



Memoria



Nuestra Carta:

1. PLAN DE MARKETING	1
2. PLAN DE OPERACIONES	115
3. PLAN DE RRHH	174
4. PLAN DE FINANCIERO	209
5. PLAN DE EXPANSION	222
6. ANEXOS	248

AUTORES:

ENRIQUE JOSÉ RUIZ BARBA

VÍCTOR M. GAGO RICO

EVA M^a. CARMONA RIVERO

FRANCISCO GONZÁLEZ CABANES

RAFAEL ROBINA RAMÍNEZ



PLAN DE MARKETING

ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
1.1.	ENTORNO POLÍTICO	5
1.2.	ENTORNO ECONÓMICO	6
1.3.	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	13
1.3.1.	LA CULTURA DE LA TAPA	14
1.3.2.	LA GLOBALIZACIÓN DE LA GASTRONOMÍA	15
1.3.3.	EL CLIENTE	16
1.3.4.	EL CLIENTE EXTRANJERO	18
1.3.5.	LAS NUEVAS NECESIDADES DEL CLIENTE	19
1.3.6.	LA CULTURA DE “COMPARTIR”	21
1.3.7.	EL “SOCIAL DINING”	21
1.3.8.	EL CLIENTE Y LA CRISIS ACTUAL	22
1.3.9.	LA HOSTELERÍA “LOW COST”	24
1.3.10.	EL “FAST FOOD”	24
1.3.11.	LA COMIDA A DOMICILIO	25
1.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO	26
1.5.	ENTORNO AMBIENTAL	28
1.6.	ENTORNO LEGAL	28
1.7.	LA FRANQUICIA	31
2.	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP	32
3.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	35
3.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	37
3.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	38
3.3.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	39
3.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	40
3.5.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	41
4.	ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	42
4.1.	COMPETENCIA DIRECTA	42
4.1.1.	LOS 100 MONTADITOS	42
4.1.2.	WOGABOO	43
4.1.3.	GASTROBARES	45

4.1.4.	GRANDES GRUPOS	46
4.2.	COMPETENCIA SUSTITUTIVA	50
JUST-EAT	50
5.	ESTUDIO DE LOS CONSUMIDORES	51
6.	MATRIZ DAFO	53
7.	CONCLUSIONES Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	54
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO	54
7.2.	ESTUDIO DE LOS CONSUMIDORES	56
7.3.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	56
8.	MISIÓN Y VISIÓN	58
9.	POSICIONAMIENTO	59
10.	LA PROPUESTA DE VALOR	62
11.	SEGMENTACIÓN	64
11.1.	DEMOGRÁFICAS	64
11.2.	SOCIO-ECONÓMICAS.....	65
11.3.	SOCIO-CULTURALES.....	66
11.4.	TAMAÑO POTENCIAL DEL SEGMENTO.....	67
11.5.	TAMAÑO REAL DEL SEGMENTO	68
11.6.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	69
12.	LAS VENTAS DE UN RESTAURANTE TIPO.....	70
13.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIA	70
13.1.	ASPECTOS CLAVE.....	70
13.2.	OBJETIVOS	71
13.2.1.	OBJETIVOS PARA UN RESTAURANTE TIPO	71
13.2.2.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD	71
13.2.3.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA MATRIZ FRANQUICIADORA.....	72
13.3.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	72
13.3.1.	GENERACIÓN DE UN ALTO GRADO DE EXPERIENCIA.....	72
13.3.2.	GENERAR IMAGEN DE MARCA	75
14.	MARKETING MIX	78
14.1.	PRODUCTO	78
14.2.	PRECIO.....	80
14.3.	PLAZA.....	84
14.3.1.	UBICACIÓN	84

14.3.2.	EL LOCAL.....	85
14.4.	CANALES DE VENTA.....	88
14.4.1.	INTERNET.....	88
14.4.2.	JUST EAT.....	89
14.4.3.	TICKETS RESTAURANT.....	90
14.5.	PROCESOS.....	91
14.5.1.	FUNCIONES QUE CREAN EXPERIENCIA PARA EL CLIENTE.....	91
14.5.2.	FUNCIONES DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN.....	93
14.5.3.	OTRAS FUNCIONES.....	93
14.6.	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	94
14.6.1.	LA MARCA.....	94
14.6.2.	IMAGEN CORPORATIVA.....	95
14.6.3.	PRESENCIA DIGITAL.....	96
14.6.4.	PUBLICIDAD.....	101
14.6.5.	PROMOCIONES.....	106
14.7.	ASOCIACIONES CLAVE.....	109
15.	CONTROL Y MEDICIÓN.....	110
16.	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	114

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para definir una idea de negocio, primeramente se ha de elegir el sector en el que ésta se desarrollará, que en nuestro caso se trata del Sector de la Restauración. Igualmente, parece necesario identificar aquellas variables que puedan definir el entorno de la manera más precisa, considerando a las mismas como causa de todo o casi todo lo que ocurre en el sector.

En general, éstas no se podrán valorar con absoluta precisión, por lo que hay que conformarse con un conocimiento suficientemente aproximado; pero, en cualquier caso, se debe partir de datos lo más objetivos posibles que indudablemente acabarán ejerciendo un efecto determinante en el devenir de la futura empresa.

1.1. ENTORNO POLÍTICO

España goza de un entorno político estable dentro del seno de la Unión Europea, estabilidad que resulta de gran importancia para el buen desarrollo del negocio turístico, del cual, entre otros aspectos, también forma parte la hostelería. Actualmente, el Gobierno Español está dirigido por el Partido Popular (PP), de corte conservador y tradicionalmente más cercano a la Patronal que a los Sindicatos; a nivel autonómico gobierna el Partido Socialista (PSOE); y en el municipio de Sevilla, el PP.

Los diferentes gobiernos (central, autonómico y municipal), como consecuencia de la crisis económica por la que atraviesa el país, están llevando a cabo una dura política de recortes en el gasto público y articulando medidas fiscales (subida de impuestos – p.ej., el IVA - y tasas) que han venido afectando al consumo en los últimos tiempos, lo cual será desarrollado con mayor detalle en un epígrafe posterior. Según Pedro Sánchez Cuerda, del grupo La Raza y presidente de la Patronal sevillana, **la subida del IVA ha sido asumida por la práctica totalidad de los establecimientos hosteleros**, que han asumido las subidas de los materiales, del género, pero no han gravado a los clientes, manteniéndose prácticamente los mismos precios desde hace tres años.

Es de resaltar que el Sector de la Restauración, como todos los demás, se ha visto afectado por la política laboral del actual Gobierno Central, que a principios de 2012, por efecto de la crisis, desembocó en el polémico **Real Decreto-ley 3/2012**, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, sobre todo conocido por la flexibilización del despido en favor de las empresas, aunque también pretende establecer una serie de medidas para fomentar la generación de empleo. Concretamente, este Real Decreto-ley está conformado por cinco capítulos, que son:

CAPÍTULO I

Medidas para favorecer la empleabilidad de los trabajadores

CAPÍTULO II

Fomento de la contratación indefinida y otras medidas para favorecer la creación de empleo

CAPÍTULO III

Medidas para favorecer la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo

CAPÍTULO IV

Medidas para favorecer la eficiencia del mercado de trabajo y reducir la dualidad laboral

CAPÍTULO V

Modificaciones de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social

CAPÍTULO VI

De la extinción del contrato por causas objetivas, por despido colectivo y otras causas de extinción

Como nota interesante, cabe destacar que el artículo 4 crea la figura del “**contrato de trabajo de apoyo a los emprendedores**”, para empresas de menos de 50 trabajadores, donde se disponen una serie de incentivos fiscales y bonificaciones para las mismas.

El entorno político, aparte de los partidos gobernantes en el ámbito estatal, autonómico o municipal, también se encuentra conformado por la Patronal y los Sindicatos, que velan por los derechos de empresarios y trabajadores, y se encargan de negociar los Convenios Colectivos en cada sector.

La Patronal está compuesta por la Federación Española de Hostelería (FEHR); la Federación Andaluza de Hostelería (FAH); y la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y Provincia.

Por su parte, los Sindicatos son la Unión General de Trabajadores (UGT), con su Federación Regional en Andalucía de Comercio, Hostelería-Turismo y Juego (CHTJ-UGT) y Comisiones Obreras (CC.OO), con su Federación de Comercio, Hostelería y Turismo (Fecoht).

El último convenio colectivo para el Sector de la Hostelería de Sevilla y provincia se firmó con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2012, y regula las condiciones mínimas de trabajo y su retribución en las empresas dedicadas a dicha actividad.

1.2. ENTORNO ECONÓMICO

En el contexto económico actual, la fuerte congelación de los componentes de la demanda agregada en el bienio 2010-2012 pronostica un escenario de contracción macroeconómica proyectada en su vertiente micro, y en concreto, en nuestro objeto de estudio: el Sector de la Restauración.

En el presente apartado analizaremos, en primer lugar, la coyuntura económica actual, en especial la reducción de la renta disponible, como consecuencia los elevados porcentajes de desempleo, la congelación salarial o la incertidumbre financiera y su repercusión en el objeto del proyecto de negocio. Seguidamente mostraremos las repercusiones de la crisis en los “gastos extradomésticos” destinados al consumo de bebidas y alimentos en la restauración, y

finalmente esbozaremos las previsiones económicas del entorno que marcarán las políticas a tomar en el sector.

Inicialmente y a modo de introducción, podemos preguntarnos: ¿en qué medida la disminución de renta afecta al consumo de bienes básicos o de primera necesidad como la alimentación y bebidas? ¿Los restaurantes, bares y cafeterías pueden verse afectados por la minoración de la actividad económica? ¿Cómo incide la disminución de las tasa de consumo privado y de las Administraciones Públicas (AAPP) en los hábitos de demanda de alimentación y bebida fuera del hogar?

Examinaremos en este apartado el nivel de actividad del Sector de la Restauración, en un entorno local (Sevilla), regional (Andalucía) y nacional, tal y como se pone de manifiesto en los distintos análisis que se han publicado durante los últimos meses en el mercado español.

Según el Instituto Nacional de Estadística, (INE, 2012) la renta disponible bruta de los hogares e instituciones sin ánimo de lucro en España¹ ha experimentado un descenso en el segundo trimestre de un 3,2% respecto a 2011². Como suele pasar en tiempos de contracción económica y de miedo ante las incertidumbres, las familias ahorraron en el segundo trimestre de 2012 un 12,1% de su renta disponible, variable que lastra el consumo final y ralentiza especialmente la recuperación económica.

Para establecer términos comparativos entre el consumo de España y Andalucía partimos del informe del BBVA Research recientemente publicado en octubre de 2012.

Como observamos en el gráfico 1 a partir del segundo trimestre de 2010 se advierte una caída constante del consumo final de los hogares hasta el cuarto trimestre de 2011, pasando del (-1.1%) al (-2,2%). Si bien es cierto que en los dos primeros trimestres el movimiento ha sido oscilante.

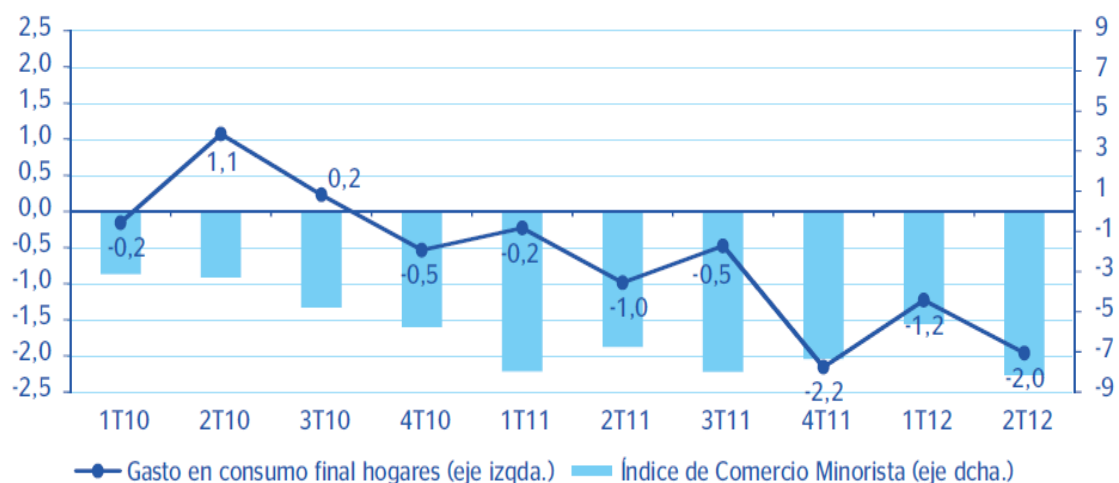
En términos generales, podemos decir que en Andalucía los hogares aminoran el consumo, provocado por el endeudamiento de las familias, que padecen una tasa de apalancamiento (crédito depósito del sistema privado/PIB) del 73,8% frente al 54,3% en España.

¹ Incluye todos sus ingresos procedentes del trabajo, los rendimientos de capital (como alquileres), prestaciones sociales y transferencias.

² La caída se explica por la disminución del saldo de renta básica (-3,5%), por el descenso del excedente de explotación y renta mixta de los hogares (-0,7%) y la bajada de la remuneración de los asalariados (-3,9%) y del saldo neto de rentas de propiedad percibidas (-16,1%). El aumento del volumen de las prestaciones recibidas (+3,3%) y la disminución de las cotizaciones pagadas por los hogares (-1%) no compensaron el incremento de los impuestos sobre la renta y el patrimonio (+2,1%) y la caída de las transferencias corrientes percibidas (-16,1%).

Grafico 1

Indicadores del consumo de los hogares (% a/a)



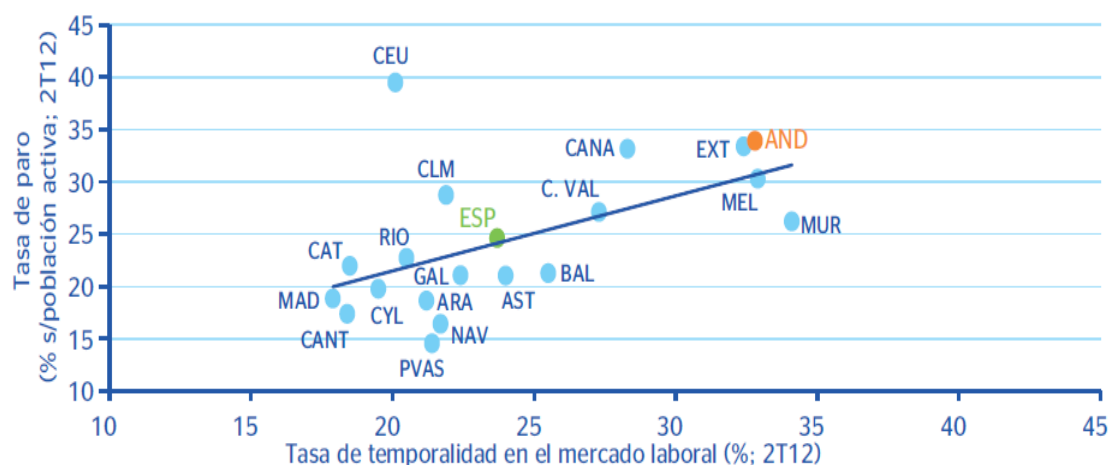
Fuente: BBVA Research a partir de IECA e INE

Sin embargo, la principal variable que afecta la renta disponible de los hogares en Andalucía es, sin lugar a dudas, es el desempleo, con una tasa de paro del 33,9%, nueve puntos por encima de la media en España, alcanzando así la mayor cifra de paro desde 1995.

Al mismo tiempo, la elevada tasa de temporalidad, supone un agravante de primer orden de la situación del mercado laboral andaluz. Así lo muestra la gráfica 2 donde, a excepción de las regiones de Murcia y Melilla, alcanzado una tasa del 33% en el segundo trimestre de 2012.

Grafico 2

Tasa de temporalidad vs. Tasa de paro



Fuente: BBVA Research a partir de INE

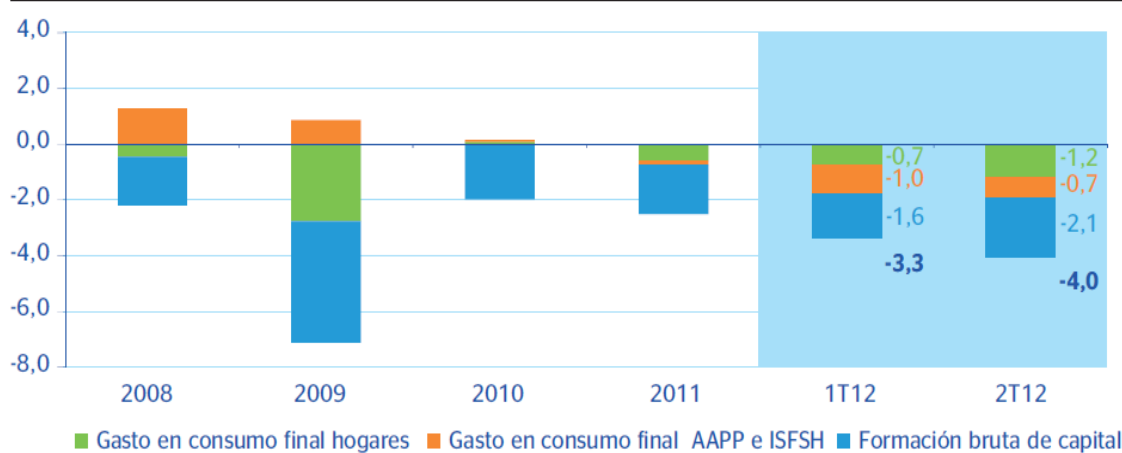
Junto a las dos variables anteriormente analizadas, debemos observar otras variables que, si bien no tienen una incidencia directa en la renta disponible, suponen una referencia en el marco macroeconómico para analizar la marcha de toda economía. Nos referimos al gasto en consumo final de las AAPP y las inversiones o formación bruta de capital.

Como podemos observar en la gráfica 3, es muy llamativa la reducción en Andalucía en 2009 del consumo de los hogares y la inversión. A partir de 2010, el consumo de los hogares comienza a sufrir el peso del endeudamiento y el mercado laboral, al mismo tiempo las AAPP padecen las consecuencias del déficit público, mientras que la desinversión en activos fijos e inventarios no es capaz de cambiar de tendencia.

El resultado pronostica en Andalucía un escenario complicado, ya que, como señala el BBVA Research (2012), “aquellas comunidades con mayores niveles de endeudamiento deben proceder a mayores ajustes, que son tanto más costosos cuanto menor es el margen del que se dispone a partir de la renta disponible, es decir, si la tasa de ahorro es menor y/o la tasa de desempleo mayor”, ajustes que tienen una clara incidencia en el mercado laboral, y este en la renta disponible.

Grafico 3

Contribución de la demanda regional al crecimiento económico anual (p.p.)



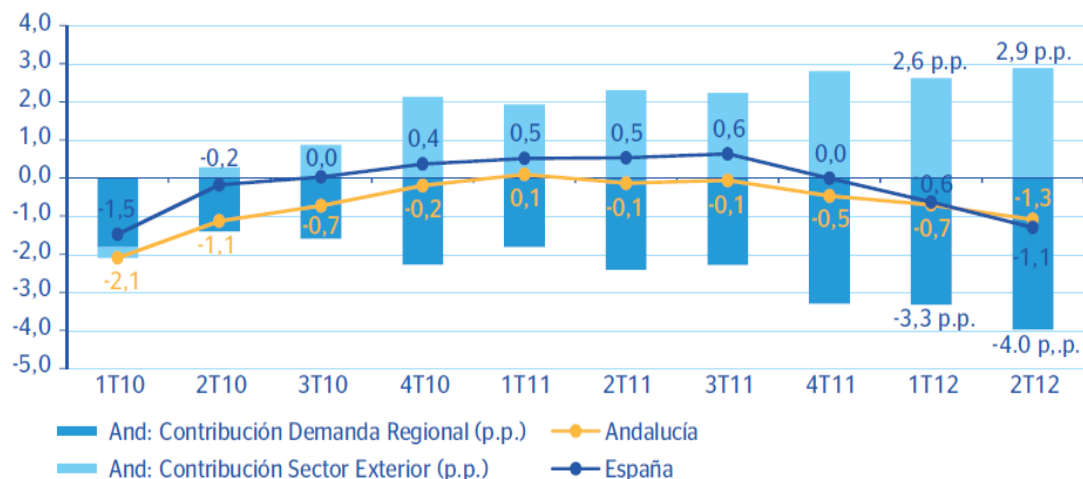
Fuente: BBVA Research a partir de IECA

Como viene sucediendo desde que comenzase el actual periodo de crisis, y especialmente desde mediados de 2010, el crecimiento económico de la región se encuentra condicionado por dos fuerzas contrapuestas: la fortaleza del Sector Exterior frente a la debilidad de la demanda doméstica. A lo largo de 2011 ambas se encontraban compensadas, manteniendo el crecimiento del PIB estancado en el 0%. Ya a finales de 2011 y desde que comenzase 2012, la contribución del Sector Exterior (+2,6 y +2,9 %, primer y segundo trimestre respectivamente), que hasta ese momento había soportado el ajuste del consumo, no pudo contrarrestar la creciente contribución negativa de la demanda regional (-3,3 y -4,0 % primer y segundo

trimestre respectivamente), provocando los crecimientos anuales negativos que se observan en los últimos trimestres, como se puede observar en el gráfico 4.

Grafico 4

España y Andalucía: PIB (% a/a)



Fuente: BBVA Research a partir de IECA e INE

Como señala el último informe publicado sobre Hábitos alimenticios fuera del hogar realizado en el marco del Observatorio de Consumo de la Distribución Alimentaria (MARM, 2011) entre abril de 2010 y marzo de 2011, la proporción del gasto en alimentación realizado por los españoles fuera del hogar era del 29 % sobre el total alimentación, lo que equivale a unos 27.130,1 millones de euros. En 2007, antes de la recesión, en gasto extradoméstico era de 25.023 millones de euros, lo que suponía, el 28,43 %, cifra muy similar a la actual. Si bien es cierto que es en los años 2009 y 2010 cuando experimenta una mayor caída.

Los datos ofrecidos por el Observatorio del Ministerio revelan que durante el proceso de recesión económica, el gasto en el Sector de la Restauración ha sufrido una caída hasta el año 2010, y a partir de ahí inicia una lenta recuperación.

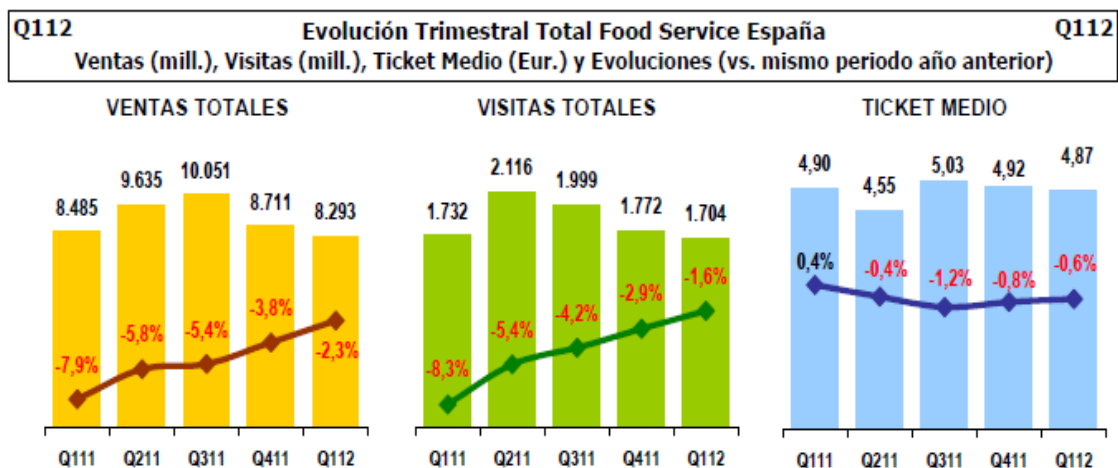
Estos datos contrastan con el informe presentado en mayo de 2012 por NPD “Foodservice Information Group Europe” referido a la evolución trimestral de las ventas y visitas totales en el Sector de Restauración en España. Según la evolución trimestral total del servicio de alimentación en España a lo largo del 2011, como podemos observar en el gráfico 5, el sector de la restauración ha experimentado un descenso de su actividad. En este sentido, el primer trimestre de 2011, comparativamente con el mismo trimestre del año anterior, muestra una caída del 7,9%, 5,8% en el segundo trimestre y así hasta el 2,3% en el primer trimestre de 2012.

Si completamos la información trimestral obtenida de las ventas totales con el número de visitas totales recibidas en dichos establecimientos, observamos en la tabla cómo pasa de una

reducción porcentual del 8,3% en el primer trimestre del año 2011 al 1.5% en el mismo trimestre de 2012.

A raíz de los datos expresados, podemos afirmar que nos encontramos en pleno proceso de recuperación del sector en plena crisis económica.

Grafico 5



Fuente: NPD Foodservice Information Group Europe

Ese proceso de recuperación del sector tiene un claro reflejo en la restauración de la capital andaluza, ya que si analizamos las altas en el epígrafe del IAE desde 2010, podemos observar que ese año se dieron de alta un total 205 licencias; en el 2011, esa cifra se eleva a 213, mientras que durante 2012 se han emitido 247. Si tenemos en cuenta los cambios de titularidad en la licencia, se registra una evolución también ascendente: 444 tramitadas en 2010; 480 en 2011; y 489 en 2012.

A la luz de los datos presentados, observamos que la evolución de los datos económicos ha provocado una transformación en el Sector de la Restauración, como señala el Informe 2012 sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España. De este modo, hasta el año 2010 el sector de la restauración se había convertido en una opción habitual para cubrir una parte importante del consumo de alimentos y bebidas.

No obstante, en el contexto económico actual, estos planteamientos deben ser revisados puesto que muchos individuos han modificado sus hábitos con respecto a la demanda de alimentación extradoméstica debido, entre otros aspectos, a la reducción de su renta disponible y al empeoramiento de las perspectivas en el mercado laboral.

La revisión de aquellos planteamientos debe hacerse en un contexto socioeconómico para conocer con mayor exactitud las claves de un sector que crece cuando otros siguen experimentando cifras cada vez más negativas. Y al mismo tiempo ayudarán a responder a

otros interrogantes del actual Plan de Negocio a los que intentaremos dar respuesta a lo largo del mismo centradas en el perfil del consumidor y sus preferencias.

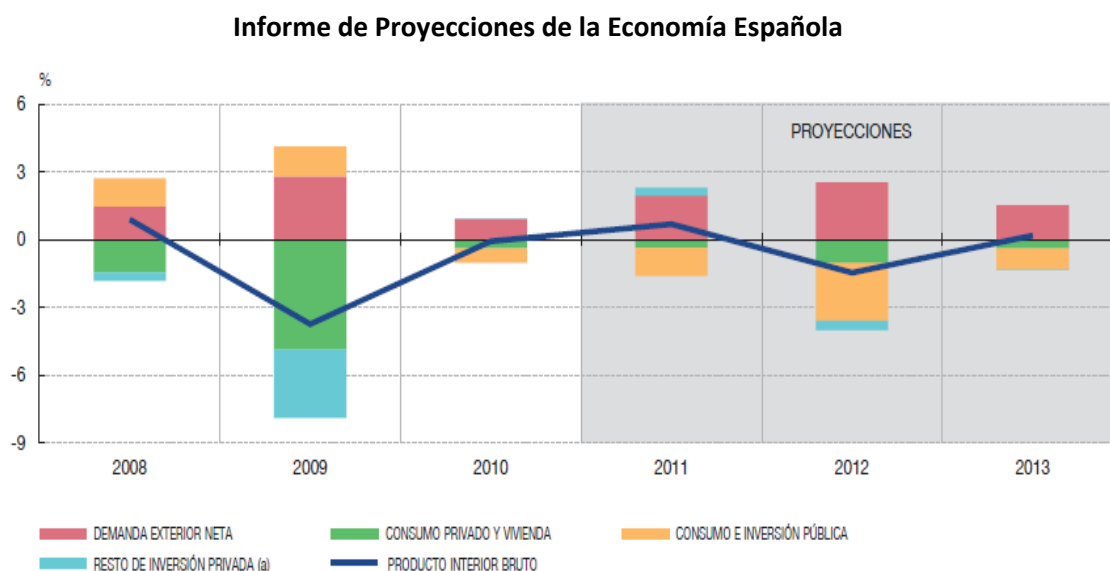
Si nos atenemos a las proyecciones económicas, descartamos de entrada aquellos pronósticos a más de dos años por la incertidumbre que generan a tenor de la experiencia pasada.

