos conocer y comparar el margen que nos dan en el mercado**.**
- **¿Qué estructura de costes tiene la tienda piloto de la carnicería?: Preguntaremos especialmente el personal y el alquiler.** Si hay degustación, pondremos atención a los costes de cocina y servicio de mesas. El alquiler es uno de los costes principales, con lo que deberemos saber en qué niveles nos podemos mover.
- **¿Cuál es la inversión de puesta en marcha?**
- **¿Qué diferencias en ventas y rentabilidades hay entre los locales abiertos?,** ¿ a qué son debidas estas diferencias en rentabilidades?
- **¿Cuántas referencias vende la carnicería?**

- **¿a qué precio se vende el producto?**
- **¿Cómo se compara por calidad, precio y surtido con los competidores establecidos en la zona?**
- **¿Cuál es la zona de influencia de la tienda?:** Necesitaremos saber de qué zona vienen los clientes para tener claro qué competencia mirar y qué exclusiva pedir en el contrato de franquicia.

• Las claves de un buen franquiciado para que una franquicia de cárnicos sea rentable.

- **Acertar la ubicación:** el local marca la venta que vamos a poder hacer.
- **Seleccionar un franquiciador con buen producto/precio/margen.** El franquiciador será nuestro proveedor de referencia, luego debemos asegurarnos de que es un buen proveedor en producto, precio, margen, regularidad de suministro y condiciones de pago.
- **Actitud comercial y gusto por el producto**: En los negocios de venta al detalle es parte fundamental del éxito la actitud comercial de quién está al frente.

8 Plan comercial / marketing.

8.1 Producto.

Queremos crear un Tándem Carnicería – Restaurante. Tratando de entrar en el nicho de consumidores que compran los productos frescos en tiendas especializadas que se estima estaba por encima del 35% de las ventas en 2014 en un centro empresarial o polígono industrial.

El restaurante será quien atraiga público para que conozca la carnicería y la carnicería será la proveedora del restaurante.

Adicionalmente trataremos de colaborar con otros despachos de venta (socios) tratando de formar un mini mercado.

8.2 Filosofía.

Servicio **Rápido** de **Alta Calidad** a **Precios Razonables** que fomenta la **Cultura de la Salud** a través de una **Alimentación Equilibrada**.

8.3 La marca: Meat&Fruit.

Queremos que nuestro nombre se asocie con comida sana y saludable. Las palabras salad, ensalada, verdura, … están ya muy quemadas y además se asocian más con el concepto de dieta que salud. Por tanto usamos el concepto "Fruit" junto con el de "Meat" que al tiempo que hace alusión a nuestro negocio de carne. "Fruit" también abre el concepto dando cabida a los posibles socios que se nos unan.

8.4 Propuestas de valor.

8.4.1Restaurante

- Parrilla que cocina las carnes sin grasas y al punto de cocción que desea el cliente.
- Oferta variada de platos de verduras y legumbres.
- Rapidez de servicio (parcialmente Autoservicio).
- Reserva por internet de mesas.
- Pedido de comidas por tablets (nos ahorramos la labor de tomar nota del metre).
- Ubicación junto a restaurantes de la zona.

8.4.2Carnicería

- Grabación de pedidos telemática.
- Pedido a través de la tablet (también mientras comen).
- Sin esperas, el cliente graba la hora de recogida y marca si desea ser contactado cuando se atienda su pedido (Tfno o Skype).
- Conservación de las compras refrigeradas hasta la salida del trabajo u hora de recogida señalada.
- El cliente transita por el mostrador de la carnicería antes de pasar al comedor y puede ver los productos que se van a servir.
- Opciones de empaquetados por partes para congelar.
- Opción de envasado al vacío.
- Sección de carne ecológica proveniente de animales bien tratados.

8.5 Estrategia de captación.

- Cupón invitación al plato "degustación de carnes a la parrilla" (Con el cupón no se paga el suplemento).
- Descuento a aquellos trabajadores de las empresas colindantes que me permitan publicitar nuestro negocio en su recepción. Anunciaremos un menú ligeramente más caro que los de la zona y con el descuento lo dejaremos al mismo precio. Queremos situarnos en la gama alta de calidad. El precio del menú de la zona de Julián Camarillo es de 12€.
- Degustación de carnes. A los clientes de la carnicería se les ofrecerá eventualmente algún trozo de carne a la parrilla mientras son atendidos.
- Aceptaremos ticket restaurant (tanto para pagar la comida como la carne). Esto tiene el inconveniente de que tardaremos tres meses en monetizar los ingresos por esta vía.

8.6 Promociones y política de precios.

- Productos estrella del mes con un 5% de descuento
- Ofertón de la semana
- 5% de descuento al comprar por kilos
- Lotes con producto regalo
- Opción de envasado al vacío gratuito para compras por kilos.

8.7 Productos estrella

Ganaderos y trabajadores del campo entrevistados nos dieron la siguiente información útil cara a ofrecer a los clientes productos especiales de alta calidad:

- La caza tiene que ser en época de veda abierta. En Agosto se abre la de perdiz, codorniz y paloma. En Noviembre el conejo y la liebre y aves acuáticas (pato). Luego se cierra en Diciembre
- Los cerdos, la época es a partir de San Martín (11 de Noviembre) y hasta Marzo
- Los pollos son todo el año.
- Los corderos y cabritos nacen o les paren dos veces al año, crían en cualquier mes, lo que pasa es que como el ganadero no es tonto las suele enfocar a Navidad y semana Santa.

En resumen recogemos estos datos y en base a ellos componemos el plan del año:

- Cabrito . Cualquier mes, les enfocan a Semana Santa y Navidad
- Cordero . Cualquier mes, les enfocan a Semana Santa y Navidad
- Conejo . Noviembre
- Pato . Noviembre
- Pichón . Agosto
- Paloma . Agosto
- Pollo . Todo el año
- Pavo . Navidad
- Vaca . Todo el año

- Cerdo . Desde San Martín hasta marzo
- Caballo . Todo el año

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Cabrito	Cabrito	Cabrito	**Cabrito**	Cabrito	Cabrito	Cabrito	Cabrito	Cabrito	Cabrito	Cabrito	**M**
Cordero	Cordero	Cordero	**Cordero**	Cordero	Cordero	Cordero	Cordero	Cordero	Cordero	Cordero	**A**
Lechón	Lechón	Lechón	**Lechón**	Lechón	Lechón	Lechón	Lechón	Lechón	Lechón	Lechón	**N**
Conejo	Conejo	**Conejo**	Conejo	Conejo	Conejo	Conejo	Conejo	Conejo	Conejo	Conejo	**T**
Pato	Pato	**Pato**	Pato	Pato	Pato	Pato	Pato	**Foie**	Pato	Pato	**E**
Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	Pichón	**N**
Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	Paloma	**I**
Pollo	Pollo	Pollo	Pollo	Pollo	**Pollo**	Pollo	**Pollo**	Pollo	Pollo	Pollo	**M**
Pavo	Pavo	**Pavo**	Pavo	Pavo	Pavo	Pavo	Pavo	Pavo	Pavo	Pavo	**I**
Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	Ternera	**Ternera**	**Ternera**	**E**
Cerdo	Cerdo	Cerdo	Cerdo	**Cerdo**	**Cerdo**	**Cerdo**	Cerdo	Cerdo	Cerdo	Cerdo	**N**
Caballo	**Caballo**	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	Caballo	**T**
Capón	Capón	Capón	**Capón**	Capón	Capón	Capón	Capón	Capón	Capón	Capón	**O**
Barbacoa	Barbacoa						Barbacoa	Barbacoa	**Barbacoa**	**Barbacoa**	
Ibéricos	Ibéricos	Ibéricos	**Ibéricos**	**Ibéricos**	Ibéricos	Ibéricos	Ibéricos	Ibéricos	**Ibéricos**	**Ibéricos**	

8.8 Estacionalidad de las ventas.

Durante el mes de agosto cerraremos para evitar riesgos de deterioro de la carne.

8.9 Concepto de Menú

Componemos un menú variado y saludable. Los primeros platos están en autoservicio. Esto sumado a que las comandas se graban en las Tablet, de modo que a los clientes tan solo tenemos que servirles segundo plato y algunos postres, ahorramos mano de obra.

El centro de nuestro restaurante es una gran parrilla en la que se preparan todo tipo de carnes recién cortadas en la carnicería (adyacente). También tenemos una plancha para las verduras.

A continuación tenemos dos mostradores accesibles al público: uno con los primeros platos y otro con las guarniciones.

- **Primeros platos (Autoservicio)**
  - Plato caliente del día
    - Lunes – Lentejas
    - Martes – Judías
    - Miércoles – Cocido
    - Jueves – Paella
    - Viernes – Patatas guisadas
  - Plato sano del día (crema de verduras)
  - Verdura cocida salteada.
  - Buffet de ensaladas y guarniciones
  - Verduras a la plancha
- **Segundos platos**
  - Filetón del día **(Atendido en mesa)**
    - Lunes – Conejo
    - Martes – Ternera
    - Miércoles – Pavo
    - Jueves – Cerdo
    - Viernes – Pollo
  - Filete a capricho **(* lleva suplemento según el peso y la carne que se elija)**
  - Guiso de la abuela **(Atendido en mesa)**
  - Degustación de carnes **(Lleva suplemento de 2€)**
- **Postres**
  - Fruta fresca **(Autoservicio)**
  - Postres hipocalóricos **(Atendido en mesa)**
  - Café **(Atendido en mesa)**
- **Además…**
  - Si te tomas café en la barra te cuesta mitad de precio

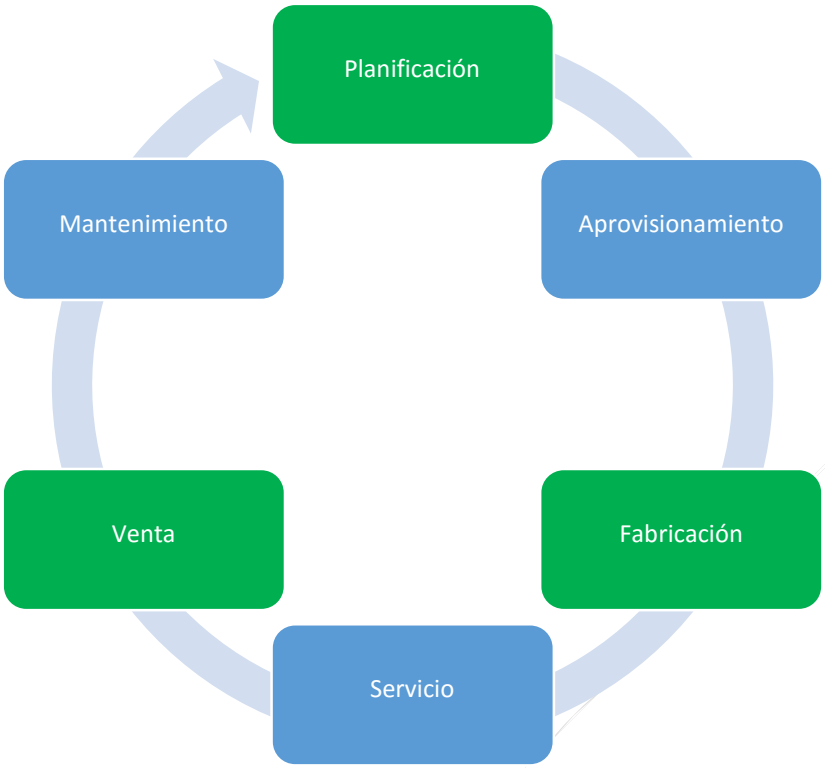
8.10 Estrategia de fidelización

Tomaremos las siguientes medidas acordes con nuestra estrategia de captación:

- Tarjeta de fidelización, si se acumulan 20 sellos el siguiente menú es gratuito. Es decir que a los clientes fieles les invitamos a comer una ver al mes.
- Degustación de carnes a quienes compren en la carnicería. Amenizamos las visitas a la carnicería con degustaciones de nuestras carnes en promoción.
- Aceptamos ticket restaurant (tanto para pagar la comida como la carne).

9 Plan de Operación.

9.1 Estrategia de operación.



Que se materializa en la siguiente relación de tareas:

Hora	Operación	Tarea	Actor	Responsable
6- 7	Aprovisionamiento	Compra en Merca Madrid	Metre, Carnicero, Cocinero	Metre, Carnicero, Cocinero
8-11 y 13-16	Fabricación	Preparación de desayunos y comidas	Cocinero, ayudante de cocina y camarero barra	Cocinero
8-11	Servicio	Desayunos	Camarero Barra y Metre	Metre
13-16		Menús	Metre, camarera sala	Metre
10-20		Carnes	Carnicero y descuartizador	Carnicero
10-20		Custodia refrigerada	Descuartizador	Carnicero
10-20	Venta	Cobro y entrega	Cajera y Metre	Metre

11-20	Mantenimiento	Limpieza local	Limpiadora	Metre
11-13		Preparación sala (buffet y mesas)	Camarera sala	Metre
11-13		Comida Personal	Todos	Metre, Carnicero, Cocinero
16-17	Planificación	Preparación de ofertas y menú día siguiente	Metre, Carnicero, Cocinero	Metre, Carnicero, Cocinero
8-20	Calidad	Supervisión de la calidad	Todos	Metre, Carnicero, Cocinero

9.2 Gestión de suministros.

9.2.1Gestión de materias primas.

Rotan Metre, Cocinero y Carnicero se encargan de

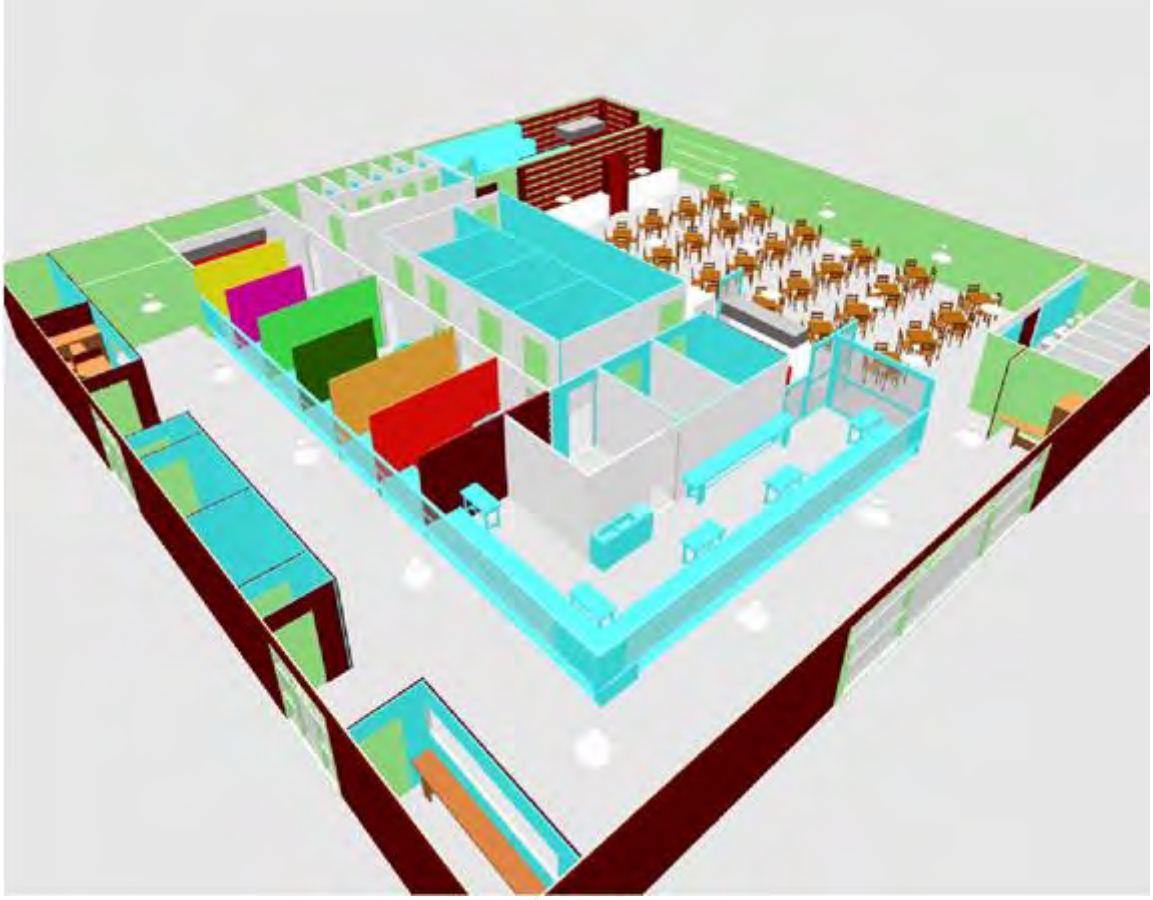
- Compra de carnes para la carnicería según lo planificado y lo ofertado.
- Compra de resto de productos para la preparación del menú previsto.
- Compra de los productos de venta en barra.

9.2.2Política de aprovisionamiento / Stock.

9.3 Instalaciones.

9.3.1Local

- Tomaremos un local grande de más de 500 metros cuadrados.
- Para el primer centro empezaremos en el polígono empresarial de Julián Camarillo, donde hemos visto un local de 600 metros cuadrados muy adecuado.



Es muy importante que la puerta principal de acceso haga a los clientes pasar por delante de la carnicería. El diseño de los locales tendrá que tener en cuenta esta premisa.

Como primera sede hemos seleccionado el polígono de Julián Camarillo.

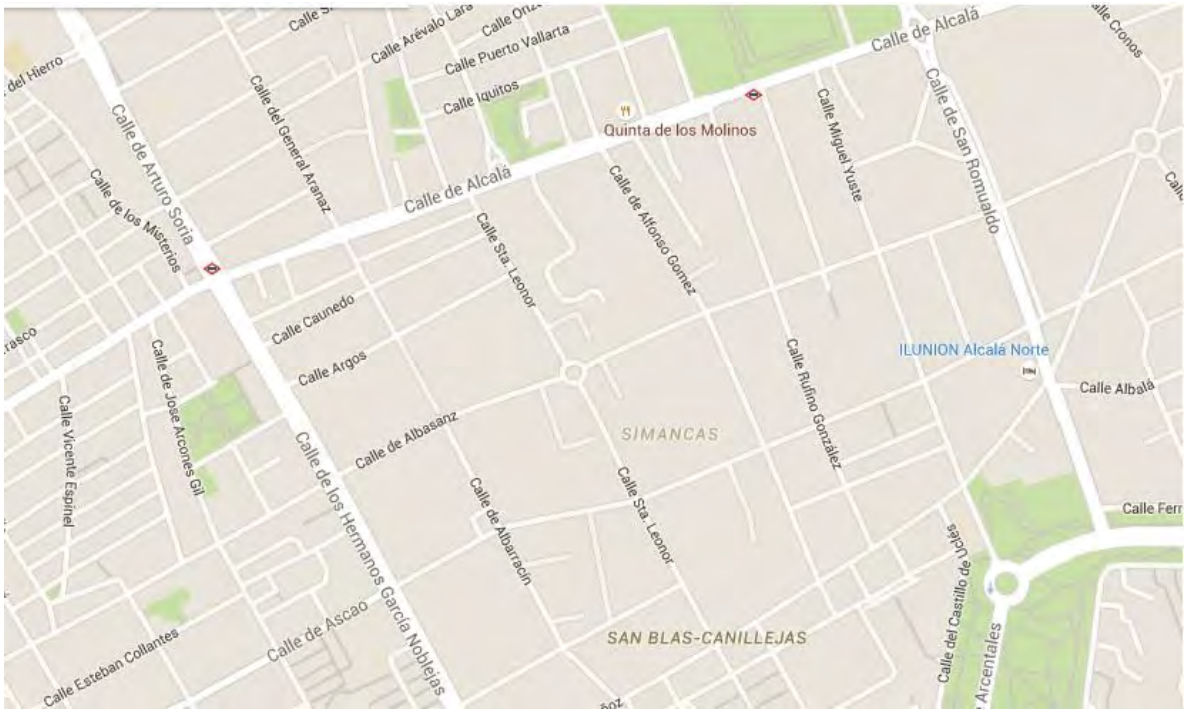
Está próximo a la calle Alcalá y Hermanos García Noblejas.

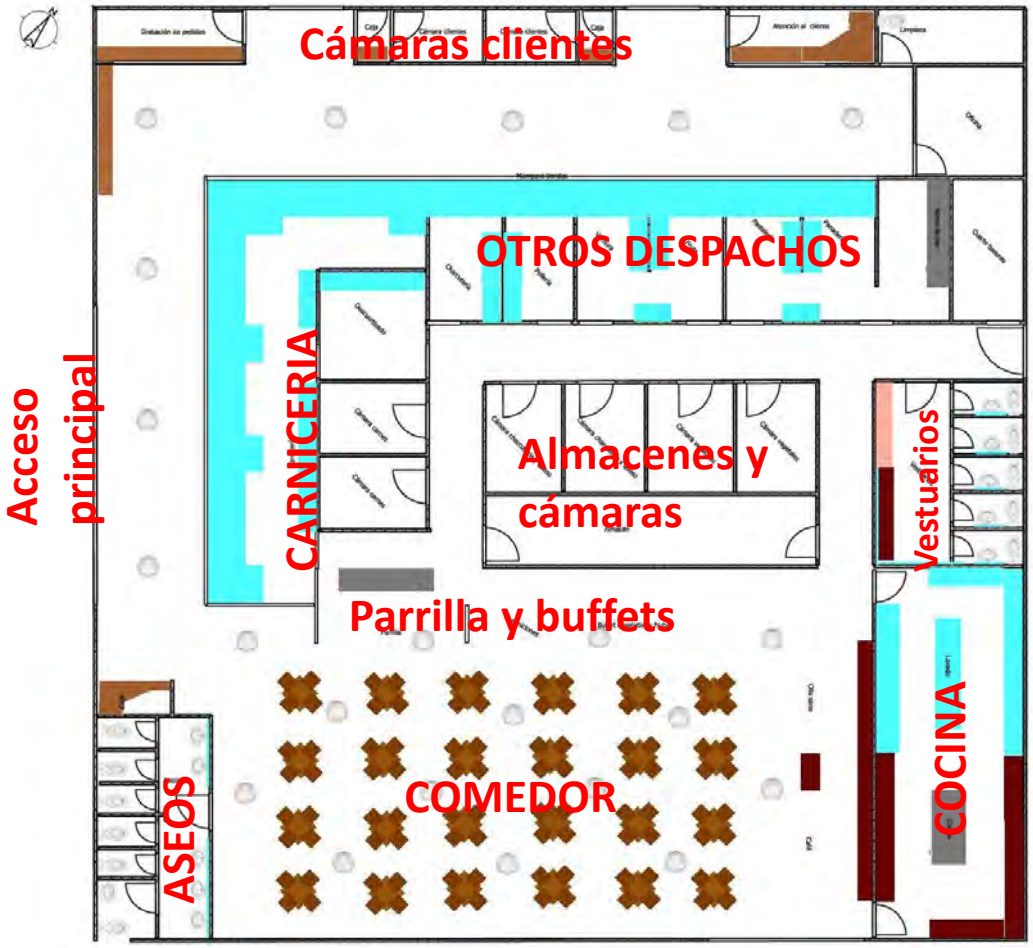
Una nave de 600m2 se alquila aproximadamente a 5000€ mes

Tiene un LIDL cercano.