De este modo, como señala el Banco de España (2012) y el INE, se proyecta para 2013 una lenta pero gradual expansión, con tasas positivas desde el primer trimestre aunque poco perceptibles aún en el contexto económico global. Esa expansión viene justificada por el signo positivo de la demanda exterior neta, una mejora del consumo privado y la vivienda, la inversión privada, pese a las cifras negativas del consumo y la inversión pública.

De esta forma la economía española, se iría aproximando a su ritmo de crecimiento potencial. Como se puede observar en el gráfico 6 en el conjunto del año, sin embargo, los efectos de arrastre de las tasas negativas de variación del PIB de 2012 afectarían al crecimiento medio anual, que sería de solo el 0,2 %. Otras fuentes como BBVA Research pronostican que el PIB en 2013 se estrangulará un 1,5% y el FMI un 1,3%.

Sea de una forma o de otra, podemos decir que **en futuros ejercicios la situación económica irá corrigiéndose lentamente, pero a ritmo constante** a medida que las cifras de déficits público se vayan corrigiendo según la hoja de ruta prevista desde la UE.

Grafico 6



Fuente: INE y Banco de España

El incremento del PIB en 2013 se debería, además, a los menores requerimientos de ajuste presupuestario en comparación con el del año anterior, factor que dejará de comprimir la demanda nacional con la intensidad que se proyecta para 2012, así como a una pauta de mayor estabilidad del gasto de las familias, pues el consumo privado dejaría de caer, mientras que el ajuste de la inversión residencial habría terminado.

Asimismo, el gasto empresarial tenderá a estabilizarse, en un contexto de menor incertidumbre y mayor sostenimiento de la demanda final.

En este contexto, la renta disponible de las familias en términos reales presentaría la primera variación positiva desde 2009, al tiempo que la tasa de ahorro se recuperaría ligeramente. Las exportaciones se expandirán con mayor vigor, si bien también lo harán las importaciones, en respuesta a la menor atonía de la demanda nacional, con lo que la aportación de la demanda exterior neta, aunque altamente positiva, será también positiva, aunque inferior a la de 2012.

1.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Actualmente, la Gastronomía como disciplina, aunque sigue teniendo al comer y al beber como su núcleo duro, ha extendido su alcance al estudio de la preparación y producción de la comida y de la bebida y el cómo, dónde y cuándo debe ser consumida. De esta forma, queda relacionada estrechamente con aspectos sociales, culturales e históricos del comer y del beber, agrupando el estudio de las distintas cocinas, restaurantes, la elección del vino en la comida y el turismo gastronómico.

El Sector de la Restauración es uno de los motores económicos de la ciudad de Sevilla y su provincia, así como un elemento relevante de su atractivo turístico como gran destino de turismo interior.

No obstante, la crisis económica ha propiciado que el bar se convierta un negocio refugio al que se aferran personas que han perdido su trabajo y que invierten la indemnización en abrir un establecimiento que les permita mantener unos ingresos. Esta circunstancia está provocando un desembarco en el gremio de la hostelería de profesionales procedentes de otros gremios. A ello también ayuda que el Ayuntamiento de Sevilla haya facilitado la concesión de licencia de actividades con una simple declaración de los responsables.

Todo ello está propiciando una especie de “burbuja hostelera” que, en palabras un hostelero sevillano de referencia como Jesús Becerra, vicepresidente de la Patronal, *“El futuro no tendrá burbuja: estallará en 2013. Quedarán los negocios de siempre que han sabido adaptarse y los negocios nuevos que lo han hecho bien. Hacerlo bien significa gestionar bien las compras, la contratación del personal, la administración y, por supuesto, la cocina y la sala.”* Becerra también opina que la burbuja está en el centro más que en ninguna otra zona, y según Joaquín Jiménez, propietario de los restaurantes Azafrán y empresario con recorrido y éxito en la mayoría de distritos de la ciudad, *“El centro se puede dividir en tres partes: una está en la UVI;*

otra está muerta; y una tercera, en el entorno de la Catedral, vive del turista. Haría falta mucho más público de fuera.”

Pedro Sánchez Cuerda, del grupo la Raza y presidente de la Patronal, sostiene que aunque los bares y restaurantes están llenos, cierto es que se consume menos. Dice que hay que hacer un esfuerzo grande, como por ejemplo rebajar los precios, crear ofertas interesantes o crear expectativas, ya que aunque esas iniciativas sean más propias de otros sectores, como los hoteleros o las agencias de viajes, hay que amoldarse a todo.

Según sus propias palabras: *“Hay negocios que antes no servían tapas y ahora lo están haciendo. Es una manera de adaptarse. Ha bajado el precio medio por persona. No todos pueden gastarse una media de 40 ó 50 euros cuando acuden a un bar o un restaurante. Por eso, las tapas se anuncian ya en establecimientos que antes no tenían. Los restaurantes de alta cocina son los que más se están resintiendo.*

1.3.1. LA CULTURA DE LA TAPA

La cultura gastronómica, dependiendo de las circunstancias, el lugar y el momento, debe atender diferentes frentes, no sólo el de la mesa esmeradamente puesta y el de las recetas convertidas en platos con enjundia. La tapa es un elemento vivo que se ha ido sofisticando y mutando en los últimos años mediante el cual el cliente puede acceder a nuevos sabores y texturas. **El comer de tapas como liturgia social es uno de los atractivos turísticos de Sevilla.**

Además, existe otra forma, no menos divertida e interesante, de disfrutar con la cocina: nos referimos al **“picoteo”**, la manera más informal de disfrutar con diferentes platos o raciones compartidas con otros comensales, que también se da de forma habitual no sólo en Sevilla, sino en otras muchas partes de España.

En Sevilla, la cultura de tapear y los hábitos de consumo que conlleva en los establecimientos de restauración, hace que sea más infrecuente el hecho de que las personas opten por una comida tradicional de mesa y mantel cuando comen fuera de sus casas. Por tanto, **la cuota de mercado de los restaurantes sin tapeo es menor** a la que tendrían en otras ciudades.

La fuerza de la tapa en Sevilla obliga a que los restaurantes tradicionales la tengan presente en sus estrategias, bajo el principio básico de que deben ser especialmente cuidadosos con los precios de sus platos, ya que el cliente cuenta con las alternativas de tapear en un bar a la hora de decidir donde acudirá a comer. Entre las estrategias más exitosas para dar respuesta a esta cultura se encuentra la división del restaurante por zonas, dos o tres, claramente diferenciadas. Otra tendencia que se puede observar es el encarecimiento en el precio de la tapa a medida que ésta se sofisticada.

En definitiva, la tapa, como fenómeno cultural y gastronómico, está más viva que nunca y todo restaurador está generalmente obligado a encontrarle un sitio en su establecimiento, aunque sea marginal.

Esta es sin duda una de las grandes fortalezas del Sector de la Restauración sevillana. **Con la cultura de la tapa se garantiza una demanda mínima sostenida durante todo el año**, entre otras cosas, debido a las bondades climáticas de nuestra ciudad, que generalmente permite enfrentarse a la experiencia de tapear en un entorno no desapacible. Además, la tapa está estrechamente vinculada al clima de Sevilla, sobre todo en los meses de mayor calor, cuando la comida se prefiere más ligera y permite mantener en la carta recetas más pesadas que difícilmente se venderían si la unidad de consumo fuera la ración o el plato completo.

La tapa es un medio bastante cómodo, debido a su tamaño y menor coste, para probar nuevos sabores y expandir la cultura gastronómica, convirtiéndose en el mejor embajador de platos más sofisticados y de nuevas cocinas. A aquellos que hacen hincapié en el menor margen de beneficios de las mismas, simplemente recordarles que el beneficio total depende tanto del margen como de la rotación, luego **un buen establecimiento de tapas con una alta rotación será un negocio bastante rentable.**

Lo cierto es que la tapa goza de una salud inmejorable, no sólo en las ciudades andaluzas, sino en el resto de España y en otras urbes europeas o incluso norteamericanas. En este sentido, **la propia "NACIONAL RESTAURANT ASSOCIATION" de Estados Unidos ha detectado como una de las TENDENCIAS para el 2013 las "Small portions for a small price"**.

La tapa se ha convertido en el vehículo gastronómico con el que nos llegan las propuestas más imaginativas de los mejores chefs, en menús degustación donde cada plato presenta dimensiones similares a la misma. Guardando las distancias, es significativo que cada año, cuando el genial chef Ferrán Adrià presenta sus nuevas propuestas lo hace en su menú degustación, en un formato y tamaño similar a nuestras tapas.

De cualquier modo, también, y quizás como posible debilidad, se ha de tener en cuenta que el tapeo se da mayoritariamente de jueves noche a domingo a mediodía, siendo menor en la primera mitad de la semana.

1.3.2. LA GLOBALIZACIÓN DE LA GASTRONOMÍA

La Globalización, poco a poco y casi sin darnos cuenta, se viene introduciendo en nuestras vidas y va modificando muchas de nuestras actitudes, estilos de pensamiento y costumbres.

La globalización de la gastronomía, al igual que otros hechos globales, tiene mucho que ver con la revolución tecnológica que vivimos desde hace unas décadas y con la pérdida de fronteras entre las diferentes culturas que permite un acceso cada vez mayor a información, ingredientes, recetas o costumbres culinarias de diversas partes del mundo. Este fenómeno **ha permitido la evolución del paladar español.**

Si recordamos hace varios años la llegada de los primeros restaurantes chinos a nuestro país, quizá también recordemos que comenzaba a nacer la inquietud de probar y conocer nuevos alimentos y preparaciones gastronómicas.

Muchos eran reticentes a entrar en uno de estos restaurantes y el concepto que se tenía sobre su alimentación difería mucho de la realidad. Poco a poco los consumidores probaban sus platos, que eran cada vez más aceptados, aunque la gastronomía china ha caído en los últimos tiempos. El paladar ha evolucionado y cada vez existe una mayor tendencia a probar nuevos alimentos provenientes de cualquier rincón del mundo.

De Japón hemos probado el pescado crudo y como preparación exquisita e indiscutiblemente excelente se encuentra el sushi, cuyos “nori-maki” o rollos de sushi rellenos compiten ya con pizzas, hamburguesas, perritos calientes y tacos, platos todos ellos provenientes de países como Italia, Estados Unidos, Alemania y México, respectivamente, que aterrizaron con anterioridad en España y que, como ocurre, por ejemplo, con la hamburguesa, han llegado a expandirse en algunos casos a lo largo y ancho de gran parte del mundo.

Este efecto globalizador ha hecho posible la proliferación de los restaurantes étnicos, especialmente los nipones, que se han puesto de moda en las grandes ciudades.

Por tanto, podríamos hablar de la existencia de un tipo de “**COMIDA GLOBAL**”, refiriéndonos a la misma como aquella procedente de países cuyos platos de referencia han traspasado las fronteras nacionales para expandirse internacionalmente, introduciéndose y, en muchos casos, asentándose progresivamente en los hábitos gastronómicos de otros países del mundo.

De tal modo, en las últimas décadas hemos asistido a la expansión de las franquicias de comida rápida en el mercado, dando lugar a la llamada “McDonaldlización” de la industria de la Restauración, debido a lo que parece ser una cierta estandarización de los gustos, resultado de lo que se conoce como globalización de las conciencias, uno de los aspectos que definen el fenómeno de la Globalización.

De cualquier forma, muchas de estas cadenas de restaurantes son conscientes de la necesidad de diferenciación que tiene el cliente y han ido ampliando su carta de productos y sofisticándolos, mediante la introducción de ingredientes más “exóticos” en sus hamburguesas o pizzas, de forma que podemos decir que estamos caminando hacia un nuevo fenómeno de “Gourmetización de la McDonaldlización”, que quizás se haya ralentizado un poco por efecto de la crisis económica actual, pero que parece que llegó para quedarse.

No es raro, pues, y parece una tendencia, el encontrar en las cartas de restaurantes y bares hamburguesas gourmet, así como pequeñas exquisiteces culinarias de platos internacionales que pueden ser degustadas en los denominados “gastrobares”, que también han proliferado en los últimos tiempos.

1.3.3. EL CLIENTE

Según el estudio de Tendencias de Consumo Fuera del Hogar (2011), el perfil medio del consumidor español fuera del hogar es el siguiente:

- Preferentemente **masculino**, cuya edad oscila entre los **25 y 54 años**.
- Individuos de **clase media**, hogares sin hijos y también familias formadas por 3-4 personas, los que más consumen fuera del hogar.
- Fuera de casa, se consume más en las regiones de **Andalucía, Levante** y el **AAMM de Madrid** pero sobretodo, en **ciudades grandes**.

Sin embargo, las investigaciones realizadas hasta la fecha muestran que los factores socioeconómicos, como la renta personal, y demográficos, como la edad media, son sólo secundarios a la hora explicar y predecir cómo van a comportarse los consumidores. Por ello, es obligatorio tener en cuenta también factores psicológicos.

Además, cada vez existe un mayor consenso en torno a que las diferencias en ingresos o demográficas tienen menos importancia sobre la demanda de servicios de restauración (sobre todo en restaurantes de comida rápida) que la densidad de la población en las áreas urbanas.

En general se considera que **el cliente ve la consumición en un bar o restaurante en función de un conjunto de atributos**, entendiéndolos como un conjunto de características que la hacen deseable y concediendo una valoración a cada uno de estos atributos.

Por ejemplo, un segmento del mercado puede estar atraído por los bajos precios, mientras que otro se siente influido por la calidad de la comida o por la localización, entre otras posibilidades. Los consumidores otorgan un valor final a la oferta de un bar o restaurante en función del grado en el que están presentes los atributos y la importancia que le da el consumidor a cada uno de ellos. Además, una variante más refinada de esta teoría mantiene que el consumidor mide sus experiencias gastronómicas en función de cómo se han desarrollado éstas en relación con las expectativas que tenía sobre las mismas.

Parece haber cierto consenso en que los principales atributos son los siguientes:

a) Elección y calidad de la comida y bebida

b) El precio

c) La calidad del servicio prestado

d) La atmósfera del restaurante

e) La localización geográfica

f) La conveniencia al cliente

De todas formas, este consenso se pierde a la hora de intentar realizar un ranking de importancia de los mismos, ya que éste depende, según resultados recientes, del estilo de restaurante (italiano, familiar, comida casera, cocina de autor, bar de tapas....) y del tipo de experiencia gastronómica (cena de pareja, comida de trabajo, reunión de amigos...), así como la procedencia geográfica del cliente, sus valores culturales y lo que el consumidor estima como lo socialmente apropiado.

Hasta hace unos años, expertos del sector nos confirmaban que **el cliente medio sevillano no era demasiado sofisticado en sus demandas**, primando en cambio mucho la presencia de las materias primas, existiendo incluso una cierta desconfianza hacia la excesiva elaboración en los platos, considerando que puede enmascarar la calidad de la materia prima.

El peligro de abrir una línea de negocio demasiado innovadora para los gustos locales exige, igual que para el caso de los restaurantes étnicos, **ser especialmente cuidadosos con los precios**, sobre todos en las primeras fases, hasta que se consiga educar a los clientes y generar una demanda propia a los nuevos conceptos que se desean introducir.

Finalmente, no podemos olvidar que la demanda de los consumidores es una variable flujo, es decir, que varía con el tiempo y por tanto, es de esperar que sufra cambios de cara al futuro, los cuales, **si se sigue la tendencia de otras urbes, se orientarán hacia una mayor sofisticación** de la misma.

1.3.4. EL CLIENTE EXTRANJERO

España recibió 99,8 millones de turistas extranjeros en 2011, según la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) elaborada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Tanto en 2008 como en 2009 se registró un descenso debido a la crisis económica. Sin embargo, en 2010 el número de turistas extranjeros en España se incrementó en un 2% (93,7 millones). La mayoría de los turistas internacionales tienen edades comprendidas entre los 25 y los 64 años (75%), poseen estudios superiores (57%) y tienen un nivel de renta medio (61%).

Procedentes mayoritariamente **de Reino Unido, Alemania, Francia e Italia**, sus destinos principales fueron Cataluña, Baleares, Canarias, por delante de Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid. El gasto medio diario por turista internacional ascendió a 102,7 € para los hombres y a 92,5 € para las mujeres, según la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR). **Aproximadamente el 15% de este gasto corresponde a restauración.**

Si descontamos la visión romántica del viajero sediento de nuevas experiencias, incluyendo las gastronómicas, lo cierto es que para una gran parte de los turistas, cuando viajan a un destino exótico no familiar, la excitación por los placeres y experiencias que van a encontrar, convive con una cierta preocupación por los aspectos de adaptación en el viaje.

Entre estos aspectos, Cohen & Avieli (2004) destacan el clima, las condiciones acomodaticias, los riesgos para la salud y la comida y bebida.

En general, los turistas son reacios a comer y beber productos que estén elaborados con ingredientes o procedimientos que no conocen. Sin embargo, poco a poco se observa que los turistas occidentales tienen una aptitud más abierta a probar nuevas gastronomías, sobre todo, si han leído sobre las mismas en periódicos, libros o guías de viaje o incluso la han probado previamente en restaurantes étnicos en sus lugares de origen.

Dado que el turismo ya es un producto de consumo habitual de las clases media-baja, lo cierto es que son todavía una minoría los turistas que se han enfrentado a la gastronomía española, y más concretamente a la andaluza, antes de llegar a nuestro país.

Desde nuestra perspectiva de sevillanos, nos puede parecer extraño que un turista americano prefiera acudir a una hamburguesería o pizzería, sobre todo de cadenas de comida rápida que les resulten familiares como McDonalds o Pizza Hut, antes que a un bar de tapas o restaurante de comida andaluza. **Se puede afirmar que, para muchos turistas extranjeros, los restaurantes de comida rápida son burbujas en las que se sienten seguros.**

Dado que estos riesgos son casi universales, los establecimientos turísticos, incluidos los de restauración, deben estar diseñados para proporcionar una sensación de seguridad al turista. Por ejemplo, es necesario tener la carta en otros idiomas, por lo menos en inglés, y además, se debe incluir una breve explicación de los platos también en inglés, citando los nombres de los ingredientes que le resulten familiares al no local.

1.3.5. LAS NUEVAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Siguiendo a Muller (1999), *los restaurantes son empresas que deben verse a sí mismas como vendedoras al por menor de **experiencias y tiempo** a sus clientes.*

Con ello, se señalan dos hechos:

En primer lugar, la experiencia es algo más que la necesidad de satisfacer una necesidad básica de hambre o sed. Para este autor, el individuo está cada vez menos preocupado por dónde se prepara la comida, que por cómo se sirve y por cómo se siente una vez que se consume la comida. Respecto al otro vector, el tiempo, un restaurante ofrece al consumidor un medio de maximizar su utilidad mientras minimiza el esfuerzo o sacrificio en preparar la comida. Bajo este hecho, subyace la idea de que el tiempo es un bien cada vez más valioso en nuestra sociedad, y, por tanto, al comprar el servicio de restauración, el cliente se ahorra todo el proceso de aprovisionamiento de los alimentos, preparación de los mismos y posteriormente, recogida y limpieza. La gestión del tiempo de todo el proceso de la comida se ha convertido en una exigencia vital para un restaurante, más aún si estamos hablando de los días entre semana y sobre todo al mediodía, donde el cliente cuenta con un tiempo limitado antes de volver al trabajo.

Los restaurantes son empresas que deben convertirse en **gestores de marcas** dirigidas al cliente.

Según esta teoría, los clientes se están moviendo desde los productos hacia las marcas y desde la compra de prueba y error, hasta la lealtad y frecuentes compras en un mismo establecimiento, porque esto les ofrece mayor seguridad. La idea es que el cliente se está

moviendo desde el funcional “estoy hambriento, ¿dónde voy a comer?” hasta el emocional “este sitio parece el adecuado”, para terminar en el “este chef conoce justo lo que yo quiero”.

Según Barrington & Olsen (1987), cuando una persona decide salir a comer, su experiencia consta de tres etapas, que por orden son:

a) Anticipación

b) La experiencia real del servicio

c) El residuo

a) Anticipación. Entre los factores que influyen en la fase de anticipación destacan la relación calidad-precio (cada vez más importante), la estimación del coste de la consumición, la función de utilidad del consumidor, el nivel emocional de la persona, el tipo de ocasión que sea, el riesgo, sobre todo si es la primera vez que acude a ese restaurante, y la propia experiencia del consumidor, tanto en el establecimiento donde al final acabará comiendo como en otros similares.

b) La experiencia real del servicio. Esta experiencia surge de la interacción de cuatro conceptos diferentes.

En primer lugar, están los “componentes del producto llamado servicio”, entre los que se encuentran los elementos físicos, que van desde la decoración, hasta la vajilla pasando por la iluminación, la experiencia psicológica, donde la primera impresión que tenga el cliente, en el caso de que sea muy mala, puede que sea la última y, finalmente, la percepción sensorial, ya que el servicio ofertado al cliente debe alimentar los cinco sentidos del mismo.

En segundo lugar, encontramos las “características del producto servicio”, como su carácter temporal, intangible o su sometimiento a las fluctuaciones de la demanda

En tercer lugar, estarían “las dinámicas del servicio”, como los cambios demográficos o el aumento de la importancia de la relación calidad-precio.

Finalmente, el “marco de trabajo o repertorio de servicios”, en el que se encontraría un repertorio de respuestas, como su propio nombre indica, que tendría el trabajador del establecimiento para hacer frente a la interacción con el cliente

c) El residuo. La tercera y última etapa de la experiencia del servicio sería el residuo, es decir, una vez abandonado el establecimiento, cual es la valoración mental que de la experiencia realiza el cliente. Si ha acudido al restaurante en grupo, generalmente, la experiencia se valorará también en grupo. En caso de que la experiencia haya sido negativa, es posible incluso que se agrave con el tiempo a medida que el cliente la recuerde.

1.3.6. LA CULTURA DE “COMPARTIR”

La participación se torna como el nuevo modo de consumo, sobre todo en los jóvenes de hoy en día. Compartir platos es una forma de elevar la experiencia individual a una experiencia mayor que se transforma en algo más grande que la suma de experiencias. Es una manera de poder relatar una vivencia que va más allá de la puesta en común de una comida. Las emociones y los sentimientos compartidos realzan la experiencia y la transforman en algo digno de ser contado a amigos, familiares o vecinos.

Es una tendencia que hay que saber compatibilizar con la rentabilidad del negocio y que tiene estrecha relación con la cultura “del bocado” o de la tapa. Pequeños platos bien preparados y presentados son mucho más rentables que platos abundantes y admiten precios unitarios relativamente más elevados. Una variedad grande de platos pequeños compartidos en una mesa ofrecen como resultado un adecuado ticket medio.

La cultura de compartir ya no sólo se aplica en la mesa del restaurante, sino que se extiende a las redes sociales en Internet. Se trata de una rutina que se repite cada vez con mayor frecuencia en los restaurantes del mundo. La tendencia consiste en capturar todo aquello que se va a comer, para luego compartirlo en blogs personales o redes sociales como Twitter, Facebook, Pinterest, Flickr y sobre todo Instagram, la red donde los usuarios se sienten fotógrafos profesionales (aunque no lo sean) y donde los “hashtags” (etiquetas) como #comida, #food, etc. son muy populares.

Ahora los clientes tienen una gran facilidad para encontrar información acerca de un producto o un restaurante, estando más informados que nunca; existen millones de clientes potenciales “on-line” que encuentran valoraciones de cada restaurante hechas por otros clientes que ya han vivido la experiencia, evaluando precios y productos y compartiendo su opinión en la red.

1.3.7. EL “SOCIAL DINING”

Como ya se ha apuntado, mucha gente ha pasado a vivir su día a día y a realizar sus actos más cotidianos en las redes sociales. Son muchos los que al despertar van directamente al móvil o al ordenador a ver qué pasa en su entorno: leen los tweets mientras desayunan; miran qué actualización de Facebook es la que más les sorprende; cuelgan algún enlace que vieron en alguna web; suben la foto que han tomado del amanecer, del trabajo, de la sonrisa de un familiar, etc. El carácter social de las personas hace que la mayoría quiera compartir muchas de las cosas que hacen o que les ocurren de forma cotidiana en las redes sociales.

La mezcla de muchas de las cosas que ocurren en Internet (las redes sociales, la búsqueda de amigos y pareja, nuevos hábitos de consumo, boom gastronómico, etc.) hace que nos encontremos con lo que parece ser un nuevo concepto en algunos países, es decir, la nueva era del “**Social Dining**”, que engloba estos tres aspectos:

- La redes sociales.

- Conocer personas: se queda con desconocidos, abriéndose las posibilidades de encontrar nuevos amigos y hasta de encontrar pareja.
- Quedar a comer como una buena excusa para socializar con gente conocida o desconocida.

Si en los últimos años el cliente quiere romper la rutina, conocer sitios nuevos, probar nuevas gastronomías, y todo esto lo necesita compartir en las redes sociales, era cosa de poco tiempo que nacieran redes sociales para desconocidos que se junten a comer, tanto en casas de gente común y corriente, como lo hace la red “Ted and Mary Supper Club”, como en restaurantes que se adhieren a estas redes sociales, donde ofrecen un menú a precio cerrado, consistiendo su sistema de venta en vender asientos sueltos en mesas grandes.

Por ejemplo, en Francia nos encontramos con la red social “Colunching” en la que puedes elegir con quién comer, así como la fecha y el lugar. En “Grubwithus” (USA) puedes elegir a tus compañeros de mesa por intereses.

1.3.8. EL CLIENTE Y LA CRISIS ACTUAL

La situación económica afecta a los hábitos de consumo, como se demuestra en el estudio monográfico Restauración del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del MAPA: un 43,7% de los entrevistados, principalmente jóvenes, admite haber cambiado sus hábitos de consumo fuera del hogar, reduciendo gasto y frecuencia.

En ese mismo estudio se reflejan los aspectos más valorados en los establecimientos por parte de los entrevistados:

COMIDAS Y CENAS FUERA DEL HOGAR: ASPECTOS MÁS VALORADOS

Criterios de elección	Entre semana	Fin de semana
Calidad de los productos	Se exige un “mínimo”	Se demanda mayor calidad
Precio	Se buscan precios razonables en las comidas. Se gasta más en las cenas	Se asume un mayor coste
Relación calidad/precio	Se busca una buena relación calidad/precio	Se asume un mayor desembolso, pero se espera un equilibrio calidad/precio
Limpieza	Básico para comidas y cenas, y para repetir	Aspecto clave
Rapidez	Básico para no perder mucho tiempo	Se demandan platos con mayor elaboración. Mayor disponibilidad de tiempo
Servicio/atención al cliente	Se exige un “mínimo” adecuado	Buen trato y asesoramiento son cruciales
Ambiente	Se valora, aunque no es determinante, el ambiente agradable	Especialmente importante; se busca un ambiente más cuidado
Originalidad	No se busca de manera específica	Salir de la rutina mediante la búsqueda de la novedad

Fuente: Monográfico Restauración del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2008, MAPA

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares, bares y cafeterías, así como los restaurantes tradicionales de menú o carta con un precio de hasta 20 € son los establecimientos preferidos por los consumidores a la hora de comer o cenar fuera de casa.

GASTO DE LOS ESPAÑOLES EN 2010

Grupos de gasto	Gasto total (miles de €)	Distribución del gasto (%)	Gasto medio por hogar (€)	Gasto medio por persona (€)
Menú del día en restaurantes	3.754.103	0,73	218	124
Comidas y cenas en restaurantes	12.009.563	2,35	699	397
Consumiciones en bares y cafeterías	22.835.341	4,47	1.329	756
Consumiciones en pubs y discotecas	1.012.005	0,20	58	33
Banquetes, ceremonias y celebraciones fuera del hogar	2.297.125	0,45	133	76

Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares 2010, INE

Un Estudio de Mercado más reciente (marzo 2011) del mismo Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria revela que ante la situación actual, la mayoría manifiesta haber modificado bastante los hábitos alimenticios fuera del hogar.

En especial, la frecuencia con la que se come fuera es mucho menor y **se persigue un menor gasto al buscar establecimientos más asequibles y el compartir platos.**

Las cenas fuera del hogar se concentran en el fin de semana, con una frecuencia que varía en función de si se tienen hijos pequeños y, en caso de tenerlos, de que se puedan dejar con familiares o amigos. Se suele entonces acudir a Restaurantes de Carta, gastando algo más, ya que los sitios a los que se acude suelen ser “más selectos”.

1.3.9. LA HOSTELERÍA “LOW COST”

Cubos de cinco botellines de cerveza por tres euros; tabla de diez montaditos por cinco o caña y tapa por dos: la tendencia “low cost” echa raíces en la hostelería española con agresivas ofertas que luchan por mantener a flote un sector gravemente afectado por la crisis y la subida del IVA.

Todo empezó en 2008 con la Euromanía, una campaña de la cadena 100 Montaditos, del grupo Restalia, que bajaba radicalmente los precios de su carta los miércoles, con mini-bocadillos y jarras de cerveza a un euro; su tirón fue evidente: *“Las ventas se incrementaron un 90 % y la clientela se cuatriplicó”*, señala la portavoz de Restalia, Anne Corcuera.

Estos precios parecían impensables hace cinco años, pero la crisis está resultando “agotadora” para el Sector Hostelero, que está viviendo una *“situación límite, con una caída en la facturación del 4,5 % hasta julio, frente al mismo periodo de 2011”*, alerta el director general de la Federación Española de Hostelería, (FEHR), Emilio Gállego.

Otro ejemplo puede ser el grupo Vips, que se ha sumado al carro de la hostelería “low-cost” con un aluvión de ofertas en sus enseñas -Ginos, Vips, Starbucks, Friday's-, con platos gratis, menús de regalo o cenas 2x1.

La crisis ha obligado a los hosteleros a **agudizar el ingenio y ajustar beneficios** para impulsar un consumo en declive. Los expertos del sector sostienen que **el cliente se ha visto obligado a ajustar su presupuesto, pero sigue siendo igual de exigente** que antes de que la crisis hiciera mella en su bolsillo.

1.3.10. EL “FAST FOOD”

Según un estudio del EAE Business School, España consume poca comida rápida en comparación con otros países, si bien, cada vez consume más, y este consumo crece a un ritmo más rápido que el de otros países industrializados.

Cataluña, Andalucía y Madrid son las Comunidades Autónomas con mayor gasto en comida rápida, y son éstas para las que se estima un mayor gasto en comida rápida en 2014 con 218, 211 y 192 millones respectivamente. Esto quiere decir que entre las tres supondrían más de la mitad del gasto español en comida rápida.

Durante varios años, la restauración rápida se complacía con conceptos sencillos y poco evolutivos: ser funcional y servir a los clientes productos con un ratio calidad/precio muy reflexionado. Con el éxito, el mercado del fast-food llegó a su madurez y lógicamente tuvo que hacer una verdadera segmentación de su oferta.

Es así que, en los años 90 en los Estados-Unidos, nació la generación del “fast casual” un concepto que conserve la funcionalidad inicial del fast-food pero propone recetas más elaboradas en lugares más agradables y elegantes. Vemos una fusión de los géneros: las nociones de acoger, de servicio, de conservación de la clientela, de calidad de la prestación, de renovación del producto, de innovación, que estaban antes características de la restauración “en mesa” son ahora elementos fundamentales que permiten el desarrollo de la restauración rápida.

Por último, en los últimos años ha habido un considerable incremento de la demanda de productos ligeros y saludables, por lo que las distintas firmas del Sector de Comida Rápida han introducido en su oferta ensaladas, yogures, frutas y sandwiches bajos en calorías. La sociedad cada vez está más concienciada de la importancia de llevar una dieta sana, y siempre que la oferta se adapte al consumidor, parece que el sector seguirá un continuo crecimiento.

1.3.11. LA COMIDA A DOMICILIO

El Sector de la Comida a Domicilio ha crecido un 4% en el último ejercicio, convirtiéndose en uno de los pocos negocios que prospera año tras año pese a la crisis económica, según revela el I Barómetro sobre el sector elaborado por la plataforma de comida "online" Just Eat.

En concreto, la filial española cuenta con más de 18.000 repartos mensuales y casi un millar de restaurantes adscritos, con un gasto medio del pedido de 22 euros.

El perfil del usuario de Just Eat España tiene entre 20 y 45 años, vive en grandes ciudades o en capitales de provincia, utiliza Internet y realiza compras online de forma habitual. En concreto, los clientes de dicha plataforma usan más este servicio los fines de semana (un 58% de viernes a domingo frente al 42%, que lo hace de lunes a jueves).

De los pedidos de fin de semana de Just Eat España, el 70% corresponde a cenas, frente al 30% que van destinados al almuerzo. Respecto al sitio desde donde se realizan, el 90% se pide desde el hogar, aunque desde el pasado año los pedidos realizados desde oficinas y despachos se han incrementado, y suponen ya el 10% del total que se lleva a cabo.

Los tipos de comida más pedidos en Just España son la china (40%), la española (15%), la italiana (14%), la turca (8%) y la japonesa (7%). **Contretamente en Sevilla, las más demandadas hasta ahora son la comida turca, la española e italiana.**

Los pedidos de comida online en España siguen realizándose principalmente desde casa -90%-, aunque desde el pasado 2011, los pedidos de comida por Internet realizados desde oficinas y despachos se han incrementado, y suponen ya el 10% del total que se lleva a cabo a través de Just Eat en España.

La tipología de negocio que más demanda comida por Internet son bancos, bufetes de abogados, consultorías, agencias de comunicación y empresas Hi-Tech, ubicadas principalmente en Madrid y Barcelona.

La falta de tiempo, una jornada laboral que se alarga más de lo previsto, así como reuniones o visitas externas son los principales motivos por los que aquellos que trabajan en oficinas recurren a Just Eat. **Lo más solicitado es la comida española y la americana tanto para la hora del almuerzo como para cenar.**

1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología en el Sector Hostelero ha experimentado un fuerte desarrollo en los últimos años:

Han surgido herramientas capaces de mejorar la gestión del negocio, como las tele-comandas a través de dispositivos PDA o los TPV táctiles, así como programas informáticos específicos para restaurantes que hacen casi todas las funciones de los mismos. Mediante el TPV pueden controlarse multitud de aspectos tales como la facturación, el inventario, los costes, datos de los clientes y un largo etcétera, así como todos los periféricos. El uso de tal elemento parece cada vez más indispensable, ya que, por ejemplo, es capaz de dinamizar y favorecer la rotación de las mesas, pues agiliza el cobro, reduciendo la espera del cliente, ofreciéndose así un mejor servicio.

Asimismo, la mayor calidad tecnológica de los electrodomésticos y maquinarias actuales les hacen más eficientes, ya que optimizan los tiempos de trabajo y consumen menos energía y agua, lo que favorece el ahorro económico.

Los sistemas de seguridad también se han mejorado bastante, no sólo a nivel de posibles robos (alarmas, telecontrol mediante videocámaras, etc.), sino a nivel de detección de fuego, humo y gases. También en cuanto al cobro, ya que los datafonos ahora están adaptados a la lectura de tarjetas con chip EMV, con su PIN de seguridad, que el cliente debe teclear; incluso en el futuro, probablemente puedan habilitarse formas de pago aún más avanzadas, como, por ejemplo, a través del teléfono móvil.

Se han desarrollado también técnicas de cocina con nuevos sistemas de conservación y preparación de alimentos, así como materiales y utensilios concretos destinados a la misma finalidad.

Sin embargo, parece ser que el avance más importante se ha producido en el modo de darse a conocer, y es que Internet ha supuesto un cambio profundo en la sociedad de hoy en día, con cada vez más hogares que disponen de ordenadores y dispositivos móviles con conexión a la red.

Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) 27 millones de españoles usan Internet. De ellos, el 96% tiene perfil en

redes sociales y el 80% hace compras online. El 33% de la población accede a Internet a través del móvil, especialmente los menores de 34 años.

En palabras de Nacho Pinedo, cofundador del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet: *“El cambio tecnológico no es tanto evolucionar en los procesos, que ya se está haciendo, como en entender al nuevo consumidor, que ha cambiado. Ahora el cliente no llega a tu local de la misma manera ni con las mismas intenciones y expectativas que hace unos años. En la actualidad, probablemente te ha buscado en Internet o se lo ha recomendado alguien a través de una Red Social; ha reservado también a través de Google: desde el ordenador o el móvil; se ha bajado el mapa y el ‘cómo llegar’. Antes, ha pensado cuatro veces si es el restaurante que quiere para comer y ha comparado los comentarios de otros clientes. Una vez llega a nuestro local, comprueba que todo es como imaginaba o como le habían contado. Si le hemos dejado satisfecho, escribirá comentarios positivos en Internet y se cerrará el círculo para otros posibles clientes. Como algo no sea de su agrado, lo explicará también y otros beberán de sus fuentes.”*

Por tanto, hoy en día se puede atender a esa máxima que dice que “quien no está en Internet, no existe”, por lo que el “boca a boca”, que tradicionalmente ha sido el mejor medio de difusión en el mundo de la hostelería, va cediendo terreno al mundo digital o, mejor dicho, ya no sólo se produce en la calle, sino también a través de este último.

Actualmente, tener una página web ya no debe ser, como hasta hace poco lo era y lo sigue siendo para algunos establecimientos, algo meramente informativo, sino que ha de convertirse en una **poderosa herramienta de marketing que proporcione rentabilidad** al negocio.

La web ha de ser fácilmente accesible, sencilla, rápida y optimizada de forma que pueda estar bien posicionada en los buscadores (principalmente en **Google** y **Youtube**, por ser los buscadores mayoritarios en España y en gran parte del mundo); ha de tener su versión compatible con los teléfonos móviles, ya que cada vez se accede más a Internet desde ellos; ha de generar contenido, de modo que no se limite a la simple publicación de los datos de contacto, la carta y a la exposición de fotos del local, sino que debe intentar ser un medio de interacción con el cliente, donde se publiquen ofertas, se puedan hacer reservas online y se escuche su opinión; el establecimiento debe estar posicionado en **Googleplace**, para que el consumidor lo encuentre fácilmente; y, por último, la web también debe estar integrada en las Redes Sociales.

Éstas han supuesto todo un “boom” en el mundo internauta: cada vez más establecimientos están presentes en **Facebook**. De igual modo, muchos utilizan **Twitter** para para difundir novedades, eventos, promociones, la publicación de contenidos recogidos en la web o blog del restaurante y contestar en tiempo real a los clientes. La plataforma gratuita **Foursquare** también se ha convertido en una buena opción para atraer nuevos clientes con promociones o premiar a los más fieles. Su alcance es más que notable, ya que permite compartir con los amigos la ubicación y recibir sugerencias sobre cuanto está alrededor, promociones y recomendaciones incluidas.

También han surgido diferentes portales que publican críticas de establecimientos de restauración, fomentando el intercambio de opiniones entre usuarios, ya que representan un

medio cada vez más utilizado a la hora de escoger un restaurante u otro: **Trypadvisor** es un ejemplo excelente.

Por último, cada vez más asistimos al auge de los portales de reserva online, tanto especializados (como por ejemplo www.eltenedor.es o www.reservamesa.com para gestión de grupos) como generalistas (por ejemplo www.atrapalo.es y www.groupon.es), en los que podemos añadir o promocionar nuestro restaurante.

1.5. ENTORNO AMBIENTAL

La población cada vez se encuentra más sensibilizada con la problemática ambiental, por lo que existe un creciente interés por los temas relacionados con el respeto al medio ambiente. Ello ha llevado a los diferentes organismos a legislar en favor de dicha materia, estableciendo normas que implican la necesidad de, según el lugar de que se trate, la obtención de informes técnicos, por parte de la autoridad competente, relacionados con el cumplimiento de la normativa ambiental en aspectos tales como los ruidos, el humo, el manejo de residuos, etc., para la consecución de la licencia de apertura, así como para la continuidad de la actividad en el tiempo por parte del establecimiento hostelero.

En la última década se han publicado en España diversos manuales de buenas prácticas ambientales relacionadas con el Sector de la Hostelería, como el que publicó el antiguo Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, donde se dan una serie de útiles y sencillas pautas que tienen por objetivo fundamental el contribuir al **“Desarrollo Sostenible”**. Otro ejemplo interesante puede ser la Guía del Ahorro Energético en Empresas de Restauración de la Consejería de Economía y la Asociación Madrileña de Empresas de Restauración.

El interés a nivel de la Unión Europea por los temas ambientales hace prever que en el futuro la regulación sea cada más estricta, se utilicen tecnologías cada vez más limpias y técnicas más eficientes de ahorro energético, lo que muy probablemente acabe afectando al sector de la restauración.

Al igual que el desarrollo sostenible, a una parte poco a poco creciente de la población española también le interesa el consumo de alimentos cada vez más ecológicos, de características organolépticas de un nivel superior que proporcionan unos platos más sanos y sabrosos, así como técnicas de cocina más saludables capaces de crear una oferta culinaria más “light”.

1.6. ENTORNO LEGAL

De forma general, los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) se encuentran regulados básicamente en materia de sanidad, higiene, seguridad, protección al consumidor y accesibilidad a discapacitados. Aunque existen leyes de carácter estatal, lo cierto es que las comunidades autónomas tienen transferidas las competencias en materia de ordenación del turismo, y sólo en su defecto, regirán las primeras.

La LEGISLACIÓN ESTATAL a tener en cuenta se encuentra integrada por la siguiente normativa:

- **Orden de 17 de marzo de 1965**, de Ordenación Turística de los Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo, modificada posteriormente por las **Órdenes Ministeriales de 19 de junio de 1970, de 29 de junio de 1978 y de 10 de julio de 1981**.

Esta orden tiene como aspecto a resaltar el ser la responsable del establecimiento de las cinco categorías en que se dividen los restaurantes, que son:

- Lujo (cinco tenedores)
 - Primera (cuatro tenedores)
 - Segunda (tres tenedores)
 - Tercera (dos tenedores)
 - Cuarta (un tenedor)
-
- **Orden de 18 de marzo del 1965**, de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo.
 - **Ley 13/1982**, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos.
 - **Ley Orgánica 15/1999**, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
 - **Real Decreto 3484/2000**, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
 - **Real Decreto 1420/2006**, de 1 de diciembre, sobre prevención de la parasitosis por anisakis en productos de la pesca suministrados por establecimientos que sirven comida a los consumidores finales o a colectividades.
 - **Real Decreto 475/2007**, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009).

La CNAE-2009 se empezó a aplicar el 1 de enero de 2009, y clasifica a los “restaurantes y puestos de comida” con el código 5610.

- **Real Decreto 1367/2007**, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley del Ruido en lo referente a zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas.
- **Ley 17/2009**, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- **Real Decreto 109/2010**, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

Este real decreto es importante por derogar expresamente el Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

- **Ley 42/2010**, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

Esta ley ha tenido un impacto importante en el Sector Hostelero, ya que establece la prohibición total de fumar en todos los espacios públicos cerrados, incluidos bares, restaurantes y demás lugares de ocio, lo cual ha llevado a los distintos establecimientos a habilitar terrazas en el exterior con sistemas de calefacción en invierno. La ley ha sido fuertemente criticada por parte del sector, a la que le achacan haber sido causa de fuertes pérdidas, como es el caso de la Federación Andaluza de Hostelería, que en enero de 2012 atribuyó a la ley antitabaco una caída de las ventas del 30% en el total del año 2011.

Cabría también destacar el impacto que ha tenido en el sector el endurecimiento de la normativa que regula las sanciones por alcoholemia, que ha supuesto la moderación del consumo de alcohol en bares, restaurantes y cafeterías.

- **Real Decreto 2485/1998**, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia y se crea el Registro de Franquiciadores.
- **Real Decreto 419/2006**, de 7 de abril, por el que se modifica el Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, relativo a la regulación del régimen de franquicia y el registro de franquiciadores.

El **artículo 71 del Estatuto de Autonomía para Andalucía** atribuye a la Comunidad Autónoma la competencia exclusiva en materia de turismo, que incluye, en todo caso, la ordenación, la planificación y la promoción del Sector Turístico.

En virtud de dicho artículo se fundamenta la **Ley 13/2011**, de 23 de diciembre, de Turismo de Andalucía, la que al amparo de su artículo 28, en su letra e), da la consideración de “servicio turístico” a la restauración y catering turísticos, referidos a aquellos establecimientos que se dedican de forma habitual y profesional, mediante precio, a servir a la persona usuaria de servicios turísticos comidas y bebidas para consumir en sus propias dependencias o en instalaciones ajenas al propio establecimiento.

La normativa principal de la LEGISLACIÓN AUTONÓMICA a contemplar es:

- **Ley 7/1994**, de 18 de mayo, de Protección Ambiental.
- **Decreto 297/1995**, de 19 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de calificación ambiental.
- **Ley 13/1999**, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Andalucía.
- **Decreto 78/2002**, de 26 de febrero, por el que se aprueban el Nomenclátor y el Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, modificado por **Decreto 316/2003**.

- **Decreto 10/2003**, de 28 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General de la Admisión de Personas en los Establecimientos de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.
- **Orden de 11 de marzo de 2003**, por la que se desarrolla el Reglamento General de la Admisión de Personas en los establecimientos de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, en materia del procedimiento de autorización de las condiciones específicas de admisión y la publicidad de las mismas
- **Ley 13/2003**, de 17 de diciembre, de Defensa y Protección de los Consumidores y Usuarios de Andalucía.
- **Decreto 247/2011**, de 19 de julio, por el que se modifican diversos decretos en materia de espectáculos públicos y actividades recreativas, para su adaptación a la ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- **Decreto 6/2012**, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Protección contra la Contaminación Acústica en Andalucía, y se modifica el Decreto 357/2010, de 3 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento para la Protección de la Calidad del Cielo Nocturno frente a la contaminación lumínica y el establecimiento de medidas de ahorro y eficiencia energética.

En cuanto al ámbito local, la LEGISLACIÓN MUNICIPAL básica en Sevilla puede ser consultada en la página web de la Gerencia de Urbanismo (<http://www.sevilla.org/urbanismo/>) en su enlace de NORMATIVA Y ORDENANZAS, donde se regulan aspectos tales como la tramitación de licencias de apertura, terrazas de veladores, ruidos y vibraciones, humos, etc.

Por último, habrá de tenerse en cuenta la legislación en materia de prevención de riesgos laborales, que aunque no es específica para el sector de la restauración, sí que afecta a cualquier empresario en virtud de la **Ley 31/1995**, de 8 de noviembre, y la normativa que la desarrolla. Resulta interesante la consulta de los distintos convenios, guías, manuales y códigos de buenas prácticas que podemos encontrar publicados en las páginas webs de asociaciones diversas como la Federación Española de Hostelería (www.fehr.es), la Federación Andaluza de Hostelería (www.federacionandaluzadehosteleria.com) o la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y Provincia (www.hosteleriasevilla.com).

1.7. LA FRANQUICIA

La práctica de las franquicias se ha ido extendiendo en las últimas décadas por todas las economías occidentales, hasta el punto de que muchos economistas la consideran **la forma de negocio dominante en el futuro**.

Por ello, en la actualidad, cualquier análisis del Sector de la Restauración que se realice debe incluir el sector de las franquicias con sus propias características, tendencias y retos.

Según se desprende de “La franquicia en cifras; informe anual 2011” de Mundofranquicia Consulting, en España, el Sector de la Hostelería/Restauración es el de mayor relevancia en cuanto al número de cadenas: 124 franquicias (14% del total) y 8.007 establecimientos (el

12,6% del total), con una dimensión media de 64,6 m². **Este sector es el que más ha crecido en los últimos años bajo esta fórmula comercial, a pesar de exigir las inversiones más elevadas:** una media de 192.044 euros. El sector da empleo a 64.882 personas -una media de 8 por local- y alcanzó el año pasado una facturación de 3.671 millones de euros, con una media de 458.507 euros por negocio.

Según el informe Situación de la franquicia en España 2012, realizado por la consultora Tormo & Asociados, el segmento de negocio que más facturó en 2011 fue el *fast food* o comida rápida (unos 2.082 millones de euros, con 2.653 establecimientos y 31 enseñas), seguido por las cervecerías y **bares de tapas** (con 33 franquicias y 922 locales), la hostelería temática (655 establecimientos y 20 enseñas), la hostelería italiana (452 locales y 29 franquicias) y las cafeterías (719 establecimientos y 21 enseñas).

No obstante, **la franquicia en restauración cada vez más intenta cubrir demandas más sofisticadas de los consumidores** que, por ejemplo, exigen una carta de cafés en la cafetería y que desean probar nuevos productos de procedencia exótica y en ambientes no convencionales, como los que ofrecen los nuevos restaurantes temáticos.

Los restaurantes y bares tradicionales no han desaparecido, sino que coexisten sin demasiada tensión con las franquicias, tanto en Sevilla como en cualquier otra parte del mundo.

De esta forma, el consumidor estaría dispuesto a sacrificar la rapidez y el, en teoría, menor precio de algunas cadenas de franquicias, por un **servicio y atención más personalizada**, siempre y cuando **las diferencias de precios no sean muy altas**.

Por último, decir que en sociedades franquiciadas, cada vez encontramos más ejemplos de restaurantes que emplean la estandarización en la producción, pero que renuncian a ella a la hora de prestar el servicio, ya que éste es más personalizado y bastante próximo al que prestan los restaurantes tradicionales. Un buen ejemplo de ello sería la cadena Vips, que ha conseguido un alto nivel de aceptación en el mercado español.

2. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group propuso un modelo de análisis que, en función de las fuentes de ventaja, establece el modelo de los entornos estratégicos genéricos.

Analiza los parámetros de rentabilidad de un sector en función de 2 variables: número de fuentes de ventaja, es decir, la diversidad de enfoques posibles para competir eficazmente; y el tamaño de las ventajas competitivas que se pueden lograr. De esta forma, los cuadrantes resultantes en función de estas variables condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos, y son:



- **Entorno Fragmentado**

Muchas fuentes de ventaja; tamaño pequeño de las fuentes de ventaja.

En este tipo de entornos los beneficios esperables nunca van a poder ser altos. Dada la gran cantidad de enfoques posibles, los competidores se intentarán enfocar a un pequeño segmento, el que les resulte más próximo, tratando de fidelizarlo.

La estructura de la oferta sectorial en los entornos fragmentados estará muy atomizada. Cada competidor ocupará su pequeño nicho de mercado, copando una baja cuota de mercado.

- **Entorno Estancado**

Pocas fuentes de ventaja; tamaño pequeño de las mismas.

Cuando todos los competidores emplean la misma estrategia porque no hay apenas diversidad de fuentes de ventaja competitiva y no hay ventajas competitivas claras, el clima competitivo se torna muy hostil. No hay diferenciación posible, ni tampoco economías de escala o ventajas por tamaño.

Al no tener posibilidades de competir de forma singular y no haber apenas ventajas para nadie, la única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima superestructura organizativa y el constante ahorro en los costes. Son ejemplos de este sector las “commodities” agrícolas como el trigo, la soja, etc.

- **Entorno Especializado**

Muchas fuentes de ventaja; tamaño grande de las mismas.

Por las características intrínsecas de los entornos de alta especialización, por ser altas las barreras de acceso y porque cada competidor compite de forma muy diferente, la competencia suele ser poco encarnizada. Cada competidor normalmente estará centrado en su nicho de mercado por ser lo suficientemente rentable y normalmente habrá lugar para muchos actores diferentes.

Lo habitual para obtener una alta rentabilidad consistirá en ser percibido como un producto exclusivo, ser valorado por la diferenciación: ésta será la “pelea” entre los competidores en lugar de tratar de ganar economías de escala a base de aumentar la cuota de mercado o luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado global con una propuesta indiferenciada y poco exclusiva.

La rentabilidad está sostenida por la percepción de exclusividad. Es un entorno de valor añadido, de marca. De hecho, la cuota debe ser reducida casi por definición. Un ejemplo sería la joyería, relojería o artículos de lujo en general: si todo el mundo pudiera tenerlos, perdería su gracia.

- **Entorno de Concentración o Volumen**

Pocas fuentes de ventaja; de tamaño grande.

En este tipo de entornos, el tipo de enfoques para competir es muy reducido; existe una relación directamente proporcional entre tamaño y rentabilidad y la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en costes.

Dadas las elevadas economías de escala, existe muy poco sitio para nuevos competidores y éstas y la curva de experiencia originan ventajas competitivas para los instalados. Estos entornos conducen inexorablemente a estructuras de oferta con muy pocos concurrentes y sin intervención estatal, que suelen resultar en oligopolios o monopolios. Un ejemplo sencillo serían los hipermercados.

Para la BCG, los entornos de volumen se vuelven estancados cuando el crecimiento se torna negativo. Las ventajas por tamaño tienden a disminuir cuando cesa el crecimiento y se detiene la carrera por conseguir mejores costes a través de las ampliaciones de capacidad.

Indudablemente, el Sector de la Restauración se encuentra en un claro **entorno fragmentado y maduro**, donde COMBI-NATIONS comenzaría su andadura con el claro objetivo de abordar una **expansión** más o menos rápida que le facilitase, a través del aumento del tamaño de la compañía, **ganar economías de escala** que permitiese una reducción de costes y el aumento de los márgenes, llegando así a alcanzar rentabilidades mayores que las que pueden conseguirse en el sector.

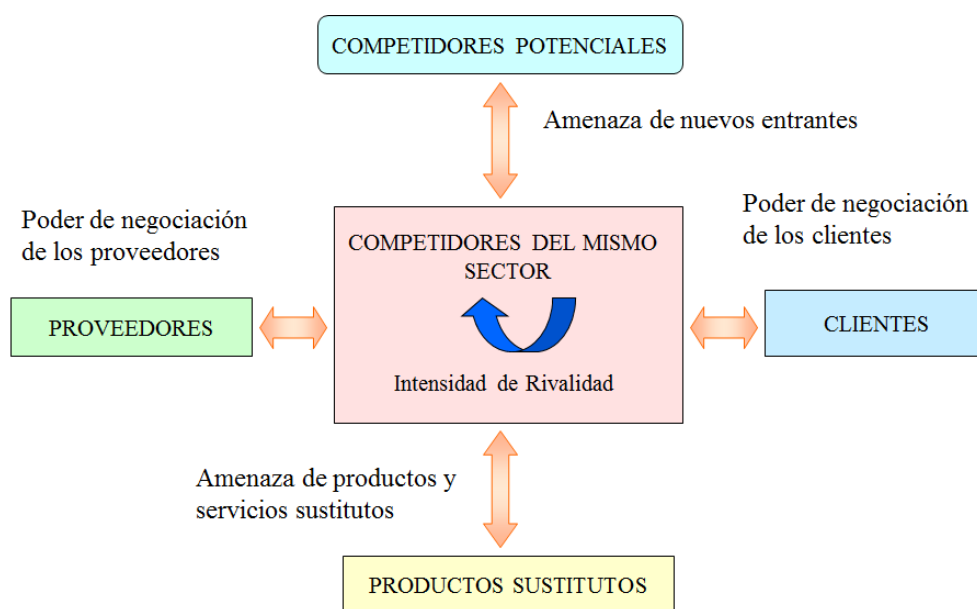
3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Michael Eugene Porter es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la HBS y dirige también el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

Los trabajos de Porter han recibido el reconocimiento de numerosos gobiernos, corporaciones y círculos académicos. Destacado en varios rankings como el más influyente experto académico en dirección de empresas y competitividad, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial actual, y es por ello que aplicaremos algunos de sus métodos de análisis en el presente Plan de Marketing.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite conocer el entorno más cercano de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, tal y como se muestra en el esquema siguiente:



El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr una mejor comprensión del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Por tanto, de este modo obtendremos una visión holística que nos determinará con qué atractivos cuenta el mercado hostelero actual.

Analizaremos dicho mercado desde el punto de vista de todos aquellos proveedores de servicio de comida, entre los que se incluyen restaurantes y cafeterías, minoristas de comida rápida y empresas de catering. A efectos de este análisis, estos serán considerados como los clientes, que compran a título individual a mayoristas y distribuidores de alimentos, que serán considerados como los principales proveedores.

De forma general, el modelo de Porter para el mercado español de la hostelería podría ser resumido de la forma siguiente:

1. Los compradores suelen ser, como ya se ha apuntado anteriormente, clientes individuales que carecen de músculo financiero, lo cual supone una gran debilidad, aunque bien es cierto que los costes de cambio de proveedor pueden llegar a ser de poca importancia, lo que constituye una fortaleza.
2. Por otra parte, los proveedores gozan de una fuerte posición, ya que tienden a ser grandes e independientes empresas, con un gran número de clientes, beneficiándose así de un importante poder de negociación, por lo que los restaurantes ejercen muy poca presión sobre los precios de sus materias primas.
3. No existen grandes barreras de entrada la industria hostelera, aunque muchos pueden llegar a sentirse intimidados por la inversión inicial, la existencia de grandes empresas de restauración, así como la seguridad alimentaria y la legislación sobre el salario mínimo, aspectos estos dos últimos que imponen costos adicionales.
4. Existen alternativas sustitutivas en el mundo de la restauración consistentes en actividades de ocio alternativo como, por ejemplo, ir al cine antes que a un restaurante o la compra de comida en establecimientos minoristas. Sin embargo, la mayor amenaza que existe para restaurantes y cafeterías es la posibilidad de “integración hacia atrás de sus clientes”, que consiste básicamente en que estos compren los alimentos y los cocinen ellos mismos para su consumo en casa. Es por ello que los participantes en el sector deben ofrecer una experiencia diferenciada y un valor añadido a la mera oferta culinaria.
5. El Sector de la Restauración se caracteriza por su elevada oferta, de ahí que exista un alto grado de rivalidad entre los competidores. La rivalidad en el mercado de la restauración es bastante alta, no ya sólo por la gran cantidad de establecimientos existentes con una oferta poco diferenciada, sino también por la presencia de grandes marcas multinacionales, aunque bien es cierto que ello se compensa con la relativa facilidad, en comparación con otros mercados, de abordar una posible expansión y, en cualquier caso, los bajos costes de salir del mercado en caso de necesidad.