Tiene a Telefónica, el grupo Tragsa y las dependencias de tráfico del Ayuntamiento de Madrid entre sus más ilustres vecinos.

A pocas manzanas hay también edificios de viviendas y es una zona con bastante densidad de población..


Calle Arévalo Lara
Calle Puerto Vallarta
Calle Iquitos
Calle de Alcalá
Quinta de los Molinos
Calle del General Aranaz
Calle de Arturo Soria
Calle de los Misterios
Calle Miguel Yuste
Calle de San Romualdo
Calle Sta. Leonor
Calle de Alfonso Gomez
Calle Caunedo
Calle Argos
Calle Rufino Gonzalez
ILUNION Alcalá Norte
Calle Albalá
Calle Vicente Espinel
Calle de José Arcones Gil
Calle de Albasanz
SIMANCAS
Calle de los Hermanos Garcia Noblejas
Calle de Albarracín
Calle Sta. Leonor
Calle del Castillo de Uclés
Calle Esteban Collantes
Calle de Ascao
SAN BLAS-CANILLEJAS



9.4 Proceso de elaboración.

9.4.1Carnicería

- Se descuartizan las piezas que se vaya a exponer a la venta
- Se preparan las carnes para la cocina
- Se van preparando los pedidos que se reciben

9.4.2Restaurante

- Se preparan los desayunos
- Se prepara el buffet de ensaladas
- Se prepara el buffet de guarniciones
- Se preparan las verduras para plancha
- Se prepara el plato caliente del día
- Se prepara el plato sano del día
- Se prepara el guiso de la abuela
- Se prepara la parrilla
- Se preparan los postres

9.4.3Sala

- Se preparan las mesas
- Se preparan los servicios para cafés y desayunos

9.5 Servicio.

9.5.1Carnicería

- Se descuartizan las piezas que se vaya a exponer a la venta
- Se preparan las carnes para la cocina
- Se van preparando los pedidos que se reciben
- Supervisión de calidad

9.5.2Restaurante

- Servir desayunos (barra)
- Reponer el buffet de ensaladas (Autoservicio)
- Reponer el buffet de guarniciones (Autoservicio)
- Reponer las verduras para plancha (Autoservicio)
- Servir el plato caliente del día (Autoservicio)
- Servir el plato sano del día (Autoservicio)
- Servir el guiso de la abuela (En mesa)
- Servir las carnes a la parrilla (En mesa)
- Reponer los postres

9.5.3Sala

- Ser sirven las bebidas
- Se preparan los cafés
- Supervisión de calidad

9.6 Venta

- Entrega de pedidos.
- Aplicación de promociones.
- Cobro de pedidos de carne.
- Cobro de menús.
- Distribución y sellado de las tarjetas de fidelización.
- Cuadre de caja.

9.7 Socios

- De subarrendarán mostradores para poner despachos de productos complementarios: Charcutería, pollería, frutería, verdulería, panadería y pastelería.
- Compartirán el mismo servicio de caja.
- Los socios abonarán el 8% de su facturación por el uso de las instalaciones.

9.8 Mantenimiento

- Recoger mesas
- Preparar mesas
- Limpieza del comedor
- Limpieza de los baños
- Limpieza de la cocina
- Limpieza de la sala de descuartizado
- Limpieza de los despachos de carne
- Limpieza de mostradores y pasillo de clientes

10 Plan de Recursos.

10.1 Selección del personal. Recursos clave.

10.1.1 Carnicero

- Muy buena presencia
- Don de gentes
- Aseado
- Con capacidad de organizar bien el mostrador
- Conocimiento de los proveedores y que sepa comprarles bien
- Inteligente
- Diestro con el cuchillo

10.1.2 Cocinero

- Experimentado en la cocina
- Con capacidad de organizar bien la cocina
- Que sepa comprar buen género

10.2 Horario de la actividad.

Horarios de apertura al público

- Abriremos de Lunes a viernes.
- El restaurante abrirá de 8 de la mañana a 4 de la tarde
- La carnicería abrirá de 10 de la mañana a 8 de la tarde.

10.3 Formación del personal.

Todos necesitan el carnet de manipulador de alimentos
El personal de sala basta que obtenga el de nivel medio, pero el resto necesitarán el de riesgo alto

10.4 Política retributiva

10.4.1 Carnicería

- Carnicero 50000€
- Descuartizador 25000€

10.4.2 Comedor

- Metre 36000€
- Camarero Barra 18000€
- Camarero sala 18000€
- Cajera 15000€
- Limpiadora 8000€

10.4.3 Cocina

- Cocinero 50000€
- Ayudante de cocina 36000€

10.5 Dependencias

- Local de unos 600 metros cuadrados
- Puerta principal que acceda directamente a la carnicería quedando el restaurante justo a continuación.
- Instalaremos unas 25 mesas
- El comedor dispondrá de una zona separada para la parrilla y otra para la exposición de género para buffet.
- Tendremos una barra para tomar los cafés
- Tendremos que tener una zona de vestuarios para el personal
- Un acceso directo a la cocina y a la zona de almacenaje de los despachos independiente de la del público
- Aseos masculino, femenino y para minusválidos.
- Cámaras frigoríficas para la conservación de las compras de los clientes independientes de las de género para la venta.

10.6 Inversión inicial – 290400€

- Licencias para la apertura 4000€
- Alquiler del local (Fianza) 5000€
- Reforma y decoración 150000€
- Cámaras frigoríficas 16000€
- Mostradores refrigerados 30000€
- Maquinaria carnicería 10000€
- Maquinaria y mobiliario cocina 25000€
- Mobiliario comedor 12000€
- Menaje 15000€
- Cafetera 1800€
- Mercancías básicas 3500€
- Productor de limpieza base 1000€
- Equipo vigilancia 1100€
- Innovación tecnológica 16000€

10.7 Gastos de operación

- Variables
  - Mercancías carnicería 66% facturación
- Fijos
  - Mercancías Restaurante 12000€

- Limpieza 600€
- Agua 170€
- Luz 3000€
- Gas 700€
- Vigilancia 100€
- Seguro local 100€
- Gestoría 400€
- Alquiler 5000€
- Embalaje 500€

10.8 Innovación tecnológica

- 40 Tablets (25 para las mesas del restaurante, 5 para recoger pedidos en la carnicería y otros puestos y 5 para recibir datos por el personal y 5 adicionales de repuesto para gestionar averías) (4.000€)
- 5 webcam que permitan a los clientes visualizar los mostradores sin personarse en la tienda (100€)
- Aplicación informática para Android que (10.000€ + 1000€ año)
- recoja pedidos para la carnicería
- recoja pedidos para el restaurante
- Receptores en carnicería para leer los pedidos
- Receptores en cocina y parrilla para leer las comandas
- 2 Licencias para el uso de Skype en la tele atención conectada de clientes con llamadas ilimitadas (500€ año)
- Circuito de seguridad para vigilancia (1100€ + 1200€ año)

10.9 Mantenimiento

- Pintura de local 3500€
- Revisión de la maquinaria 2000€
- Licencias e Inspecciones 1000€
- Mantenimiento aplicación informática 1000€

11 Financiero

11.1 Inversión

11.1.1 Inversión inicial – 290400€

- Licencias para la apertura 4.000 €
- Alquiler del local (Fianza) 5.000 €
- Reforma y decoración 150.000 €
- Cámaras frigoríficas 16.000 €
- Mostradores refrigerados 30.000 €
- Maquinaria carnicería 10.000 €
- Maquinaria y mobiliario cocina 25.000 €
- Mobiliario comedor 12.000 €
- Menaje 15.000 €
- Cafetera 1.800 €
- Mercancías básicas 3.500 €
- Productor de limpieza base 1.000 €
- Equipo vigilancia 1.100 €
- Innovación tecnológica 16.000 €

11.1.2 Recursos necesarios – 600000€

- Inversión propia 250000€
- Inversión ajena 250000€
- Línea de crédito 100000€

11.2 Amortizaciones materiales

Cuadro de amortización de la inversión inicial

	Importe	años	coeficiente	Amortización anual Importe año 1	Amortización mensual año 1	Importe año 2	Amortización mensual año 2	Amortización anual año 3	Amortización mensual año 3	Amortización anual año 4	Amortización mensual año 4	Amortización anual año 5	Amortización mensual año 5	Amortización anual año 6	Amortización mensual año 6	Amortización anual año 7	Amortización mensual año 7	Amortización anual año 8	Amortización mensual año 8	Amortización anual año 9	Amortización mensual año 9	Amortización anual año 10	Amortización mensual año 10
Licencias para la apertura	4.000,00	5,00	0,20	800,00	66,67	800,00	66,67	800,00	66,67	800,00	66,67	800,00	66,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler del local (Fianza)	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reforma y decoración	150.000,00	10,00	0,10	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00	15.000,00	1.250,00
Cámaras frigoríficas	16.000,00	5,00	0,20	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mostradores refrigerados	30.000,00	5,00	0,20	6.000,00	500,00	6.000,00	500,00	6.000,00	500,00	6.000,00	500,00	6.000,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria carnicería	10.000,00	5,00	0,20	2.000,00	166,67	2.000,00	166,67	2.000,00	166,67	2.000,00	166,67	2.000,00	166,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria cocina	25.000,00	5,00	0,20	5.000,00	416,67	5.000,00	416,67	5.000,00	416,67	5.000,00	416,67	5.000,00	416,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario comedor	12.000,00	5,00	0,20	2.400,00	200,00	2.400,00	200,00	2.400,00	200,00	2.400,00	200,00	2.400,00	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Menaje	15.000,00	2,00	0,50	7.500,00	625,00	7.500,00	625,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cafetera	1.800,00	5,00	0,20	360,00	30,00	360,00	30,00	360,00	30,00	360,00	30,00	360,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercancías básicas	3.500,00	1,00	1,00	3.500,00	291,67	0,00	0,00	3.500,00	291,67	3.500,00	291,67	3.500,00	291,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpieza Ajuar base	1.000,00	1,00	1,00	1.000,00	83,33	0,00	0,00	1.000,00	83,33	1.000,00	83,33	1.000,00	83,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo vigilancia	1.100,00	5,00	0,20	220,00	18,33	220,00	18,33	220,00	18,33	220,00	18,33	220,00	18,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Innovación tecnológica	16.000,00	5,00	0,20	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	3.200,00	266,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES	290.400,00			**50.180,00**	**4.181,67**	**45.680,00**	**3.806,67**	**42.680,00**	**3.556,67**	**42.680,00**	**3.556,67**	**42.680,00**	**3.556,67**	**15.000 €**	**1.250 €**	**15.000 €**	**1.250 €**	**15.000 €**	**1.250 €**	**15.000 €**	**1.250 €**	**15.000 €**	**1.250 €**

11.3 Plan de financiación

11.3.1 Recursos – 600000€

- Invertiremos 250000€ propios
- Necesitaremos inversores por otros 250000€
- Una línea de crédito con el banco de otros 100000€ (por si acaso, pero no parece necesaria)
- Tendremos unos gastos de operación de 44581,16 + 66% ventas de carne.
- Por tanto, arrancaremos con una caja de 118.100,00 € en la apertura.

11.4 Previsiones de ventas

11.4.1 Previsiones de ventas primer año

Previsión ventas año 1

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2016-2017
precio desayuno	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
precio café	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
precio menú	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	12,00
Metros mostrador	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	10,00	0,00	65,00
Metros otros mostradores	0,00	0,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	0,00	33,00
Rentabilidad mostrador	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
DESAYUNOS diarios	50,00	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00	350,00	400,00	450,00	500,00	500,00	0,00	3.250,00
COMIDAS diarias	25,00	50,00	75,00	100,00	125,00	150,00	175,00	200,00	225,00	250,00	250,00	0,00	1.625,00
DESAYUNOS mensuales	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00	10.000,00	10.000,00	0,00	65.000,00
COMIDAS mensuales	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00	5.000,00	0,00	32.500,00
Ingresoso desayunos	1.250,00	2.500,00	3.750,00	5.000,00	6.250,00	7.500,00	8.750,00	10.000,00	11.250,00	12.500,00	12.500,00	0,00	81.250,00
Ingresos cafés	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00	3.600,00	4.200,00	4.800,00	5.400,00	6.000,00	6.000,00	0,00	39.000,00
Infresos comidas	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	25.000,00	30.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00	50.000,00	50.000,00	0,00	325.000,00
otros (10%)	685,00	1.370,00	2.055,00	2.740,00	3.425,00	4.110,00	4.795,00	5.480,00	6.165,00	6.850,00	6.850,00	0,00	44.525,00
Ventas restaurante	7.535,00	15.070,00	22.605,00	30.140,00	37.675,00	45.210,00	52.745,00	60.280,00	67.815,00	75.350,00	75.350,00	0,00	489.775,00
Ventas carnicería	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00	90.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00	650.000,00
Comisiones otros negocios	0,00	0,00	1.600,00	1.600,00	2.400,00	2.400,00	3.200,00	3.200,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	0,00	26.400,00
Ventas	17.535,00	35.070,00	54.205,00	71.740,00	90.075,00	107.610,00	125.945,00	143.480,00	161.815,00	179.350,00	179.350,00	0,00	1.166.175,00

11.4.2 Previsiones de ventas segundo año

Previsión 2año

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2017-2018
precio desayuno	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
precio café	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
precio menú	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Metros mostrador	10,00	10,00	12,00	12,00	14,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00	15,00	0,00	
Metros otros mostradores	6,00	6,00	7,00	7,00	8,00	8,00	9,00	9,00	10,00	10,00	10,00	0,00	
Rentabilidad mostrador	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
DESAYUNOS diarios	400,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	350,00	0,00	5.250,00
COMIDAS diarias	200,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	0,00	2.700,00
DESAYUNOS mensuales	8.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.000,00	0,00	105.000,00
COMIDAS mensuales	4.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	54.000,00
Ingresoso desayunos	10.000,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	8.750,00	0,00	131.250,00
Ingresos cafés	4.800,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	4.200,00	0,00	63.000,00
Infresos comidas	44.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	0,00	594.000,00
otros (10%)	5.880,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	6.795,00	0,00	78.825,00
Ventas restaurante	64.680,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	80.850,00	74.745,00	0,00	867.075,00
Ventas carnicería	100.000,00	100.000,00	120.000,00	120.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	0,00	1.460.000,00
Comisiones otros negocios	4.800,00	4.800,00	5.600,00	5.600,00	6.400,00	6.400,00	7.200,00	7.200,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,00	72.000,00
Ventas	169.480,00	185.650,00	206.450,00	206.450,00	227.250,00	227.250,00	228.050,00	238.050,00	238.850,00	238.850,00	232.745,00	0,00	2.399.075,00

11.4.3 Previsiones de ventas tercer año

Previsión 3 año

Intereses	611,33	606,62	601,89	597,15	592,39	587,61	582,82	578,02	573,19	568,35	563,50	558,63	7.021,50
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2018-2019
precio desayuno	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
precio café	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
precio menú	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Metros mostrador	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	0,00	
Metros otros mostradores	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	0,00	
Rentabilidad mostrador	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
DESAYUNOS diarios	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	350,00	0,00	5.350,00
COMIDAS diarias	200,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	0,00	2.700,00
DESAYUNOS mensuales	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.000,00	0,00	107.000,00
COMIDAS mensuales	4.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	54.000,00
Ingresoso desayunos	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	8.750,00	0,00	133.750,00
Ingresos cafés	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	4.200,00	0,00	64.200,00
Infresos comidas	48.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00	648.000,00
otros (10%)	6.650,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.295,00	0,00	84.595,00
Ventas restaurante	73.150,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	86.350,00	80.245,00	0,00	930.545,00
Ventas carnicería	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	0,00	1.650.000,00
Comisiones otros negocios	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,00	88.000,00
Ventas	231.150,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	238.245,00	0,00	2.668.545,00

11.5 Resumen de previsiones de ventas

	Previsión año 1	Previsión 2año	Previsión 3 año	Suma 3 años
Ventas restaurante	489.775,00	867.075,00	930.545,00	2.287.395,00
Ventas carnicería	650.000,00	1.460.000,00	1.650.000,00	3.760.000,00
Comisiones otros negocios	26.400,00	72.000,00	88.000,00	186.400,00
Ventas	1.166.175,00	2.399.075,00	2.668.545,00	6.233.795,00

11.6 Cuadro de gastos

GASTOS		Mensual	Anual
A 90 días		**13.100 €**	
	o Mercancías carne	**66% sobre ventas**	
	o Mercancías restaurante	12.000 €	
	o Limpieza	600 €	
	o Embalaje	500 €	
A 30 días		**31.928 €**	
	o Agua	170 €	
	o Luz	3.000 €	
	o Gas	700 €	
	o Vigilancia	100 €	
	o Seguro local	100 €	
	o Gestoría	400 €	
	o Alquiler	5.000 €	
	o Carnicero	4.167 €	50.000 €
	o Descuartizador	2.083 €	25.000 €
	o Metre	3.000 €	36.000 €
	o Camarero Barra	1.500 €	18.000 €
	o Camarero sala	1.500 €	18.000 €
	o Cajera	1.250 €	15.000 €
	o Limpiadora	667 €	8.000 €
	o Cocinero	4.167 €	50.000 €
	o Ayudante de cocina	3.000 €	36.000 €
	o Mantenimiento	625 €	7.500 €
	o Márquetin	500 €	
Imprevistos		**4.503 €**	
	o Otros	4.503 €	

11.6.1 Gastos de operación

Tipo	Concepto	Importe	Pago
Variables			
	o Mercancías carnicería	66% facturación	90 días
Fijos mensuales	o Mercancías Restaurante	12.000 €	90 días
	o Limpieza	600 €	90 días
	o Agua	170 €	
	o Luz	3.000 €	
	o Gas	700 €	
	o Vigilancia	100 €	
	o Seguro local	100 €	
	o Gestoría	400 €	
	o Alquiler	5.000 €	
	o Embalaje	500 €	90 días

11.6.2 RRHH – 256000€ anuales – 21333,33€ mensuales

- Personal Carnicería
  - Carnicero 50.000 €
  - Descuartizador 25.000 €
- Personal Comedor
  - Metre 36.000 €
  - Camarero Barra 18.000 €
  - Camarero sala 18.000 €
  - Cajera 15.000 €
  - Limpiadora 8.000 €
- Personal Cocina
  - Cocinero 50.000 €
  - Ayudante de cocina 36.000 €

11.7 Cuenta de Resultados resumen a tres años

11.7.1 Previsión de resultados del primer año

Previsión Resultados año 1

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2016-2017
Ventas	17.535,00	35.070,00	54.205,00	71.740,00	90.075,00	107.610,00	125.945,00	143.480,00	161.815,00	179.350,00	179.350,00	0,00	1.166.175,00
Compras	56.131,17	62.731,17	69.331,17	75.931,17	82.531,17	89.131,17	95.731,17	102.331,17	108.931,17	115.531,17	115.531,17	49.531,17	1.023.374,00
EBITDA	-38.596,17	-27.661,17	-15.126,17	-4.191,17	7.543,83	18.478,83	30.213,83	41.148,83	52.883,83	63.818,83	63.818,83	-49.531,17	142.801,00
Amortizaciones materiales	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	4.181,67	50.180,00
EBIT	-42.777,83	-31.842,83	-19.307,83	-8.372,83	3.362,17	14.297,17	26.032,17	36.967,17	48.702,17	59.637,17	59.637,17	-53.712,83	92.621,00
Intereses financiación	666,67	662,14	657,6	653,04	648,47	643,88	639,27	634,66	630,02	625,37	620,71	616,03	7.697,86
Intereses línea de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses	666,67	662,14	657,60	653,04	648,47	643,88	639,27	634,66	630,02	625,37	620,71	616,03	7.697,86
BAI	-43.444,50	-32.504,97	-19.965,43	-9.025,87	2.713,70	13.653,29	25.392,90	36.332,51	48.072,15	59.011,80	59.016,46	-54.328,86	84.923,14
Impuestos Teóricos	-10.861,13	-8.126,24	-4.991,36	-2.256,47	678,42	3.413,32	6.348,22	9.083,13	12.018,04	14.752,95	14.754,11	-13.582,22	21.230,79
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.018,04	14.752,95	14.754,11	-13.582,22	21.230,79
Beneficio	-43.444,50	-32.504,97	-19.965,43	-9.025,87	2.713,70	13.653,29	25.392,90	36.332,51	36.054,11	44.258,85	44.262,34	-40.746,65	56.980,26

11.7.2 Previsión de resultados del segundo año

Previsión Resultados 2año

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2017-2018
Ventas	169.480,00	185.650,00	206.450,00	206.450,00	227.250,00	227.250,00	228.050,00	238.050,00	238.850,00	238.850,00	232.745,00	0,00	2.399.075,00
Compras	115.531,17	115.531,17	128.731,17	128.731,17	141.931,17	141.931,17	141.931,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	49.531,17	1.557.974,00
EBITDA	53.948,83	70.118,83	77.718,83	77.718,83	85.318,83	85.318,83	86.118,83	89.518,83	90.318,83	90.318,83	84.213,83	-49.531,17	841.101,00
Amortizaciones materiales	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	3.806,67	45.680,00
EBIT	50.142,17	66.312,17	73.912,17	73.912,17	81.512,17	81.512,17	82.312,17	85.712,17	86.512,17	86.512,17	80.407,17	-53.337,83	795.421,00
Intereses Financiación	611,33	606,62	601,89	597,15	592,39	587,61	582,82	578,02	573,19	568,35	563,5	558,63	7.021,50
Intereses línea de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses	611,33	606,62	601,89	597,15	592,39	587,61	582,82	578,02	573,19	568,35	563,50	558,63	7.021,50
BAI	49.530,84	65.705,55	73.310,28	73.315,02	80.919,78	80.924,56	81.729,35	85.134,15	85.938,98	85.943,82	79.843,67	-53.896,46	788.399,50
Impuestos teóricos	12.382,71	16.426,39	18.327,57	18.328,75	20.229,94	20.231,14	20.432,34	21.283,54	21.484,74	21.485,95	19.960,92	-13.474,12	197.099,88
Impuestos	12.382,71	16.426,39	18.327,57	18.328,75	20.229,94	20.231,14	20.432,34	21.283,54	21.484,74	21.485,95	19.960,92	-13.474,12	197.099,88
Beneficio	37.148,13	49.279,16	54.982,71	54.986,26	60.689,83	60.693,42	61.297,01	63.850,61	64.454,23	64.457,86	59.882,75	-40.422,35	591.299,63