La gráfica siguiente nos muestra el grado de intensidad de cada una de las 5 fuerzas:

Figure 6: Forces driving competition in the restaurants industry in Spain, 2011



3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El sector está muy atomizado, de tal modo que los restaurantes suelen ser en su gran mayoría micro-pymes de escasa capacidad financiera. Por consiguiente, esta carencia general de músculo financiero minimiza el poder de negociación de los restaurantes como compradores (clientes), aunque se benefician de un bajo coste en caso de querer cambiar de proveedor.

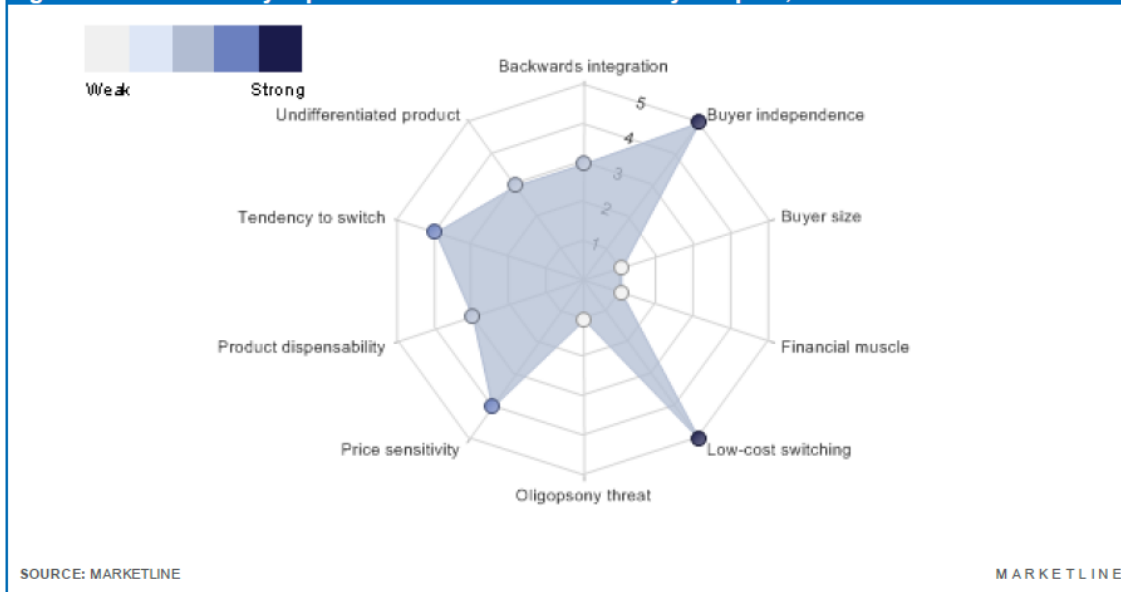
El gran número y la diversidad de transacciones realizadas entre restaurantes y consumidores significa que el impacto de la pérdida de un consumidor (cliente) sobre los ingresos sea pequeño, aunque esto puede no ser así en el caso de restaurantes cuyo modelo de negocio se basa en márgenes elevados y una baja rotación. La principal fuente de poder del consumidor reside en la diversidad de la oferta, que le permite, dentro de un rango de precios, la elección de un restaurante u otro en función de sus gustos personales, que pueden variar de un día a otro.

Existe además una alta elasticidad al precio por parte de la demanda, ya que la industria de la restauración no es esencial para los consumidores, por lo que tiende a ser vista como una actividad de ocio.

Las grandes cadenas invierten fuertemente en la creación de marca, especialmente en los segmentos de bajos y medianos de precios. Tal “branding” ayuda a impulsar la lealtad del cliente que, junto con las funciones sociales y la comodidad del servicio, acaban viendo al restaurante como algo más que un simple proveedor de alimentos.

Se podría decir que, en general, **el poder de negociación de los clientes en el Sector de la Restauración es moderado.**

Figure 7: Drivers of buyer power in the restaurants industry in Spain, 2011



3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

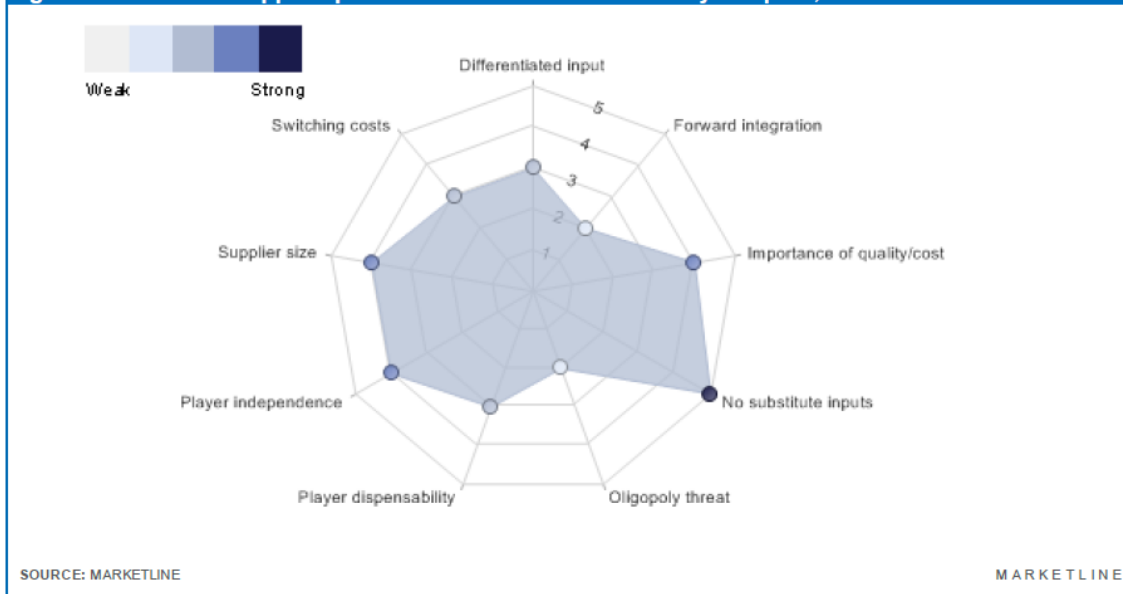
El Sector de la Restauración es intensivo en mano de obra, constituyendo los salarios de los trabajadores una parte significativa de los costos operativos (entre un 25% y un 30%). La existencia de un salario mínimo legal estipulado por convenio aumenta la necesidad de las empresas de mantener otros costes lo más bajos posibles, lo cual incrementa la importancia de los proveedores.

Mientras algunos restaurantes, normalmente aquellos situados en segmentos más elevados de precios, se integran hacia atrás comprando los alimentos directamente en mercados de agricultores y ganaderos, otras cadenas situadas en segmentos de precios más moderados encontrarían esta práctica irrealizable tanto en términos de tiempo como de coste, por lo que acuden a empresas de servicios alimenticios (proveedores). Éstas tienden a ser de bajos márgenes, y es importante que sean capaces de servir alimentos de calidad a bajo precio.

Muchos de los proveedores del sector de la restauración son grandes empresas que sirven a un elevado número de empresas, generalmente pequeñas, por lo que tienen menos presión para mantener sus precios, ya que la pérdida de negocio por la ruptura de cualquier contrato es poco probable que afecte a los ingresos en exceso. En consecuencia, estas empresas son capaces de ejercer un poder de negociación considerable, aumentando con ello la potencia proveedor.

En general, **el poder de proveedor es evaluado como moderado.**

Figure 8: Drivers of supplier power in the restaurants industry in Spain, 2011



3.3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La reciente crisis financiera ha afectado a la industria de los restaurantes españoles, que entró en declive en 2009, permaneciendo así desde entonces, lo cual ha minorado en parte la entrada de nuevos competidores. No obstante, la baja especificidad de los activos necesarios para montar un restaurante, una abundante cantidad de proveedores, los bajos niveles de inversión de capital necesarios, la incapacidad de muchos restaurantes para desarrollar una verdadera ventaja competitiva y el hecho de que los consumidores raras veces permanecen fieles a un único restaurante o cadena, atrae la entrada de nuevos participantes. A pesar de estos factores favorables, existen ciertas barreras en esta industria.

En un sector generalmente de bajo margen, los nuevos competidores se enfrentarán a grandes multinacionales que suelen tener establecidas relaciones con proveedores de confianza y se benefician de las economías de escala, que les permite mayor poder de negociación con los mismos, lo que hace que puedan presentar ofertas muy competitivas para los clientes sensibles al precio y, por tanto, mejorar su rentabilidad, por lo que los nuevos entrantes tendrán que superar estas barreras para poder obtener los mismos niveles de rentabilidad. Las empresas más ambiciosas que desean ampliar su negocio para formar una cadena de restaurantes suelen optar por la franquicia como forma de expansión.

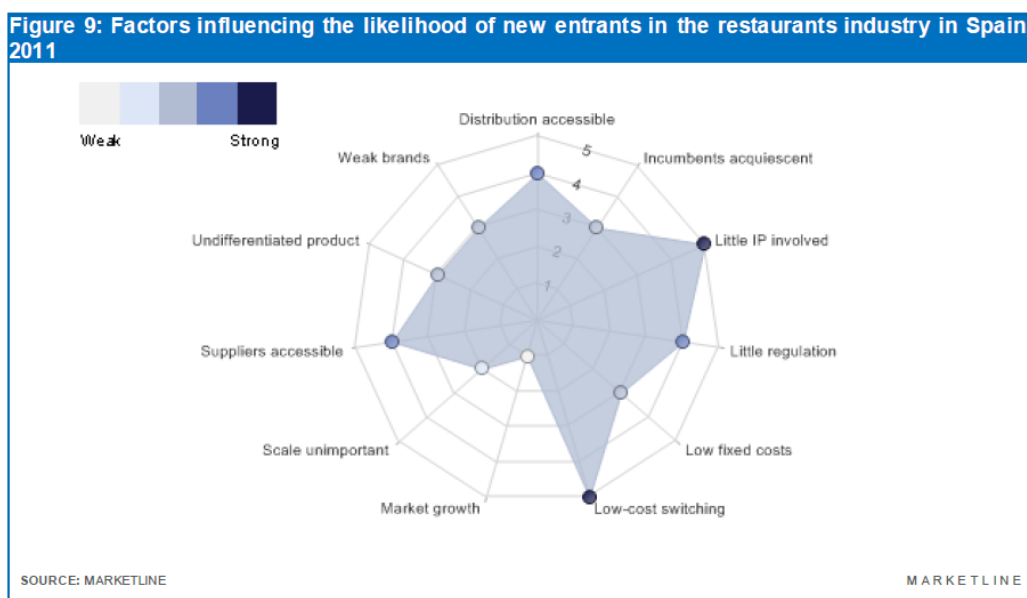
Otra barrera de entrada podrían ser las técnicas y conocimientos acerca del manejo y preparación de productos alimenticios, que pueden ser difíciles de imitar para un principiante en el sector, aunque si dispone del capital suficiente para obtener un personal entrenado y un equipo de cocina de calidad, tal barrera no será tan difícil de superar.

El sector se encuentra muy regulado y está sujeto a normas estrictas en materia de higiene de los alimentos. Todos los países de la UE están obligados a seguir las leyes establecidas por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). Estos reglamentos son muy estrictos

debido al riesgo para la salud humana involucrada en la falta de higiene. Si bien el cumplimiento impone costos, muchos aspectos relacionados con la higiene requieren más bien buenas prácticas de trabajo en lugar de verdaderos gastos en costosos equipos. Estos costos pueden ser eliminados, en cierta medida, contratando sólo personal que ya tenga una formación adecuada.

Aunque es un sector intensivo en cuanto a mano de obra, rara vez existe la necesidad de tener personal muy bien pagado, siendo lo normal, en cambio, la contratación temporal o a tiempo parcial de gran número de trabajadores de menor cualificación. En España, donde existe legislación sobre el salario mínimo, las barreras de entrada al mercado se elevan.

En general, **la probabilidad de entrada de nuevos operadores se valora como moderada.**



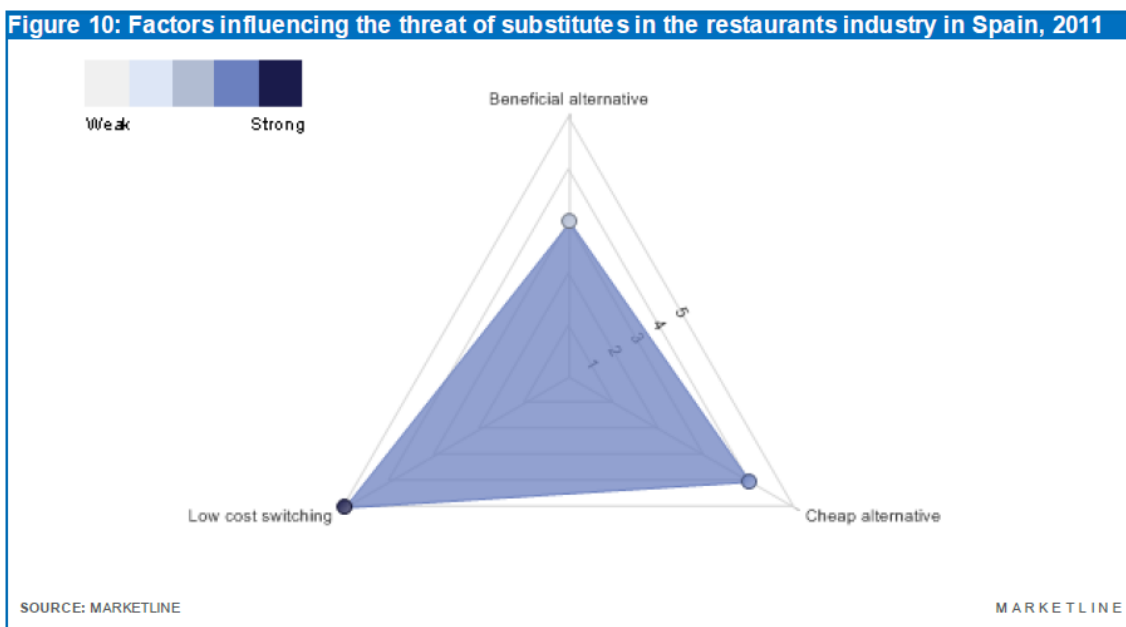
3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El asistir a un restaurante no es esencial para los consumidores, ya que siempre pueden cocinar su propia comida. El costo principal para los consumidores es el tiempo y el esfuerzo empleados en la cocina. La comida casera tiende a ser más barata que una comida en un restaurante. Adicionalmente, la comida no cocinada en casa, en especial la comida rápida y para llevar, tiende a ser menos saludable, con más calorías, grasa contenido en sal. Por otra parte, un aumento de la “cultura del bocadillo” y del “comer sobre la marcha” ha tendido a reducir el número de ocasiones de comidas en bares y restaurantes.

Otros sustitutos incluyen actividades alternativas de ocio, como el cine o el teatro, en el sentido de que los consumidores pudieran socializar allí a diferencia de, por ejemplo, reunirse con los amigos para una comida en un restaurante. Una de las estrategias adoptada para hacerle frente a estos tipos de las amenazas es tratar de vender la comida y la bebida mediante una experiencia de consumo.

Las cadenas pueden lograr esto a través de la inversión en la construcción de marca y la publicidad; pero en el caso de restaurantes independientes, estos deben lograr posicionarse en la mente del cliente con una combinación de elementos totalmente identificable, difícil de imitar y que le generen fidelidad, como, por ejemplo, centrándose en la influencia de un estilo particular de la cocina.

El impacto de la amenaza de productos sustitutos en el sector se considera como fuerte.



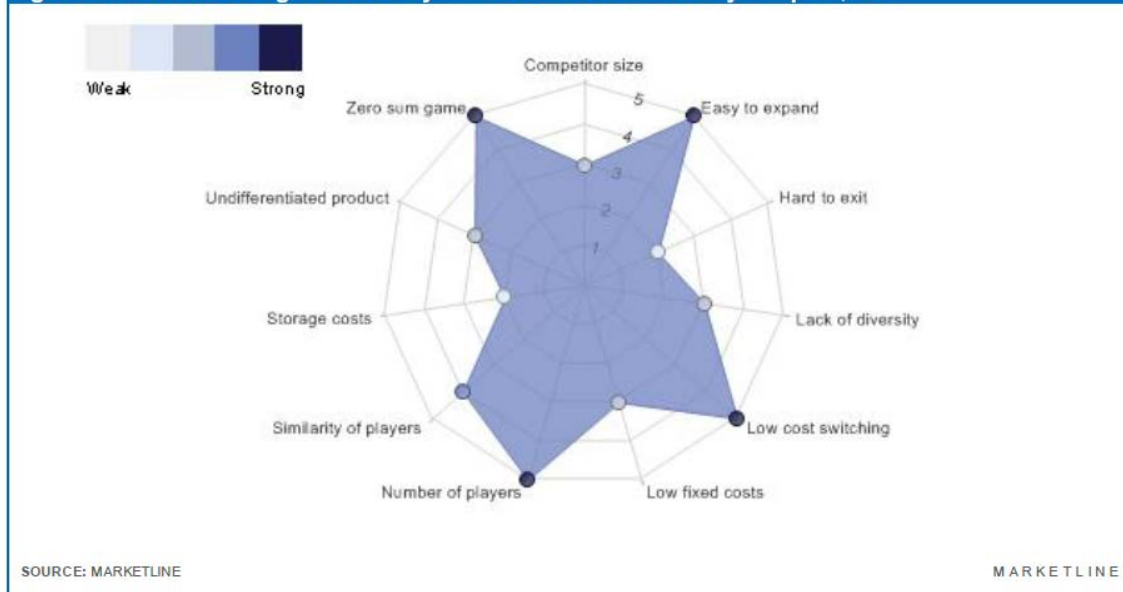
3.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Con la excepción de un pequeño número de grandes cadenas multinacionales, la mayor parte de los competidores en el sector son generalmente pequeñas y medianas empresas, presentes en una gran cantidad. Así, dentro de cualquier segmento de esta industria, hay muchas empresas con estructuras similares, que ofrecen productos similares a precios similares. Por tanto, los consumidores no incurren en grandes costos al cambiar de restaurante, por lo que la rivalidad se intensifica entre los mismos.

En otro sentido, los competidores pueden beneficiarse de la relativa facilidad de expansión y de que los costos de salida del sector no son excesivamente caros, ya que los activos físicos como, por ejemplo, la maquinaria de cocina, no representan importantes costos hundidos, incluso si son en propiedad en lugar de alquilados; por lo general, se pueden vender por un buen precio. Además, la mayoría de los empleados despedidos no habrán de recibir costosas indemnizaciones.

La rivalidad en la industria de restaurantes es evaluada como fuerte.

Figure 11: Drivers of degree of rivalry in the restaurants industry in Spain, 2011



4. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Consideraremos que nuestra competencia puede ser cualquier negocio que pueda resolver la misma necesidad que nosotros. Si la resuelve con el mismo producto o servicio o de forma similar, dirigiéndose a nuestro mismo cliente, es decir, que tenga dentro de su target nuestro **público objetivo**³, la llamaremos Competencia Directa.

4.1. COMPETENCIA DIRECTA

Actualmente no hay ninguna cadena de restaurantes en España que se dedique a posibilitar la degustación de la amplia comida internacional en forma de tapa.

Se observa una corriente de restaurantes que incluyen en su carta algunos platos de comida asiática, exótica, japonesa, etc., pero no como punta de lanza del producto del negocio, sino por darle amplitud a la carta o dotarla de un aire moderno e innovador.

Lo más cercano a una competencia directa que podríamos considerar por dirigirse a un target similar al nuestro sería:

4.1.1. LOS 100 MONTADITOS

Destaca por su concepción del negocio del montadito junto con la bebida a un precio muy económico. Aunque de alta rotación y precio medio muy bajo, lo que podría llevarnos a considerarlo como un “low cost” de la restauración, tenemos una considerable interferencia entre nuestros targets.

³ Fundamentalmente personas de entre 20 y 45 años de clase media.

Se trata de una franquicia que nace en el año 2000, en Islantilla (Huelva). Su plato principal son los montaditos de todo tipo, aunque también ofrecen ensaladas y nachos.

Su filosofía es procurar al consumidor una modalidad de alimentación sana, en un ambiente cálido, cómodo e informal. Los locales recrean el ambiente y la decoración de las tradicionales tabernas españolas del siglo XX.

Ventajas Competitivas

- Bajo precio de los montaditos y gran variedad en la elección del mismo.
- Bajo coste de mantenimiento: no tienen cocina, los alimentos son calentados en el microondas.
- Reciben apoyo logístico y financiero para la construcción del bar por parte de la franquicia.
- Situados en sitios estratégicos.

Aspectos Negativos

- Poca variedad gastronómica.
- Autoservicio en las mesas.
- El tamaño de los montaditos es pequeño.

Otra cadena de restauración que, a diferencia a los 100 Montaditos, se dirige a un target de poder adquisitivo superior, aunque con un producto similar al que nosotros desarrollaremos⁴ sería:

4.1.2. WOGABOO

Cadena de restaurantes en Madrid cuyo producto estrella es la pasta elaborada en directo, en un ambiente desenfadado y con una carta ampliada hacia la cocina internacional, todo ello con la posibilidad de aderezarlo con cócteles, por lo que podríamos considerar a Wogaboo como competidor en cuanto a la oferta de productos.

Wogaboo se posiciona en lo que se ha venido a llamar el “fun eating”, o sea, el disfrutar de una cena, compartir con amigos una comida divertida, saborear una pasta única hecha al momento y a la vista, probar nuevas recetas de lejanas cocinas del mundo, experimentar nuevas sensaciones en un ambiente audaz y desenfadado con un servicio amable y con unos precios increíbles.

Entre los aspectos clave a destacar de Wogaboo se encuentran:

- **La carta**

<http://www.wogaboo.com/carta.aspx>

1. Tienen recetas de comida internacional (Perú, Italia, Asia...)

⁴ Tapas o versiones mini de platos de diferentes estilos de cocina internacional.

2. Sus productos estrella: la pasta y el mojito.
 - a. Hacen ambas cosas delante del cliente, al instante.
3. Precios de Restaurante:
 - a. Primeros: 6-10 €
 - b. Pastas: 8-12 €
 - c. Platos exóticos: 9-13 €
 - d. Postres: 5-6 €
 - e. Menú degustación: 25 € IVA incluido (sin postre, 27 € con postre)
4. Ponen cócteles.

El menú medio es de 20 €/persona, 15 € en la comida y 25 € en la cena, siempre teniendo en cuenta que el poder adquisitivo en Madrid es superior al de Sevilla.

- **Servicio**

- Sistema de reserva online rápido y sencillo.
- Sirven comida para llevar, sin reparto, con pedidos online o telefónicos.

- **Horario**

Depende del local, pero con dos turnos: de 13:00 a 16:00 h y de 20:00 a 00.00 h.

- **Local**

- Amplio, entre 400 y 600 m².
- Capacidad de 100 a 120 comensales.
- Decoración y música con ambiente neoyorkino.
- Estudio de Decoración: Luis Gallusi
- Cocina muy amplia y visible al consumidor a modo de escaparate.
- Barra de cócteles independiente.

- **Expansión**

Mediante franquicia, actualmente con 6 locales en Madrid y 1 en Barcelona. La mitad aproximadamente están en centros comerciales.

Ventajas Competitivas

- Gran variedad gastronómica.
- Sistema de reserva online, rápido y sencillo.
- Sirven comidas para llevar.

Aspectos Negativos

- Los precios no se pueden considerar bajos.

4.1.3. GASTROBARES

Competencia, como cualquier restaurante en mayor o menor medida lo podría ser, aunque más lejana por usar conceptos diferentes tanto en producto como en servicio, además de apuntar a un target mejor posicionado económicamente, podemos mencionar a los diversos bares que se están abriendo, tanto en Sevilla como en España en general, basados en una carta moderna y original, tratando de acercar la alta cocina al cliente medio. Sin tener por qué tratarse de platos nuevos o innovadores, sí que se presentan de una forma original, “gourmetizada”. Son los denominados gastrobares, que se caracterizan, además de por lo anterior, por tener una cocina vistosa de cara al público en muchos casos, una decoración selecta y moderna, minimalista, mayoritariamente en tonos oscuros.

Algunos de reciente apertura en Sevilla, pero adquiriendo fama a pasos agigantados serían:

TRES14 BAR

Se encuentra situado en el número 6 de la calle Juan de Mata Carriazo, junto a puente de San Bernardo. En un ambiente informal, este establecimiento ofrece una moderna cocina con tintes creativos en forma de tapas o platos, incluyendo recetas orientales, japonesas, israelitas o árabes.

Ventajas Competitivas

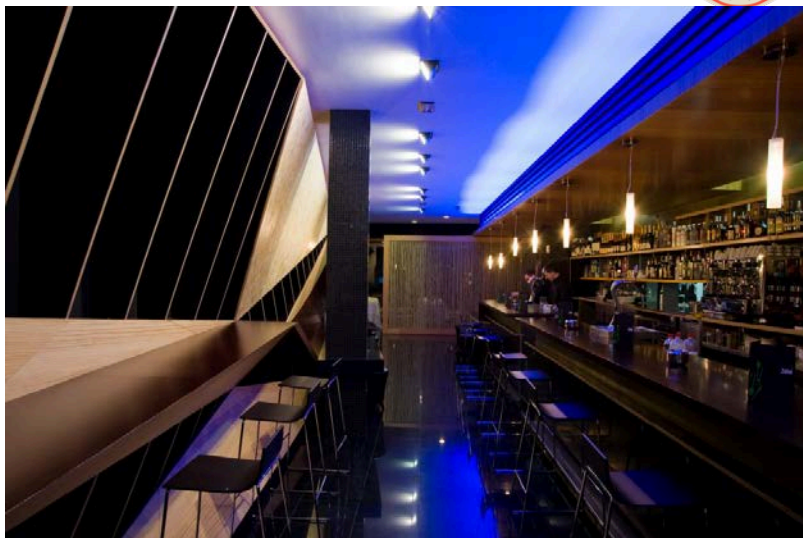
- Gran variedad gastronómica.
- Calidad y originalidad de los platos.

Aspectos Negativos

- No hay rapidez en el servicio.
- Precios poco económicos.
- Tamaño de la tapa pequeño.

ZELAI

Situado en el 22 de la calle Albareda, se posicionan claramente según reza en su web: “La apuesta de Zelai está en la calidad gracias al diseño de una cocina muy elaborada. Las últimas técnicas culinarias están en el centro de Sevilla para disfrutar de un espacio moderno y diferente.”



El negocio tiene una carta exquisita con precios medios considerablemente altos:

- Precio medio de la tapa: 5€
- Precio medio de la media ración: 10-12 €
- Precio medio del plato: 20 €.

Como observamos por la decoración y el precio medio del cubierto, se a un target con poder adquisitivo superior.

Entre sus fortalezas destacan su situación en una calle y zona habituada a la restauración y de clientes de poder adquisitivo superior a la media.

4.1.4. GRANDES GRUPOS

Por la diversidad de en su público objetivo, la experiencia contraída en el sector y la facilidad para poner en el mercado nuevos conceptos de negocio, debemos de considerar como competencia directa, en mayor o menor medida , a los grandes grupos franquiciadores presentes en España:

GRUPO SIGLA S.A. VIPS

Grupo Vips es una compañía multimarca y multiformato que gestiona en propiedad o bajo el régimen de franquicia un total de 16 marcas comerciales que incluyen 6 cadenas: Vips (cafetería - restaurante, tienda y VIPSmart), Ginos, The Wok, T.G.I Friday's, h3 y Starbucks Coffee, en España y Portugal.

Cuenta además con 8 restaurantes de alta gama, todos ubicados en Madrid: El Bodegón, Teatriz, Bice, Manzoni, Iroco, Lucca, Tattaglia y el recién inaugurado LAH!



Desde el año 2008, la empresa cuenta también con una fábrica propia de sándwiches, ensaladas y productos para llevar de alta calidad llamada BSF. McDonald

El Grupo Vips es uno de los líderes del sector de la restauración y el comercio en España:

- 6 cadenas y 8 restaurantes de alta gama y una fábrica propia de sándwiches y ensaladas para llevar componen nuestra oferta comercial.
- Más de 340 establecimientos.
- Presentes en 19 provincias españolas y en Lisboa (Portugal).
- Facturación del año 2011 por encima de 387 millones de euros.
- Más de 150.000 clientes diarios.
- Programa de fidelización Club VIPS con más de 2.000.000 de socios.
- Staff compuesto por 9.500 personas de 80 nacionalidades distintas.
- Más de 40 años de experiencia en el sector.
- Más de un millón de fans en redes sociales a cierre de 2011.

GRUPO ZENA

Cuenta con 7 marcas comerciales de reconocido prestigio en el mundo de la restauración, que abarcan todos los segmentos de este mercado, tales como:

- **Fast Food:** Domino's Pizza, Burger King.
- **Casual Dining:** Foster's Hollywood, Cañas & Tapas, Il Tempietto.
- **Comida Argentina/Tradicional:** La Vaca Argentina, Nostrus.

Una amplia experiencia, una eficiente operativa y la más alta calidad son las claves del éxito de Grupo Zena. Cuenta con más de 490 restaurantes en España y factura más de 400 millones de euros anuales.

Se caracteriza por ser una empresa multidisciplinar, operando desde tres vertientes distintas:

- **Franquiciador de las marcas:**
 - Foster's Hollywood
 - Cañas & Tapas
 - Il Tempietto
- **Explotación propia:**
 - La Vaca Argentina
 - Nostrus
- **Franquiciado de las marcas internacionales:**
 - Burger King
 - Domino's Pizza

TELEPIZZA

Telepizza es una multinacional española, fundada en 1987 con carácter de empresa familiar que se ha convertido en pocos años en líder en el sector de reparto a domicilio de comida preparada. En 1988 abre su primera tienda en Madrid y por aquel entonces fueron los pioneros en el reparto a domicilio dentro del segmento de la pizza en España.



Entre los años 1992 y 1993 la compañía abrió su primera fábrica y comenzó con su estrategia de expansión internacional, abriendo tiendas en Polonia, Portugal y Chile.

Con datos a Septiembre de 2011, cuentan con 626 establecimientos en España y 590 internacionales, llegando a tener tiendas en lugares como Dubai o Perú.

Aunque la compañía es conocida por el reparto de pizzas a domicilio, incluye en la carta, además, hamburguesas, pasta, ensalada, kebabs, creps, etc., y modifica la oferta adaptándola a la localidad.

Ha alcanzado tal tamaño que adopta un modelo similar al de McDonald, centralizando los suministros y la logística, pero a diferencia del franquiciador americano, opta por hacerlo con la propiedad de las fábricas y de la logística.

MCDONALD'S

Con 434 restaurantes en España, desde 1981 hasta la actualidad, McDonald's quiere ser el lugar y la forma de comer preferidos por sus clientes. Sus principios básicos: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor o Asequibilidad.

Su plato estrella: la hamburguesa, aunque también sirven sándwiches, postres, café y complementos

Sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer productos de calidad a bajo precio, rapidez, buen servicio y constante limpieza, todo en una atmósfera de entretenimiento.

Ventajas Competitivas

- Rapidez en el servicio, el tiempo que se tarda en preparar una hamburguesa es de minuto y medio.
- Bajos precios.
- Excelente tecnología y diseños.
- Calidad de los productos.

Aspectos Negativos

- Campañas contra el "fast-food", como comida no saludable y que promueve la obesidad.
- Poca variedad gastronómica.

GRUPO RESTALIA

El Grupo Restalia se sitúa a la cabeza del sector de la restauración organizada en España gracias a su crecimiento de ventas y expansión en la apertura de franquicias en 2011 y 2012.

La inversión en I+D, una fuerte acción de marketing, el volumen de negociación adquirido y una brillante estrategia comercial son los estandartes que hacen de RESTALIA el buque insignia de los establecimientos tradicionales de hostelería.

La evolución de aperturas y crecimiento de ventas de esta red de franquicias en los dos últimos años (2009/2010) la han situado como referente en el primer lugar del sector de restauración organizada en España.

Sus dos marcas son 100 Montaditos, ya mencionada anteriormente, y La Sureña, ambas encuadradas en la categoría de cervecerías.

GRUPO HEINEKEN

Las cervecerías temáticas de Heineken España nacieron con la idea de ser diferentes y promover la cultura cervecera, dando una oferta atractiva a través de conceptos que no pasasen de moda y perdurasen en el tiempo.

De esta manera se diversificaron para cubrir distintos nichos de mercado y llegar a diferentes tipos de público, empleando el sistema de franquicia que les permite llegar con agilidad y rapidez a determinadas zonas del mercado, recibiendo anualmente 75 millones de visitas.

Gambrinus es una cervecería tradicional española que evoca el ambiente de la fábrica de Cruzcampo a principios del Siglo XX; la Amstelería está orientada al consumidor joven de la marca Amstel; Cruz Blanca recrea el sabor de las tradicionales tabernas madrileñas; y Guinness Oficial Irish Pub ofrece el sabor de la cultura cervecera irlandesa.

COMESS GROUP

Actualmente la compañía engloba las marcas Lizarran, Cantina Mariachi, Pasta City, Rock&Ribs y China Boom. Las marcas están presentes en 12 países y su ambicioso plan de expansión ha permitido que cada mes se abra un nuevo local. Un ritmo sostenido que les permitió alcanzar, en 2010, la cifra de 350 establecimientos en todo el mundo.

Cada año, más de 60 millones de clientes visitan sus locales. Un dato que confirma el éxito de un sistema que aúna la mejor tradición gastronómica española con las tendencias más innovadoras y renovadoras procedentes de otros países.

QUÉ PASTA!

En nuestro país hay 7 establecimientos de Qué Pasta! Sólo sirven pasta 100% fresca, a través de 80 combinaciones, además de ensaladas, postres y cafés.

Defienden el concepto de un producto fresco, sano y de calidad, integrando la pasta fresca en el concepto del "fast-food".

Ventajas competitivas

- Servicio rápido, 5 minutos.
- Bajos precios.
- Ambiente agradable, bonitas vistas de Sevilla.

Aspectos Negativos

- Poca variedad gastronómica.
- El horario depende del centro comercial.

4.2. COMPETENCIA SUSTITUTIVA

Englobamos aquí a los negocios que, usando otros modelos, (otra manera de llegar al cliente, otros productos, etc.) resuelven la misma necesidad que nuestra compañía. Por ejemplo, siendo nuestra necesidad a resolver la de la alimentación, proporcionando comida cocinada, podríamos considerar competencia sustitutiva el “vending”, catering, etc.

Destacaremos, por el auge que están viviendo alentados tanto por la coyuntura económica como por la incorporación de la mujer al trabajo, un par de casos de reparto de comida cocinada a domicilio:

YSPOON

Su propuesta de valor está en ofrecer al cliente la despreocupación en la planificación de la comida, con una carta de comida casera y sana, servida a domicilio en los trabajos con portes incluidos a un precio económico, en torno a 5,5 € el menú, y apoyándose en proveedores locales.

Es una empresa de reciente creación, pero que ya ha recibido financiación de los Fondos Jeremi, y que gestiona sus operaciones de una manera exitosa industrializando el servicio a través de técnicas de Lean Manufacturing.

JUST-EAT

Suministra comida a domicilio gestionando los pedidos a los restaurantes adheridos y con acuerdo para el servicio a través de su web.

Recientemente, la multinacional danesa, líder mundial del sector ha comprado la start-up española líder de pedidos de comida a domicilio online SinDelantal.com, uno de los sitios pioneros de su género en España y con importante presencia en México y una de las compañías españolas de mayor crecimiento en los últimos años.

5. ESTUDIO DE LOS CONSUMIDORES

Después de haber examinado el entorno y el panorama en el que se encuentra el Sector de la Restauración, haciendo fundamentalmente hincapié en la ciudad de Sevilla, lugar donde arrancaríamos el proyecto con la apertura del primer restaurante, se hace necesario testar la opinión del mercado acerca de determinados hábitos y gustos del consumidor a la hora de comer fuera.

Para ello, se ha realizado una encuesta⁵ avalada por el Instituto Delsos⁶, mediante la cual se ha conseguido encuestar un total de 207 personas, siendo la población mínima de a testear de 203 personas para obtener una muestra a un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 9%⁷.

Los resultados más relevantes son los siguientes:

- El 53% de los encuestados acuden a bares y restaurantes entre 1 y 2 veces por semana.
- El 67% de los encuestados acuden a bares y restaurantes acompañados de al menos 2 personas.
- La mayoría de los encuestados suelen emplear más de una hora tanto en la comida como en la cena, aunque este porcentaje se eleva en el segundo caso.
- El 59% de los encuestados usa el servicio de comida a domicilio bien para comer o para cenar, con mayor o menor frecuencia.
- El aspecto más valorado por los encuestados es sin duda la calidad de la comida. En segundo lugar, se encuentra la calidad y rapidez en el servicio, que supera en porcentaje ligeramente al precio, la tercera en la escala de valoración. En un escalafón intermedio de importancia se encontraría la variedad de la comida, siendo las variables menos valoradas, en orden descendente, la decoración, la elaboración de los platos y las promociones.
- Existe una cierta preferencia por un tipo de ambiente y decoración de corte moderno-vanguardista, con un 34%, aunque el estilo tradicional, con un 29%, también cobra importancia. No obstante, las preferencias se encuentran más repartidos que en otro tipo de cuestiones.
- El 95% de los encuestados suele tapear, con un 82% al que el grado en el que le gusta tapear es al menos de “bastante”.
- El 70% de los encuestados consideran que su apetito sería satisfecho con entre 3 y 4 tapas.
- El 52% de los encuestados suele pedir platos para compartir bastantes veces.

⁵ La encuesta al completo y los resultados a la totalidad de preguntas pueden consultarse en el Anexo I

⁶ El certificado que avala la encuesta se adjunta en el Anexo II

⁷ Por ejemplo, si se realiza una muestra de 1.000 personas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%, y el 70% elige la Marca A, se puede tener un 95% de certeza de que entre el 67% y el 73% (70% +/- 3%) elegiría la Marca A.

- Tan sólo un 49% de los encuestados pedirían tapas light si se ofertasen frente a un 51% con no estarían interesados en pedir las.
- De entre las cocinas internacionalmente más populares en España, la italiana y la mexicana (éste en un grado ligeramente inferior) son ahora mismo las preferidas, seguida por la asiática y la americana.
- Al 66% de los encuestados les gustaría degustar “mini platos” de dichos estilos de comida más populares.
- Un 76% frecuentaría un restaurante donde cada cierto tiempo uno de los estilos de comida internacional fuese sustituido por otro nuevo de un país diferente.
- El 61% de la población preguntada estaría dispuesta a ir al menos una vez al mes a dicho tipo de restaurante.
- El 47% de los testeados estarían dispuestos a pagar entre 10 y 15 euros por persona, y el 37% entre 15 y 20.
- El 93% de la población encuestada dice no conocer ningún tipo de restaurante con estilos rotatorios de cocinas internacionales, y los que dicen tener referencia de alguno no mencionan restaurantes que ofrezcan exactamente cocinas que roten.

6. MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Somos una “start-up” con menor poder de negociación con proveedores. Necesidad de crear imagen de marca. Necesidad de inversión inicial en activo fijo inversión, publicidad y comunicación. Necesidad de financiación Actividad intensiva en personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis económica: disminución del consumo. Sector con escasas barreras de entrada. Sector maduro y de alta competencia. Alto grado de productos sustitutivos. Presencia de grandes cadenas de restauración con poder de negociación. Facilidad para una imitación de cualquier idea o concepto. Gran infidelidad de los clientes. Posibilidad del cliente de expresar opiniones negativas en las redes sociales si queda insatisfecho.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la tapa a los platos de referencia de las principales cocinas internacionalmente expandidas. Recetas renovadas y vanguardistas con una atractiva presentación. Posibilidad de comer varios estilos de cocina. Inclusión de una cocina cambiante que sustituirá a una de las cocinas anteriormente incluida en la carta. Precio atractivo en función de la disposición a pagar de nuestro segmento de mercado. Rapidez en el servicio. Servicio para llevar y a domicilio. Alta presencia en internet. Alto grado de relación con los consumidores a través de las redes sociales: elegirán la cocina cambiante y participarán en la aparición de nuevas recetas. Ubicación en lugares con facilidad de acceso y aparcamiento. Aplicación de las TIC al servicio del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajadores que comen fuera de casa por falta de tiempo, a pesar de la crisis. La cultura de la tapa y de las pequeñas porciones cada vez más extendida, llegando a ser tendencia. La cultura de compartir platos, que se ha agudizado en tiempos de crisis. El asentamiento en entre los españoles de ciertas comidas internacionales que se han globalizado. La cada vez mayor apertura de los gustos culinarios hacia comidas internacionales por parte de los españoles, que en su mayoría están dispuestos a probar nuevas cocinas. Demanda de pedidos para llevar y de servicio a domicilio. Abaratamiento de los costes en general por efecto de la crisis. Existencia de personas dispuestas a abrir una franquicia. Existencia de empresas que buscan “partners” en la restauración para expandir sus productos. Marketing por internet, mucho más barato, selectivo y medible. Existencia de personas que gustan de compartir sus aficiones en las redes sociales, quedando incluso para comer. Dificultades para encontrar restaurantes que aúnen varios tipos de comida internacional en su carta.

7. CONCLUSIONES Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

7.1. ANÁLISIS EXTERNO

Nuestro estudio revela que el Sector de la Restauración se encuentra inmerso en un entorno fragmentado y maduro, caracterizado por la gran atomización de la oferta.

Indudablemente, la crisis económica ha afectado al sector (como a todos, en general), debido sobre todo a la disminución de la renta bruta disponible y al aumento del ahorro por parte de las familias por miedo a la incertidumbre, lo que ha lastrado el consumo.

El Estudio de Mercado llevado a cabo en 2011 por el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria nos muestra que ante la situación actual, la mayoría de los encuestados manifiesta haber modificado bastante los hábitos alimenticios fuera del hogar. En especial, la frecuencia con la que se come fuera es mucho menor y se persigue un menor gasto al buscar establecimientos más asequibles y el compartir platos.

En este sentido, según la Encuesta de Presupuestos Familiares, bares y cafeterías, así como los restaurantes tradicionales de menú o carta con un **precio de hasta 20 €** son los establecimientos preferidos por los consumidores a la hora de comer o cenar fuera de casa.

No obstante, los datos ofrecidos por el mismo Observatorio indican que, aunque durante el proceso de recesión económica, el gasto en el Sector de la Restauración ha sufrido una caída hasta el año 2010, a partir de ahí inicia un lento repunte, por lo que **podemos afirmar que nos encontramos en un claro proceso de recuperación del sector en plena crisis económica.**

El Sector de la Restauración es uno de los motores económicos de la ciudad de Sevilla (lugar en el que tenemos intención de abrir nuestros primeros restaurantes) y su provincia, así como un elemento relevante de su atractivo turístico como gran destino de turismo interior.

El comer de tapas como liturgia social es uno de los atractivos turísticos de Sevilla. **La tapa goza de una salud inmejorable tanto en las ciudades andaluzas como en el resto de España, así como en otras urbes europeas o incluso norteamericanas. En este sentido, la propia "NACIONAL RESTAURANT ASSOCIATION" de Estados Unidos ha detectado como una de las TENDENCIAS para el 2013 las "Small portions for a small price".**

La tapa se ha convertido en el vehículo gastronómico con el que nos llegan las propuestas más imaginativas de los mejores chefs, en menús degustación donde cada plato presenta dimensiones similares a la misma. Guardando las distancias, es significativo que cada año, cuando el genial chef Ferrán Adrià presenta sus nuevas propuestas lo hace en su menú degustación, en un formato y tamaño similar a nuestras tapas.

Además, existe otra forma, no menos divertida e interesante, de disfrutar con la cocina: el **“picoteo”, la manera más informal de disfrutar con diferentes platos o raciones compartidas con otros comensales, que también se da de forma habitual no sólo en Sevilla, sino en otras muchas partes de España.**

Siguiendo a Muller (1999), **los restaurantes son empresas que deben verse a sí mismas como vendedoras al por menor de experiencias y tiempo** a sus clientes. Son empresas que deben convertirse en **gestores de marcas** dirigidas al mismo.

La participación se torna como el nuevo modo de consumo, sobre todo en los jóvenes de hoy en día. Compartir platos es una forma de elevar la experiencia individual a una experiencia mayor que se transforma en algo más grande que la suma de experiencias.

Es una tendencia que hay que saber compatibilizar con la rentabilidad del negocio y que tiene estrecha relación con la cultura “del bocado” o de la tapa. Pequeños platos bien preparados y presentados son mucho más rentables que platos abundantes y admiten precios unitarios relativamente más elevados. Una variedad grande de platos pequeños compartidos en una mesa ofrecen como resultado un adecuado ticket medio.

La Globalización, poco a poco y casi sin darnos cuenta, se viene introduciendo en nuestras vidas y va modificando muchas de nuestras actitudes, estilos de pensamiento y costumbres. Parece ser que se está produciendo una cierta estandarización de los gustos, resultado de lo que se conoce como globalización de las conciencias, uno de los aspectos que definen el fenómeno de la Globalización.

Por tanto, **podríamos hablar de la existencia de un tipo de “COMIDA GLOBAL”, refiriéndonos a la misma como aquella procedente de países cuyos platos de referencia han traspasado las fronteras nacionales para expandirse internacionalmente, introduciéndose y, en muchos casos, asentándose progresivamente en los hábitos gastronómicos de otros países del mundo.**

Mucha gente ha pasado a vivir su día a día y a realizar sus actos más cotidianos en las Redes Sociales. La mezcla de muchas de las cosas que ocurren en Internet (las Redes Sociales, la búsqueda de amigos y pareja, nuevos hábitos de consumo, boom gastronómico, etc.) hace que nos encontremos con lo que parece ser un nuevo concepto en algunos países, es decir, **la nueva era del “Social Dining”, que engloba estos tres aspectos:**

- **La Redes Sociales.**
- **Conocer personas:** se queda con desconocidos, abriéndose las posibilidades de encontrar nuevos amigos y hasta de encontrar pareja.
- **Quedar a comer como una buena excusa para socializar** con gente conocida o desconocida.

Si en los últimos años el cliente quiere romper la rutina, conocer sitios nuevos, probar nuevas gastronomías, y todo esto lo necesita compartir en las Redes Sociales, era cosa de poco tiempo que nacieran Redes Sociales para desconocidos que se junten a comer, como ya ha ocurrido en países como Estados Unidos o Francia.

La práctica de las franquicias se ha ido extendiendo en las últimas décadas por todas las economías occidentales, hasta el punto de que muchos economistas la consideran la forma de negocio dominante en el futuro.

Según el Informe Situación de la Franquicia en España 2012, realizado por la consultora Tormo & Asociados, el segmento de negocio que más facturó en 2011 fue el “fast food” o comida rápida (unos 2.082 millones de euros, con 2.653 establecimientos y 31 enseñas), seguido por las cervecerías y bares de tapas (con 33 franquicias y 922 locales), la hostelería temática (655 establecimientos y 20 enseñas), la hostelería italiana (452 locales y 29 franquicias) y las cafeterías (719 establecimientos y 21 enseñas).

7.2. ESTUDIO DE LOS CONSUMIDORES

El estudio de mercado realizado por nuestro equipo de proyecto revela que la mayoría de los encuestados suele tapear, pedir platos para compartir y usa el servicio de comida a domicilio bien para comer o para cenar, con mayor o menor frecuencia.

El 47% de los testeados estarían dispuestos a pagar entre 10 y 15 euros por persona, y el 37% entre 15 y 20 en un tipo de restaurante donde se degustasen tapas o “mini platos” de las cocinas internacionalmente más populares en España. Dichas cocinas son, por orden de preferencia, la italiana y la mexicana (la segunda en un grado ligeramente inferior), seguidas por la asiática y la americana.

Además, un 76% frecuentaría un restaurante donde cada cierto tiempo uno de los estilos de comida internacional fuese sustituido por otro nuevo de un país diferente.

7.3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir que existe una oportunidad de negocio en el Sector de la Restauración si sabemos aprovechar las tendencias actualmente existentes en el entorno.

Pensamos que un proyecto de restauración capaz de integrar la cultura de la tapa en aquellos platos de referencia de las cocinas internacionalmente más consumidas en España podría tener una buena aceptación en el mercado.

Dado que el grado de experiencia ofrecido al cliente se postula como una variable de suma importancia, creemos que tener disponibles varios estilos de cocina en un mismo restaurante en formato mini, donde además cada cierto tiempo uno de esos estilos fuese sustituido por uno nuevo, le dotaría de un plus de experiencia, tanto por la variedad gastronómica internacional como por el elemento renovador que implicaría la nueva cocina.

Ello es avalado por la encuesta que hemos llevado a cabo, que no sólo arroja datos positivos a favor de un tipo de negocio como el que se describe, sino que el 93% de los encuestados dicen no conocer ningún restaurante parecido al que se plantea.

La cultura de compartir, cada vez más extendida, ya no sólo en torno a una mesa, sino en las Redes Sociales de Internet, debido el efecto del gran desarrollo tecnológico experimentado en los últimos años, hace que exista también una oportunidad de negocio en la integración del Sector de la Restauración con el de las mencionadas Redes Sociales, pues el grado de experiencia que aportan las nuevas tecnologías ha adquirido una importancia tal hasta el punto de la aparición del fenómeno “Social Dinning” ya descrito.

Aunque cada vez más los restaurantes españoles tratan de convertirse en establecimientos 2.0, es decir, en restaurantes capaces de interaccionar con sus clientes en las principales Redes Sociales de Internet, no conocemos ninguno (lo cual no quiere decir que no exista) que parezca haber intentado explotar el fenómeno “Social Dinning”. Por tanto, pensamos que puede haber una oportunidad yendo más allá de la propia presencia online en Facebook, Twitter o cualquier otra red social, sino creando una red social propia en la que, mediante la potenciación del “Social Dinning”, los afiliados hagan del restaurante un punto de encuentro donde quedar para socializar tapeando cocinas de varias naciones y compartiendo platos.

Al ser considerada la franquicia como uno de los principales modelos de negocio más importantes, ya no sólo en la actualidad, sino de cara al futuro, ésta se torna en la mejor oportunidad para abordar, con un menor grado de riesgo, una expansión más o menos rápida que facilite, a través del aumento del tamaño de la compañía, ganar economías de escala que permitan una reducción de costes y el aumento de los márgenes, llegando así a alcanzar rentabilidades mayores que las que pueden conseguirse en el sector.

Hoy en día existen multitud de empresas que facilitan el proceso de franquicia, ejerciendo de asesores y captando potenciales franquiciados para aquellos negocios que desean expandirse.

En este sentido, existen personas que quieren montar un negocio de restauración, pero que no cuentan con el “know how” suficiente, por lo que buscan propuestas atractivas en empresas que puedan proporcionarle la formación y el oficio necesario, así como una fórmula de rentabilidad ya probada y una imagen de marca.

De igual modo, existen grupos de inversión que también se interesan por aquellas empresas que hayan sido capaces de proponer una oferta atractiva y diferenciada que haya demostrado funcionar en el mercado.

8. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Que nuestros clientes puedan disfrutar de la experiencia de compartir a través una variada e innovadora propuesta gastronómica, integrando la cultura de la tapa en los platos de referencia de las principales cocinas del mundo, todo ello en un espacio atractivo y ameno.

VISIÓN

Llegar a ser una marca destacada y de referencia dentro del Sector de la Restauración que nos permita convertirnos en una Empresa Franquiciadora, expandiendo nuestra idea de negocio a nivel global.

¡¡¡Queremos Tapitizar el Mundo!!!

COMBI-NATIONS nace como una empresa que pretende hacerse un hueco en el mercado de la Restauración aprovechando las tendencias actualmente existentes, las cuales brindan la oportunidad de negocio descrita en un epígrafe anterior⁸.

El proyecto tiene el claro objetivo de **INNOVAR** en el sector mediante la integración de conceptos ya existentes y de **RENTABILIDAD PROBADA** para llegar así a una **FÓRMULA DE NEGOCIO FRANQUICIABLE**.

En este sentido, Julia Pérez, crítica gastronómica del diario El Mundo y portavoz del Comité Técnico de BCNVanguardia 2012, opina que “a diferencia de los servicios básicos y periféricos, la innovación nace de una oportunidad que podemos crear o identificar en el mercado, pero que hemos de saber integrar en nuestro negocio de forma que cree valor en la operación o en nuestra oferta”.

Una innovación entendida como algo transversal no sólo va a hablar de cocina, sino de muchos otros aspectos relativos al negocio de la restauración: equipamiento, educación y formación, servicio, producto, técnicas de cocina, procesos internos, gestión de recursos humanos, comercialización y comunicación (Internet 2.0, Redes Sociales, blogs, etc.).

En cuanto a la franquicia, es indudable que COMBI-NATIONS concede desde el primer momento, como en la Visión ha quedado claramente reflejado, una importancia vital a la expansión futura del negocio, por lo que toda acción llevada a cabo por la compañía deberá

⁸ Ver “Oportunidad de Negocio” en página 57

estar encuadrada de forma coherente en una estrategia integral claramente enfocada hacia un ordenado, pero rápido crecimiento.

En este sentido, COMBI-NATIONS comienza su andadura constituyéndose como Sociedad Limitada en 2014, abriendo su primer restaurante en Sevilla capital en enero de 2014, con la previsión de la apertura de un segundo restaurante en propiedad para principios 2015, a mediados del cual se espera la apertura de un tercero, ambos también en Sevilla, esta vez ya en régimen de franquicia, habiendo dado así comienzo el proceso de expansión que se irá desarrollando en años sucesivos mediante la apertura de nuevas franquicias.⁹

En el año 2015 está prevista la constitución de una nueva sociedad limitada encargada de la apertura y gestión de nuevas franquicias, que será la verdadera responsable de llevar a cabo un rápido crecimiento de los restaurantes COMBI-NATIONS a nivel nacional, para así, en un futuro ya lejano y que se escapa del objeto del presente Plan de Negocio, poder llegar algún día a dar el salto internacional.

En cuanto al marketing, los restaurantes en propiedad servirán como plataforma de pruebas a la hora de llevar a cabo cambios en recetas, nuevos estilos de cocina, promociones de venta, etc., de forma que podamos generar para las franquicias nuevos productos y tácticas de venta con el máximo nivel de garantía de éxito, y que ponga de manifiesto nuestro claro compromiso de ofrecer a nuestros franquiciados un negocio que represente un valor seguro y rentable.

9. POSICIONAMIENTO

Es indudable que la percepción de los consumidores y su comportamiento son factores clave para las ventas de un restaurante, por lo que se hace necesario medir a través de determinados parámetros dicha percepción acerca del producto/servicio, siendo esos parámetros los que nos darán la información relevante para la definición del posicionamiento de los restaurantes COMBI-NATIONS.

El posicionamiento es un proceso que tiene como finalidad conseguir que la marca esté presente en la mente de los consumidores a la hora de decidir su compra. Para ello, hay que buscar el espacio vacío en la misma, ya que ahí estará sin duda la oportunidad para la venta.

El concepto de posicionamiento lleva implícito al de ventaja competitiva, que no es más que la capacidad que tienen las empresas de crear productos y/o servicios que sean percibidos de forma diferente por los consumidores. Esta ventaja competitiva se alcanza mediante la creación de una propuesta de valor que satisfaga necesidades no cubiertas en el mercado o, en caso de ya estar cubiertas, satisfaciéndolas más eficaz y eficientemente que los competidores.

Existen muchos aspectos en la restauración mediante cuya diferenciación se pueden lograr ventajas competitivas. Ejemplo de algunos de estos aspectos pueden ser:

⁹ Ver Plan de Expansión

- La experiencia (tipo de ambiente, estilo decorativo, música, tematización, etc.)
- El servicio (rapidez, amabilidad, atención personalizada, conocimiento y habilidades comunicativas del personal, etc.)
- La oferta (variedad de referencias, variedad de menús, composición de menús, personalización de menús, presentación atractiva, originalidad de las recetas, calidad en la elaboración, etc.)
- El precio (bajo, medio y alto)
- Los canales de distribución (por ejemplo, la franquicia)
- El valor de marca (marca conocida, pertenecer a una cadena internacional)

Para definir el posicionamiento de los restaurantes COMBI-NATIONS utilizaremos esta sencilla metodología:

1. Formaremos el plano de los diferentes posicionamientos de la competencia en el mercado, que reflejaremos en una matriz (Anexo III) atendiendo a 4 variables:
 - Precio medio por persona
 - Diversidad gastronómica
 - Experiencia de consumo
 - Rapidez en el servicio

Dichas variables serán estimadas atendiendo a datos de servicio, precios medios publicados en portales de hostelería como www.TripAdvisor.com, www.Restalo.es, etc., así como a opiniones de los clientes vertidas en los mismos. También serán visitados los locales in-situ y sus páginas webs para examinar su variedad gastronómica, y también el nivel de experiencia de consumo ofrecida, ya sea a través de la decoración, el tipo de ambiente, servicios extras, etc.