11.7.3 Previsión de resultados de tercer año

Previsión Resutados 3 año

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	2018-2019
Ventas	231.150,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	244.350,00	238.245,00	0,00	2.668.545,00
Compras	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	148.531,17	49.531,17	1.683.374,00
EBITDA	82.618,83	92.287,34	22.463,84	73.307,84	78.158,84	84.398,84	84.398,84	90.638,84	90.638,84	90.878,84	89.605,34	22.073,84	901.470,07
Amortizaciones materiales	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	3.556,67	42.680,00
EBIT	79.062,17	88.730,67	18.907,17	69.751,17	74.602,17	80.842,17	80.842,17	87.082,17	87.082,17	87.322,17	86.048,67	18.517,17	858.790,07
Intereses financianción	553,74	548,84	543,92	538,98	534,03	529,06	524,07	519,07	514,05	509,01	503,96	498,89	6.317,62
Intereses línea de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses	553,74	548,84	543,92	538,98	534,03	529,06	524,07	519,07	514,05	509,01	503,96	498,89	6.317,62
BAI	78.508,43	88.181,83	18.363,25	69.212,19	74.068,14	80.313,11	80.318,10	86.563,10	86.568,12	86.813,16	85.544,71	18.018,28	852.472,45
Impuestos teóricos	19.627,11	22.045,46	4.590,81	17.303,05	18.517,04	20.078,28	20.079,53	21.640,78	21.642,03	21.703,29	21.386,18	4.504,57	213.118,11
Impuestos	19.627,11	22.045,46	4.590,81	17.303,05	18.517,04	20.078,28	20.079,53	21.640,78	21.642,03	21.703,29	21.386,18	4.504,57	213.118,11
Beneficio	58.881,32	66.136,38	13.772,44	51.909,15	55.551,11	60.234,84	60.238,58	64.922,33	64.926,09	65.109,87	64.158,54	13.513,71	639.354,34

11.8 Cuenta de Resultados resumen a tres años

	Previsión año 1	Previsión 2año	Previsión 3 año	Suma 3 años
Ventas restaurante	489.775,00	867.075,00	930.545,00	2.287.395,00
Ventas carnicería	650.000,00	1.460.000,00	1.650.000,00	3.760.000,00
Comisiones otros negocios	26.400,00	72.000,00	88.000,00	186.400,00
Ventas	1.166.175,00	2.399.075,00	2.668.545,00	6.233.795,00
Gastos	1.023.374,00	1.557.974,00	1.683.374,00	4.264.722,00
EBITDA	142.801,00	841.101,00	901.470,07	1.885.372,07
Amortizaciones materiales	50.180,00	45.680,00	42.680,00	138.540,00
Amortizaciones financieras	16.600,94	17.277,30	17.981,18	51.859,42
EBIT	92.621,00	795.421,00	858.790,07	1.746.832,07
Intereses	7.697,86	7.021,50	6.317,62	21.036,98
BAI	84.923,14	788.399,50	852.472,45	1.725.795,09
Impuestos Teóricos	21.230,79	197.099,88	213.118,11	431.448,77
Impuestos	21.230,79	197.099,88	213.118,11	431.448,77
Beneficio	56.980,26	591.299,63	639.354,34	1.287.634,22

11.9 Resumen Flujo de Tesorería

Estado Flujo de Efectivo	Año 3	Año 2	Año1	Año 0
Variaciones Explotación	639.354,34	591.299,63	56.980,26	0,00
Variaciones Inversión	0,00	0,00	0,00	290.400,00
Variaciones Financiación	-17.981,18	-17.277,30	-16.600,94	0,00
Variación Neta	621.373,16	574.022,33	40.379,32	290.400,00
Efectivo y Eq.principio año	609.613,10	286.759,28	118.100,00	0,00
Efectivo y Eq. Final año	1.282.293,88	609.613,10	286.759,28	118.100,00

11.10 Previsiones de expansión y crecimiento

La estrategia a seguir será acumular tesorería para hacer una rápida expansión de acuerdo con el siguiente cuadro de crecimiento.

Año	1	2	3	4	5
Centros propios	1	1	3	5	10
Franquicias	0	0	0	3	10

11.11 Balance

Balance		Año 0	Año1	Año 2	Año3
Activo No corriente	Gastos amortizables de apertura (reforma)	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
	Equipamiento	126.900,00 €	126.900,00 €	126.900,00 €	126.900,00 €
	Amortizaciones	0,00 €	-50.180,00 €	-95.860,00 €	-138.540,00 €
	Fianza	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Activo corriente	Variación Neta	0,00 €	40.379,32 €	574.022,33 €	621.373,16 €
	Existencias	17.700,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €
	Clientes	0,00 €	107.610,00 €	141.478,50 €	144.778,50 €
	Caja	118.100,00 €	161.063,80 €	296.055,34 €	909.318,37 €
	Total	**417.700,00 €**	**553.873,12 €**	**1.210.696,16 €**	**1.831.930,03 €**
Pasivo Corriente	Proveedores	17.700,00 €	117.644,00 €	204.764,00 €	209.120,00 €
Pasivo No Corriente	Deuda Financiera	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Amortizaciones financieras	Amortización préstamo	0,00 €	-20.751,14 €	-42.347,72 €	-64.824,19 €
Patrimonio	Capital social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Beneficio	P&L	0,00 €	56.980,26 €	648.279,88 €	1.287.634,22 €
	Total	**417.700,00 €**	**553.873,12 €**	**1.210.696,16 €**	**1.831.930,03 €**

11.12 Indicadores

11.12.1 VAN

El Valor Actual (o Actualizado) Neto de una inversión es igual al valor actualizado de todos los flujos de caja esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actual de los cobros que genera y los pagos que origina.

VAN = - inversión inicial + sumatorio de (los flujos de caja de cada año partido por (1-k) elevado a número de años)

Donde k : Tipo de descuento

Aplicando un tipo de descuento de 10%:

VAN = - 400.000 + (40.379,32/0.90) + (574.022,33/(0.90*0.90)) + (621.373,16/(0.90*0.90*0.90))

VAN = - 400.000 + (40.379,32/0.90) + (574.022,33/(0.81)) + (621.373,16/(0.729))

VAN = - 400.000 + (44.865,556) + (708.669,543) + (852.363,731)

VAN = 1.205.898,83

11.12.2 TIR

Sea (1-k) =x

0 = - 400.000 + (40.379,32/(1-k)) + (574.022,33/(1-k)^2) + (621.373,16/(1-k)^3)

0 = - 400.000 + (40.379,32/x) + (574.022,33/x^2) + (621.373,16/x^3)

0 = - 400.0000 x^3 + 40.379,32 x^2 + 574.022,33 x + 621.373,16

0 = x^3 + 40.379,32 / - 400.0000 x^2+ 574.022,33 /- 400.0000 x + 621.373,16/- 400.0000

0 = x^3 - 0,1009483 x^2 – 1,435055825 x -1,5534329

Resolvemos la ecuación de tercer grado:

K = 1,772071280565259224996482464379 07

12 Conclusiones del proyecto

- El cliente no dispone de alternativas consumo en los centros empresariales
- Tendencia al comercio especializado, la mayoría de a gente se resiste a comprar carne pre empaquetada.
- Esta solución integra en un espacio común diversas opciones de compra de productos alimenticios, que ayudan a solventar el problema de falta de tiempo que padecen los potenciales clientes.
- Hemos conseguido un enfoque diferente a servicio que da solución al problema encontrado.
- Se minimizan costes por el uso de las tecnologías, por el autoservicio y porque se cubre el servicio con un único equipo de trabajadores
- Soluciones imaginativas: tablets y tickets restaurante.
- El plan estratégico es acumular tesorería para conseguir una rápida expansión

13 Anexos

13.1 ANEXO I – INDUSTRIA CÁRNICA

13.1.1 LA PRODUCCIÓN CÁRNICA ESPAÑOLA

En 2014, la producción española de carne de porcino creció un 4%, superando por primera vez los 3,5 millones de toneladas, lo que marca un nivel histórico.

Por el contrario, las producciones de carne de vacuno y de ovino/caprino siguieron la tendencia descendente de los últimos años.
En cuanto al destino de la carne producida, hay que señalar que cerca del 60% de la producción de carne de porcino es para consumo directo y el 40% para consumo industrial, mientras que en el caso del vacuno y el ovino la práctica totalidad (92% en bovino y 98% en ovino/caprino) es para consumo directo.

Es notorio pues que la producción porcina es la primera actividad cárnica española, y representa el 83,5% de las carnes de ungulados producidas en nuestro país en 2014 (el 61,3% de todas las carnes, si incluimos avicultura y cunicultura).

Con ese volumen de producción, que representa el 3,4% de la producción mundial, España se consolida ya en estos últimos años como el cuarto mayor productor de carne de porcino, por detrás de China (que por sí sola produce el 50% de la carne de cerdo de todo el mundo), EE.UU. (10% de la producción mundial) y Alemania (5,3%), y por delante de Brasil (3,1%), Rusia y Vietnam (2% cada uno) y Canadá (1,7%). A la vez, es el segundo país europeo en producción, representando el 16% del total de la UE), por delante de Francia (9%), Polonia (8%), Dinamarca e Italia (7%) y Países Bajos (6%). La Unión Europea considerada en conjunto es el segundo productor mundial, con un 21,4% del total.

La carne de vacuno ocuparía el tercer lugar en volumen (tras la carne de ave), con el 10% de la producción nacional de carnes, si bien en esta especie España está más alejada de los puestos de cabeza de la producción mundial, liderada por EE.UU. y Brasil. España representa el 8% de la producción europea, por detrás de Francia (20%), Alemania (15%), Italia (13%) y Reino Unido (12%).
Otro tanto se puede decir de la carne de ovino, cuya producción se encuentra en declive ya desde hace varios años, aunque hay que destacar la ligera recuperación experimentada en 2010 y 2011. Aún así, España es el segundo productor europeo de carne de ovino y caprino, con casi un 18% del total, por detrás del Reino Unido (37%), y por delante de Grecia (13%) y Francia (12%).

En cuanto a la producción de elaborados cárnicos, hay que indicar que España, con 1,3 millones de toneladas anuales, se sitúa en cuarto lugar en la Unión Europea, por detrás de Alemania, Italia y Francia. Por productos, destacan en volumen los fiambres cocidos y en valor los jamones y paletas curados (blancos e ibéricos). Aún con estos altos volúmenes de producción, hay que señalar que la capacidad de producción instalada en las industrias es todavía excedentaria.

PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE CARNES (tm)

	Especies ganaderas					Otras carnes	
Años	Porcino	Vacuno	Ovino	Caprino	Equino	Aves	Conejos
1990	1.788.848	513.989	217.396	16.417	7.127	836.700	s.d.
2000	2.912.390	631.784	232.331	18.801	6.732	986.712	s.d.
2001	3.020.239	642.033	236.409	15.369	8.639	1.307.265	s.d.
2002	3.122.577	654.161	239.500	15.101	5.742	1.331.700	s.d.
2003	3.322.385	700.065	236.548	13.861	4.963	1.339.106	s.d.
2004	3.076.120	713.886	231.463	13.373	5.001	1.268.319	72.158
2005	3.168.039	715.331	224.126	13.621	5.070	1.287.422	70.524
2006	3.235.241	670.408	214.179	11.690	5.275	1.260.853	72.308
2007	3.439.442	643.167	196.189	10.446	5.168	1.328.091	74.666
2008	3.484.364	658.332	156.985	9.253	6.210	1.375.295	68.686
2009	3.368.921	598.425	124.424	8.831	6.366	1.316.670	61.195
2010	3.389.772	602.509	131.231	10.618	7.110	1.349.428	63.508
2011	3.469.348	604.111	130.587	11.142	11.265	1.373.604	64.139
2012	3.466.323	591.319	121.999	9.696	15.606	1.384.243	64.578
2013	3.431.219	580.840	118.261	8.939	11.668	1.342.578	63.289
2014	3.571.009	575.544	111.997	8.554	11.096	1.486.164	64.281

Fuente: Elaboración CONFECARNE con datos del MAGRAMA

PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE ELABORADOS CÁRNICOS (tm)

Producto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Jamón y paleta curados	249.400	251.345	255.168	270.470	271.900	245.000	251.000	255.000	247.500	254.000	260.500
Embutidos curados	194.300	193.386	192.999	196.280	197.020	185.200	188.000	185.000	183.000	186.000	191.000
Jamón y paleta cocidos	172.500	174.398	178.583	183.050	183.510	175.000	174.000	175.600	176.000	177.500	178.500
Otros tratados por el calor	351.000	355.212	350.540	367.750	382.450	385.000	393.000	408.700	421.000	417.000	413.000
Prod. adobados y frescos	174.500	178.165	181.772	183.600	185.400	180.400	182.500	185.000	187.200	189.000	191.500
Platos preparados	79.700	71.105	73.593	77.273	84.220	80.600	82.000	83.000	86.300	87.500	89.200
TOTAL ELABORADOS	1.220.400	1.223.611	1.252.655	1.278.423	1.304.500	1.251.200	1.270.500	1.292.300	1.301.000	1.311.000	1.323.70

Fuente: ANICE

13.1.2 CENSOS GANADEROS Y PRODUCCIÓN PRIMARIA

En porcino, de mayo 2013 a mayo 2014, fecha de la última encuesta ganadera oficial publicada, el censo total ha crecido un 3,3%, es decir, 815.192 animales, principalmente por mayores cifras de lechones y (491.390) y a que el parque de reproductoras subió en un 5,3%.

En lo que se refiere a ganado vacuno, el censo total en ese periodo creció un 3,2%, de 5,8 millones de animales a 6,0 millones. En cuanto a animales para sacrificio, creció más de un 9% en menores de 12 meses (hasta 1,43 millones de animales).

EVOLUCIÓN DEL CENSO NACIONAL DE GANADO PORCINO

Censo	Total animales	Lechones	Cerdos de 20 a 49 kg	Cerdos de cebo	Reproduct.
MAYO 2014	25.412.346	7.594.432	5.850.260	9.578.831	2.353.345
NOVIEMBRE 2013	25.494.715	7.055.321	5.591.784	10.559.027	2.252.927
MAYO 2013	24.597.154	7.103.042	5.811.914	9.523.184	2.235.080
NOVIEMBRE 2012	25.250.377	7.084.782	5.735.408	10.142.002	2.250.132
MAYO 2012	25.161.080	7.233.721	6.096.187	9.430.990	2.357.476
NOVIEMBRE 2011	25.634.869	6.928.222	5.887.784	10.370.518	2.404.304
MAYO 2011	25.608.398	7.356.974	5.791.612	9.989.966	2.425.259
NOVIEMBRE 2010	25.704.039	6.999.066	5.943.779	10.302.925	2.408.398
MAYO 2010	24.702.866	6.996.831	5.783.889	9.349.649	2.520.481
NOVIEMBRE 2009	25.342.606	6.591.179	5.314.091	10.944.740	2.439.958
MAYO 2009	25.817.640	6.670.697	5.962.409	10.634.516	2.497.711
DICIEMBRE 2008	26.025.672	7.101.076	5.792.431	10.544.275	2.531.247
AGOSTO 2008	25.421.267	6.794.933	5.970.294	10.179.542	2.420.815

Fuente: Elaboración ANICE con datos del MAGRAMA

COTIZACIONES DEL CERDO VIVO EN MERCOLÉRIDA (€/kg vivo)					
Año	Máximo	Mínimo	Media	Variación / año anterior (valor medio)	
2001	1,614	0,938	1,301	01/00	+23,3%
2002	1,190	0,855	1,016	02/01	-22,0%
2003	1,130	0,803	0,955	03/02	-5,8%
2004	1,253	0,790	1,025	04/03	+7,41%
2005	1,240	0,920	1,061	05/04	+3,46%
2006	1,320	0,945	1,149	06/05	+8,30%
2007	1,240	0,863	1,039	07/06	-9,56%
2008	1,550	0,965	1,155	08/07	+11,16%
2009	1,305	0,955	1,097	09/08	-5,01%
2010	1,271	1,005	1,111	09/10	+1,23%
2011	1,295	1,030	1,223	11/10	+10,08%
2012	1,490	1,102	1,339	12/11	+8,67%
2013	1,533	1,253	1,376	13/12	+2,82%
2014	**1,550**	**1,043**	**1,277**	**14/13**	**-7,77%**
Fuente: Elaboración ANICE con datos de Mercolérida.					

13.2 ANEXO II – EL EXTERIOR

13.2.1 COMERCIO EXTERIOR CÁRNICO

La industria cárnica ha pasado, en apenas 25 años, de no hacer ventas exteriores a convertirse en el primer sector exportador de la industria agroalimentaria española y en una potencia en el mercado mundial de productos cárnicos. Las exportaciones se han configurado ya desde hace años como una variable estratégica para el sector, en muchos casos como una apuesta decidida de futuro y crecimiento, y, para otros -en estos últimos años de crisis económica generalizada- como tabla de salvación para superar la difícil situación del mercado nacional.

Hay que señalar que dos terceras partes de nuestras exportaciones se dirigen a la Unión Europea, y de este porcentaje, la mayor parte de nuestros productos va a Francia, Alemania, Portugal e Italia. Por ello, el sector tiene dos retos importantes en este terreno: incrementar de forma rápida las ventas exteriores a mercados extracomunitarios y crecer en productos de mayor valor añadido, productos elaborados que nos diferencien de la competencia de otros países.

El sector cárnico español exportó en 2014 un total de 1,71 millones de toneladas de carnes y productos elaborados de todo tipo por valor de 4.467 millones de euros a mercados de todo el mundo (+6,8% en volumen y +7,6% en valor respecto a 2013), con una balanza comercial muy positiva del 460% (en 2010 la tasa de cobertura fue del 229%, en 2011 se elevó hasta un 283%, en 2012 fue del 345% y en 2013 fue del 356%), un dato que muy pocos sectores económicos relevantes pueden presentar, y que contribuye a paliar el tradicional déficit comercial de nuestro país. España es ya el cuarto exportador mundial de porcino con una cuota del 8% para sus ventas exteriores de casi 1,4 millones de toneladas, y solo por detrás de Alemania (18%), Estados Unidos (15%) y Dinamarca (10%).

Se exportaron 1.076.365 toneladas solo en carne de cerdo, por valor de 2.547 millones de euros, lo que representa un 9,5% de crecimiento en volumen y un 9,0% en valor. Además, hay que registrar un espectacular crecimiento del 24,5% en despojos, 300.000 toneladas, por valor de 304 millones de euros (+5,0%), y también cifras positivas en productos elaborados, protagonizadas sobre todo por el 14,7% de progresión en jamones y paletas curados.

Y lo que resulta más favorable para el sector porcino, es el crecimiento de las exportaciones a terceros países en un 30% en volumen y un 33% en valor, y todo ello en un año con el mercado ruso cerrado. Además, tras el cierre de Rusia, nuestros exportadores han sabido reorientar sus ventas hacia mercados alternativos asiáticos y de otros terceros países, lo que ha incrementado su precio de venta por encima de los de casi todos nuestros competidores europeos, que han dirigido sus operaciones a la propia UE de forma más generalizada.

Se ve pues que, en la necesidad estratégica de desarrollar las ventas en mercados exteriores, seguimos consiguiendo avances, y nuestro sector está a la cabeza, pero hay elementos en esta internacionalización que hay que corregir. Por un lado, es muy difícil la competencia exterior con las producciones de otros países, cuyos operadores no tienen que enfrentarse a la exhaustiva batería de condicionantes normativos, ineficiencias administrativas, etc., que lastran de forma muy importante la competitividad de nuestras empresas.

Y por otro, pese a que se han producido importantes avances desde hace unos años, necesitamos completar la eficacia exportadora con instrumentos nuevos que se correspondan con nuestro potencial, para que seamos eficaces como país, porque hay que tener claro que en los mercados internacionales no solo se enfrentan las empresas contra sus competidores, sino que juegan, y mucho, los modelos de gestión de cada país en el apoyo a sus operadores.

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE ELABORADOS CÁRNICOS (tm.)