2. Buscaremos una posición no tomada por ningún restaurante y que, según el estudio de mercado que hemos llevado a cabo mediante una encuesta, consideramos podría satisfacer las necesidades y gustos de nuestro público objetivo.
3. En base a dicha posición o hueco de mercado, planificaremos una estrategia, la implementaremos y desarrollaremos una adecuada comunicación a nuestro segmento.

La Competencia

Dada la gran cantidad de restaurantes existentes, hemos hecho una selección de algunos de los que consideramos mejor pueden representar nuestra competencia, entre los cuales incluimos aquellos de comida española, como son cervecerías y restaurantes donde sirven tapas, como aquellos donde se pueden degustar las comidas internacionales más conocidas en España, como son la italiana, la americana, la mexicana y las asiáticas (china, japonesa y turca). La gran mayoría de ellos ya se han constituido en cadenas, habiéndose expandido en mayor o menor medida mediante el canal de la franquicia.

El Precio

Para la variable “Precio Medio por Persona”, la matriz refleja que la gran mayoría de restaurantes se mueven entre un precio bajo (menos de 10 €¹⁰/persona) y un precio medio-bajo (entre 10 y 15 €/persona), coincidiendo los de precio bajo con establecimientos de comida rápida y los de precio medio-bajo con las típicas cervecerías de comida española y la mayoría de restaurantes temáticos de comida internacional. COMBI-NATIONS pretende estar en este segundo grupo, en el que el precio por comensal no supere los 15 €.

La Diversidad Gastronómica

En cuanto a la “Diversidad Gastronómica”, se hace patente que la gran mayoría de restaurantes, aunque puedan ofrecer una gran variedad de platos, se dedican casi en exclusiva a un único estilo de cocina, aunque puedan tener platos puntuales de otros países. Tal es el caso de los mexicanos, que suelen incluir hamburguesas en sus cartas, y a la inversa ocurre con los restaurantes centrados en la cocina americana, que pueden tener platos mexicanos y pizzas, por ejemplo. Por consiguiente, puede decirse que la mayor parte de restaurantes tienen una diversidad gastronómica baja; y es ésta una de las variables donde COMBI-NATIONS quiere destacarse, ofreciendo al mercado objetivo una gran variedad de estilos culinarios en formato tapa o versiones mini.

La Experiencia de Consumo

El grado de “Experiencia de Consumo” que se ofrece en el sector es mucho más heterogéneo, ya que la propia variable puede ser definida en base a multitud de aspectos como la elaboración del producto, el tipo de servicio ofrecido por el personal de sala, así como la posibilidad de acceder a servicios complementarios; la tematización del local, el tipo de ambiente, la celebración de eventos, etc. En cualquier caso, el mercado tiende cada vez más a ofrecer un mayor nivel de experiencias que no simplemente tengan que ver con el sentido del gusto, es decir, con la calidad y la elaboración de los platos, sino con el hecho de captar la atención del cliente en función de otro tipo de sensaciones que en los últimos años se ha centrado mayormente en lo visual, a través de la decoración, y de forma más reciente, proliferando cada vez con mayor fuerza la tendencia de la interacción con el cliente a través de las redes sociales.

COMBI-NATIONS pretende posicionarse como una marca que no sólo cuida la presentación de sus platos, sino que además se enfoca en transmitir la “cultura de compartir entre amigos”, favoreciendo con su oferta gastronómica la tendencia a compartir platos. Igualmente, queremos transmitir un alto grado de experiencia a través de la tecnología, poniendo a disposición de los clientes el mayor número de servicios digitales que puedan ser aplicados a la hostelería en materia de pedidos, geolocalización, carta digital, etc. Pero donde COMBI-NATIONS quiere distinguirse en mayor medida es en su grado de interacción con los clientes, que serán los encargados de decidir el devenir del producto de la compañía mediante sus propuestas de nuevos platos y estilos de cocina, que irán siendo incorporados en sustitución

¹⁰ Siempre hablaremos de precios con IVA incluido.

de otros. También queremos llegar a convertirnos en una plataforma on-line donde los clientes puedan interactuar entre ellos, pudiendo llegar no sólo a compartir recetas y gustos culinarios en función de cada perfil, sino a hacer nuevos amigos con los que incluso quedar en nuestros restaurantes para conocerse en persona y comer .

La Rapidez

En lo que a la variable “Rapidez” se refiere, la competencia se posiciona fundamentalmente en un tipo de servicio rápido o medianamente rápido, perteneciendo el primero a restaurantes llamados de “comida rápida”, generalmente de bajos precios, y el segundo a la mayor parte de restaurantes que ofrecen comida de buena calidad, poca elaboración y precio medio-bajo. COMBI-NATIONS pretende dar un rápido servicio mediante un punto de pedido donde el cliente pide incluso hasta antes de sentarse, con el objetivo de aumentar la rotación; sin embargo, serán los camareros los que sirvan el pedido en la mesa, lo cual justifica un precio superior al de los restaurantes “low-cost”.

En resumen, parece que, a tenor de los diferentes posicionamientos de nuestros competidores, la oportunidad vendría dada por una posición aún por cubrir que combine las cuatro variables siguientes:

- **Precio medio**
- **Experiencia media-alta**
- **Diversidad gastronómica alta**
- **Rapidez en el servicio**

Por tanto, el posicionamiento de COMBI-NATIONS quedaría reflejado tal y como reza la siguiente frase:

“Ofrecemos una alta diversidad gastronómica internacional en formato tapa y platos para compartir a unos precios atractivos y con un rápido servicio, en un ambiente moderno, vanguardista, sencillo y distendido, que invita a la diversión entre amigos.”

10. LA PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta gastronómica consiste en aplicar la cultura de la tapa a los platos de referencia de las principales cocinas del mundo, y es por ello que nos denominamos COMBI-NATIONS, ya que combinamos una variedad de estilos de cocina cuyos platos se sirven en formato pequeño, con recetas renovadas y vanguardistas.

Incorporamos cinco estilos de cocina en nuestra carta¹¹, más un sexto estilo que va cambiando cada cierto tiempo en función de los gustos de nuestros clientes, que decidirán a través de una red social de creación propia, denominada Mee&Eat, qué cocina quieren introducir en la carta.

¹¹ Ver epígrafe Producto.

Pero no sólo ofreceremos tapas, sino también platos individuales o para compartir, denominados COMBIS, que necesariamente habrán de estar compuestos por una combinación de versiones mini o “mix de tapas”.

Por tanto, los restaurantes COMBI-NATIONS presentan un valor añadido para el cliente porque:

- Posibilitarán el tapeo de los platos internacionales que más gustan a la mayor parte de la sociedad española actual.
- Aunarán las comidas internacionales más demandadas en un mismo restaurante, evitando que el cliente quede encorsetado en una única opción gastronómica.
- Posibilitarán el poder probar muchas recetas, pues el cliente no estará obligado a pedir platos grandes de un único producto.
- La tapa permite hacer comidas más saludables, ya que, dada la naturaleza de su formato (una pequeña porción), hace posible la ingesta de cantidades menores.
- Posibilitarán el disfrute a través de la experiencia de compartir platos.
- Ofrecerán recetas renovadas y vanguardistas.
- Con su variedad gastronómica, solucionan la problemática habitual de la típica pareja o grupo de amigos que han de tomar la decisión de elegir un restaurante que satisfaga a la mayoría, pero que no siempre satisface a todos, porque quizás a algunos no les apetezca ese tipo de cocina.
- Ofrecerán un precio atractivo, ya que la tapa permite comer por poco, adaptándose a diferentes bolsillos, según el cliente quiera gastarse más o menos.
- Cada cierto tiempo, ofertarán un nuevo estilo de cocina internacional que sustituya a uno anteriormente presente en la carta, posibilitando el probar otras cocinas menos conocidas.
- Se aplicarán las TIC al sistema de consulta de la carta y realización de pedido.
- Mediante la red social Meet&Eat ofrecerán:
 - El poder compartir con otras personas recetas, vídeos y fotos de platos nacionales e internaciones, así como sus opiniones y comentarios.
 - La posibilidad de participar en la creación de recetas y en la elección del nuevo estilo de cocina internacional a incluir en la carta de COMBI-NATIONS.
 - Poder socializar con personas interesadas por la gastronomía, con gustos similares, con los que incluso poder quedar a comer en COMBI-NATIONS, beneficiándose de ofertas especiales para nuestros afiliados.

11. SEGMENTACIÓN

La creciente competencia y la batalla por el consumidor han propiciado la necesidad del conocimiento puntual de las expectativas del consumidor, es decir, que ya no vale aquello de “nuestro cliente es todo el mundo”. Es por ello que se hace imprescindible la segmentación del mercado, la cual exige concebir productos y servicios más especializados, pues el consumidor de hoy se está acostumbrando a tener todo a la mano, según su particular estilo de vida, y su decisión de compra ya no sólo está basada en la relación calidad-precio, sino en color, el tamaño, el diseño, la experiencia, etc., todos ellos beneficios a título particular que agregan valor añadido al producto y/o servicio.

Una adecuada segmentación es la llave maestra para saber cuáles son los productos y/o servicios que tienen más posibilidades de éxito en el mercado, permitiéndonos identificar grupos de potenciales clientes (segmentos) homogéneos por perfil, necesidades o comportamientos.

Existen múltiples posibles variables de segmentación para un restaurante, tanto cuantitativas como cualitativas, de entre las cuales escogeremos las que sean de aplicación a nuestro caso concreto. Definiremos nuestro público objetivo en función de las siguientes variables:

Cuantitativas:

- Demográficas
- Socio-económicas

Cualitativas:

- Socio-culturales

11.1. DEMOGRÁFICAS

Nos dirigiremos a un **segmento poblacional comprendido entre los 20 y los 45 años** de edad.

El motivo fundamental es que las personas incluidas entre estas edades han crecido o bien han nacido (en el caso de los que ahora tienen 20 años) en un período de tiempo donde el efecto de la globalización se ha encargado de introducir en España, de una forma progresiva, un amplio abanico de cocinas internacionales, algunas de las cuales se han conseguido asentar en los gustos de una gran parte de la población, por lo que han llegado a ser parte más o menos habitual, cuando se trata de comer fuera de casa, de la oferta gastronómica demandada por muchas de las personas este segmento de edad.

La población de Sevilla capital entre 20 y 45 años, según fuentes estadísticas del Ayuntamiento de Sevilla a enero de 2012, suma un total de **215.798 personas**.

11.2. SOCIO-ECONÓMICAS

Nos dirigiremos a aquellos consumidores que al comer fuera, ya sea por motivos de trabajo u ocio, suelen gastar entre 10 y 20 euros, situándose generalmente en **un ticket medio por persona de 15 euros**.

La Federación de Usuarios-Consumidores Independientes, FUCI, ha realizado en enero de 2013 un estudio en varias ciudades españolas para conocer los hábitos alimenticios de los consumidores en relación con su jornada laboral.

De este informe se desprende que seis de cada diez españoles comen fuera de casa al no tener tiempo suficiente para regresar a su hogar. Esta situación se da, especialmente, en las grandes ciudades, mientras que en las más pequeñas como Toledo, Cáceres, La Rioja o Santander el porcentaje es considerablemente inferior.

El porcentaje de personas que comen fuera durante la jornada laboral en Sevilla es del 61%, lo cual se encuentra en consonancia con la media española, por lo que podemos afirmar que seis de cada diez sevillanos comen fuera de casa por motivos laborales.

Respecto al gasto, que varía según las rentas de cada individuo y la decisión de dónde comer, oscila entre los 100 y los más de 300€ por persona/mes. Así, el coste medio por persona en España es de más de 217 euros al mes, es decir, un 15% menos respecto al último estudio de FUCI del año 2010. En Sevilla, sin embargo, el coste medio mensual se sitúa algo por encima de la media española (220 euros por persona/mes).

La situación económica afecta a los hábitos de consumo, como se demuestra en el estudio monográfico Restauración del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del MAPA: un 43,7% de los entrevistados, principalmente jóvenes, admite haber cambiado sus hábitos de consumo fuera del hogar, reduciendo gasto y frecuencia.

Bares y cafeterías, así como los restaurantes tradicionales de menú o carta con un precio de hasta 20 € son los establecimientos preferidos por los consumidores a la hora de comer o cenar fuera de casa.

En ese mismo estudio se reflejan los aspectos más valorados en los establecimientos por parte de los entrevistados:

CRITERIOS DE ELECCIÓN	ENTRE SEMANA	FIN DE SEMANA
Calidad de los productos	Se exige un 'mínimo'	Se demanda mayor calidad
Precio	Se buscan precios razonables en las comidas. Se gasta más en las cenas	Se asume un mayor coste
Relación calidad/precio	Se busca una buena relación calidad/precio	Se asume un mayor desembolso, pero se espera un equilibrio calidad/precio
Limpieza	Básico para comidas y cenas. Y para repetir	Aspecto clave
Rapidez	Básico para no perder mucho tiempo	Se demandan platos con mayor elaboración. Mayor disponibilidad de tiempo
Servicio/atención al cliente	Se exige un 'mínimo' adecuado	Buen trato y asesoramiento son cruciales
Ambiente	Se valora, aunque no es determinante, el ambiente agradable	Especialmente importante. Se busca un ambiente más cuidado
Originalidad	No se busca de manera específica	Salir de la rutina mediante la búsqueda de la novedad

Fuente: Monográfico Restauración del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2008, MAPA

Un Estudio de Mercado más reciente (marzo 2011) del mismo Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria revela que ante la situación actual, la mayoría manifiesta haber modificado bastante los hábitos alimenticios fuera del hogar. En especial, la frecuencia con la que se come fuera es mucho menor y se persigue un menor gasto al buscar establecimientos más asequibles y al compartir platos. Las cenas fuera del hogar se concentran en el fin de semana, con una frecuencia que varía en función de si se tienen hijos pequeños y, en caso de tenerlos, de que se puedan dejar con familiares o amigos. Se suele entonces acudir a restaurantes de carta, gastando algo más, ya que los sitios a los que se acude suelen ser “más selectos”.

Nuestro estudio de mercado, según una encuesta realizada a personas mayoritariamente de entre 20 y 45 años, revela que EL 47% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 10 y 15 euros por persona en un restaurante del tipo COMBI-NATIONS, y el 37% estarían dispuestos a pagar entre 15 y 20 euros.

11.3. SOCIO-CULTURALES

Nos dirigimos a personas cuyos hábitos y gustos se encuentren dentro del siguiente patrón:

- Acostumbren a salir de tapeo entre amigos.
- Practiquen la cultura de compartir platos con otras personas.

- Les guste la diversidad gastronómica compuesta por renovadas y atractivas recetas de platos internacionalmente conocidos, como son las hamburguesas, pizzas, rollitos de primavera, kebabs, etc.
- Les seduzca la experiencia de probar de vez en cuando estilos de cocina internacional menos conocidos.
- Gusten de un servicio más o menos rápido.
- Tengan entre sus preferencias un tipo de restaurante de ambiente moderno, vanguardista, sencillo y distendido, que invita a la diversión entre amigos.
- Participen en redes sociales on-line donde suelen compartir sus experiencias con otras personas, conocidas o desconocidas, opinando sobre lo que otros comparten.

De nuestra encuesta se desprenden los siguientes datos:

- Entorno al 95% de los encuestados acostumbra a tapear, gustándoles bastante o mucho, y más del 80% piden platos para compartir en alguna ocasión (30%), bastantes veces (45%) o siempre (7%).
- El 76% de los encuestados estarían dispuestos a asistir a un restaurante donde se ofrecieran tapas o versiones mini de las cocinas internacionalmente más populares y estarían dispuestos a probar nuevas cocinas cada cierto tiempo.
- Más del 70% consideran que la rapidez en el servicio es bastante o muy importante.
- Aunque las preferencias en decoración y ambiente están mucho más dispersas, el 34% de los encuestados prefiere los restaurantes de tipo moderno-vanguardista, siendo el mayor de los porcentajes entre las posibles opciones que se ofrecen en la encuesta.
- Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) 27 millones de españoles usan Internet. De ellos, el 96% tiene perfil en redes sociales. Extrapolando estos datos al municipio de Sevilla, tendríamos que aproximadamente un 57% de los sevillanos usan internet, y que casi todos tienen presencia en las redes sociales.

Con estos datos, podemos formular la hipótesis de que aproximadamente **el 70% de la población encuestada sería susceptible de entrar en el perfil socio-cultural buscado.**

11.4. TAMAÑO POTENCIAL DEL SEGMENTO

Para determinar el tamaño potencial de nuestro segmento de mercado hemos decidido ser bastante conservadores, aplicando a los resultados de la encuesta un factor de corrección consistente en tomar el valor mínimo negativo del margen de error del 9% que ha sido aceptado en su realización¹².

¹² Ello quiere decir que si, por ejemplo, el 70% de los encuestados entrarían dentro del perfil socio-cultural al que se dirige COMBI-NATIONS, habríamos de corregir este resultado tomando para el cálculo del segmento el 9% menos, es decir, un 61%.

Teniendo en cuenta que en el municipio de Sevilla existen 215.798 de entre 20 y 45 años, de los que aproximadamente el 70% (61 % corregido) cumpliría con el perfil socio-cultural buscado por COMBI-NATIONS, el segmento de mercado se reduciría a 131.636 personas, de las que suponemos que el 84% (75% corregido) estarían dispuestas a gastar al menos 10 euros por persona en comer fuera de casa, por lo que el tamaño del segmento quedaría en un valor aproximado de 98.727 clientes.

11.5. TAMAÑO REAL DEL SEGMENTO

Dado que el primer restaurante COMBI-NATIONS se situará en el Distrito de Nervión, según las variables anteriormente utilizadas para determinar el mercado potencial en el municipio de Sevilla, como muestra la tabla de más abajo, la población del distrito comprendida entre 20 y 45 años asciende a 17.732 habitantes de los 51.578 habitantes que lo componen en su totalidad.

DISTRITO DE NERVIÓN		
BARRIO	EDAD	Nº HABITANTES ENTRE 20 Y 45 AÑOS
CIUDAD JARDÍN	Entre 20 y 24 años	166
CIUDAD JARDÍN	Entre 25 y 29 años	240
CIUDAD JARDÍN	Entre 30 y 34 años	255
CIUDAD JARDÍN	Entre 35 y 39 años	320
CIUDAD JARDÍN	Entre 40 y 44 años	316
CIUDAD JARDÍN	45 años	65
HUERTA DEL PILAR	Entre 20 y 24 años	432
HUERTA DEL PILAR	Entre 25 y 29 años	469
HUERTA DEL PILAR	Entre 30 y 34 años	514
HUERTA DEL PILAR	Entre 35 y 39 años	528
HUERTA DEL PILAR	Entre 40 y 44 años	507
HUERTA DEL PILAR	45 años	112
LA BUHAIRA	Entre 20 y 24 años	630
LA BUHAIRA	Entre 25 y 29 años	731
LA BUHAIRA	Entre 30 y 34 años	772
LA BUHAIRA	Entre 35 y 39 años	773
LA BUHAIRA	Entre 40 y 44 años	682
LA BUHAIRA	45 años	142
LA CALZADA	Entre 20 y 24 años	188
LA CALZADA	Entre 25 y 29 años	266
LA CALZADA	Entre 30 y 34 años	358
LA CALZADA	Entre 35 y 39 años	316
LA CALZADA	Entre 40 y 44 años	292
LA CALZADA	45 años	66
LA FLORIDA	Entre 20 y 24 años	125
LA FLORIDA	Entre 25 y 29 años	186
LA FLORIDA	Entre 30 y 34 años	210
LA FLORIDA	Entre 35 y 39 años	198
LA FLORIDA	Entre 40 y 44 años	220
LA FLORIDA	45 años	41
NERVIÓN	Entre 20 y 24 años	670
NERVIÓN	Entre 25 y 29 años	833
NERVIÓN	Entre 30 y 34 años	1067
NERVIÓN	Entre 35 y 39 años	1161
NERVIÓN	Entre 40 y 44 años	1097
NERVIÓN	45 años	215
SAN BERNARDO	Entre 20 y 24 años	146
SAN BERNARDO	Entre 25 y 29 años	169
SAN BERNARDO	Entre 30 y 34 años	183
SAN BERNARDO	Entre 35 y 39 años	219
SAN BERNARDO	Entre 40 y 44 años	244
SAN BERNARDO	45 años	54
SAN ROQUE	Entre 20 y 24 años	195
SAN ROQUE	Entre 25 y 29 años	312
SAN ROQUE	Entre 30 y 34 años	367
SAN ROQUE	Entre 35 y 39 años	293
SAN ROQUE	Entre 40 y 44 años	318
SAN ROQUE	45 años	69
TOTAL DISTRITO DE NERVIÓN		17.732

El 70% (61% corregido), es decir, 10.816 habitantes, encajarían dentro del perfil socio-cultural al que nos dirigimos, y aceptamos que un 84% (75% corregido) de las personas dentro de dicho perfil estarían dispuestas a pagar entre 10 y 20 euros por comer fuera de casa, lo que nos daría un tamaño real de mercado de 8.112 clientes.

11.6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Atendiendo a las respuestas obtenidas en nuestra encuesta a la pregunta de “con qué frecuencia asistiría a un restaurante donde cada cierto tiempo uno de los estilos de comida fuera sustituido por otro nuevo de un país diferente”, los resultados han sido los siguientes:

Una vez por semana	18%
Una vez al mes	59%
Una vez al trimestre	17%
Una vez al semestre	4%
Otra	1%

Aplicando el margen de error del 9%, los porcentajes quedarían de la forma siguiente:

Una vez por semana	9%
Una vez al mes	50%
Una vez al trimestre	8%
Una vez al semestre	0%
Otra	0%

Si aplicamos dichos porcentajes a la población objetivo del Distrito de Nervión y multiplicando por el número de veces al año que los encuestados estarían dispuestos a visitar un restaurante como COMBI-NATIONS, obtenemos el número de 89.232 visitas/año.

		Visitas/año
Una vez por semana	$8112 * 0,09 * 52$	37.964
Una vez al mes	$8112 * 0,5 * 12$	48.672
Una vez al trimestre	$8112 * 0,08 * 4$	2.595
		89.232

12. LAS VENTAS DE UN RESTAURANTE TIPO

Se ha calculado que un restaurante tipo llegaría a facturar en su primer año en torno a los 700.000€, llegando a la cifra de **1 millón de euros** en el quinto año, como se dijo anteriormente, estimando un crecimiento del 1% trimestral y aplicando una inflación del 3% anual. Esta evolución puede observarse en la tabla siguiente:

año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
701.476	887.716	923.761	961.270	1.000.301

La estimación del crecimiento en el primer año se ha hecho en función de la **ocupación esperada**, calculada según los dos aspectos siguientes:

- Los resultados obtenidos en la encuesta a los consumidores, donde se les ha preguntado por la frecuencia con la que vendrían a un restaurante del tipo COMBINATIONS, a lo que el 61% de la población preguntada estaría dispuesta a ir al menos una vez al mes.
- La ocupación máxima del restaurante, en función del número máximo de menús al día que podríamos ofrecer, que es de 520.

De este modo, se ha estimado un incremento intermensual del 1,5% de la ocupación, que crecerá entre el mes 1 y el mes 12 del primer año en un 16,5%, tal y como se muestra en la tabla.

OCUPACION MENSUAL											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20,56%	22,06%	23,56%	25,06%	26,56%	28,06%	29,56%	31,06%	32,56%	34,06%	35,56%	37,06%

13. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

13.1. ASPECTOS CLAVE

Dos son los aspectos clave a conseguir por los restaurantes COMBI-NATIONS:

1. Generar un **alto grado de experiencia** en nuestro público objetivo, consiguiendo clientes fieles cuyo retorno a nuestros restaurantes se incremente anualmente y que puedan llegar a convertirse en evangelizadores de nuestra marca.
2. Generar una **imagen de marca** que consiga ser una alternativa atractiva para potenciales franquiciados, “partners” y grupos de inversión, lo cual permitiría un rápido proceso de expansión que nos haría ganar en economía de escala.

13.2. OBJETIVOS

13.2.1. OBJETIVOS PARA UN RESTAURANTE TIPO

Objetivos de comunicación

- Dar a conocer el restaurante durante el primer año en la totalidad del distrito de implantación, realizando al menos una acción de comunicación al mes que permita al público objetivo conocer nuestra marca y nuestra oferta gastronómica.

De ocupación

- Alcanzar en el primer mes una ocupación del 20,56%, con un aumento intermensual del 1,5%, dando como resultado una ocupación media del 28,81% para el primer año.
- Conseguir que al menos el 50% de los clientes que nos visiten por primera vez repitan al menos en una segunda ocasión en los próximos seis meses.

Económico-financieros

- Generar unos ingresos en el primer año de 701.478 € hasta llegar a una cifra óptima de facturación de 1.000.301 € en el año 5.
- Generar un beneficio neto de al menos 22.934€ en el primer año.
- Generar una tesorería de 88.146 € en el primer año
- Alcanzar el “pay-back” de la inversión en 2,76 años.

13.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD

Comunicación

- Estar presente en las principales Redes Sociales y portales de Internet, consiguiendo comentarios positivos y recomendaciones que nos hagan estar bien valorados por la mayoría de los internautas.
- Conseguir un número de 50.000 visitas a nuestra página web en el año primer año, de las cuáles en 10% realicen alguna acción de compra (pedido on-line, descarga de cupón promocional, etc.)

Económico-Financieros

- Generar unos ingresos de 1.961.570€ en el quinto año.
- Generar un beneficio neto de al menos 310.644€ en el quinto año.
- Generar una tesorería de 934.597€ en el quinto año.

Objetivos de expansión

- Contar con 2 restaurantes propios en el año 2015.

13.2.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA MATRIZ FRANQUICIADORA

Comunicación

Idénticos a los de a Nivel de Empresa

Económico-Financieros

- Generar unos ingresos de en el quinto año.
- Generar un beneficio neto de al menos 661.702€ en el quinto año.
- Generar una tesorería de 279.957€ en el quinto año.

Objetivos de expansión

- Contar con 31 restaurantes franquiciados en el año 2019.

13.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

13.3.1. GENERACIÓN DE UN ALTO GRADO DE EXPERIENCIA

Como ya ha quedado apuntado en algunos apartados del presente plan de marketing, aunque la relación calidad-precio siempre será fundamental a la hora de acudir a un restaurante, podría decirse que en un mercado tan maduro como el de la restauración, dicha relación ha llegado a convertirse en un “commodity”, es decir, que el cliente, cada vez más exigente, ya da

por sentado que la comida y la bebida han de tener un mínimo de calidad a un precio acorde a la misma.

Por tanto, la generación de experiencias se torna como un aspecto fundamental en cuanto al grado de satisfacción del cliente, y un cliente satisfecho tiene mayores posibilidades de fidelizarse con nuestra marca, convirtiéndose también en la forma más barata y efectiva de publicidad, pues está demostrado que las personas tienden a dar mucha más credibilidad a quien cuenta su experiencia que a las acciones de publicidad y comunicación que llevan a cabo las empresas, que en muchas ocasiones llegan a ser percibidas como simples intentos de venta con mensajes poco objetivos y, en algunos casos, engañosos.

La generación de experiencias en COMBI-NATIONS se conseguirá trabajando en las siguientes líneas:

Variedad Gastronómica

Nuestra oferta no va enfocada a un único estilo culinario, sino que ofrecemos hasta 6 tipos de comida internacional, lo cual mejora la experiencia del cliente en cuanto a que tiene un amplio espectro para elegir. A parte, cada cierto tiempo el sexto estilo de cocina será sustituido por uno nuevo, lo que permite que nuestros clientes puedan “experimentar probando”, si lo desean, nuevos tipos de gastronomía internacional. Esto, además, añade un continuo “elemento de sorpresa”

Recetas Renovadas y Vanguardistas

Nuestras tapas serán, en su mayoría y salvo excepciones, recetas fácilmente entendibles y ya globalmente aceptadas por los consumidores. Sin embargo, no se limitarán a la forma tradicional, sino que gozarán de una combinación de ingredientes que les darán un aire de modernidad y vanguardia, generando la experiencia de poder probar nuevos sabores.

Línea verde

Proporcionaremos alternativas para aquellos que deseen recetas que ayuden a guardar la línea, satisfaciendo así la necesidad de los que desean platos bajos en calorías.

El Formato Tapa o Versión Mini

Seguimos la tendencia existente en España, que ya traspasa fronteras y poco a poco se empieza a conocer a nivel mundial, de ofrecer nuestros productos en formato tapa. La tapa, al ser una versión pequeña de cualquier receta, genera la experiencia de poder probar una mayor variedad de productos. A parte, su pequeño tamaño da la posibilidad, a quien lo desee, de comer menos.

Platos para Compartir

Al ser bastante frecuente que grupos de amigos tomen alguna bebida mientras picotean compartiendo platos, trabajamos en la línea de favorecer y fomentar la experiencia de compartir, ofreciendo platos conformados por un “mix de tapas” para grupos de comensales.