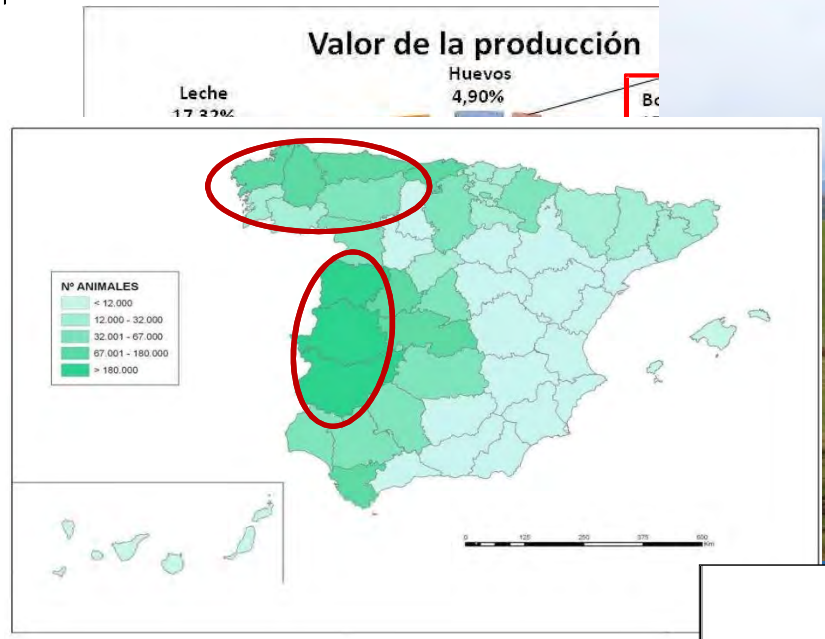
	EXPORTACIONES								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Jamón curado	19.903	22.813	28.131	22.282	23.147	26.825	26.978	33.143	36.237
Embutidos curados	22.110	26.421	28.535	27.611	29.731	33.341	38.489	40.218	43.463
Jamón/paleta cocidos	6.913	6.174	5.315	5.503	5.777	6.001	7.222	4.550	4.924
Embutidos cocidos	8.816	9.353	9.074	8.670	9.173	9.702	11.291	12.026	12.066
Otros productos	43.822	45.928	53.130	38.668	42.884	41.341	44.114	42.666	51.862
TOTAL ELABORADO	101.564	110.689	124.185	102.734	110.712	116.071	122.981	138.736	148.552

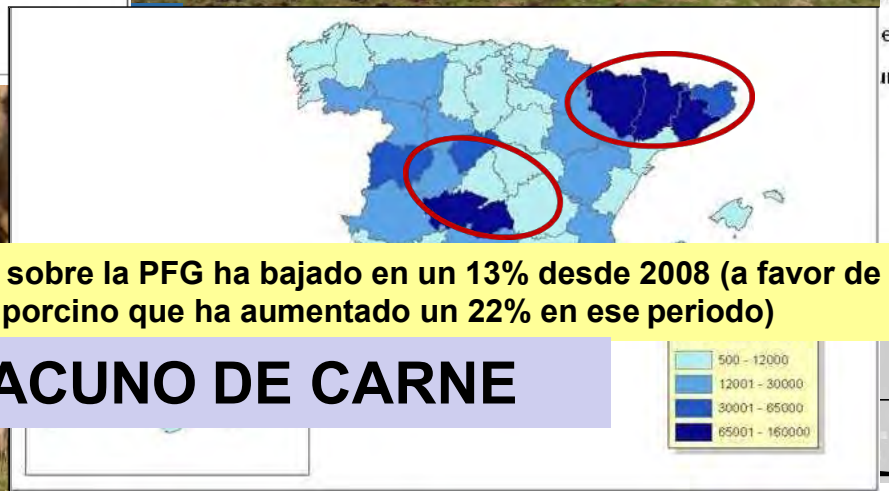
Fuente: Elaboración CONFECARNE con datos de ICEX-ESTACOM

IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE ELABORADOS CÁRNICOS (tm.)									
	IMPORTACIONES								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Jamón curado	1.253	1.534	1.273	653	793	1.267	710	1.173	**1.729**
Embutidos curados	1.052	1.316	1.310	1.336	1.629	2.043	4.831	10.726	**5.257**
Jamón/paleta cocidos	2.458	3.321	3.383	3.814	6.156	8.873	6.419	2.563	**2.678**
Embutidos cocidos	15.905	15.130	14.478	14.165	16.953	20.086	20.565	25.900	**23.417**
Otros productos	9.141	9.622	12.688	8.266	7.098	7.572	7.036	8.711	**9.826**
TOTAL ELABORADO	29.809	30.923	33.132	28.234	32.629	39.841	39.561	49.073	**42.907**

Fuente: Elaboración CONFECARNE con datos de ICEX-ESTACOM

13.3 ANEXO III - El sector vacuno





El % de PFB sobre la PFG ha bajado en un 13% desde 2008 (a favor de la PF porcino que ha aumentado un 22% en ese periodo)

ESTRUCTURA DEL SECTOR VACUNO DE CARNE

Nodriza

Cebo

EVOLUCIÓN DEL SECTOR VACUNO DE CARNE

NODRIZA

- **Extensivo. Disponibilidad de superficie** (58 % censo en dehesa)
- **Tamaño de explotaciones pequeño (23 nodrizas por explotación media nacional). Diferencia entre zonas.** (63 nodrizas en la dehesa, 16 en la cornisa y sólo el 1% tienen más de 100 nodrizas)
- **47% razas autóctonas puras. 60 % censo entre 2-8 años.**
- **Fertilidad 68 %; 49 % entre 2-3 años de edad al primer parto.**

CEBO

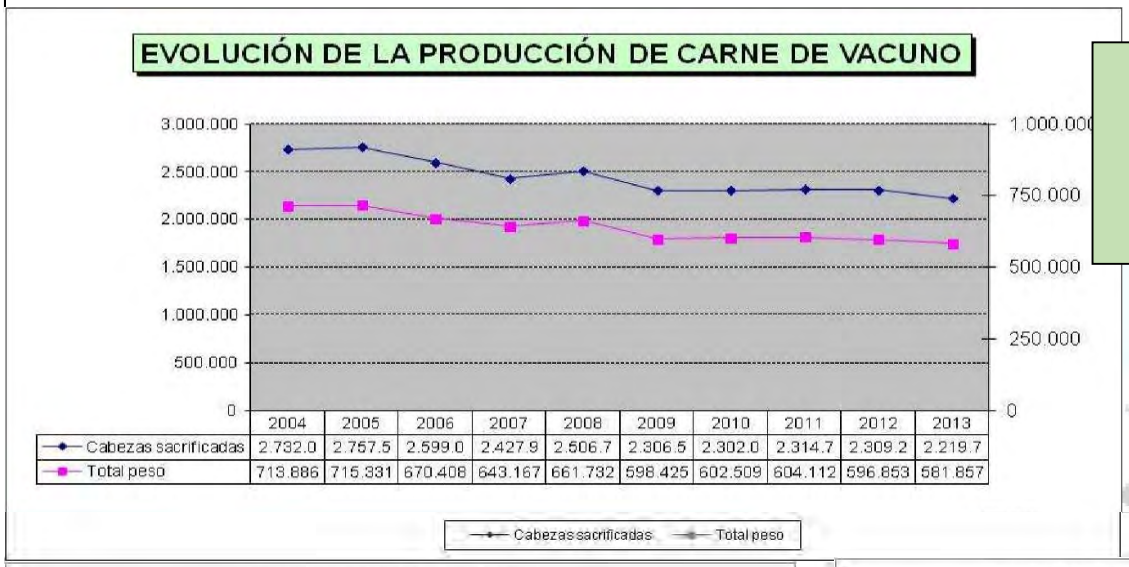
- **Mayoritariamente intensivo (aunque variación entre zonas). Escasa disponibilidad de superficie**
- **Gran diferencia tamaño según zona. Tamaño medio 100. (24% tienen más de 100 terneros)**
- **56% mestizos, 55% animales entre 8 y 15 meses y 60 % machos**

Diferencia toneladas Enero-Agosto 2014/2013: - 3,46%

NODRIZA

-

Diferencia nº animales sacrificados Enero- Agosto 2014/2013: - 4,13%

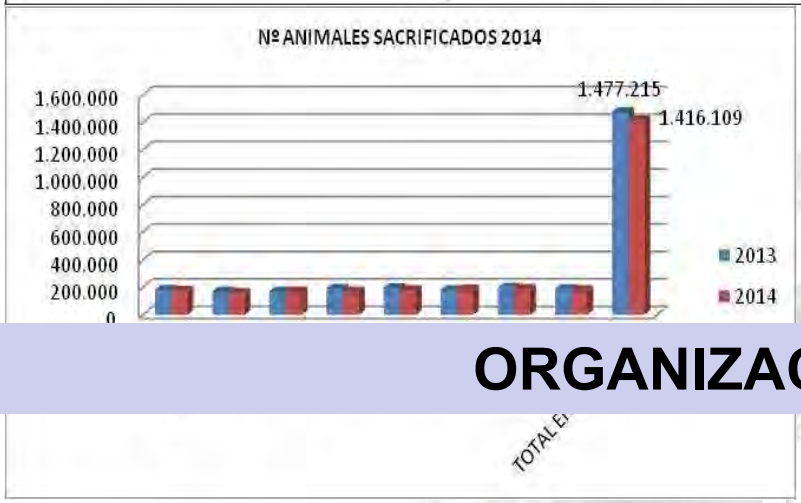


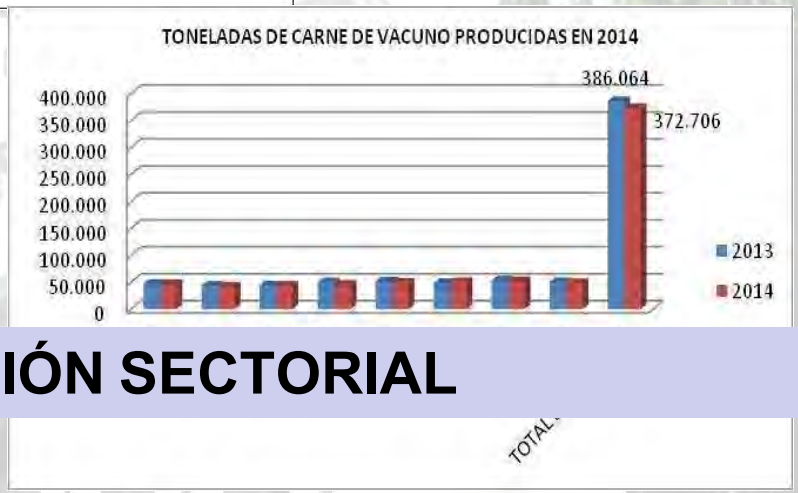
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cabezas sacrificadas	2.732.0	2.757.5	2.599.0	2.427.9	2.506.7	2.306.5	2.302.0	2.314.7	2.309.2	2.219.7
Total peso	713.886	715.331	670.408	643.167	661.732	598.425	602.509	604.112	596.853	581.857

Diferencia censo cebo= +14,25%

Diferencia censo nodrizas=- 3,63%

Diferencia explotaciones nodriza= -18,2%





ORGANIZACIÓN SECTORIAL

- **Escasa verticalización: Muy pocas empresas integradoras**
- **Gran separación entre nodrizas y cebo: Muy poco ciclo cerrado**
- **62 cooperativas: un 2,5% del total de cooperativas del sector agroalimentario.**
- **No hay Organizaciones de Productores reconocidas**
- **Reciente creación Organización Interprofesional**

"Trazando el Futuro"

RETOS

OPORTUNIDADES

- **Volatilidad de los mercados (** optimización costes de producción)
- **Equilibrio en la cadena de valor agroalimentaria**
- **Recuperación del consumo.-** valorización, diferenciación, variabilidad de la oferta
- **Apertura y consolidación de los mercados exteriores**
- **Acuerdos Comercio Internacionales**
- **Aumento competitividad y rentabilidad al productor**
- **Dimensión y concentración oferta**
- **Organización del sector**
- **Medioambiente y bienestar animal**
- **Información y transparencia.** Seguimiento y monitorización sectorial**.**

13.4 ANEXO IV Los proveedores – Ubicación y emplazamiento de los mataderos

13.4.1 - Criterios de ubicación

Los dos segmentos de la industria cárnica, a saber, el sacrificio de los animales y la elaboración de la carne, plantean diferentes problemas de ubicación, resultando difícil una clasificación exacta de los dos. Algunos mataderos, particularmente fábricas de una sola especie, participan igualmente en la elaboración de la carne en un alto grado. Las plantas de elaboración de la carne, por otro lado, se ocupan casi exclusivamente de elaborar las carnes y en escasa medida de la elabaoración de productos secundarios y de la matanza.

Antes de la aparición de la refrigeración era esencial que los mataderos estuvieran en o cerca de las zonas de consumo; y ésta sigue siendo todavía la regla general para los países en desarrollo de las zonas tropicales donde la carne se come en su mayor parte durante las veinticuatro horas siguientes a la matanza y los productos fabricados en las plantas de elaboración de carne sólo se pueden conservar durante un período reducido. Desde el punto de vista económico, esto significa que con la tecnología actual de muchos países subdesarrollados, que se refleja en la falta de mercados de carne refrigerada, la falta de medios de transporte por carretera y ferrocarril y la incertidumbre de esos servicios incluso cuando existen en forma reducida, la antigua práctica de la trashumancia del ganado a través del país puede resultar menos costosa incluso que el acarreo de productos refrigerados deshuesados. Es difícil evaluar los costos comparativos, a menos de calcular muchos de los costos potenciales de la conducción del ganado, la pérdida de peso (30 kilos por res en un viaje de un mes durante la estación seca), los gastos de tránsito de los piensos, las pérdidas por muerte, la reclamación de daños y perjuicios, etc. Con todo, esta práctica sigue representando una desventaja económica considerablemente menor en relación con los gastos del transporte por ferrocarril de la que representaría en, pongamos por caso, los Estados Unidos, dada la diferencia de la tecnología del transporte y la calidad y el tipo de los animales que se transportan. Por otro lado, los precios de la carne suelen ser en los países en desarrollo inferiores a los de los países industrializados. Esta distinta relación precio/costo no justifica, por lo tanto, la inversión en una técnica de comercialización que requiera mucho capital como la cadena fría. El transporte del ganado puede parecer físicamente más antieconómico, pero en muchos países en desarrollo resulta más económico que el transporte de la carne.

Tras la aparición de la refrigeración resultó posible llevar a cabo la matanza en las regiones de consumo o en las regiones de producción y el debate sobre cuál es la mejor solución continúa. Con el incremento de la industrialización en los países en desarrollo la tendencia será, sin embargo, tanto en los países de exportación como de importación, que los mataderos estén más cerca de las zonas de producción. Esto es particularmente cierto en lo que respecta a los mataderos municipales en países que están constituyendo unidades económicas amplias y coherentes. Cuando las plantas situadas en zonas urbanas empiezan a ser económicamente solventes o estén rodeadas de zonas residenciales que absorben valiosas tierras para edificar, se verán obligadas a trasladarse y a ser emplazadas en ubicaciones rurales y de producción periféricas en las que la tierra es menos cara.

Conviene que los países en desarrollo tengan en cuenta las ventajas indicadas a continuación que han conseguido los países industrializados al situar a los mataderos fuera de las zonas urbanas:

a. Los costos del transporte de la carne son de un 20 por ciento a un 40 por ciento inferiores a los costos de transporte de los animales vivos debido a que la capacidad de transporte del vehículo se utiliza con mayor eficiencia. Además, se reducen las pérdidas

cuantitativas y cualitativas derivadas del transporte de animales vivos, así como los peligros de una diseminación de enfermedades.

b. Los gastos de la matanza y la elaboración en mataderos administrados con eficiencia y situados en zonas de producción suelen ser inferiores a los gastos correspondientes en las zonas de consumo, particularmente cuando se comparan con los mataderos municipales subutilizados que a menudo existen en las ciudades más viejas.
c. Se facilita la evaluación de la calidad de la carne al pasar de la comercialización del ganado a la comercialización de la carne. Los pagos por calidad y peso de las canales ofrecen un fuerte incentivo a los productores de ganado para la producción de calidad.
d. Las fluctuaciones a corto plazo de la demanda de la carne en las grandes conglomeraciones urbanas se pueden atenuar de manera más conveniente con la carne que con los animales vivos, lo que produce como resultado la disminución de las fluctuaciones de los precios a corto plazo.
e. La flexibilidad en la comercialización de la carne se garantiza con la elección de los cortes que quedan en el matadero para su adecuado mejoramiento y reelaboración.
f. Los costos de tierra y de mano de obra son, por lo menos inicialmente, inferiores, por lo que es más fácil organizar la matanza de los animales y la preparación de canales en un sencillo sistema horizontal, con amplio margen para la expansión; y las zonas de consumo se benefician en lo que respecta al tráfico y a las zonas de esparcimiento.

Estas ventajas se aplican a las regiones tropicales al igual que a las templadas cuando se introduce la refrigeración.

13.4.2 - Evaluación del emplazamiento del matadero

En todas las zonas en que se emplazan mataderos y plantas de procesamiento de la carne es preciso prestar sumo cuidado a la evaluación de la disponibilidad de servicios, las zonas recreativas y la higiene, etc., como se señala con más detalle más adelante en el capítulo. Dicho sea de paso, en la mayor parte de los países se aplican reglamentos sobre edificación, planificación y salud.

Los mataderos pueden estar bien diseñados en lo que respecta a su aspecto y eficiencia; y si se administran de manera adecuada, no tienen por qué causar ninguna molestia a no ser el ruido que hacen los animales a su llegada o en el establo. No obstante, cerca de las zonas urbanas, particularmente en los trópicos, los mataderos deben estar ubicados lejos de las zonas residenciales y a favor del viento, para evitar el polvo, los olores y las moscas; y también para dar una protección sanitaria al propio matadero. El vallado de todo el emplazamiento del matadero no procura por sí solo la necesaria barrera sanitaria entre el matadero y los barrios vecinos. Con respecto a los servicios, si bien la producción de energía se puede llevar a cabo en el lugar, la disponibilidad de agua en cantidades suficientes es una consideración prioritaria, como lo es el traslado de los desechos tratados a un vertedero adecuado.

En los trópicos, particularmente, los mataderos deben estar situados a cierta distancia de los aeropuertos para que las aves que se alimentan de carroña no pongan en peligro a los aviones.

Existen numerosos casos registrados de ataques de pájaros contra aeroplanos con graves consecuencias, siendo la más común los daños resultantes de la absorción de un pájaro por un motor de chorro que, como consecuencia de ello, se incendia. Las aves de rapiña son atraídas por los mataderos y las plantas de procesamiento de subproductos no sólo porque ven pequeñas cantidades de carne y trozos de desechos sino por el olor penetrante que es difícil eliminar de esas instalaciones.

En muchos países los mataderos están contiguos a los mercados de ganado. Aunque esta disposición es conveniente, aumenta los peligros de contaminación o de infección. Cuando están contiguos, deben estar rígidamente separados y se deben prever también corrales para los animales.

13.4.3 - Disponibilidad de tierras

Los mataderos necesitan mucho sitio. Se requiere un espacio amplio para los edificios, futuras ampliaciones y en muchos casos pastizales para mantener a los animales durante períodos relativamente largos. Siempre que sea posible, el espacio debe ser suficiente para instalaciones de un nivel o una serie conexa de niveles, o con un único sótano para subproductos o para servicios puesto que esas instalaciones son mucho más baratas que las de varios pisos.

Los grandes mataderos europeos del siglo XIX y comienzos del siglo XX se construyeron con un único piso y ésta vuelve a ser la tendencia, incluso en los países exportadores debido a la facilidad de hacer modificaciones y ampliaciones en el futuro. En lo que respecta a los mataderos municipales sin corrales "verdes" o pastizales, una superficie mínima de 0,3 metros cuadrados por persona es una pauta aproximada para las ciudades con una población de diez a quince mil habitantes, y esa cifra varía en relación inversa a la población.

Un factor que determina la superficie total del emplazamiento es el período de tiempo en que es preciso retener a los animales vivos antes del sacrificio. En países tecnológicamente avanzados en los que se procede a entregas diarias de animales vivos y se puede garantizar la refrigeración de los productos cárnicos, basta un espacio para retener a los animales durante uno o dos días. En los países en desarrollo el almacenamiento de la carne tenderá a adoptar la forma de animales vivos, en cuyo caso se necesita un mayor terreno para la acumulación de ganado, particularmente en lo que respecta al empresario privado dedicado a la exportación de carne, que quizá tiene necesidad de engordar a los animales.

En el diseño del edificio y consecuentemente en el solar se deben tener en cuenta las creencias religiosas de los consumidores que sólo comen carne de ciertos animales o ciertas partes y que obligan a matar a esos animales de determinada manera de acuerdo con sus leyes religiosas y en general por personas de su propio credo (es una excepción la India donde los musulmanes matan y preparan a ovejas y cabras que serán consumidas por indúes y otras personas). En los países donde existe ese tipo de mezcla de creencias religiosas serás preciso aumentar la superficie del emplazamiento para proporcionar ciertas instalaciones por duplicado o triplicado según el número de religiones involucradas. Ciudades muy pequeñas de Malasia, la India, etc., pueden tener dos o tres mataderos separados por este motivo. En cambio, en Etiopía y la India ha sido posible prever la matanza por separado de las vacas, las cabras y los cerdos y se dispone de salas para colgar a los animales para tres grupos religiosos en un establecimiento único con muchos servicios en común.

13.4.4 - Subsuelo, orientación

Los mataderos deben estar en emplazamientos con un firme subsuelo plano o que tenga una pendiente uniforme, ya sea suave o empinada. Un emplazamiento plano o con una pendiente suave es más adecuado para un pequeño matadero, en el que la pendiente permite colocar los corrales en la parte más alta, la nave de carnización un poco más abajo y aún más abajo las naves de descarga, con lo que se evita la necesidad de rampas a los establos para la matanza y a las plataformas de carga y descarga. Se puede utilizar un lugar en fuerte pendiente para una planta grande cuando está justificado un subsuelo para subproductos o servicios. Teóricamente debe preverse una orientación razonable de los mataderos; por ejemplo, la colocación de

cámaras frigoríficas y de compartimentos de carga mirando al norte en el hemisferio septentrional y viceversa en el hemisferio meridional con un espacio para futuras ampliaciones. La orientación de la posición efectiva del matadero hacia la Meca es obligatoria para la carne destinada a los consumidores musulmanes.

13.4.5 - Comunicaciones

Un elemento esencial del emplazamiento de la planta es la creación de diversas formas de transporte. En lo que a cantidades se refiere, si la industria ganadera puede abastecer a la industria de la carne con suministros correspondientes al crecimiento de la población, habrá necesidad de transportar aproximadamente la mitad de las toneladas de subproductos.

En la mayoría de los países, cada vez con mayor frecuencia esto significa disponer de buenas carreteras; no obstante, se pueden necesitar ferrocarriles y canales en casos particulares, por ejemplo, en las fábricas de productos destinados a la exportación. Debe haber siempre un acceso despejado y suficiente para trasladar los animales a corrales y para recoger las canales y los subproductos en compartimentos de carga.

Los métodos de transporte por vía acuática, que históricamente daban una importante ventaja al transporte por mar del ganado y de los productos cárnicos, como lo demuestra el establecimiento de centros de envasado en los ríos Ohio y Mississippi en los Estados Unidos y en el río Paraná en la Argentina, es muy posible que adquieran de nuevo importancia. En los Países Bajos y en el Asia sudoriental - Kerala (India) y Tailandia - la vía acuática sigue siendo un método práctico de transporte de subproductos de animales de escaso valor y gran volumen (desechos), así como para el ganado, verbigracia en los países que bordean el Mar Rojo, China e Indonesia.

En lo que respecta a las plantas de procesamiento de la carne, debido a su modalidad de comercialización un tanto localizada, el transporte por carretera suele ocupar una posición preponderante. La disponibilidad de medios de transporte públicos concierne más a las periferias de las ciudades; la disponibilidad de mano de obra puede depender de esto.

13.4.6 - Agua, electricidad

Un matadero y aún más las instalaciones para subproductos requieren amplias cantidades de agua potable. En un matadero se necesitan de 1 000 a 1 200 litros de agua por res procesada y en una instalación de elaboración de subproductos hasta el doble de esta cantidad. Estas cifras serían aún mayores si se necesitaran unos locales anormalmente grandes para mantener el ganado y para servicios auxiliares. Muchas autoridades exigen un almacenamiento de agua “en el lugar” para el consumo normal de un día.

Para una planta importante se requiere un suministro de electricidad trifásica. El consumo puede variar de 5kwh/50 kg a 8kwh/50 kg de carne procesada, correspondiendo la cifra mayor a instalaciones donde se lleva a cabo la matanza y una amplia elaboración de subproductos.

Aunque algunas zonas remotas sólo disponen de electricidad monofásica, si los procedimientos de producción lo requieren, es posible alimentar a un equipo trifásico instalando un convertidor de fase.

13.4.7 - Eliminación de desechos

Es conveniente disponer de instalaciones de eliminación del agua, puesto que la construcción de plantas de tratamiento de las aguas residuales es costosa y actualmente suele estar prohibido descargar aguas sucias no tratadas en ríos o lagos. La disposición de pastizales adecuados para el riego con aguas residuales tratadas de las instalaciones podría constituir un elemento positivo en zonas donde se engorda y mantiene al ganado.

13.4.8 - Otros servicios

El vapor y otros servicios casi siempre se generan in situ eligiendo el combustible según el costo, sin olvidar el gas natural, si se dispone de él. Aunque un taller de mantenimiento forma normalmente parte de las instalaciones de un matadero, es útil disponer de un servicio de reparaciones técnicas a una distancia razonable. Su carencia puede ocasionar frustraciones y retrasos onerosos en la reparación y el mantenimiento de las instalaciones, y puede igualmente resultar difícil contratar a un personal calificado permanente para que desempeñe esas funciones.

13.4.9 - Contratación de mano de obra

La movilidad de los trabajadores varía según los países: en muchos países es raro que los trabajadores, salvo los de categoría superior, deseen trasladarse a un nuevo lugar, por lo que es necesario contratar localmente a personal calificado y no calificado. Por lo tanto, los mataderos deben ubicarse en lugares donde se pueda obtener mano de obra. Si el personal está dispuesto a trasladarse con el puesto de trabajo, habrá que resolver los problemas de vivienda y tener en cuenta los costos.

13.5 ANEXO V. ALMACENAMIENTO NO REFRIGERADO O REFRIGERADO DE LA CARNE FRESCA Y LOS SUBPRODUCTOS COMESTIBLES

13.5.1 - Almacenamiento no refrigerado

La carne fresca encoge, pierde peso y es rápidamente atacada por bacterias del aire, de las manos y de la ropa de limpieza, así como de los medios de transporte. Como la reproducción de las bacterias aumenta con la temperatura y la humedad, el peligro es mayor en los trópicos; por este motivo, cuando no se dispone de refrigeración, tradicionalmente la carne se vende al por menor en un plazo de doce horas desde la matanza, incluso con el peligro de pérdidas debidas al encogimiento, desechos y deterioro.

La carne debe conservarse, salvo cuando se va a vender localmente y se va a cocinar de inmediato. Además, la carne de vaca se debe conservar, especialmente si no se la añaden especias para cocinarla, con el fin de que envejezca y madure para que se haga más tierna y gustosa; la opinión general es que el ablandamiento de la carne se debe principalmente a la acción de enzimas o a fermentos. Existe, por tanto, una contradicción que se ha de resolver. Sin embargo, el método más importante de conservación, que produce escasas pérdidas de peso y valor y que mantiene más el gusto de la carne fresca así como sus cualidades nutricionales y organolépticas, es con mucho el sistema de enfriamiento por circulación forzada, particularmente si va acompañada de un control de la humedad.

13.5.2 - Conservación y almacenamiento por refrigeración

Los cambios físicos, químicos y micróbicos que se producen en la carne fresca son estrictamente una función de la temperatura y la humedad. El control de la temperatura y la humedad constituye, consecuentemente, en la actualidad el método más importante de conservación de la carne para atenerse a las necesidades de los procedimientos o del comercio al por menor de los países industrialmente desarrollados del mundo y está siendo cada vez más empleado en las zonas urbanas, particularmente por parte de hoteles, abastecedores de comidas e instituciones hospitalarias de los países en desarrollo. Por ejemplo, el aumento de las bacterias se reduce a la mitad con cada descenso de la temperatura de 10 °C y prácticamente se detiene en el punto de congelación; es decir, la carne se conservará por lo menos el doble de tiempo a 0 °C que la carne con un nivel análogo de contaminación, pero conservada a 7 °C; o se conservará por lo menos cuatro veces más tiempo a 0 °C que ha 10 °C.

De ello se deduce que, cuando la carne se conserva por enfriamiento, debe procederse al enfriamiento lo más rápidamente posible después de la matanza, independientemente de su destino final (consumo local o despacho a otros lugares). Al mismo tiempo es preciso asegurarse de que la res muerta ha llegado al rigor mortis antes de enfriarse a 10 °C o a menos para que no se produzca una disminución del frío. Debe conservarse también posteriormente la temperatura de enfriamiento hasta que se utilice, es decir, debe existir una cadena del frío ininterrumpida desde el matadero hasta el consumidor. Todo el desarrollo de la refrigeración ha tendido a la realización de este fin.

La temperatura ideal de almacenamiento de la carne fresca oscila en torno al punto de congelación alrededor de -1 °C (-3 °C para el tocino, debido a la presencia de sal).

Según el Instituto Internacional de Refrigeración, la duración prevista en almacén de los diversos tipos de carne conservados a esas temperaturas es la siguiente:

Cuadro 2: Duración de la carne en almacén

Tipo de carne	Duración prevista en almacén a -1 °C	Humedad relativa por ciento
VACA	Hasta 3 semanas	90
TERNERA	1 – 3 semanas	90
CORDERO	10 – 15 días	90 – 95
CERDO	1 – 2 semanas	90 – 95
DESPOJOS COMESTIBLES	7 días	85 – 90

En condiciones comerciales las temperaturas de la carne raramente se mantienen entre -1 °C y 0 °C, por lo que los períodos efectivos de almacenamiento son inferiores a lo previsto. Los tiempos también se reducirían si la humedad relativa fuera superior al 90 por ciento

En la práctica se adoptan dos grados principales de enfriamiento que son el de refrigeración y congelación. El almacenamiento en frío entre 3 °C y 7 °C es común, aunque la carne se conserva más tiempo a 0 °C y se congela a temperaturas muy inferiores, por lo general en torno a -12 °C a -18 °C (en las cámaras frigoríficas modernas, de -18 °C a -30 °C). La humedad es tan importante como la temperatura y el control de ambos factores debe ir unido.

13.5.3 - Comparación de los sistemas de enfriamiento en diversas situaciones

En las fábricas se utilizan diversos sistemas para satisfacer ampliamente las condiciones indicadas en diversos reglamentos y normas, por ejemplo, del Instituto Internacional de Refrigeración, que también están destinadas a satisfacer situaciones preconcebidas de comercialización o de tratamiento con posterioridad a la matanza.

A continuación se indica la situación que se ha de prever y el sistema de enfriamiento sugerido aplicable a un matadero de tamaño mediano:

a. Carne sacrificada localmente para el consumo interno (clima frío) - Suspensión atmosférica.
b. Carne sacrificada localmente para el consumo local (clima templado) -Preenfriamiento atmosférico y enfriamiento por circulación forzada.
c. Carne importada enfriada producida industrialmente para el consumo local, almacenamiento en el matadero para el deshuesado y el corte para la venta al por menor (todos los climas) - Preenfriamiento por circulación forzada y enfriamiento de mantenimiento.

Las primeras dos situaciones se dan comúnmente en los países en desarrollo y se describen a continuación:

13.5.4 - Técnicas de conservación disponibles para la manipulación de las canales a falta de refrigeración

Sin medios artificiales el enfriamiento de la carne se puede facilitar si la matanza se efectúa por la noche y se vierte constantemente agua fría sobre la canal, al favorecerse el enfriamiento por evaporación. Las canales se pueden recoger y despachar a los mercados al por mayor y al por menor para la venta en un plazo de 12 horas a partir de la matanza.

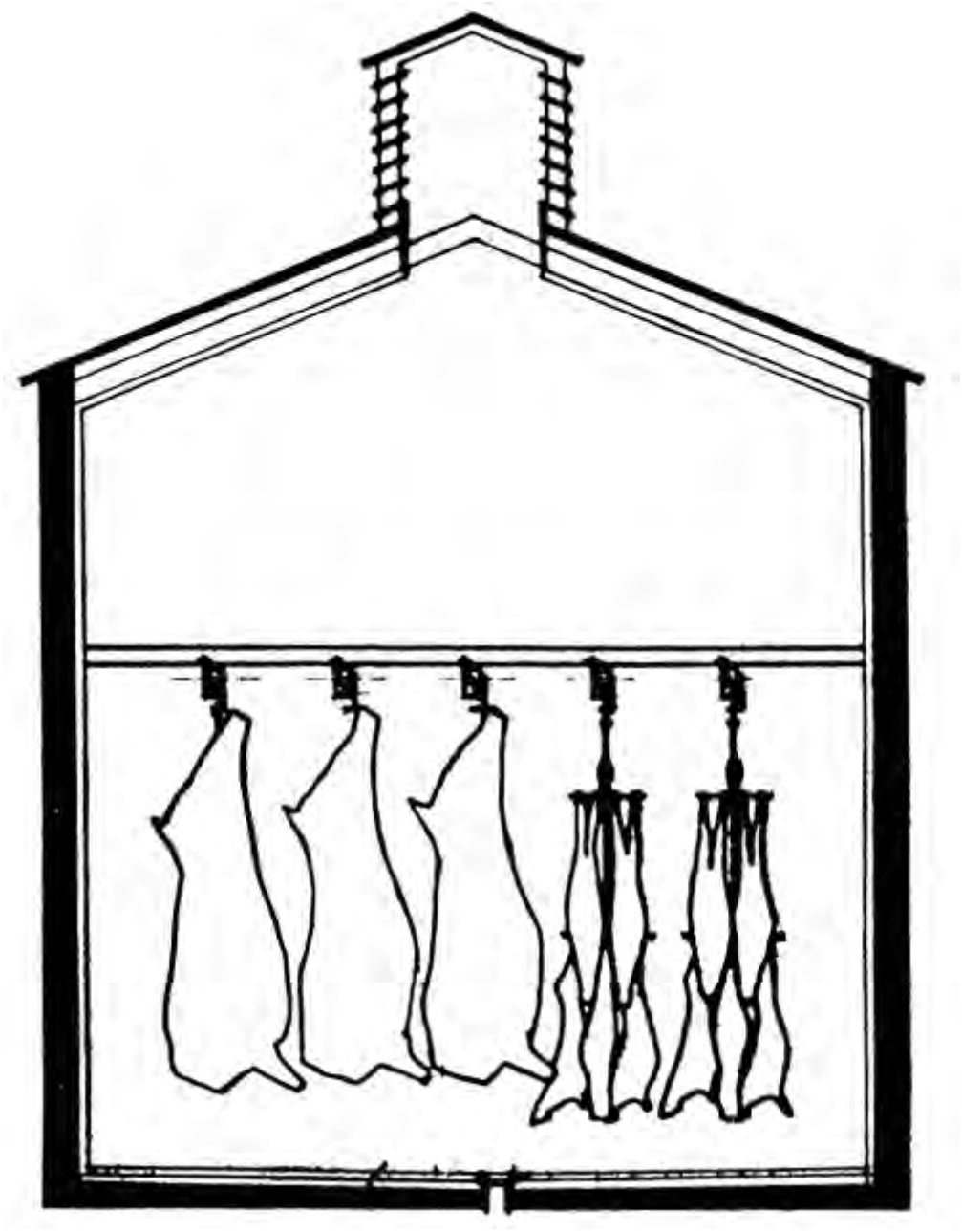


FIGURA 78 SECCION TRASVERSAL DE LA NAVE DE SUSPENSION ATMOSFERICA TRADICIONAL

Las canales en espera de ser recogidas deben colgar de carriles en una nave de suspensión. En esas cámaras no refrigeradas pero bien aisladas se consigue enfriar la carne en grado considerable. Las cámaras deben ser altas en relación con su anchura y el techo debe tener una forma que contribuya a que se produzca el "efecto embudo" de movimiento ascendente del aire para extraer la humedad de los lomos (fig. 78).

Al lograrse el enfriamiento por evaporación debido a la circulación de la corriente natural de aire ayudada por el aire caliente que asciende de la carne, se produce un enfriamiento y una contracción que produce el efecto chimenea. En los climas húmedos los peligros son mayores y es tradicional, donde está de moda esa forma de enfriamiento, hacer incisiones en los costados, en el caso de los bovinos hasta el hueso, para promover el enfriamiento y evitar la contaminación de los huesos. Para evitar todo peligro de contaminación de los huesos, las temperaturas en el centro de las tajadas no debe pasar de 5 °C 48 horas después de la matanza, condición que, salvo en los climas muy fríos, sólo se puede conseguir mediante el enfriamiento por circulación forzada.

13.5.5 - Sistema de pre-enfriamiento atmosférico y refrigeración por circulación forzada

Anteriormente y en gran medida ahora cuando se utiliza cualquier tipo de enfriamiento por circulación forzada, la refrigeración se realiza en etapas desde la primera suspensión en una cámara atmosférica durante ocho horas incluso y luego su transferencia a un refrigerador de aire de circulación forzada (de 25 a 30 horas). El enfriamiento inicial en esta cámara atmosférica tiene obviamente la ventaja de reducir considerablemente la carga de refrigeración; y en climas templados contribuirá a mejorar el secado y la consolidación. En los países tropicales el período de enfriamiento atmosférico tendrá que reducirse a la mitad.

Al permitir que se produzca cierto grado de evaporación natural fuera de la cámara de enfriamiento refrigerada, es posible evitar una evaporación excesiva de la humedad dentro de ella y, consecuentemente, la formación excesiva de hielo en las tuberías de la planta. Por otro lado, la dispersión del proceso de enfriamiento a lo largo de unos cuantos días entraña que, cuando se procede a la matanza varios días a la semana, es posible disponer de unas plantas menores de enfriamiento de lo que sería en otro caso necesario.

Si la matanza se efectúa en la parte más fría del día, para los mataderos de tamaño mediano pueden ser adecuados procedimientos en dos etapas, particularmente en climas templados donde las canales se conservan en espera en un área de apilamiento (a menudo suficiente para acoger la matanza realizada durante dos a tres horas), debido al reducido personal dedicado a las actividades de matanza y carnización. En la fig. 79 se representa un espacio de suspensión a temperatura atmosférica (preenfriamiento) y una cámara de circulación forzada a temperatura controlada (cámara fría).

La desventaja evidente es que las condiciones atmosféricas varían; y que incluso en la situación óptima, las canales mantienen el calor durante largo tiempo en condiciones relativamente incontroladas. Sin embargo, si en las áreas de matanza y apilamiento, la suspensión queda completada antes de la salida del sol, esas desventajas se reducen al mínimo.

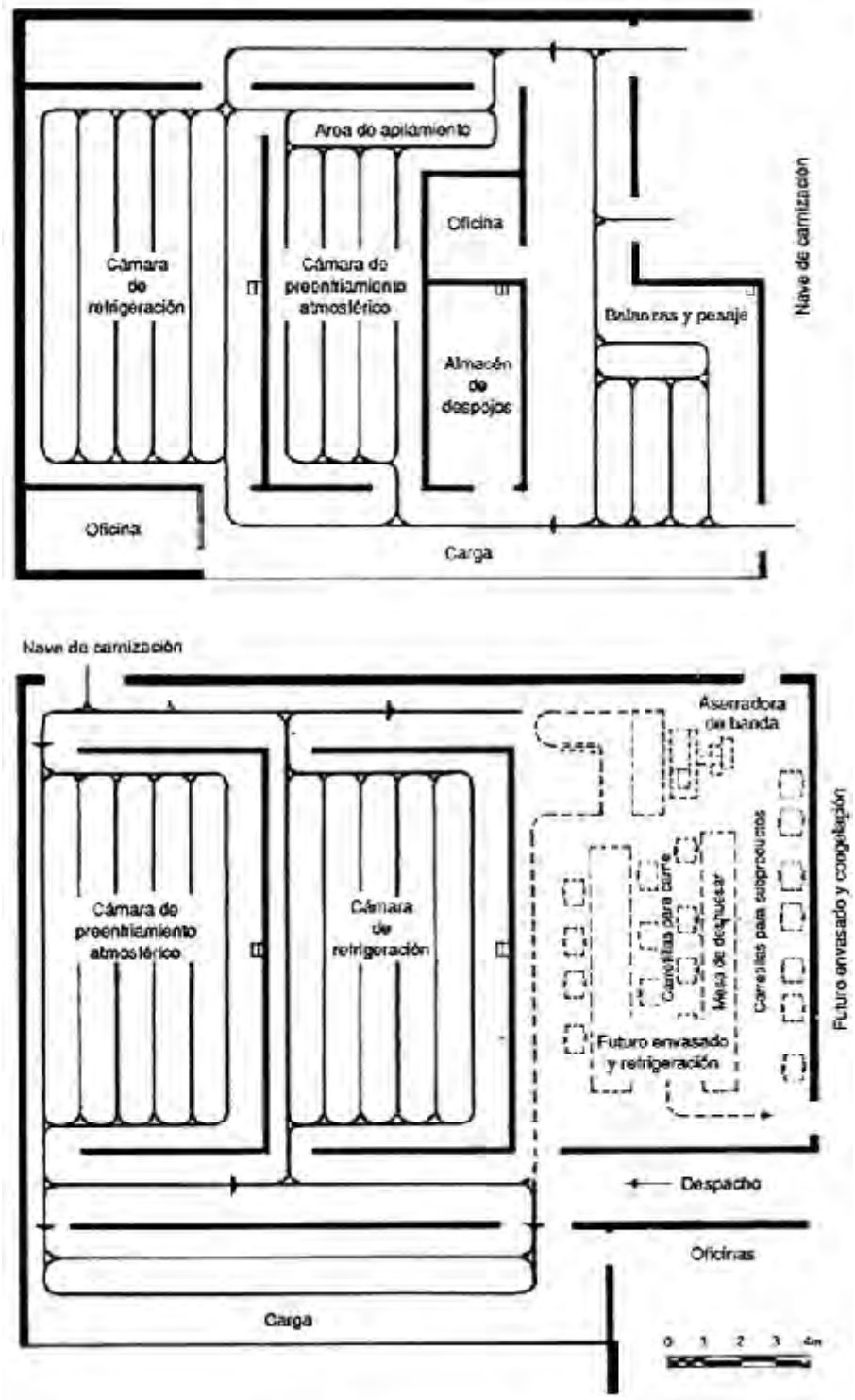


FIGURA 79 DIAGRAMAS DE LAS CAMARAS DE PREENFRIAMIENTO Y REFRIGERACION CON ESPACIO PARA SUSPENSION Y POSIBLE SALA FUTURA DE CORTE Y REFRIGERACION DE LA CARNE

Los períodos de tiempo durante los que se debe mantener la temperatura para el enfriamiento normal de la carne varían considerablemente según los procedimientos de carga del refrigerador y/o las disposiciones relativas a la comercialización, por ejemplo, para combatir la “exudación” que menoscaba la calidad, la temperatura de la canal enfriada debe ser de 10 °C durante el

verano en las zonas templadas y/o en las zonas tropicales habrá que proceder en particular a la refrigeración de los locales de venta o, de lo contrario, a reducir el período durante el cual la carne puede estar expuesta a la temperatura ambiente.

La práctica con respecto a la temperatura varía y, cuando se indican los grados, se debe recordar que, tanto en la cámara de preenfriamiento como en la de refrigeración, las temperaturas de congelación se elevan cuando las canales están dentro. En el refrigerador, por ejemplo, las temperaturas pueden elevarse de -2 °C a 7 °C y tardar hasta 48 horas en volver a la temperatura original.

El Instituto Internacional de Refrigeración es bastante concreto en lo que respecta a los tiempos y también señala el elemento muy importante del tamaño de la canal al formular sus recomendaciones con respecto a la temperatura interna de la carne después del enfriamiento. Los datos son los siguientes:

5° - 7 °C	Para una canal de bovino de 200 kg.
8° - 10 °C	Para una canal de bovino de 300 kg.
10° - 13 °C	Para una canal de bovino de 400 kg.
1° - 2 °C	Para canales de cerdo, ternera o cordero.

Esto entraña 24 horas (para los animales pequeños) y 36 horas para el ciclo de refrigeración de la carne de vaca para obtener esos resultados.

13.5.6 - Disposición y volumen de la cámara fría

El tamaño de las cámaras frías con carriles aéreos para canales debe calcularse a partir de los datos siguientes:

Canales de medio bovino	300 a 500 kg/m (espacio neto)
Cuartos de bovino o costados de cerdos	175 a 200 kg/m (espacio neto)
Corderos y terneras	150 a 160 kg/m (espacio neto)

La disposición del carril y el espaciamiento de las canales de bovinos suele ser uniforme y tener las dimensiones siguientes: de 0,8 m a l m de longitud del carril por canal (canales de un peso de 300 kg) y de 0,9 m a l m la distancia entre carriles. Estos valores pueden reducirse en las zonas tropicales, al ser por lo general los animales más delgados y de menor tamaño (en Asia meridional y en lás regiones de los cebúes de Africa se puede calcular para canales completas de 200 a 250 kg/m). Las canales (de bovino) se cuelgan de ganchos con cilindro o de poleas, los cerdos de ganchos dobles y los animales pequeños de seis a ocho ganchos con dientes “estrella”, pudiéndose utilizar en este último caso dos hileras lo que permite colgar a bovinos. La fig. 80 muestra el efecto en los gastos de aislamiento y en el volumen del edificio cuando se utiliza un apilamiento mayor en comparación con una sala de suspensión adecuada para el apilamiento en una sola hilera.