Precio

Trabajaremos con una política de precios que permita un ticket medio-bajo, para lo cual el formato tapa resulta fundamental, ya que no obliga a pedir grandes platos que necesariamente tendrían precios más elevados. Nuestra estrategia de precios ha de permitir una rotación media-alta, ya que no nos enfocamos en el margen.

Servicio Rápido y de Calidad

Nuestro estudio de mercado ha revelado que la calidad y la rapidez del servicio es el segundo aspecto más valorado por los encuestados. Por tanto, pondremos especial atención en el trato dispensado al cliente y articularemos mecanismos que posibiliten un tiempo mínimo de espera, mejorando así la experiencia del cliente y favoreciendo la rotación.

Servicio para Llevar

Para aquellos que no puedan pararse a comer, dispondremos de un servicio “take away” que resolverá su problema de escasez de tiempo, que podrá ser pedido incluso a través de una aplicación sin necesidad de estar físicamente en el restaurante.

Según un estudio publicado en el año 2011 por la EAE Business School, la comida para llevar puede llegar a representar en torno al 12% de la facturación de un establecimiento.

Servicio a Domicilio

Dispondremos de servicio a domicilio para clientes que, por los motivos que fueren, deseen degustar nuestra oferta gastronómica en casa.

Ambiente y Decoración

El diseño y la decoración de nuestros restaurantes será de estilo moderno, que ofrezcan la experiencia a nuestro cliente de sentirse a la vanguardia, y que impriman a nuestros restaurantes un ambiente sencillo y distendido que invite a la diversión entre amigos, pero no a quedarse por un tiempo excesivamente prolongado, lo cual iría en detrimento del nivel de rotación requerido.

Nuestra Propia Red Social

Generaremos experiencia fomentando la interacción de aquellas personas que se afilien a nuestra red social, en la que podrán compartir todo tipo de comentarios acerca de recetas, platos, estilos y gustos culinarios de cada cual.

Igualmente, será a través de nuestra red social que nuestros clientes puedan proponer nuevos platos para COMBI-NATIONS, así como el nuevo tipo de cocina internacional que querrían que se incluyese en la carta.

Además, nuestra red social posibilitará a los afiliados y fomentará a través de nuestro Community Manager la práctica cada vez más habitual en otros países del "Social Dinning", consistente en que un grupo de personas que no se conocen en la realidad queden en un restaurante para disfrutar de una comida juntos, siendo ésta una forma de conectar con otros, ofreciendo de este modo la experiencia de socializar a través de la comida.

Uso de las TIC

A través de una Aplicación Informática, pondremos al servicio del cliente un alto componente tecnológico que mejore su experiencia a la hora de realizar pedidos, consultar la carta, etc.

Feed Back

Trabajaremos siempre tratando de poner todos los medios posibles para que escuchar a nuestros clientes, que han de poder darnos su opinión de una forma fácil y constante, para lo cual desarrollaremos buzones de sugerencias, encuestas de satisfacción y dispondremos de una aplicación a través de la cual los clientes puedan darnos su opinión en tiempo real.

13.3.2. GENERAR IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca es realmente el activo de la empresa que más dinero puede llegar a valer a la larga, el que más debe durar y, sobre todo, la clave para atraer a nuestros potenciales clientes de una forma correcta, ya sean comensales o potenciales franquiciados. Es sobre la marca donde se acumulan todos los valores y conceptos de una empresa.

¿Cuáles son las claves de la imagen de marca?

- Es el nombre y la "cara" de nuestra empresa en el mercado, la que nos define y nos distingue de los demás.
- Ha de conectar de una manera emocional con el consumidor; ha de transmitir sensaciones agradables.

- Crea un entorno a su alrededor que se extiende los productos, la promoción y publicidad y la página web. Todo ha de formar un conjunto equilibrado y uniforme para que el mensaje que se transmita sea el mismo y llegue de igual manera al cliente sea el soporte que sea.

Para generar una adecuada imagen de marca llevaremos a cabo las líneas de actuación que a continuación se proponen:

Logo e Imagen Corporativa

Queremos ser una marca que se distinga por aglutinar y proyectar los siguientes aspectos:

- La cultura de la tapa.
- La diversidad gastronómica internacional.
- La experiencia de “compartir” platos.
- La experiencia de “probar” nuevas cocinas.
- Modernidad, sencillez y diversión.
- Una imagen de restaurante actual que aplica las TICs a la hostelería.

Presencia On-Line

Es impensable para cualquier marca que se precie el no estar hoy en día de la forma más barata en el mayor escaparate a nivel mundial, que es sin duda internet. Por tanto, será imprescindible la creación de una página web que nos dé a conocer a nuestro nombre, logo e imagen quien se interese por nosotros en la red, así como nuestra oferta gastronómica.

Presencia en Redes Sociales y Portales

COMBI-NATIONS tendrá presencia en las principales Redes Sociales y portales on-line, ya que será ahí donde los nuestros clientes podrán opinar sobre nosotros y, a través de nuestro buen hacer y sus comentarios, nuestra marca podrá ir cogiendo la fuerza que da la opinión, a modo de prescripción, de aquel que ha tenido una grata experiencia.

Publicidad

Se realizarán frecuentes campañas publicitarias en función de nuestros recursos económicos que recuerden constantemente a nuestro público objetivo quiénes somos, qué ofrecemos y dónde estamos (publicidad en autobuses, mupis, reparto en flyers, campañas SEM, e-mailing, etc.)

Comunicación

Organizaremos ciertos eventos como la celebración de días relacionados con las nacionalidades de aquellas cocinas que ofrecemos, días marcados en el calendario español como de relevancia, organización de eventos de “Social-Dinning” con promociones, etc.

Asimismo, asistiremos, según nuestras posibilidades, a aquellos eventos gastronómicos como ferias o rutas gastronómicas que consideremos de interés para expandir el conocimiento de nuestra marca.

“Storytelling”

El término se acuñó en Estados Unidos en la década de los 90 y ha crecido mucho desde entonces. Considerado durante tiempo como una forma de comunicación destinada a los niños, el “storytelling” resurge, adaptado a los nuevos tiempos, como un práctico, eficaz y barato instrumento de persuasión y propaganda.

Contar historias vuelve a ser de tremenda actualidad porque se adapta perfectamente a la estructura en red de nuestra sociedad. Las historias satisfacen un deseo profundo del público que pide que se las cuenten, ya sean basadas en hechos reales o creadas “ad hoc” para explicar eficazmente determinadas situaciones, lo cual genera una grata experiencia en quien las escucha o lee.

Desde nuestro Departamento de Marketing se proyectarán historias relacionadas con la cultura de la tapa (ver Anexo IV a modo de ejemplo), que doten a nuestra marca de valor extra para los clientes.

Promociones

Llevaremos a cabo promociones (Cheques Regalo, 2x1, Tarjeta Cliente, etc.) que, sin desvirtuar la imagen de marca que deseamos transmitir, aparte de tener por objeto un incremento puntual de ventas, tengan un efecto de permanente posicionamiento de nuestra marca en la mente del consumidor.

Geolocalización

Una marca que pretenda ser conocida debe ser capaz de facilitar a los clientes la localización de sus puntos de venta. Por tanto, nuestros restaurantes se encontrarán perfectamente geolocalizados de forma que, a través de internet, cualquiera pueda saber en qué punto de la ciudad se encuentran y poder acceder a un plano para trazar fácilmente la ruta de llegada.

14. MARKETING MIX

14.1. PRODUCTO

Como ya se apuntó en el epígrafe de la Propuesta de Valor, COMBI-NATIONS ofrece un **producto en formato tapa** de platos pertenecientes a distintos tipos de cocina internacional.



Igualmente, se ofrecen los denominados COMBIS, es decir, **platos compuestos por una combinación o mix de las anteriores tapas**, que podrán ser degustados de forma individual o compartida, favoreciendo así la cultura del “picoteo” y de “compartir”, tan comunes en la actualidad.



No pretendemos ser cocina de fusión ni cocina creativa, sino trabajar con platos fácilmente entendibles por el mercado. Queremos **innovar** mediante la integración de conceptos ya

existentes y de **rentabilidad probada**, como ya se ha apuntado a lo largo del presente Plan de Marketing.

Como puede comprobarse en las imágenes anteriores, **queremos ofrecer una cuidada presentación de nuestros productos**, en línea con la imagen vanguardista y de modernidad que queremos proyectar, generando así no sólo experiencia a través del sentido del gusto, sino también mediante el de la vista.

Recordemos que una de las variables por las que COMBI-NATIONS quiere posicionarse es la **“diversidad gastronómica”**.

Se ha diseñado una carta variada¹³, tratando siempre de cubrir las necesidades de aquellos clientes que experimenten un alto grado de satisfacción a través de la variedad, pero buscando no rebasar un determinado punto de equilibrio que, rebasado el cual, hace que la variedad se acabe convirtiendo en una oferta sobresaturada, llegando a poder confundirlos.

Cinco han sido las cocinas principales elegidas a incluir en la carta:

- Española
- Americana
- Mexicana
- Italiana
- Asiática

La razón fundamental de haber escogido los tipos de cocina anteriormente mencionados es el grado de aceptación que tienen actualmente en la sociedad española, ya que se han asentado en los gustos de gran parte de la misma, sobre todo en los últimos años, siendo la comida asiática, con sus diferentes platos, según el país de procedencia (sushi, kebabs, etc.), la última en incorporarse.

Ello, que ha sido posible gracias al efecto de la Globalización, resulta una buena vía para intentar expandir la cultura de la tapa o de las pequeñas porciones, si se le quiere llamar así, no simplemente a base de las recetas y platos típicos de la gastronomía española, sino a través de su aplicación a platos pertenecientes a gastronomías extranjeras bien conocidas, tanto en España como en el ámbito internacional, que haga atractivo y más entendible, fuera de nuestras fronteras nacionales, el “tapeo” como forma de comer.

Como también se avanzó en el epígrafe de la Propuesta de Valor, introducimos un sexto estilo de cocina (brasileña, peruana, argentina, árabe, etc.), aún por determinar, ya que, una vez abierto el primer restaurante, habrá de salir de la opinión de los afiliados a nuestra Red Social Meet&Eat.

Este último estilo de cocina tiene la peculiaridad de poder ir cambiando cada cierto tiempo, según convenga o no a COMBI-NATIONS, en función de los gustos de nuestros clientes y fans,

¹³ Puede ser consultada al completo en el Plan de Operaciones.

que serán los encargados de decirnos qué nueva cocina internacional quieren comer en nuestros restaurantes.

14.2. PRECIO

La política de precios COMBI-NATIONS ha sido diseñada atendiendo a los siguientes aspectos:

- Posicionamiento
- Competencia
- Costes

COMBI-NATIONS se ha posicionado en un **ticket medio de unos 15 euros/persona IVA incluido**, pues el estudio de los consumidores realizado a través de una encuesta ha arrojado resultados concluyentes en este sentido, ya que una gran parte de nuestro público objetivo parece considerar este ticket medio como el más adecuado para el tipo de restaurante que ofrecemos.

A parte, el estudio de la competencia, como ya pudimos comprobar en la matriz de posicionamiento, señala que los bares y restaurantes más parecidos a nosotros se encuentran situados en ese ticket medio, por lo que sería bastante arriesgado, sobre todo en los tiempos de crisis que corren, y poco realista, dado que no somos un restaurante de alto standing, el diseño una política de precios que rebasase el ticket medio mencionado.

En cuanto a los costes, el escandallo puede ser consultado en el Plan de Operaciones; los precios de cada plato han sido fijados aplicando un coeficiente multiplicador que garantice un margen bruto de al menos el 50%, quedando la carta con un margen bruto promedio del 64,23%, aunque a efectos de las finanzas, el margen se ha contemplado del 60% en previsión de las mermas.

De tal modo, el precio de nuestras tapas oscila entre los 4 y los 2 €, y el de los COMBIS será un precio único de 10 €.

A continuación, se muestra la carta COMBI-NATIONS con sus precios por plato.

COCINA	TAPAS	Precio sin IVA
Norteamericana	Mini Burgers Classic	3,75
	Mini Burgers Presa Iberica	3,75
	Mini Burgers Vegetal	3,75
	Mini Burgers Q. Cabra	3,75
	Mini Hotdogs Classic	3,50
	Mini Hotdogs Cebolla Caramelizada	3,50
	Mini Hotdogs Vegetal	3,50
Mexicana	Jalapeños Verdes Cheddar	3,00
	Mini Wraps Chick'n	3,75
	Mini Wraps Barbacoa Chick'n	3,75
	Mini Tacos Pollo Salsa Yogurt	3,75

	Mini Tacos Mexicano de Ternera	3,75
	Mini Crep's Mexicano	3,75
	Nachos	3,00
Italiana	Mini Pizzas 4 quesos	3,50
	Mini Pizzas de Manzana	3,50
	Mini Pizzas Tropical	3,50
	Mini Pizzas Americana	3,50
	Mini Focaccias Sandwich Olio 10X15	3,50
	Mini Focaccias Cebolla 10X15	3,50
	Mini Focaccias Mediterránea 10X15	3,50
	Mini Tostas Bacon y Queso 10X15	4,00
	Mini Tostas Tropical	4,00
	Mini Tostas 4 Quesos	4,00
	Mini Tostas Americana	4,00
Española	Montadito Jamón y Queso de Cabra	2,00
	Montadito Jamón y Queso de Oveja	2,00
	Montadito Carne Mechá y Queso Viejo	2,00
	Montadito Palometa y Queso Fresco	2,00
	Montadito Bacalao y Salmorejo	2,00
	Montadito Lomo y Queso Viejo	2,00
	Montadito Mini Serranito Lomo	2,00
	Montadito Mini Serranito Pollo	2,00
Asiática	Mini Rollitos Primavera Marisco	3,00
	Mini Rollitos Primavera Vegetal	2,00
	Mini Rollitos de Dorada	3,00
	Mini Rollitos de Setas	2,00
	Sushi de Salmón 120gr	3,50
	Sushi de langostino 120gr	3,50
	Sushi-Maki con tofu y pepino 120gr	3,50
	Sushi-Maki con sésamo 120gr	3,50
	Sushi-Maki con surimi 120gr	3,50
	Sushi-Maki con salmón 120gr	3,50
	Mini Kebab de Pollo 120gr	3,50
	Mini Kebab de Ternera 120gr	3,50
Ensaladas	Mediterránea 100gr	3,00
	Pimientos Asados 80gr	3,00
	De Pollo 100gr	3,00
	De Cangrejo 100gr	3,00
	César 100gr	3,00
	Con Salsa de Yogurt 100gr	3,00
	China 100gr	3,00

Postres	Mini Brownies Americanos	3,00
	Mini Fondant	3,00
	Mini Gofres	3,00
	Mini Pan-Cake Dulce	3,00
	Panna Cotta	3,00

COCINA	COMBI	COMPOSICIÓN	Precio sin IVA
Norteamericana	CLASSIC	Mini Burgers Classic	
		Mini Hotdogs Classic	
		Mini Burgers Quese de Cabra	
		TOTAL	10,00
	GREEN USA	Mini Burgers Vegetal	
		Mini Burgers Vegetal	
		Mini Hotdogs Vegetal	
		TOTAL	10,00
	BURGER MIX	Mini Burgers Presa Iberica	
		Mini Burgers Queso Cabra	
		Mini Burgers Classic	
		TOTAL	10,00
Mexicana	VIVA MÉXICO	Mini Tacos Mexicano de Ternera	
		Mini Crep's Mexicano	
		Nachos	
		TOTAL	10,00
Italiana	COMBI-PIZZAS	Mini Pizzas 4 quesos	
		Mini Pizzas de Manzana	
		Mini Pizzas Americana	
		TOTAL	10,00
	COMBI-FOCACCIAS	Mini Focaccias Sandwich olio 10X15	
		Mini Focaccias Cebolla 10X15	
		Mini Focaccias Mediterranea 10X15	
		TOTAL	10,00
	COMBI-TOSTAS	Mini Tostas Bacon y Queso 10X15	
		Mini Tostas 4 Quesos	
		Mini Tostas Americana	
		TOTAL	10,00

Española	MIX SPAIN	Montadito Jamón y Queso C.	
		Montadito Mini Serranito Lomo	
		Montadito Carne Mechá y Queso Viejo	
		Montadito Bacalao y Salmorejo	
		Montadito Lomo y Queso Viejo	
		TOTAL	10,00
Asiática	ROLLITOS MIX	Mini Rollitos Primavera Marisco	
		Mni Rollitos Primavera Vegetal	
		Mini Rollitos de Setas	
		Mini Rollitos de Dorada	
		TOTAL	10,00
	COMBI-SUSHI	Sushi de Salmón 120gr	
		Sushi de langostino 120gr	
		Sushi-Maki con tofu y pepino 120gr	
		TOTAL	10,00
	ASIAN MIX	Mni Rollitos Primavera Vegetal	
		Sushi de Salmón 120gr	
		Mini Kebab de Ternera 120gr	
		TOTAL	10,00

	BEBIDA	Precio sin IVA
REFRESCOS	Coca-Cola	1,50
	Coca-Cola Light	1,50
	Coca-Cola Zero	1,50
	Fanta limón o naranja	1,50
	Fanta Limón	1,50
	Nestea	1,50
	Acuarius limón o naranja	1,50
AGUA		1,20
CERVEZA	Botellín CruzCampo	1,20
	Botellín CruzCampo Gran Reserva	3,00
	Botellín Heineken	3,00
	Botellín Mahou	1,20
	Botellín Coronitas	3,00

	Botellín Desperados	3,50
	Botellín Guinness negra	3,50
	Caña de barril Mahou	1,20
VINO	Copa Vino Tinto (media)	2,20
	Copa Vino Blanco (media)	2,20

14.3. PLAZA

14.3.1. UBICACIÓN

La ubicación de nuestros restaurantes debe resultar acorde a la elección de nuestro público objetivo, por lo que fundamentalmente habrán de estar situados en **distritos o barrios donde la población residente de entre 20 a 45 años constituya un montante importante** (de al menos el 30%), o bien, en caso de no ser una zona donde los residentes de este rango de edad alcancen el porcentaje mínimo, sí que acudan a la misma por diferentes motivos.

El emplazamiento debe cumplir obligatoriamente con 2 requisitos fundamentales:

- **Calle de tránsito abundante de personas.**
- **Buena visibilidad y accesibilidad.**

Además, se intentará en la medida de lo posible la ubicación en:

- **Zonas céntricas o en expansión.**
- **Zonas de ocio urbanas.**
- **Zonas cercanas o en el interior de centros comerciales.**
- **Zonas turísticas.**

El proyecto COMBI-NATIONS comienza con un primer restaurante en el barrio de La Buhaira, en el Distrito de Nervión, a su vez compuesto por 7 barrios más (Ciudad Jardín, Huerta del Pilar, La Calzada, La florida, San Bernardo, San Roque y Nervión).

El barrio de la Buhaira se encuentra junto al de Nervión, uno de los más populares e importantes barrios de Sevilla. Su ubicación geográfica coincide prácticamente con el centro de la ciudad, además de ser un destacado centro económico y comercial.

Actualmente, se puede considerar a Nervión como una ciudad dentro de otra. Cuenta entre sus numerosos equipamientos con clínicas, ambulatorios, institutos, colegios, mercados, cines, grandes centros comerciales, oficinas, piscinas e instalaciones deportivas. Se puede decir que es una de las más importantes zonas de servicios de Sevilla. Su actividad es tal que no cesa durante la noche, brindando un amplio abanico de bares, cafeterías, restaurantes, pizzerías, pubs, discotecas y clubs donde poder disfrutar las horas de ocio.

14.3.2. EL LOCAL

El diseño del local es muy importante, tanto para conseguir funcionalidad como para crear el ambiente acorde al posicionamiento deseado, capaz de suscitar reacciones entusiastas, neutras o incluso adversas en los clientes.

Los restaurantes serán encargados a la empresa llave en mano CM4 Arquitectos, según se explica en el Plan de Operaciones.

Los restaurantes COMBI-NATIONS no podrán tener una superficie inferior a 211 m², ya que superficies inferiores no permitirían niveles de ocupación alcanzasen una cifra de facturación óptima rondando el millón de euros. **Deberán tener obligatoriamente salida de humos**, preferiblemente licencia para restaurante ya concedida y siempre serán en régimen de alquiler.

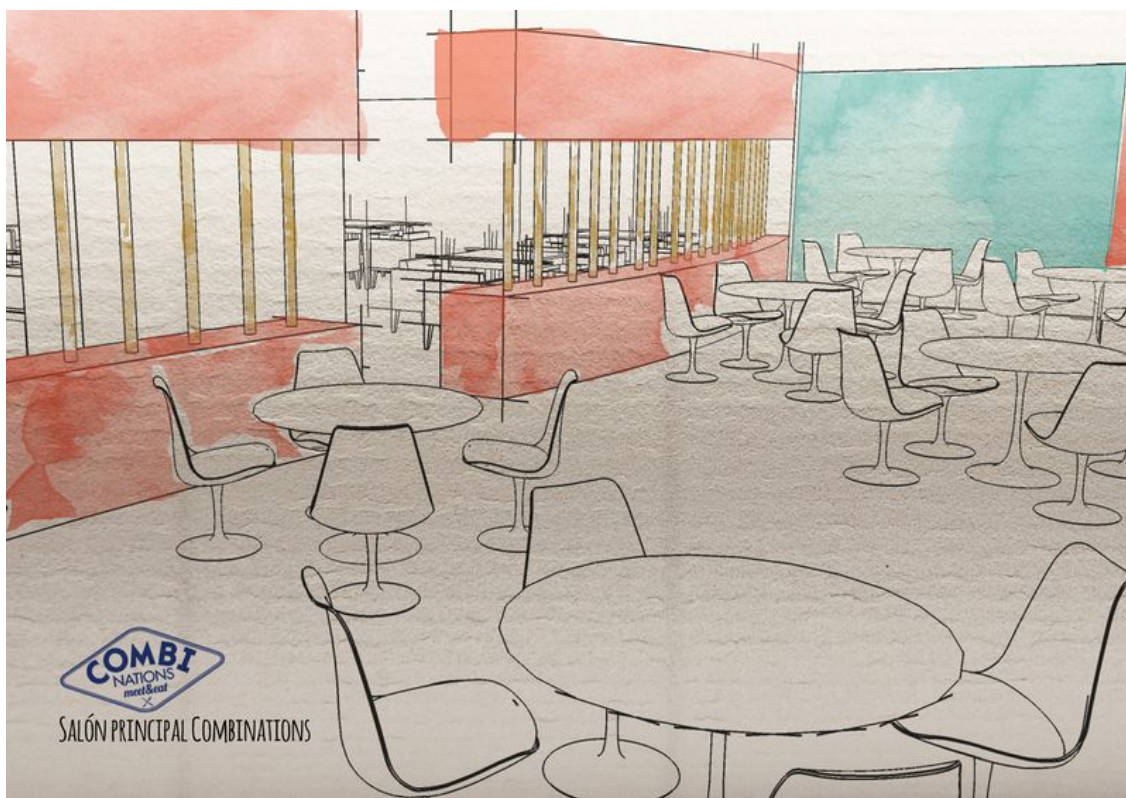
El primer COMBI-NATIONS se abrirá en el 114 de la calle Luis Montoto, local que cumple los requisitos anteriormente mencionados, situado junto al famoso hotel Los Lebreros y a la discotecas ABRIL y BRAVO, y a unos metros de El Corte Inglés y del Centro Comercial Nervión Plaza.





En cuanto al diseño, lo hemos previsto de tipo funcional, siempre buscando la sencillez en la decoración, que sin ánimo de caer en una excesiva simpleza minimalista, huirá de ser demasiado abundante y recargada.

Los restaurantes tendrán un estilo de corte moderno y neutro (no tematizado), pensados para personas que gusten sentirse a la vanguardia.





14.4. CANALES DE VENTA

A parte del local, utilizaremos una serie de canales que puedan reportarnos ventas adicionales a las obtenidas por los comensales que acudan a comer en el propio restaurante. El hecho de establecer una estrategia multicanal nos ayuda a diferenciarnos de la competencia, ofreciendo un mejor servicio.

Por tanto, ofreceremos el servicio “para llevar” y de “entrega a domicilio”¹⁴, que serán facilitados y potenciados a través de los siguientes canales:

14.4.1. INTERNET

A través de nuestra página web dispondremos de un teléfono de contacto, así como de un servicio de pedido on-line a través de una Aplicación para dispositivos móviles, para aquellos

¹⁴ El servicio a domicilio será llevado a cabo por repartidores “freelance” con vehículo propio, a los que se les pagará una comisión de 1,5 euros por entrega, cantidad que será sumada al importe del pedido, por lo que no repercutirá en el margen.

que quieran ordenar su pedido para llevar antes de llegar al restaurante, que será servido en el mismo y recogido por el propio cliente, minimizando así su tiempo de espera.

14.4.2. JUST EAT

El servicio a domicilio, que será proporcionado directamente por COMBI-NATIONS a través de repartidores independientes con vehículo propio, no sólo será ofrecido por nosotros, sino también a través de la empresa Just Eat, el mayor restaurante de comida a domicilio del mundo en el que existe todo tipo de ofertas culinarias: mediterránea, asiática, mexicana, italiana, norteamericana, etc.

La multinacional de origen danés ha ido creciendo en toda Europa hasta superar las 300.000 entregas de comidas diarias. Claro ejemplo de este gran crecimiento es Just Eat España: Casi un millar de restaurantes adscritos y 18.000 pedidos mensuales en poco más de un año de vida. El mercado español es el que más ha crecido exponencialmente, un 1000%. La crisis no ha podido con el claro y ya solvente modelo de Just Eat.

Según Just Eat, el perfil del usuario español tiene entre 20 y 45 años, vive en grandes ciudades o en capitales de provincia, utiliza Internet y realiza compras on-line, lo cual se ajusta perfectamente a nuestro público objetivo.

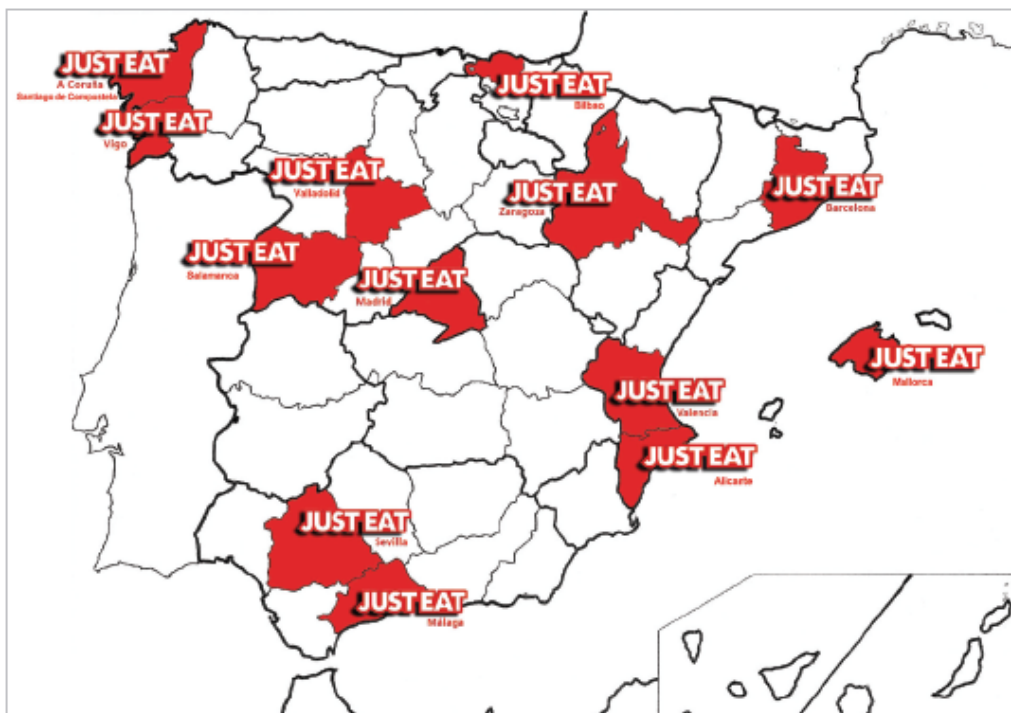
Sus estadísticas indican que pueden aportar entre un 15 y un 25% de negocio extra en un periodo de seis a doce meses.

Just Eat también tiene campañas publicitarias tradicionales a través de anuncios en televisión, radio, Internet, videojuegos, marquesinas, etc. Desde justeat.es, además, colaboran con los establecimientos asociados ayudándoles a elaborar una página web que ayude a añadir valor a los pedidos y a través de la cual el cliente pueda pagar con tarjeta de crédito.