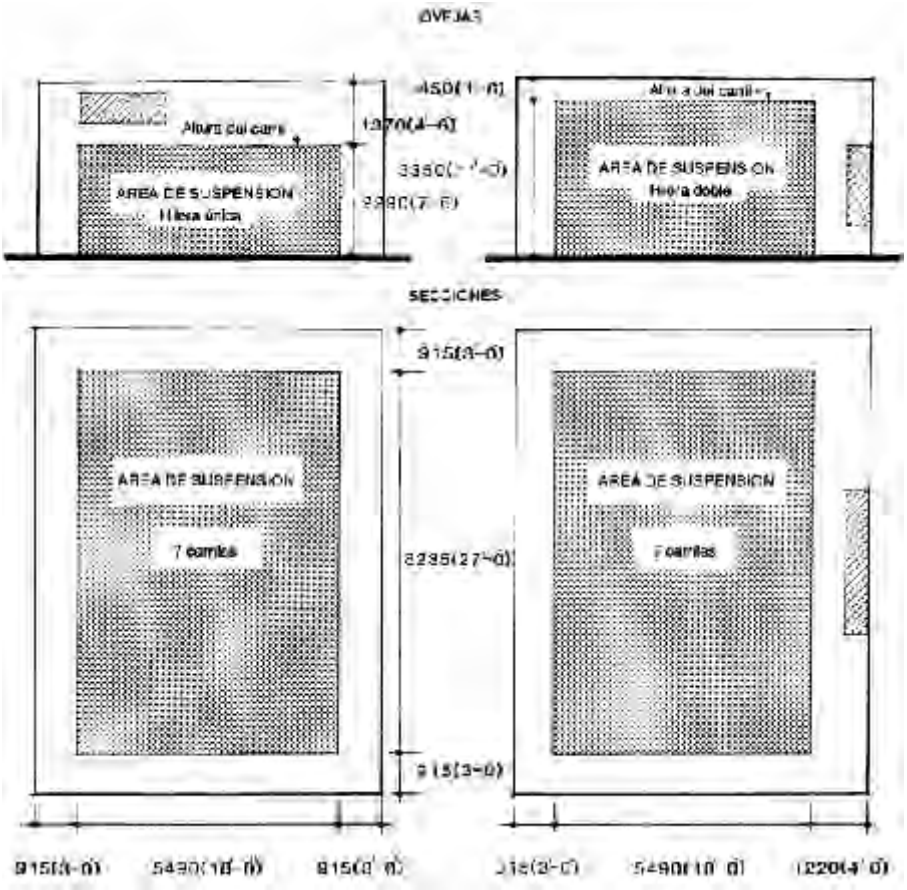
El volumen de la cámara fría debe calcularse teniendo en cuenta lo siguiente:

a. La posible utilización de esas cámaras por carniceros locales que no disponen de equipo de refrigeración propio y de su empleo como instalación de venta del mercado.

b. La constitución de una bueña reserva de carne para afrontar cualquier irregularidad del sistema de transporte o fluctuaciones en el suministro de reses vivas durante los períodos de vacaciones.
c. Las variaciones en el peso de las canales: una cámara fría diseñada para 100 canales de unos 200 kg de peso cada una podría recibir una consignación de animales más pesados de 300 kg o más, con lo cual obviamente, a menos que se disponga de una capacidad adicional, los evaporadores tendrán dificultades para hacer frente al aumento de la carga con la posibilidad de que las canales de bovinos no se endurezcan en el tiempo deseado. Análogamente, otros usos consistentes en refrigerar conjuntamente a bovinos con animales pequeños producirán problemas de condensación.
d. La gama y el período de refrigeración y si se emplea la cámara fría para conservar el frío.
e. Tipo de refrigeración.
f. Período de carga, para reducir al mínimo la condensación de las canales preenfriadas.
g. Aislamiento de la cámara fría.
h. Método de aplicación.

A partir de estos datos se puede calcular la capacidad de refrigeración de la cámara. La evaluación de la capacidad de la planta de refrigeración para la refrigeración de carne de vaca durante más de 36 horas, de carne de cerdo durante más de 14 horas y de carne de oveja durante más de 8 horas se puede determinar calculando el rendimiento medio horario de refrigeración del producto por hora y aplicando esta cifra como carga del producto. Durante las horas iniciales de refrigeración la temperatura del aire superará la cifra prevista debido al ritmo superior de calor liberado de las canales. La capacidad de la planta de refrigeración tiene que equilibrar el ritmo de calor liberado de las canales. A medida que el ciclo de refrigeración continúa la temperatura del aire descenderá con la temperatura de la canal.

El instituto internacional de refrigeración ha mostrado que para los ciclos de refrigeración de 36 a 48 horas en lo que respecta a la carne de vaca, la capacidad de la planta, cuando se calcula a los dos tercios del rendimiento medio del producto, ideada a la temperatura final de la cámara, ha resultado suficiente debido a la mayor capacidad de producción obtenida por la planta de refrigeración durante la fase inicial del ciclo de refrigeración.



PLANTAS

756 ovejas Colocación en una única hilera de las canales de las ovejas Utilización del 50% del suelo Todas las dimensiones en mm.	1512 ovejas o 60 bovinos Colocación en doble hilera de las canales de ovejas Utilización del 58% del suelo Aumento del 9% del volumen Aumento del 3% de los gastos de aislamiento

FIGURA 80 EFECTOS DE LA DUPLICACION DE HILERAS EN EL VOLUMEN DEL EDIFICIO Y LOS GASTOS DE AISLAMIENTO

La carne roja, sin embargo, enfriada por debajo de los 10 °C antes del comienzo del rigor mortis, como en el sistema de refrigeración rápida, se endurece debido a una escasez de frío. A menos que se recurra al ablandamiento por métodos químicos/eléctricos para adelantar el comienzo del rigor mortis, es aconsejable controlar el ritmo de refrigeración para evitar la producción de una carne dura.

La refrigeración rápida en unas 22 a 24 horas exige una planta de refrigeración que disponga de una capacidad teórica igual al doble del rendimiento medio del producto (por ejemplo, una superficie de refrigeración de 20 m a 30 m por tonelada de carne).

El rendimiento máximo se produce directamente después de completar la carga, ya que puede ser de cinco a ocho veces superior a la media y es totalmente inadecuado para los países en desarrollo debido a sus condiciones particulares de mercado, por ejemplo, la necesidad muy limitada de carne refrigerada.

13.5.7 - Selección del equipo de refrigeración

A continuación se hacen algunas consideraciones sobre la selección del equipo de refrigeración teniendo en cuenta los servicios técnicos y otros factores de diseño que vale la pena mencionar:

- Corriente de aire

La selección/emplazamiento del refrigerador del aire es posiblemente el elemento que más influye en el rendimiento de la cámara fría. La distribución del aire desde el refrigerador de aire debe lograr velocidades a través de las canales de entre 0,5m a 4m por segundo según el ritmo de refrigeración requerido. No basta con calcular la cantidad de aire necesario para una cámara fría con cierto número de cambios del aire por hora ni la reducción de la temperatura del aire a través del refrigerador de aire.

Para conseguir la velocidad requerida a través de la canal, es necesario calcular la superficie libre a través, por debajo y a los lados de la canal para determinar el volumen de aire. Las velocidades del aire entre la canal y las paredes y a lo largo del suelo pueden ser seis veces mayores que a través de las canales, posiblemente debido a la diferencia de los factores de fricción y de la turbulencia local del aire.

Se debe poner cuidado al instalar unos refrigeradores de aire montados en el techo de tipo de salida única o doble para evitar la envoltura del aire, cuando éste tiende a evitar completamente el área de suspensión de las canales, dadas las altas velocidades del aire a través del techo, pared abajo y a través del suelo. Esta situación se da frecuentemente en cámaras estrechas. El empleo de refrigeradores montados en el suelo con descarga de aire a un alto nivel y que regresa en un bloque horizontal en espiral hasta el nivel de la canal ha mostrado proporcionar una modalidad de distribución del aire aceptable (fig. 81).

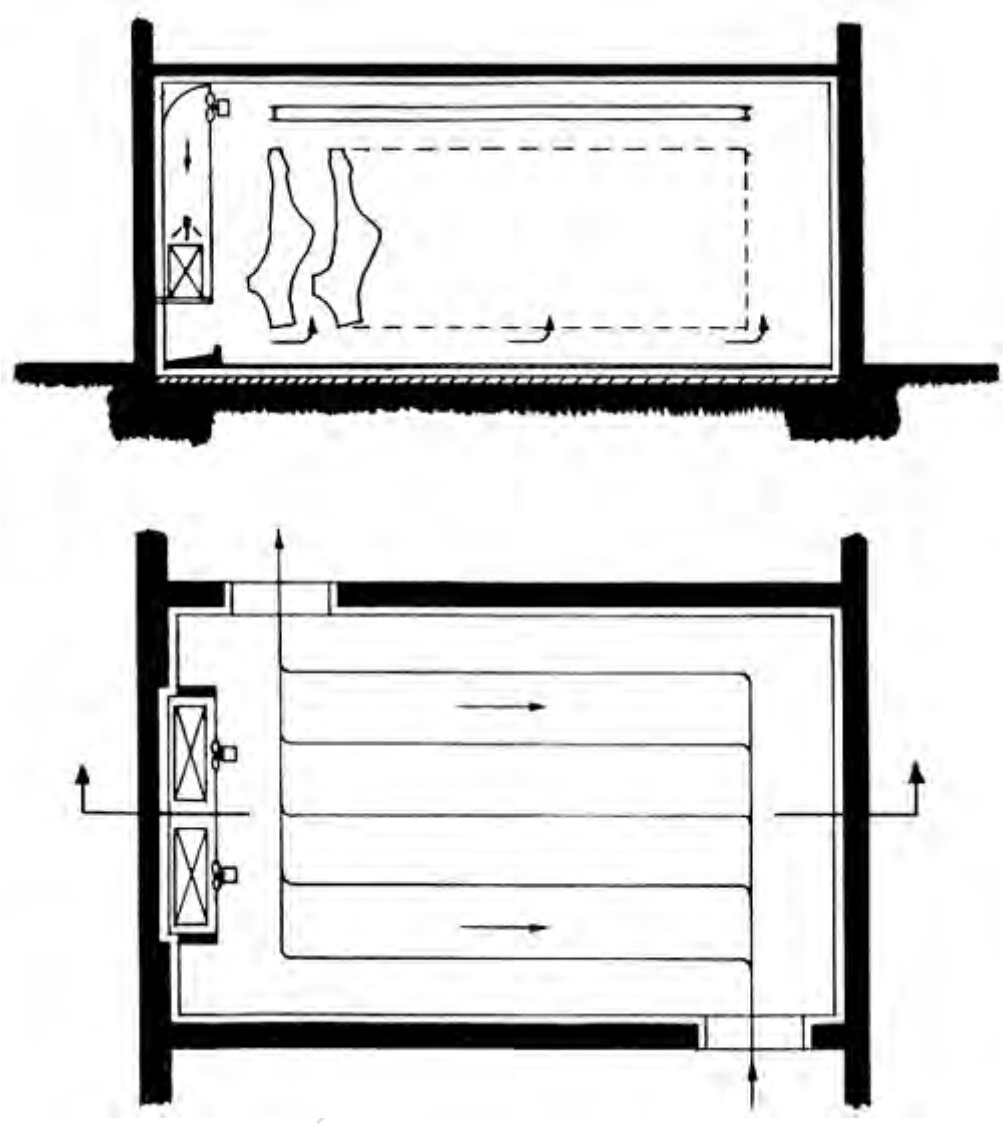


FIGURA 81 CAMARA DE REFRIGERACION CONVENCIONAL

- Refrigeradores

Las disposiciones relativas a la superficie, los tubos, las aletas y la refrigeración del equipo refrigerador de aire dependen de múltiples factores, entre los cuales el principal es el económico. En general, deben elegirse refrigeradores con tres a cuatro aletas por 25 mm de ciclos de refrigeración. La selección de la superficie del refrigerador de aire debe basarse en el rendimiento máximo del calor sensible teórico. El valor máximo normalmente se da al terminarse la carga y por lo general coincide con la relación más baja entre calor sensible/calor latente.

La descongelación se puede realizar de muchas maneras. Baste decir que los programas de descongelación deben determinarse finalmente en el momento de hacer el pedido.

13.5.8 - Construcción de la cámara fría

Después de determinar el número y la cantidad de los carriles para carne, los centros de los carriles, el número aproximado, el tamaño y el emplazamiento de los refrigeradores de aire, el tipo de carriles para carne que descargan por metro de recorrido y el método de apoyo, estos datos se pueden transponer en una forma y dimensión física inicial, y a continuación será posible determinar si el espacio de que se dispone resultará adecuado.

Las instalaciones existentes suelen requerir las máximas concesiones, al no haberse dispuesto la ampliación de la cámara fría, etc. Normalmente resulta posible aumentar la capacidad de una cadena de matanza sustancialmente con un incremento mínimo de las necesidades de espacio. Por lo general no es posible aumentar la capacidad de refrigeración de una manera análoga; a menudo la capacidad de refrigeración de una planta es el factor que limita su producción.

La altura y forma de la cámara dependerá asimismo de la extensión y, por otro lado, las producciones varían entre los bovinos y los "animales pequeños". Si, como sucede con las plantas de servicios, las reses son de diversas categorías, la dirección puede preferir que parte de sus instalaciones de refrigeración sean de doble uso para hacer frente a una afluencia anormal de las diferentes categorías de ganado.

La desventaja de que el equipo de refrigeración sea excesivamente grande para refrigerar "animales pequeños" que se utiliza para refrigerar con eficacia canales de grandes bovinos se supera si se consigue un pequeño aumento del volumen de la cámara y un aislamiento para duplicar la capacidad de suspensión de animales pequeños en la misma superficie de suelo (fig. 80).

- Aislamiento

No es posible hablar en general del aislamiento y el acabado de la cámara fría; es necesario considerar cada caso por separado. El poliestireno es el material más comúnmente utilizado, aunque algunos usuarios prefieren láminas de corcho; el espesor varía de 70 mm a 100 mm, pero como los clorofluorocarbonos dañan la capa de ozono, se recomienda volver al uso del corcho. (Véase el capítulo 15). Debe aplicarse un aislamiento suficiente a las paredes, los techos y los suelos para que no se produzca condensación en circunstancias normales en las paredes externas y que las pérdidas en el edificio no superen los 2,64 KJ/hora. Es una práctica común omitir en las instalaciones de los pisos principales el aislamiento del suelo por razones económicas en las cámaras que no se enfrían a temperaturas inferiores a 0 °C.

- Cierre del vapor

Las variaciones en las presiones y en los ritmos de la corriente de vapor a través del aislamiento durante el ciclo de enfriamiento a menudo no se tienen en cuenta. La presión del vapor en la cámara fría puede ser mayor que fuera, con lo que se invierte la corriente normal del vapor. Este fenómeno tiende a causar expansión y contracción de algunos materiales de aislamiento insuficientemente endurecidos y provoca resquebrajaduras de los acabados de cemento o yeso si están insuficientemente reforzados para los compartimentos más grandes. En general son suficientes compartimentos de 2,5 m. El agrietamiento del material tratado crea huecos para las bacterias y permite que la humedad penetre en el sistema de aislamiento durante el lavado. Los acabados de láminas de metal o plástico que utilizan junturas cerradas en las paredes y los techos proporcionan una mayor protección al sistema de aislamiento, se limpian con mayor facilidad y son menos vulnerables a los daños mecánicos.

El cierre externo del vapor del aislamiento de la cámara fría no corresponde normalmente a las mismas normas establecidas para las cámaras frigoríficas o los refrigeradores de chorro, debido a la menor magnitud de los cambios de presión del vapor. Cuando se aplica in situ el aislamiento a las obras de ladrillo, es aconsejable revestir con arena o cemento las paredes antes de aplicar una masilla para encerrar el vapor. Es conveniente un aislamiento aplicado en dos capas conjunturas escalonadas. Este dispositivo no evita totalmente que el vapor circule en una u otra dirección.

- Acabado del suelo

Debe ser resistente a la sangre, las grasas y los ácidos, y no ha de ser resbaladizo, se debe poder limpiar fácilmente, etc. Debe estar inclinado hacia un canal de drenaje en el cuarto o hacia las puertas de acceso con los canales de desagüe directamente fuera. Se debe prestar atención a los detalles de la juntura entre el suelo y la pared para asegurarse de que se mantiene herméticamente cerrado en las condiciones más duras.

- Puertas

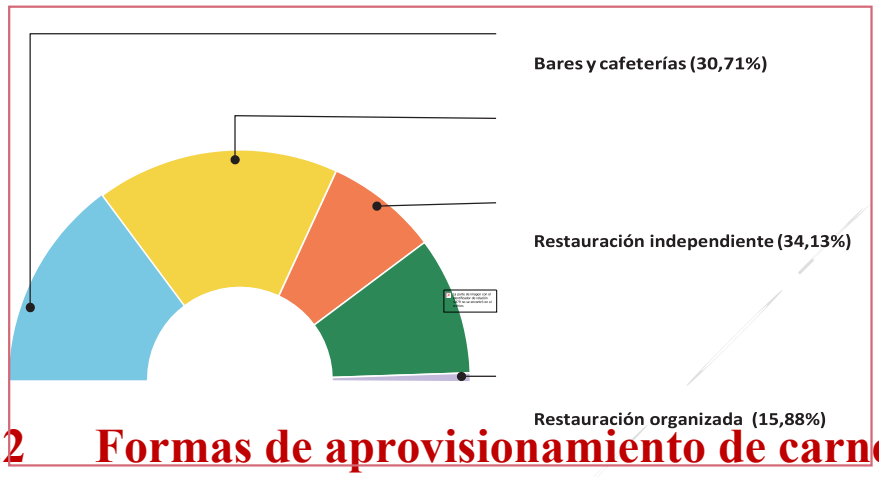
Para eliminar la necesidad de mantener abierta la puerta de la cámara fría, resulta ventajoso utilizar un pequeño carril de reunión fuera de la cámara fría para almacenar las canales hasta que alcancen un número suficiente que justifique la apertura de las puertas de la cámara fría para su carga. Las puertas no se deben colocar una frente a otra para evitar las corrientes de aire. Frecuentemente se utilizan cortinas de aire, pero situadas fuera de las corrientes que tienden a desarreglarlas.

- Estructuras de acero de apoyo

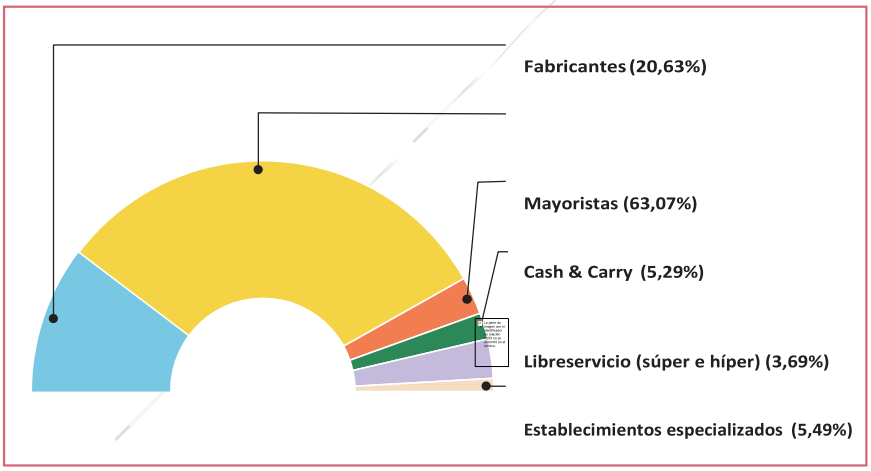
El método de dar un apoyo a los carriles para la carne requiere una particular atención ya que las estructuras de acero primaria y secundaria pueden producir un efecto importante en la distribución del aire dentro de la cámara fría. Estas estructuras de acero de apoyo se pueden disponer encima o debajo del aislamiento del techo. Lo más común es que la estructura de acero de apoyo esté situada dentro de la cámara fría con columnas de acero independientes o con columnas incorporadas a la estructura del edificio. El acero secundario se fija a continuación con pernos a la estructura de acero primaria a ángulos rectos, bloqueando así eficazmente cualquier distribución del aire a alto nivel. En la práctica se puede disponer que los refrigeradores de aire insuflen aire entre la estructura de acero primaria. Otro método consiste en disponer la estructura de acero primaria y secundaria encima de los techos aislados. El carril para la carne se sostiene en este caso utilizando varillas de suspensión sobre el techo aislado para reducir al mínimo el efecto de la conducción de calor a lo largo de las varillas. Estas deben estar fijadas debajo del techo para reducir al mínimo el efecto de la carga de choque y del movimiento que, de lo contrario, tenderían a alterar el techo aislado y a ensanchar los agujeros en el techo. Las piezas de sujeción deben estar colocadas lo más cerca posible del lado de abajo del aislamiento. La colocación de la estructura de acero de apoyo fuera de la cámara fría deja un techo despejado para la circulación del aire. Este sistema particular es más aplicable a las cámaras frías para “animales pequeños”.

13.6 Anexo VI – Gráficos de interés

13.6.1 Demanda de carne por tipo de establecimiento en la restauración comercial en 2009



13.6.2 Formas de aprovisionamiento de carne en la restauración comercial en 2009



13.7 Anexo VII - Preferencias, comportamiento y percepción de la carne y los productos cárnicos por los consumidores

Maria Font-i-Furnols y Luis Guerrero, investigadores del IRTA Monells (16/02/2015)

La carne y los productos cárnicos son una importante fuente de proteína en la alimentación humana. Su consumo está influenciado por muchos factores diferentes que pueden ser de tipo socio-económico, religioso y/o hábitos de consumo, entre otros. Debido a que el consumidor es el último eslabón en la cadena de consumo, es importante conocer sus expectativas hacía la carne, su percepción y su comportamiento en el momento de la compra.

Aunque la calidad de la carne y los productos cárnicos es muy importante para el consumidor, ésta no se percibe de la misma manera para todos los consumidores. La calidad no es el único factor que influye en la decisión de compra del producto por el consumidor. Las preferencias y el comportamiento del consumidor están afectados por tres tipos de factores diferentes: (1) los psicológicos que están relacionados con el individuo y que pueden ser por ejemplo la actitud (influenciada por creencias, moral i componente afectiva), la percepción del riesgo, las expectativas, factores socio-culturales y el estilo de vida, (2) los sensoriales que son específicos de cada producto como la apariencia, el color, el gusto, el olor y la textura en boca, y (3) los de marketing o ambientales como el precio, la información de la etiqueta, la marca del producto y la disponibilidad.

La importancia de cada factor depende del consumidor y le afecta más o menos dependiendo del contexto, aspectos culturales y/o disponibilidad de información. Asimismo, estos factores están relacionados e influenciados entre ellos. Por ejemplo, el precio, que es un factor de marketing, puede afectar a las expectativas (factor psicológico) que los consumidores se forman de un producto, ya que quizás, consideren que un producto más caro será mejor.

El precio también puede afectar a la percepción sensorial de un producto, ya que si se espera que a mayor precio el producto es mejor, puede ser que, al probarlo, los consumidores lo encuentren mejor, tanto si lo es como si no, simplemente por la influencia del precio sobre su percepción.

13.7.1 Factores psicológicos

Los factores psicológicos se han estudiado ampliamente, especialmente en relación a selección y compra de diferentes productos, servicios o experiencias. La conducta de los consumidores está afectada por varios factores externos que influencian en su motivación, percepción, actitudes y expectativas. Las creencias son la información que el consumidor posee de un producto relacionada con sus características y se van formando y modificando continuamente a lo largo de la vida del consumidor debido a la propia experiencia, a la información recibida de fuentes externas como los medios de comunicación, familiares o amigos o bien por inferencia entre ellas. Así, por ejemplo, aunque un consumidor haya probado un lomo con más contenido en grasa infiltrada y le

haya gustado muchísimo más que uno con menos grasa, puede decidir no comprarlo si ha oído que las grasas saturadas son perjudiciales para la salud y ha deducido (no necesariamente de manera correcta) que el lomo con más grasa le puede ser perjudicial.

Lomo de cerdo con elevado (izquierda) i bajo (derecha) contenido en grasa subcutánea.

Además de las creencias, existen las actitudes de los consumidores que están relacionadas con sus sentimientos hacia un producto y que en general afectan de manera más importante sobre su percepción del riesgo y la aceptabilidad. Por ejemplo, aunque a un consumidor le guste el jamón curado de una zona determinada, si hay un boicot sobre los productos de este lugar o bien si tiene dudas sobre los aspectos éticos de su producción, puede decidir no comprarlo debido a la aparición de sentimientos negativos hacia este producto. Así pues, actitudes y creencias sobre un producto, la manera como se ha producido o distribuido afectan a su percepción por el consumidor y, por tanto a su decisión de compra.

Otro aspecto importante son las expectativas que el consumidor se forma sobre un producto, que tienen un rol muy importante en su aceptación o rechazo ya que pueden alterar su percepción incluso antes de verlo o probarlo. En general, si las exigencias son más elevadas, el consumidor es más exigente y, consecuentemente hay más probabilidades que esté insatisfecho o decepcionado con el producto. Sin embargo, la teoría de la asimilación indica que, si el consumidor al probar un producto lo encuentra peor (o mejor) de lo que esperaba trata de disminuir la disconformidad mental que esto le supone, minimizando (o asimilando) las diferencias entre las expectativas y la experiencia real con el producto.

En el caso de la carne y productos cárnicos es difícil para el consumidor formarse expectativas de calidad ya que normalmente se dispone de poca información. Las expectativas se forman a partir de aspectos como el etiquetaje y la apariencia, que no siempre están relacionados con la calidad de la carne. Debido a esta incertidumbre el consejo del carnicero suele ser muy importante e influyente en la decisión de compra del consumidor. El contexto en que el producto se usará o consumirá es un factor determinante en las expectativas y en la elección del producto. Así por ejemplo, el consumidor no buscará el mismo tipo de salami si este tiene que ser un ingrediente de una pizza que se van a comer con la familia o si tiene que ser un canapé en una actividad social.

Así pues, la percepción de un producto por el consumidor está influenciada por muchísimos factores como aspectos culturales y tradicionales, presión social, anuncios, evidencias, noticias recibidas, etc. De esta manera el consumidor asocia directamente la dieta con la salud (somos lo que comemos). Una dieta sana es mejor para la salud y el bienestar de las personas. La percepción del riesgo aparece debido a que no es posible controlar todo lo que comemos. Esta percepción depende, entre otros aspectos, del tipo de producto (por ejemplo, es superior en mayonesa que en jamón curado) y de cómo se va a comer (crudo o tratado térmicamente). Esta percepción del riesgo también influye en la decisión de compra y en los hábitos de consumo.

13.7.2 Factores sensoriales

Los factores sensoriales que afectan a la decisión de compra y preferencias del consumidor pueden ser de diferentes tipos, siendo los principales la apariencia visual del producto, el olor, el gusto y la textura. Las características sensoriales de la carne y productos cárnicos dependen de muchísimos factores intrínsecos y extrínsecos que influyen antes o después del sacrificio de los animales. Así pues la calidad sensorial depende de la genética, el sistema productivo, la alimentación recibida por los animales durante su crecimiento, el sexo del animal, las condiciones de manejo del animal, su edad y peso al sacrificio, el tipo de sacrificio, las condiciones de refrigeración e higiénicas, el tiempo de maduración de la carne, el tipo de embalado, el tipo y las características de la cocción o la curación, etc.

Uno de los factores sensoriales más importantes es la apariencia del producto, sobretodo relativo a su color, forma, tamaño y su contenido en grasa. El color de la carne es uno de los factores más importantes, ya que el consumidor lo puede percibir fácilmente. El color se asocia con la frescura de la carne o un producto y un color marrón se puede asociar a un producto en mal estado. En general el color rojo brillante es el preferido del consumidor para la carne roja fresca aunque esto puede variar en función de la procedencia de la carne (no es lo mismo para cerdo que para ternera), el país y características culturales del consumidor, entre otros. También en productos cárnicos como el jamón curado el color es determinante y cambios de color como iridiscencias no son apreciados por el consumidor. Debido a esto es importante la estabilidad del color de la carne y productos cárnicos ya que es un aspecto vital que define su tiempo de vida útil.

Bistec de ternera fresco de color rojo brillante (izquierdo) y en mal estado de color marrón (derecho).

El contenido en grasa subcutánea de la carne también es un factor vital en la elección de compra del consumidor. Excepto en algunos países orientales, en la mayoría de países los consumidores prefieren carne con poco contenido en grasa subcutánea, sin embargo, siempre es posible encontrar segmentos de consumidores que prefieren la carne con más grasa. De hecho, las preferencias del consumidor por lo que respecte al contenido en grasa de la carne han evolucionado con el tiempo. En general, cada vez se prefieren más las carnes con menos contenido en grasa, siendo el principal motivo aspectos de dietética y salud. Esto ha provocado que cada vez se produzca carne más magra aunque en muchas ocasiones esto tenga consecuencias negativas sobre su calidad.

La grasa infiltrada o marbreado también es un aspecto importante en la apariencia de la carne. Algunos estudios muestran que las preferencias visuales de los consumidores están divididas entre los que prefieren la carne fresca con grasa infiltrada y los que la prefieren prácticamente sin grasa infiltrada. Sin embargo, se ha mostrado también que cuando los consumidores prueban la carne, la que tiene mayor contenido en grasa infiltrada recibe mayores puntuaciones de aceptabilidad comparado con la más magra. Otro aspecto importante en la apariencia de la carne fresca es la pérdida de agua. Una carne “mojada” además de ser económicamente peor para el productor o vendedor de la carne, en general es menos atractiva para el consumidor y puede minimizarse optimizando el empaquetado de la carne.

La terneza y la jugosidad son los aspectos de textura en boca de la carne que más influyen en la aceptabilidad de ésta por el consumidor. Generalmente las carnes más tiernas y jugosas son las preferidas. El principal problema es que difícilmente se puede saber si una carne va a ser tierna o jugosa cuando se ve en el mostrador. La terneza está muy influenciada por el tratamiento de refrigeración y maduración de la carne y así mismo depende mucho del tipo de cocción y sus características. Así, aunque un consumidor compre carne potencialmente tierna, si las condiciones de refrigeración y de

cocción en casa no son las adecuadas ésta puede percibirse como dura en el momento de su consumo. Así pues es importante que el consumidor tenga información sobre la mejor manera de tratar la carne para conseguir que sea lo máximo de tierna posible. También la textura es vital en productos cárnicos como el jamón curado ya que estudios han mostrado que jamones excesivamente blandos, pastosos o duros en la superficie son menos preferidos por los consumidores.

El gusto y el olor de la carne son aspectos de calidad sensorial muy importantes en la carne y productos curados, aunque no se pueden percibir en el momento de la compra sino posteriormente, durante su consumo. Una mala experiencia en el olor y gusto de la carne o producto cárnico puede influir la próxima vez que el consumidor tenga que hacer su compra, ya que forma parte de la información que llega al consumidor a través de su propia experiencia y que le permite crearse expectativas. El gusto y el olor se forman durante la cocción de la carne o durante su proceso de curado y, evidentemente, las preferencias en gusto y olor no son las mismas para todos los tipos de carne ni para todos los consumidores, sino que dependen de muchísimos factores, ya sea culturales, sociales y de hábito de consumo, entre otros.

Lomo de cerdo (izquierda) y jamón curado (derecha) con diferentes niveles de marbreado o grasa infiltrada.

13.7.3 Factores de marketing

Finalmente, los factores de marketing también influyen de manera importante en las preferencias del consumidor y su comportamiento. La mayoría de la información que el consumidor recibe sobre la carne y productos cárnicos procede de los anuncios, campañas informativas, etiquetas o marcas. Los consumidores usan esta información, junto con otros aspectos, para crear sus expectativas sobre el producto y a partir de aquí decidir si lo va a comprar.

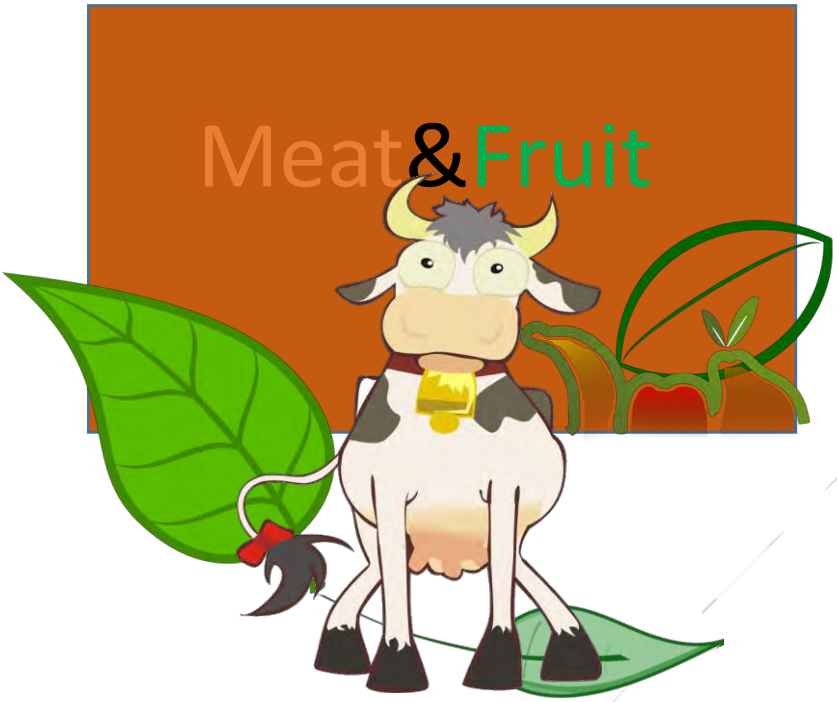
Actualmente se han desarrollado algunas estrategias de marketing para poder aumentar las ventas y llegar a un determinado tipo de mercado, como por ejemplo tiendas on-line, telemarketing o venta directa. Un aspecto de marketing muy importante es el precio de la carne o producto. Aunque la relación no está clara, en general el precio tiene una

relación positiva con la calidad del producto. En general el consumidor prefiere la carne con menor precio, especialmente los consumidores con un poder adquisitivo bajo y los consumidores para los que las características de la carne no son importantes. Sin embargo, algunos estudios también muestran que las preferencias pueden ser bajas si se aplican elevados descuentos a la carne, ya que probablemente la fecha de caducidad es próxima a la del día de la compra.

El precio de la carne puede modificar los hábitos de consumo de este producto si el consumidor no puede permitirse un tipo de carne determinado debido a su elevado precio y lo reemplaza por un tipo de carne más asequible económicamente. Sin embargo, aunque el precio es importante a la hora de tomar la decisión de compra, diversos estudios muestran que no es el factor más importante, estando en algunos casos otros aspectos como el origen de la carne, las condiciones de seguridad, certificación o la trazabilidad por delante del precio.

La certificación es un aspecto de marketing influyente en la decisión de compra del consumidor. La importancia de la certificación depende del país y de la credibilidad que tiene el consumidor en el organismo encargado de llevarla a cabo. Si el consumidor confía en el sistema de certificación, ésta supone una garantía de seguridad y crea expectativas positivas respecto a la carne certificada. En general la certificación está relacionada con el origen de la carne, que es un aspecto muy importante en la decisión de compra del consumidor, tanto en carne de bovino como en ovino así como en algunos productos cárnicos como el jamón curado, la sobrasada y el lomo curado. Un caso particular de certificación es la certificación Halal, que es importante especialmente por los musulmanes que viven en países no musulmanes. También la certificación de carne orgánica es importante para un segmento de consumidores con un estilo de vida determinado y que está dispuesto a pagar para este tipo de producto, ya que la relacionan con carne producida de manera saludable, higiénica, natural, ética y respetuosa con el medioambiente.

Así pues, las preferencias de los consumidores son heterogenias y están influenciadas por muchísimos factores además de la calidad per se de la carne o el producto cárnico. La información que el consumidor recibe sobre un producto le permite crearse sus expectativas y, por tanto es importante que llegue información al consumidor y que ésta sea fiable para que pueda crearse expectativas el máximo de precisas posible. Se debe trabajar en la producción de productos de calidad pero también en la creación de actitudes positivas y en asegurar la satisfacción de las expectativas del consumidor, ya que esto permitiría aumentara la competitividad de la carne y los productos cárnicos en el mercado frente a otras fuentes de proteína.



Restauración y distribución minorista de productos frescos de calidad (carnes, aves y embutidos).

"Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.

Solo cabe progresar cuando se piensa en grande"

José Ortega y Gasset

1 Contenidos.

1 Contenidos. 3
2 Introducción. 5
2.1 Escenario y problema 5
2.2 Oportunidades 5
2.3 Idea de Negocio. 5
2.4 Misión. 5
3 Análisis externo 6
3.1 Mercado de la carne 6
3.2 A pie de calle 7
3.2.1 Estimaciones 7
3.2.2 Consumidores 7
3.3 Centros empresariales y polígonos industriales 8
3.4 Conclusiones del estudio externo 8
4 DAFO 10
5 Modelo de negocio 11
6 ¿Por qué el negocio es diferente? 11
7 Objetivos estratégicos 12
7.1 Escalabilidad 12
7.2 Previsiones de expansión y crecimiento 12
8 Plan comercial / marketing. 13
8.1 Producto. 13
8.2 Ejes 13
8.2.1 Captación 13
8.2.2 Promoción 13
8.2.3 Fidelización 13
9 Plan de Operación. 14
9.1 Estrategia de operación. 14
10 Financiero 16
10.1 Inversión 16
10.1.1 Inversión inicial 16
10.1.2 Plan de Recursos Operación Mensual 16
10.1.3 Recursos necesarios ..... **¡Error! Marcador no definido.**

10.2 Cuenta de Resultados resumen a tres años 18
10.3 Balance 19
10.4 Indicadores 19
11 Conclusiones del proyecto 19

2 Introducción.

2.1 Escenario y problema

Hemos localizado un problema: **La dificultad de las personas que trabajan en parque empresariales para abastecerse una alimentación sana, asequible y accesible desde los centros de trabajo.** Con dos expresiones: la oferta de restauración y el abastecimiento de productos frescos con los que cocinar en los hogares.

2.2 Oportunidades

- Los trabajadores se concentran en centros industriales y empresariales.
- Los gastos de infraestructura en zonas empresariales e industriales son más bajos.
- En centros industriales y empresariales no hay venta de productos frescos.
- Las nuevas tecnologías ofrecen alternativas que permiten mantener en contacto al tendero y el comprador sin esperas.

2.3 Idea de Negocio.

Cadena de centros de alimentación fresca y cocinada (restauración) en centros empresariales. Así abriremos tiendas de carnicería, pollería y charcutería junto con un restaurante, quien será el reclamo para conseguir afluencia de gente. Opcionalmente, cuando los metros cuadrados lo permitan ampliaremos con otras tiendas como verdulería, frutería, pastelería y panadería.

- El menú se basará en ensaladas, plato "sano" y caliente del día de verdura/legumbre de primer plato, una parrilla para los segundos y de postres fruta.
- El cliente comprará carnes y verduras al mismo tiempo que come.
- El cliente tendrá opciones de dejar grabado su pedido y personarse o tele-conectarse con el dependiente en el momento de despacho.
- La compra se guardará refrigerada hasta la salida del trabajo u hora a convenir.

2.4 Misión.

Facilitar el consumo y la compra de productos frescos, especialmente carnes, de calidad y a buen precio a las personas que trabajan en polígonos empresariales adaptando el servicio a su mínima disponibilidad de tiempo.

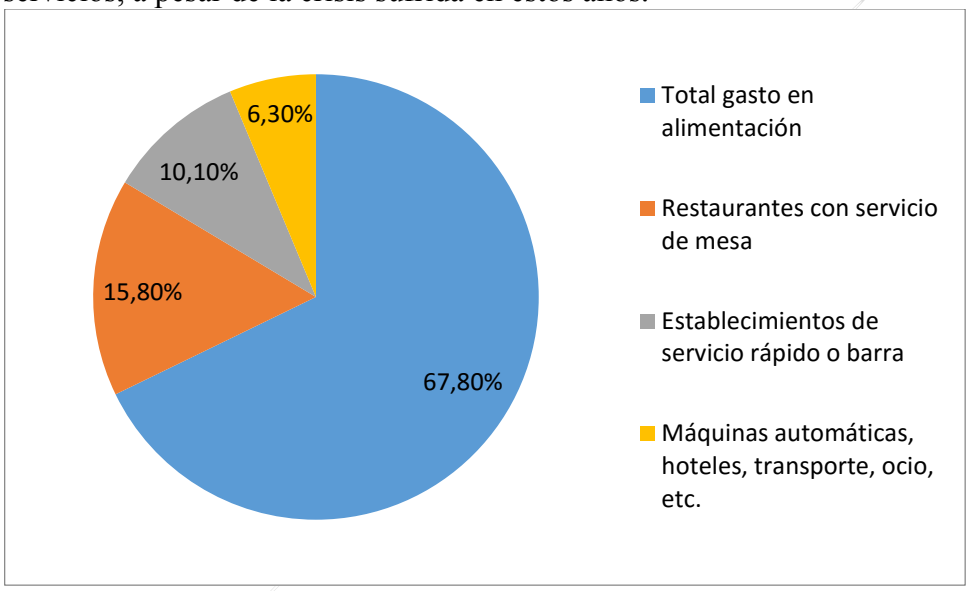
3 Análisis externo

3.1 Mercado de la carne

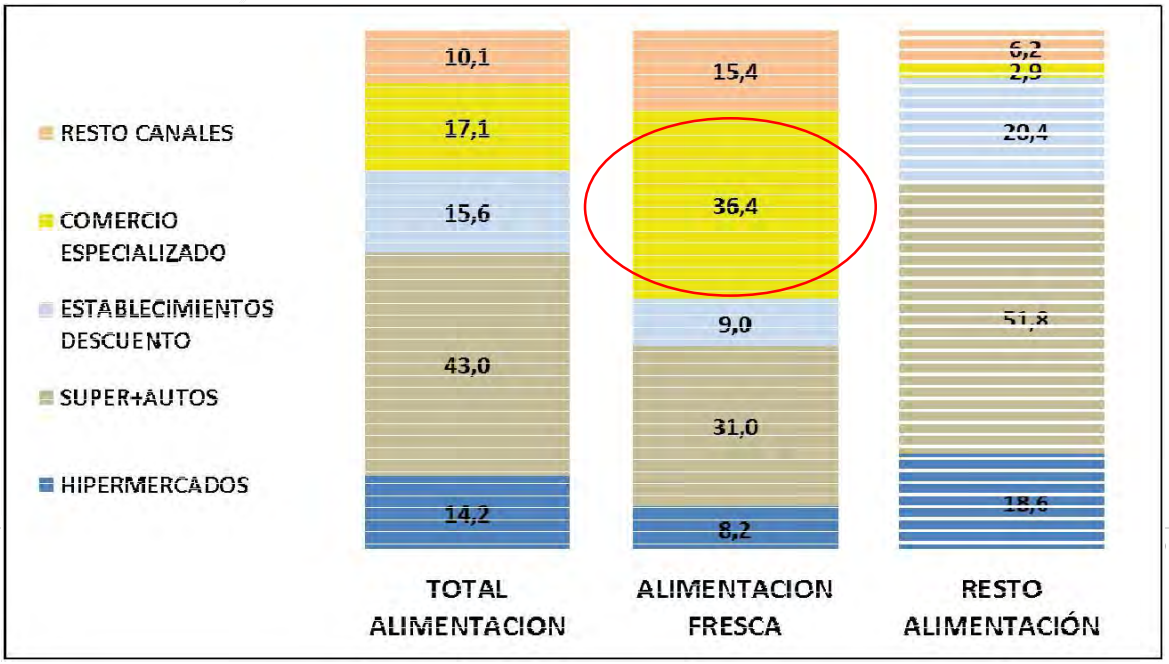
En primer lugar, observemos el reparto del gasto de la alimentación en España (datos 2014)

Alimentación en el hogar	Alimentación extradoméstica
66.443 millones €	31.609 millones €
-3,5%	- 1,3 %

Su distribución por tipos de establecimiento, donde vemos que casi la cuarta parte del consumo alimentario se concentra a día de hoy en establecimientos como restaurantes y autoservicios, a pesar de la crisis sufrida en estos años.



Las ventas por cada canal alimentario. Circulamos el nicho objetivo.



Observamos que a pesar de la fuerte penetración de los hipermercados, el comercio especializado mantiene un peso importante en la venta de alimentos, de manera especialmente remarcada en el caso de los productos frescos.

Las ventas de carne:

	VOLUMEN (Miles K g.)	% Variación vs 2013	VALOR (Miles Euros)	% Variación vs 2013	CONSUMO X CÁPITA
TOTAL	2.287.161 ,80	**-4,30%**	14.572.979,35	**-4,00%**	51
CARNE FRESCA	1.688.849,07	**-3,30%**	9.853.694,08	**-2,80%**	37,68
CARNE CONGELADA	63.517,92	**-10,00%**	272.863,75	**-13,30%**	1,42
CARNE TRANSFORMADA	534.794,81	**-6,50%**	4.446.421,52	**-6,00%**	11,93

En línea con lo anterior, en el caso de la carne se vende mucho más carne fresca que congelada o transformada y siguen manteniendo mucho peso los negocios de tipo tradicional

3.2 A pie de calle

Nos hemos centrado en hacer entrevistas a Carnicerías, restaurantes de centros empresariales y trabajadores de centros empresariales, además de algún ganadero que nos ha informado sobre las "carnes de temporada". En base a estos datos hemos realizado las siguientes estimaciones:

3.2.1Estimaciones

3.2.1.1 Restaurantes

- Ingresos diarios totales = 1,1 * 123€ * Número de mesas = 135,3€ * Número de mesas
- Es decir que un local con 25 mesas facturaría 3382,5€ diarios, que supondría más de 60.000 al mes.

3.2.1.2 Carnicerías

- La facturación que se obtiene es de 12000€ por metro de mostrador
- El gasto en mercancía es de 7800€ por metro de mostrador
- Se desechan aproximadamente unos 500€ de mercancía por metro de mostrador
- Todo esto nos deja un margen de 1880€ por metro de mostrador
- Una carnicería con 12 metros de mostrador facturaría 144000€ mensuales de los cuales 27072€ serían de beneficios. Es decir que estaríamos rondando el 20% de la facturación.

3.2.2Consumidores

Se han realizado 119 encuestas a personas que trabajan en Madrid fuera de casa, sobre sus hábitos de consumo de carne y el uso que hacen de servicios de restauración los días laborables.

El 100% de los entrevistados trabaja en centros empresariales y polígonos industriales de la periferia de Madrid. Se filtró a quienes no cumplían ese requisito.

3.2.2.1 Relativo a la compra de productos cárnicos:

- Declaran repartir sus compras haciendo en torno al 33% en una carnicería de confianza de su barrio y el 54% en hipermercados y el resto en mercados.

- Del 62% acude a trabajar en su vehículo propio, algo más de la mitad (38 3ntrevistados) estarían abiertos a comprar en una nueva carnicería junto al trabajo si ofreciera buenas ofertas.

3.2.2.2 Relativo a su uso de servicios de restauración:

- Realizan el 62,18% de las comidas en el comedor de la empresa, traen su comida cocinada de casa.
- El resto, el 37,82% de comidas las realizan en restaurantes próximos al trabajo.
- A la hora de elegir el restaurante el 51,11% dice ser fiel a un establecimiento, mientras que el 48,89% prefiere variar y frecuenta 3-4 establecimientos entre los que va rotando.

3.2.2.3 Conclusiones consumidores según un Estudio de mercado del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino Monográfico sobre la Carne de Vacuno realizado en noviembre 2009

- **8 de cada 10 entrevistados compra habitualmente la carne de vacuno al corte**, 1 de cada 10 embarquetada y 1 de cada 10 alterna la compra al corte con el embarquetado. Por edad, los jóvenes son los que más carne de vacuno embarquetada consumen. A medida que aumenta la edad, disminuye el consumo de embarquetado.
- La conservación en el establecimiento y el aspecto de la pieza son los factores más importantes para el consumidor a la hora de comprar carne de vacuno.

3.3 Centros empresariales y polígonos industriales

En España, han proliferado en las últimas décadas, gracias sobre todo a la promoción pública, hasta el punto de que, en la actualidad, 234.779 empresas están ubicadas en alguno de los polígonos españoles (El Economista empresite, 30/12/2015 http://empresite.eleconomista.es/Actividad/POLIGONOS-INDUSTRIALES/)

Tienden a ser empresas de mediano tamaño, por lo que se puede afirmar que una parte notable de la población activa trabaja en este tipo de instalaciones. Por supuesto, las provincias más industriales, con más actividad empresarial y más populosa, tienden a alojar más empresas que el resto.

Tras unos años de cierta decadencia debido a la crisis económica, el número de empresas ubicadas en este tipo de organizaciones territoriales, está creciendo, especialmente en los polígonos mejor situados y que son menos “artificiales”.

3.4 Conclusiones del estudio externo

Nuestro cliente objetivo son personas que se desplazan en coche a sus centros de trabajo, estando éstos situados en la periferia de la ciudad.

Nos dirigimos al 40% de trabajadores con un cierto poder adquisitivo (pueden permitirse comer a diario de restaurante) que valorarán la calidad.

Necesitaremos apoyarnos en las tecnologías para distribuir el esfuerzo de atención en la carnicería a lo largo de la jornada laboral. La personación de clientes estará concentrada en las horas del desayuno y de la comida.

La conservación de los productos es un servicio clave.

Necesitaremos una política muy agresiva de ofertas para atraerlos.

Aparece como un reto muy difícil conseguir las primeras ventas, especialmente a restaurantes de la zona. En este sentido habrá que cuidad mucho la calidad.

Estas ofertas pueden estar en los animales de menor margen.

La ley no permite distribuir carne troceada entre distintos municipios, por lo que la distribución a más de un centro ha de hacerse desde los mataderos.

4 DAFO

Debilidades

- Cartera de clientes.
- Experiencia.
- Dificultad en ganar la confianza, en especial en la primera venta de carne.
- Fuerte inversión inicial.
- Necesidad de alcanzar gran cuota de mercado, ya que nuestra apuesta va a ser la rotación.

Fortalezas

- Identificación de clientes potenciales
- Ubicación en un centro empresarial con muchos trabajadores
- Proximidad de una gran superficie (LIDL)
- Estudio y análisis de las motivaciones de compra
- Conocimiento de los sectores y la competencia
- Calidad de comidas
- Alta rotación de productos
- Flexibilidad de la producción a los horarios de los clientes
- Accesibilidad gracias a las tecnologías que ayuda a suprimir las esperas.
- Logística interna
- Servicio al cliente
- Gestión de la calidad
- Diferenciación en el segmento.

Oportunidades

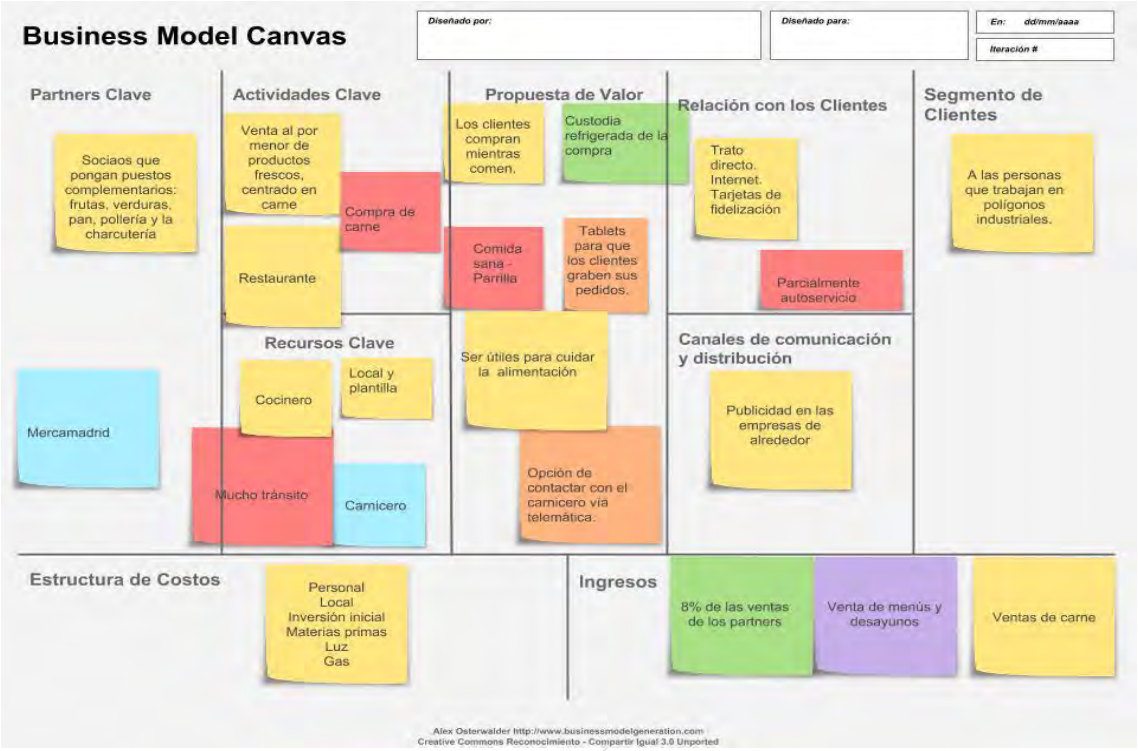
- Promoción de la actividad empresarial.
- Aumento de la concentración de trabajadores en los centros empresariales.
- Concienciación y aspectos culturales.
- Falta de tiempo de los clientes que le permita acceder a los canales tradicionales de compra.
- Cambio de hábitos, tendencia hacia los productos frescos sin conservantes.

Amenazas

- Evolución de los niveles de paro
- Poder adquisitivo
- Estabilidad gubernamental
- Impacto del poder negociador de los proveedores de productos

5 Modelo de negocio

La descripción del modelo de negocio se plasma en el siguiente gráfico



6 ¿Por qué el negocio es diferente?

- Tecnologías que permitan a os clientes grabar sus pedidos de manera desatendida. Asíncrona con el momento de atención. Través de ellas fijan la hora de recogida y en el momento de atender su pedido se e ofrece opción de contacto telemático (Skype con webcams)
- Comida sana – Parrilla: Queremos colocar en el centro de comedor una parrilla muy visible que caracterice el local.
- Custodia refrigerada de la compra. <cuando os clientes realizan su pedido pueden establecer a hora de recogida y solicitando así de manera implícita a custodia de la compra desde a preparación de pedido hasta e momento de a entrega.
- Los clientes compran mientras comen. En cada mesa hay una Tablet que permite grabar pedidos
- Se fomenta la comodidad del consumidor permitiendo el pago con tickets restaurante.

7 Objetivos estratégicos

7.1 Escalabilidad

En la carnicería tenemos la flexibilidad de abrir un mayor o menor número de metros de mostrador.

En el restaurante podemos ajustar en número de mesas a la demanda

En cuanto a los socios, podemos incorporarles progresivamente, el único gasto que tenemos en un mayor local y por tanto un mayor alquiler.

7.2 Previsiones de expansión y crecimiento

La estrategia a seguir será acumular tesorería para hacer una rápida expansión de acuerdo con el siguiente cuadro de crecimiento.

Año	1	2	3	4	5
Centros propios	1	1	3	5	10
Franquicias	0	0	0	3	10

8 Plan comercial / marketing.

8.1 Producto.

Queremos crear un Tándem Carnicería – Restaurante. Tratando de entrar en el nicho de consumidores que compran los productos frescos en tiendas especializadas que se estima estaba por encima del 35% de las ventas en 2014 en un centro empresarial o polígono industrial.

El restaurante será quien atraiga público para que conozca la carnicería y la carnicería será la proveedora del restaurante.

Adicionalmente trataremos de colaborar con otros despachos de venta (socios) tratando de formar un mini mercado.

8.2 Ejes

Nuestro plan se estructura en tres ejes:

8.2.1Captación

- Cupón invitación a parrilla
- Descuento a trabajadores colindantes.
- Degustación de carnes
- Aceptamos ticket restaurant

8.2.2Promoción

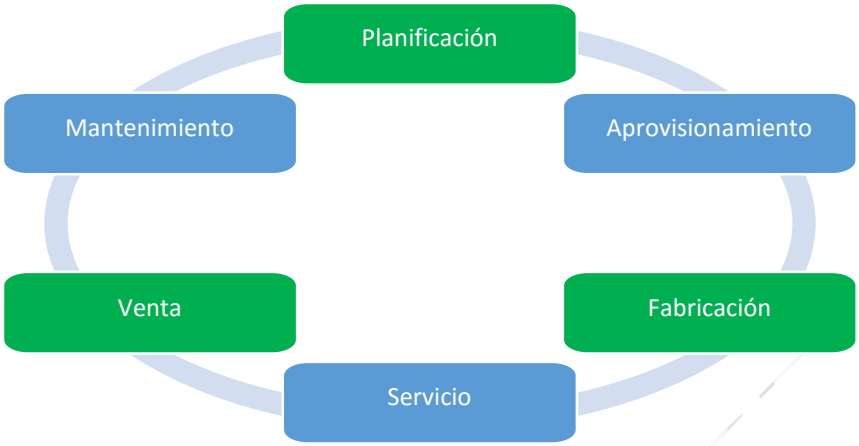
- Productos estrella del mes
- Ofertón de la semana
- 5% de descuento al comprar por kilos
- Lotes con producto regalo
- Opción de envasado al vacío gratuito para compras por kilos.
- Buscando ventas cruzadas

8.2.3Fidelización

- Tarjeta de fidelización
- Degustación de carnes en la carnicería
- Aceptamos ticket restaurant
- El precio del menú competitivo (12€)

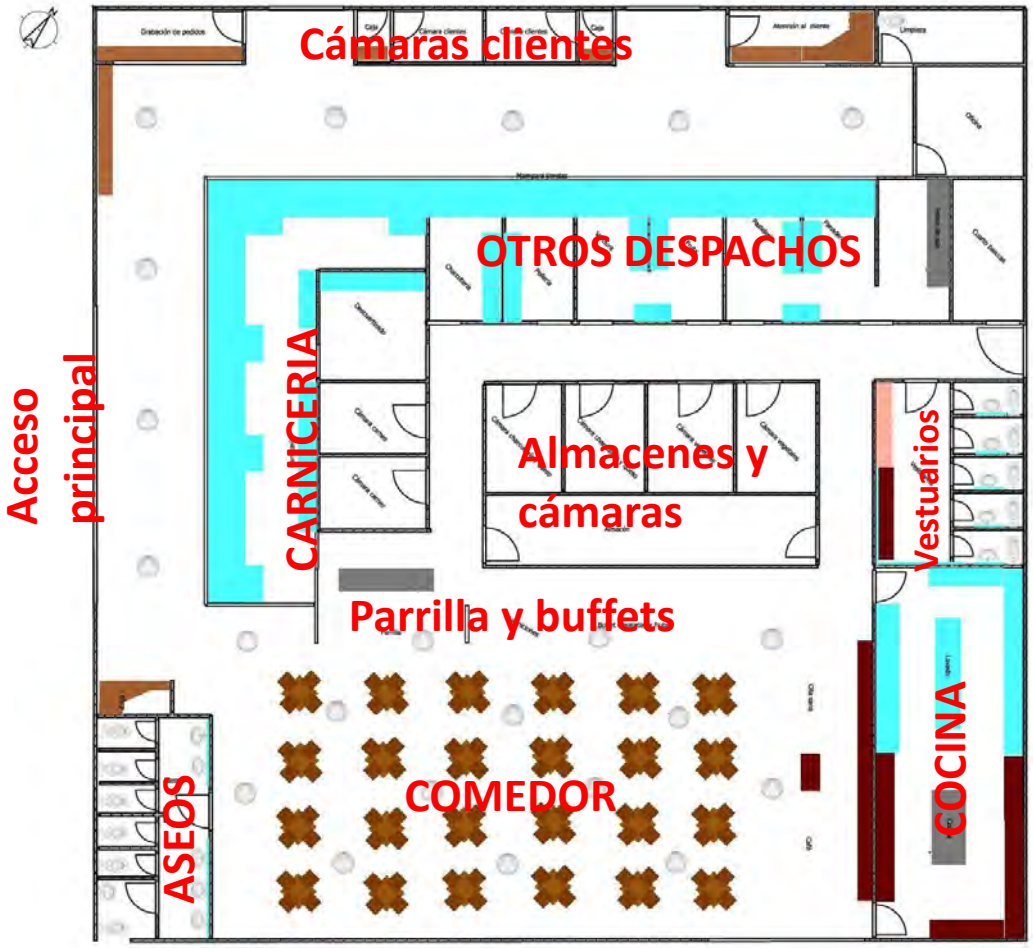
9 Plan de Operación.

9.1 Estrategia de operación.



Que se materializa en la siguiente relación de tareas:

Hora	Operación	Tarea	Actor	Responsable
6- 7	Aprovisionamiento	Compra en Merca Madrid	Metre, Carnicero, Cocinero	Metre, Carnicero, Cocinero
8-11 y 13-16	Fabricación	Preparación de desayunos y comidas	Cocinero, ayudante de cocina y camarero barra	Cocinero
8-11	Servicio	Desayunos	Camarero Barra y Metre	Metre
13-16		Menús	Metre, camarera sala	Metre
10-20		Carnes	Carnicero y descuartizador	Carnicero
10-20		Custodia refrigerada	Descuartizador	Carnicero
10-20	Venta	Cobro y entrega	Cajera y Metre	Metre
11-20	Mantenimiento	Limpieza local	Limpiadora	Metre
11-13		Preparación sala (buffet y mesas)	Camarera sala	Metre
11-13		Comida Personal	Todos	Metre, Carnicero, Cocinero
16-17	Planificación	Preparación de ofertas y menú día siguiente	Metre, Carnicero, Cocinero	Metre, Carnicero, Cocinero
8-20	Calidad	Supervisión de la calidad	Todos	Metre, Carnicero, Cocinero



El croquis muestra los principales conceptos a tener en cuenta:

- La puerta de entrada principal queda justo en frente de la carnicería para conseguirle el mayor tránsito posible de personas.
- El resto de comercios quedan en un corredor lateral.
- El restaurante se sitúa en el otro lado. Dentro del restaurante la parrilla ocupa un lugar destacado, ya que es el elemento que va a dar carisma al comedor.

10 Financiero

10.1 Inversión

10.1.1 Inversión inicial

Hablamos de **290400€** de inversión inicial.

- Licencias para la apertura 4.000 €
- Alquiler del local (Fianza) 5.000 €
- Reforma y decoración 150.000 €
- Cámaras frigoríficas 16.000 €
- Mostradores refrigerados 30.000 €
- Maquinaria carnicería 10.000 €
- Maquinaria y mobiliario cocina 25.000 €
- Mobiliario comedor 12.000 €
- Menaje 15.000 €
- Cafetera 1.800 €
- Mercancías básicas 3.500 €
- Productor de limpieza base 1.000 €
- Equipo vigilancia 1.100 €
- Innovación tecnológica 16.000 €

10.1.2 Plan de Recursos Operación Mensual

Ascienden a **49581,16** mensuales más el 66% venta carne

- RRHH (Coste de empresa) 21.833,33€/mes
- Mantenimiento anual 625,00€/mes
- Gasto mensual 18570€/mes + 66% facturación carnicería
- Márquetin 500,00€/mes
- Imprevistos 10% 4.052,83€/me

10.1.3 Plantilla

Carnicería	Carnicero	50000€
	Descuartizador	25000€
Comedor	Metre	36000€
	Camarero Barra	18000€
	Camarero sala	18000€
	Cajera	15000€
	Limpiadora	8000€
Cocina	Cocinero	50000€
	Ayudante de cocina	36000€

10.1.4 Necesidades de Financiación

Necesitaríamos disponer de **600000€.**

- Inversión propia 250000€
- Inversión ajena 250000€
- Línea de crédito 100000€

10.2 Cuenta de Resultados resumen a tres años

	Previsión año 1	Previsión 2año	Previsión 3 año	Suma 3 años
Ventas restaurante	489.775,00	867.075,00	930.545,00	2.287.395,00
Ventas carnicería	650.000,00	1.460.000,00	1.650.000,00	3.760.000,00
Comisiones otros negocios	26.400,00	72.000,00	88.000,00	186.400,00
Ventas	1.166.175,00	2.399.075,00	2.668.545,00	6.233.795,00
Gastos	1.023.374,00	1.557.974,00	1.683.374,00	4.264.722,00
EBITDA	142.801,00	841.101,00	901.470,07	1.885.372,07
Amortizaciones materiales	50.180,00	45.680,00	42.680,00	138.540,00
Amortizaciones financieras	16.600,94	17.277,30	17.981,18	51.859,42
EBIT	92.621,00	795.421,00	858.790,07	1.746.832,07
Intereses	7.697,86	7.021,50	6.317,62	21.036,98
BAI	84.923,14	788.399,50	852.472,45	1.725.795,09
Impuestos Teóricos	21.230,79	197.099,88	213.118,11	431.448,77
Impuestos	21.230,79	197.099,88	213.118,11	431.448,77
Beneficio	56.980,26	591.299,63	639.354,34	1.287.634,22

En el centro empresarial seleccionado para empezar, Julián Camarillo, se estima que trabajan en él y lo visitan cerca de 5.000 personas diarias y que las ventas supondrían captar de inicio el 0,5% de estos potenciales clientes, hasta llegar paulatinamente al 5%.

10.3 Balance

Balance		Año 0	Año1	Año 2	Año3
Activo No corriente	Gastos amortizables de apertura (reforma)	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
	Equipamiento	126.900,00 €	126.900,00 €	126.900,00 €	126.900,00 €
	Amortizaciones	0,00 €	-50.180,00 €	-95.860,00 €	-138.540,00 €
	Fianza	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Activo corriente	Variación Neta	0,00 €	40.379,32 €	574.022,33 €	621.373,16 €
	Existencias	17.700,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €
	Clientes	0,00 €	107.610,00 €	141.478,50 €	144.778,50 €
	Caja	118.100,00 €	161.063,80 €	296.055,34 €	909.318,37 €
	Total	**417.700,00 €**	**553.873,12 €**	**1.210.696,16 €**	**1.831.930,03 €**
Pasivo Corriente	Proveedores	17.700,00 €	117.644,00 €	204.764,00 €	209.120,00 €
Pasivo No Corriente	Deuda Financiera	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Amortizaciones financieras	Amortización préstamo	0,00 €	-20.751,14 €	-42.347,72 €	-64.824,19 €
Patrimonio	Capital social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Beneficio	P&L	0,00 €	56.980,26 €	648.279,88 €	1.287.634,22 €
	Total	**417.700,00 €**	**553.873,12 €**	**1.210.696,16 €**	**1.831.930,03 €**

10.4 Indicadores

VAN = 1.205.898,83

TIR = 1,772071280565259224996482464379 0

11 Conclusiones del proyecto

- El cliente no dispone de alternativas consumo en los centros empresariales
- Tendencia al comercio especializado, la mayoría de a gente se resiste a comprar carne pre empaquetada.
- Esta solución integra en un espacio común diversas opciones de compra de productos alimenticios, que ayudan a solventar el problema de falta de tiempo que padecen los potenciales clientes.
- Hemos conseguido un enfoque diferente a servicio que da solución al problema encontrado.
- Se minimizan costes por el uso de las tecnologías, por el autoservicio y porque se cubre el servicio con un único equipo de trabajadores
- Soluciones imaginativas: tablets y tickets restaurante.
- El plan estratégico es definir bien la marca y acumular tesorería para conseguir una rápida expansión.
- Es un negocio rentable desde el principio y que permite una adecuada escalabilidad, tanto por inversión propia como franquiciando