Campañas en Redes Sociales

Just Eat utiliza los medios sociales para captar usuarios, publicando en ellos algunas de las ofertas diarias disponibles en los restaurantes adheridos a la plataforma. Twitter, Tuenti y Facebook son las elegidas, además del blog al que se puede acceder a través de la web justeat.es. Además, es el mayor anunciante en Google de comida a domicilio.

Just Eat se encarga de enviar diariamente, a través de correo electrónico, una Newsletter a sus suscriptores informándoles de todas las ofertas disponibles. Al ser una acción localizada en un área geográfica reducida (una ciudad), llega a los clientes potenciales locales y permite recibir una respuesta de forma inmediata por su parte.



14.4.3. TICKETS RESTAURANT

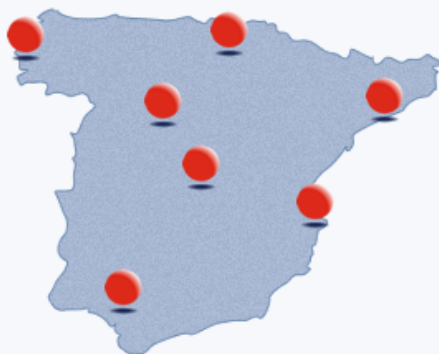
La ayuda de comida es un valor que beneficia tanto al empleado como a la propia empresa. Tanto si es un beneficio social como si sustituye a las dietas o reembolsos de comida, la implantación de los tickets restaurant aporta beneficios, simplicidad e importantes ventajas fiscales para los trabajadores, por eso muchas empresas se los proporcionan.



Hoy, Edenred, presente en España desde 1976, es el líder mundial en tarjetas y vales de servicio, poniendo en marcha programas y servicios pensados para las empresas y sus personas.

Edenred en cifras

Cada día, más de 300.000 personas usan nuestros tickets y tarjetas en España.



Cifras clave de Edenred en España:

130
empleados

7
delegaciones

9.000
clientes

305.000
usuarios

50.000
establecimientos asociados

42.000.000
de transacciones al año

14.5. PROCESOS

Aunque la mayoría de los procesos se detallan en el plan de operaciones, describiremos en este apartado algunos de ellos que podrán realizarse a través de una aplicación informática.

La empresa TU-APP-NET permite la creación de una aplicación informática con las siguientes funciones:

14.5.1. FUNCIONES QUE CREAN EXPERIENCIA PARA EL CLIENTE

- **Información del Negocio**

Integra cualquier tipo de información que necesitemos: menús, descripción de servicios, precios, etc.

- **Galería de Imágenes**

Muestra fotos del restaurante o eventos en una fantástica galería especialmente optimizada para iPhone y Android.



- **Sistema de Pedidos**

Permite a los clientes a pedir comida desde cualquier sitio:

Permite a los clientes hacer pedidos a través de cualquier smartphone, facilitando la personalización de todos los aspectos de la orden de comida: opciones para la entrega a domicilio, recogida en local, etc.

Además, cuenta con un sistema de impresión de pedidos mediante cualquier impresora y un Widget online incluido.

- **Contacto**

Ofrece a nuestros clientes distintas formas de contacto: teléfono, página web, correo, etc.

- **Puntos de Interés**

Esta función situará en un mapa todos aquellos puntos relevantes de nuestro negocio.

El usuario podrá acceder a descripciones detalladas de cada punto o incluso utilizar el GPS de su teléfono para recibir indicaciones hasta esos puntos a través de la APP.

Podemos establecer tantos puntos de interés como necesitemos, guiando a nuestros clientes paso a paso hasta la ubicación correcta, con descripciones de los mismos y distancias

- **Muro Social**

Esta función permite a los usuarios acceder a través de Facebook o Twitter para dejar comentarios sobre el Muro de la App.



Este muro se puede utilizar para agradecimientos, retroalimentación, etc., ofreciendo múltiples posibilidades de conexión con nuestra audiencia.

Permite a los usuarios postear comentarios, hacer preguntas, interactuar entre sí, ver comentarios por fecha o por localización, subir fotos a los comentarios y ver todas las fotos subidas.

Además, incluye un sistema de Geolocalización para ver comentarios en un mapa mediante GPS.

14.5.2. FUNCIONES DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

- **Notificaciones Push**

Son la mejor forma de enviar mensajes ilimitados y sin coste adicional directamente a los teléfonos de los clientes.

La App incluso es capaz de memorizar los distintos mensajes en caso de que el usuario no pueda leerlos en ese momento.

La función de mensajes permite mantener a los clientes actualizados sobre promociones especiales, ofertas, eventos, etc., constituyéndose en un importante efectivo canal de comunicaciones con los clientes.

- **Sistema de fidelización**

Los códigos QR son módulos para almacenar información mediante códigos de barras bidimensionales.

Esta tecnología utiliza la cámara de los teléfonos para escanear los cupones y desbloquear ofertas especiales. Cuando los clientes visiten nuestro negocio y escaneen el código un número determinado de veces, se desbloqueará el cupón de regalo. Las antiguas tarjetas de papel en las que coleccionar sellos por cada visita, ahora son interactivas y divertidas. Aumentarán la publicidad boca a boca de nuestro negocio y nos servirán para premiar la fidelidad de nuestros clientes.

14.5.3. OTRAS FUNCIONES

- Posibilita la obtención de la más completa información sobre la App: descargas, tiempos de uso, plataformas más utilizadas, etc., lo cual es fundamental para conocer el ROI de la misma

- Integra nuestras páginas de Facebook y Twitter para conectarnos con los clientes a través de la App
- Muestra fácilmente los vídeos de tu canal de YouTube a través de la App
- Integra cualquier archivo de audio en línea para permitir a los usuarios escucharlos desde cualquier lugar.
- Incluye un reproductor de podcast para permitir a los usuarios escuchar nuestras grabaciones allá donde vayan.
- Permite reunir nombres y direcciones de email directamente desde dentro de la aplicación.
- Permite a los clientes tomar una foto o enviarnos una imagen por correo electrónico.

14.6. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La comunicación es un aspecto del marketing de vital importancia para el éxito de cualquier empresa, y tiene un papel determinante en el impulso inicial de las empresas de nueva creación, como es nuestro caso.

Abarca muchas actividades de importancia estratégica: desde la elección del nombre y la definición de la imagen corporativa a la publicidad, entre otras. A continuación desarrollamos la estrategia de comunicación de la empresa.

14.6.1. LA MARCA

El nombre elegido para nuestra marca es el de COMBI-NATIONS, ya que en nuestros restaurantes se combinan o coexisten los estilos culinarios de varias naciones en el formato mini o tapa. Aparte, nuestra oferta de COMBIS, que son platos compuestos por una combinación de diferentes tapas internacionales, ayuda a generar un juego de palabras que consideramos divertido e ingenioso.

Bajo la denominación COMBI-NATIONS, a modo de frase secundaria, incluimos la palabra Meet&Eat, que en inglés significa literalmente “queda y come”, pues pretendemos generar la sensación de que nuestros restaurantes son un buen sitio para quedar con otros y socializar a través de la comida, cosa que pueden afiliándose a una red social de creación propia que llevará también dicho nombre.

Hemos elegido un nombre en inglés porque en el futuro tenemos la pretensión de ser una marca internacional; sin embargo, es una palabra muy parecida a su homóloga española, fácil de pronunciar y de comprender sin necesidad de la lengua británica.



14.6.2. IMAGEN CORPORATIVA

El diseño la imagen corporativa de la marca ha sido encargado a la empresa Museographia, que ha diseñado un logotipo tipográfico con base de formas geométricas simples.

El uso de tipografías Sans Serif le otorga un aspecto atemporal, y el color Tangerine Tangla convierte a COMBI-NATINOS en un lugar de restauración que inspira familiaridad y reconocimiento.

Los tonos rojizos cálidos estimulan el apetito y llaman la atención del local dentro del campo visual, al igual que está demostrado que los tonos cálidos inducen a un mayor consumo alimenticio.



Indumentaria

El personal COMBI-NATIONS habrá de vestir según la política establecida por la compañía, que proporcionará a cada empleado la vestimenta que se indica a continuación:

- **Camareros**

- Pantalón gris a cuadros unisex Marino Sager
- Camiseta negra básica top cuello redondo unisex Valento
- Delantal corto cobrador unisex Ponsich

Cada camarero llevará su correspondiente placa distintiva con su nombre.

- **Cocineros**

- Pantalón gris a cuadros unisex Marino Sager
- Camiseta negra básica top cuello redondo unisex Valento
- Delantal blanco Ponsich
- Gorro Kepis sarga-rejilla blanco

14.6.3. PRESENCIA DIGITAL

Con la presencia digital se conseguirá interacción y proximidad, afianzar la credibilidad del restaurante, incrementar la confianza de los clientes, leer en directo las opiniones, así como estar al tanto de las novedades y compartir nuestra experiencia como profesionales. El canal es bidireccional y dinámico, lo que permite dialogar con nuestros clientes y escucharlos.

Estaremos presentes en Internet con los siguientes medios:

Sitio Web

Los servicios de creación de nuestra página web www.combi-nations.es serán encargados a la empresa DUGAGE, que nos la diseñará en un formato que permita al equipo de marketing de COMBI-NATIONS hacer cuantas modificaciones estime oportunas a lo largo del tiempo, sin necesidad de acudir a los servicios de un informático¹⁵. De igual modo, habrá de estar diseñada de manera que resulte amigable a los algoritmos de búsqueda, fundamentalmente al de GOOGLE.

Tendrá al menos con las siguientes funcionalidades:

- **La Empresa**

Sección en la que se desarrolla de la presentación de la empresa, según las características más interesantes que deseemos destacar, dando a conocer quiénes somos.

¹⁵ En principio sí acudiremos a profesionales de la informática para la realización de estas labores, pero ello no quita que desde COMBI-NATIONS no puedan hacerse modificaciones puntuales de la misma.

- **Servicios/Productos**

Sección en la que se presenta una descripción general de nuestros productos y servicios.

- **Oferta de productos**

Sección en la que se definirán los tipos de cocina y las diferentes tapas y combis de nuestra oferta, con sus nombres, imágenes y descripción de cada uno de ellos.

- **Ubicación y contacto**

Sección en la que se facilita la dirección de nuestros restaurantes y un teléfono de contacto.

- **Galería de Imágenes**

Sección en la que habrá imágenes de los locales, tanto por dentro como por fuera, en la que puedan observarse aspectos tales como la decoración, el diseño y el ambiente ofrecido.

- **Archivos/Enlaces**

Sección que permita hacer una lista con información interesante para que el usuario pueda descargarla, ya sea un catálogo de productos, un dossier o cualquier otro archivo como vales promocionales.

- **Formulario Contacto**

Sección donde los usuarios podrán consultarnos, sugerirnos o emitir sus quejas vía email, y donde también podrán inscribirse dejando sus datos si desean recibir promociones vía email.

- **Versión para Dispositivos Móviles**

La web habrá de estar diseñada también en formato adecuado para su correcta visualización y acceso a través de dispositivos móviles como teléfonos y tablets.

- **Links a las Principales Redes Sociales**

Desde nuestra web se ha de poder acceder fácilmente a nuestros espacios y publicaciones en las principales redes sociales.

Los servicios de mantenimiento de serán contratados con la empresa FCSITES por un importe cerrado de carácter anual, de manera que nos sea posible añadir, modificar o borrar secciones, textos, imágenes y otros contenidos.

Principales Redes Sociales

Estaremos presentes de forma gratuita en ellas a través de un servicio Plan Social Media llevado a cabo por el Departamento de Marketing COMBI-NATIONS, desde el que se efectuarán las labores de Community Manager, generando contenidos de valor e interactuando con el público.

Los servicios de Community Manager no serán externalizados, ya no simplemente por el ahorro de costes que ello supone, sino porque consideramos la labor de un gestor de redes sociales como estratégica.

La razón es la siguiente:

El Community Manager es el responsable de la comunicación directa con los usuarios. Si la principal competencia del marketing es el desarrollo estratégico y táctico de la promesa que una marca lanza a su consumidor y la de la comunicación es conseguir que la percepción de dicha promesa sea correcta, el papel del Community Manager es imprescindible, ya que la exigencia del cliente al Community Manager es tan alta como la que pide a la marca. Por tanto, no caben errores personales porque todos serán percibidos como errores corporativos.

Desde las tareas de comunicación, como Community Manager jugará también un papel muy importante en la gestión de crisis que puedan surgir.

Es por ello que la gestión de la marca COMBI-NATIONS en las redes sociales ha de ser llevada desde dentro de la propia empresa y nunca por alguien que pueda no sentirse identificado o comprometido con nuestra empresa.

Tendremos presencia en las que se describen a continuación:

- **Facebook**, a través de una página de fans, para difundir sobre todo eventos relacionados con la gastronomía que generen contenido de valor, pero no promociones.
- **Twitter**, para difundir promociones y contestar en tiempo real a los clientes.
- **Youtube**, con un canal de video.
- **Pinterest**, red para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más.
- **Yelp**, utilizada para buscar todo tipo de negocios en las diferentes ciudades.
- **Linkedin**, donde participaremos en las conversaciones de los grupos con los que exista afinidad.



Nuestra propia red social Meet&Eat

Pretende ser un lugar donde los afiliados puedan interactuar entre ellos y, por supuesto, con COMBI-NATIONS, al igual que en las demás redes sociales. Sin embargo, Meet&Eat estará enfocada principalmente a “hablar de cocina y gastronomía” (gustos, tendencias, recetas, gastronomías internacionales, etc.)

Será a través de esta plataforma que los afiliados puedan sugerir nuevos platos y estilos de cocina a incluir en COMBI-NATIONS, ya que pensamos que puede ser la mejor manera de ofrecer a nuestros clientes lo que realmente están demandando. Para este menester, cada cierto tiempo organizaremos pequeños concursos con premios COMBI-NATIONS en forma de descuentos, talonarios regalo, etc.

A través de Meet&Eat se pretende que nuestros fans, mediante la pasión por la gastronomía, no simplemente compartan opiniones y comentarios, sino que incluso lleguen a conocerse en persona compartiendo mesa en un restaurante COMBI-NATIONS, haciendo del mismo un lugar especial donde socializar a través de la comida, y es a ello a lo que Meet&Eat debe su nombre, que literalmente significa “queda y come” en inglés. Para ello organizaremos eventos y promociones a través de la red social que inviten a nuestros fans a visitarnos acompañados de otros fans.

Su diseño y puesta en marcha será contratado con DUGAGE, también encargada de la realización nuestra página web.

Meet&Eat contará con las siguientes funciones:

- **Perfiles avanzados**

Perfil de clientes, donde se almacene la información de personal y de contacto; también podrá actualizar su avatar, definir el nivel de privacidad de sus datos en función del perfil de otros usuario (solo yo, mis contactos, toda la red), de modo que sea el usuario el que decide cuando presentarse en sociedad.

- **Mensajería entre usuarios**

Como forma de comunicación asíncrona, de modo que no sea necesario recargar la página o acceder a la sección de mensajes, sino que sean posibles las notificaciones en tiempo real. También ha de existir la posibilidad de que la recepción de nuevos mensajes a un usuario le sean notificados vía email.

- **Gestión de Contactos**

Tanto con otros usuarios como contactos pertenecientes a la estructura de Dugage a los que poder realizar consultas de asesoramiento para progresar en las estrategias de marketing online.

- **Creación de Grupos**

Creación y suscripción a grupos para tratar temas concretos, con funcionalidades específicas para que los grupos permitan la definición de privacidad (solo yo, mis contactos, toda la red),

notificaciones de actualizaciones del grupo, envío de invitaciones a otros usuarios, enlace de vídeos, creación de álbumes de fotos, etc.

- **Multifuncionalidad**

Creación de eventos, con posibilidad de enlace de vídeos, imágenes, geolocalización automática en Google maps, invitación de usuarios, notificación de eventos comerciales, etc.

- **Álbumes de Imágenes**

Creación de álbumes de imágenes para compartir imágenes entre usuarios de la red.

- **Álbumes de Video**

Creación de álbumes de vídeo, para compartir imágenes entre usuarios de la red.

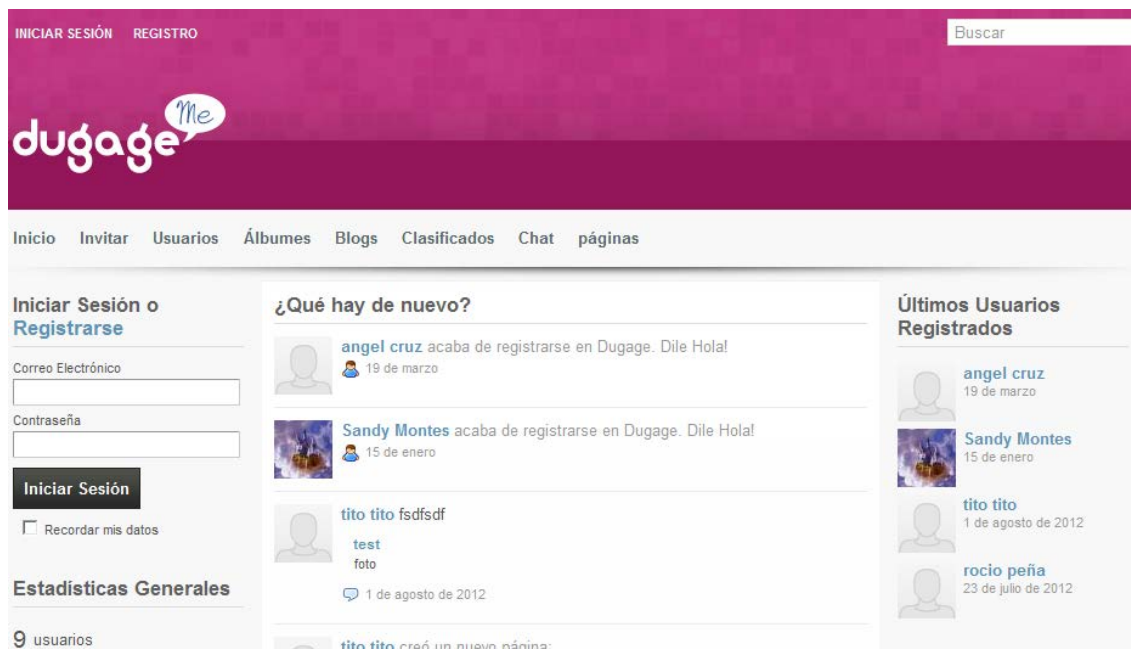
- **Gestión Avanzada de Publicidad**

Aplicación que permita gestionar la publicidad dentro de la red de forma sencilla y prácticamente de forma automática. Con esta aplicación se deberá poder gestionar la publicidad por “click de impresión”, de forma que se optimicen los recursos de la Red para la publicidad.

- **Integración con las Principales Redes Sociales**

A través de esta aplicación se ha de poder acceder a nuestra red social a través de las principales redes sociales externas.

A modo de ejemplo, abajo se expone de forma gráfica el tipo de trabajo que lleva a cabo la empresa DUGAGE, pudiéndonos hacer una idea aproximada del formato que tendría Meet&Eat:



Geolocalización

- **Googleplaces for bussines**, que permite a los usuarios buscar, compartir, puntuar y recomendar un negocio a sus amigos y a otros usuarios en la Web. Places para empresas permite ver qué dicen los clientes y responder a sus opiniones.
- **Foursquare**, una buena opción para atraer nuevos clientes con promociones o premiar a los más fieles. Su alcance es más que notable, ya que permite a los usuarios compartir con los amigos la ubicación y recibir sugerencias sobre cuánto está alrededor, promociones y recomendaciones incluidas, lo que hace que muchas veces los negocios y empresas ya estén presentes en Foursquare sin que ellos sean conscientes.

Google places



14.6.4. PUBLICIDAD

14.6.4.1. PUBLICIDAD EXTERIOR

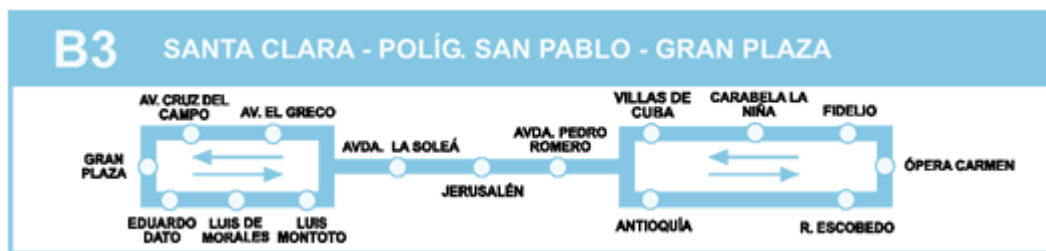
Para ello nos serviremos de empresas especializadas en este tipo de comunicación, capaces de ofrecer posibilidades adecuadas a nuestras, además de encargarse de su realización práctica.

A través de la agencia OBLICUA, contrataremos los siguientes servicios para la apertura del primer restaurante:

Publicidad en Autobuses Urbanos

La publicidad en autobuses es muy efectiva y, según datos de EGM, consigue el mayor índice de recuerdo dentro de los soportes de publicidad exterior. Además, su precio resulta relativamente accesible.

Se contratará un mes de publicidad "lateral plus + parte trasera" en la línea urbana B3 que circula por las principales calles del distrito de Nervión.



Esta acción publicitaria irá encaminada a dar a conocer el restaurante en el distrito en su primer mes de apertura.



Publicidad en autobuses urbanos: rotulación de dos 'Laterales PLUS' + parte trasera de los autobuses.

Mupi

La publicidad en estaciones de metro genera un impacto de gran calidad, ya que su audiencia permanece expuesta al mensaje durante el tiempo de espera. Resulta accesible para prácticamente cualquier anunciante, siendo muy adecuada para empresas de reciente creación.

Contrataremos un mupi de una cara en formato 120 x 180 cm en la parada de metro de Nervión durante un año completo.



Con el GRUPO TELETODO se contratará un servicio de:

Reparto en Mano

Lo utilizaremos para darnos a conocer, pero de una forma selectiva y distendida en el tiempo, ya que el reparto indiscriminado de publicidad puede afectar negativamente a nuestro posicionamiento, además de resultar escasamente efectivo. El reparto de publicidad se llevará a cabo, salvo excepciones, dos veces al mes.

Hemos elegido el reparto en mano antes que alternativas diferentes como el buzoneo o el parabriseado por su mayor facilidad para elegir a al público objetivo, aparte de que, al tratarse de una entrega en mano, nos aseguramos que el transeúnte recibe la publicidad, por lo que suponemos alcanzamos un mayor grado de efectividad.

De tal modo, concentraremos el reparto en mano en lugares cercanos a nuestro restaurante con gran afluencia de público, como el centro comercial Nervión Plaza, el Corte Inglés y toda la zona de tiendas aledañas, así como en la boca del metro.

Se repartirán un total de 100.000 flyers A5 (148x210 mm) de 135 g a 4 tintas y 2 caras que serán encargados a IMPRENTAS GT MÁLAGA, que a parte de nuestra marca, oferta y ubicación, podrá contener a veces alguna promoción o descuento a modo de gancho.

14.6.4.2. PUBLICIDAD EN INTERNET

SEM

Las campañas de publicidad en buscadores web (SEM) constituyen la única plataforma de marketing que es capaz de discriminar de una forma efectiva el público objetivo de una campaña publicitaria, presentando el producto/servicio sólo a los clientes potenciales y no a personas que no están interesadas en él, permitiendo definir horarios, zonas geográficas, y costes por click (CPC), produciendo resultados casi al instante y perfectamente medibles.

Este tipo de marketing se adapta a cualquier tamaño de negocio y presupuesto, reduciendo de manera importante los costes de publicidad.

La gestión de la publicidad en Internet será contratada con la empresa ROYAL COMUNICACIÓN, a través de su Pack estándar que ofrece los siguientes servicios:

**NUESTROS
PACKS
SEMESTRALES**



Criterios

12

Análisis de competencia	✓
Plan estratégico	✓
Análisis de palabras clave	✓
Análisis de la web	✓
Panel de cliente	✓
Informe mensual analítica	✓
Alta en buscadores	✓
Optimización de código	✓
Alta en directorios	✓
Intercambio de enlaces	20/mes ✓
Webmastertools	20/mes ✓
Inserción código analytics	✓
Gestión de campañas CPC	✓

Se realizarán varias campañas a lo largo del año según las necesidades de COMBI-NATIONS y del presupuesto disponible, en función de las recomendaciones brindadas por la asesoría de ROYAL COMUNICACIÓN, aunque en principio se ha determinado una frecuencia de carácter mensual.

Emails

Llevaremos a cabo campañas de email marketing única y exclusivamente a aquellos clientes o fans que a través de nuestra web, redes sociales o folletos hayan rellenado un formulario de inscripción dándonos su permiso expreso, mostrando así verdadero interés en recibir nuestras newsletters y promociones.

Este servicio será contratado con la empresa TEENVIO, que ofrece en sus campañas de email marketing la inclusión de enlaces nuestros perfiles sociales de forma fácil y automatizada, pudiendo compartir el contenido de boletines, comunicados, promociones o newsletters a

través de redes sociales con botones compartir predefinidos o propios, de manera que los destinatarios puedan compartir y viralizar la información que reciben a través de Internet.

Email marketing integrado con Redes Sociales



Se contratará en pack de envío de 25.000 emails totales disponibles para enviar en 12 meses.

Se contratará una maquetación de la newsletter con 1-4 imágenes o bloques de texto, como la de la figura siguiente:



TEENVIO deberá garantizarnos su correcta visualización:

- En los principales gestores de correo:
 - Hotmail, Yahoo, Mail
 - Gmail, Terra, Orange
 - Telefónica, AOL, Outlook
 - Apple Mail, Windows Live Mail
 -

- En los principales dispositivos móviles:
 - Android 2.2
 - Apple iPhone
 - Apple iPad
 - BlackBerry

14.6.5. PROMOCIONES

Dado que COMBI-NATIONS es una empresa de nueva creación, aún desconocida por el público, y dado que uno de los aspectos clave del presente plan de marketing consiste en la generación de imagen de marca, necesitamos realizar promociones encaminadas a:

- Aumentar frecuencia de visitas.
- Fidelización.
- Atracción de nuevos clientes.
- Incremento de las ventas a corto plazo vía tránsito.
- Promoción de nuevos productos.

Las promociones se llevarán a cabo mediante:

- Prescripción del personal.
- El reparto de folletos promocionales.
- Nuestra web, a través de campañas on-line de coste por click (CPC).
- Las redes sociales, fundamentalmente Twitter, donde las comunicaremos a nuestros seguidores.
- Envío de emails y SMS.

A continuación describimos las posibles promociones que llevaremos a cabo, las cuales se irán realizando en función del devenir del negocio en cuanto a visitas, facturación, etc., sin perjuicio de la no realización de alguna de ellas o del diseño de cuantas nuevas se estimen oportunas desde el Departamento de Marketing de COMBI-NATIONS.

El costo de llevar a cabo las promociones se ha tenido en cuenta en la degradación del margen bruto, que en la cuenta de resultados ha sido considerado de un 60%, cuando en el Plan de Operaciones se obtiene un margen bruto medio de la carta del 64,23%

Promoción “Cheque Regalo”

Tiene un doble objetivo: que los clientes repitan y que atraigan a otros con su recomendación.

Mediante esta promoción implantaremos en la mente de nuestros clientes la necesidad de visitarnos cuando decidan comer fuera, ya que tienen un beneficio directo en sus manos.

El cheque regalo será el instrumento que permita a nuestros clientes disfrutar de un descuento en una comida de un importe mínimo. Este cheque se entregará a una cantidad limitada de clientes o potenciales clientes del restaurante, quienes lo entregarán al hacer su pedido. Será válido sólo un cheque por mesa, siendo ésta una promoción no acumulable a otras promociones o descuentos.

El uso de estos cheques estará acotado a la duración de la promoción y a los días y horas estipulados.

Los cheques se enviarán por email como premio a quienes completen una ficha de recogida de datos, ya sea en el propio restaurante o en nuestra página web, con lo que se consigue un doble objetivo:

- Incentivar a nuestros clientes a dejarnos sus datos
- Evitamos los costes de impresión y distribución



FORMULARIO DE REGISTRO

¿Quieres recibir todas las promociones de los locales de tu zona? Regístrate y te las enviaremos a tu e-mail.

Rellena tus datos personales:

Nombre* Enrique José Apellidos Ruiz Barba

Email* uejose.ruiz@learning.eoi.es Fecha nac.* 26 8 1978

Dirección Jardines de la Alhambra cp* 41014

Localidad Sevilla Provincia* Sevilla

* Campos obligatorios

Acepto los [Términos y Condiciones](#)

ENVIAR

Promoción “Invita a un Amigo”

Esta promoción tiene el claro objetivo de atraer nuevos clientes, aumentando el número de visitas

Es una variante de la anterior, pero en esta ocasión el descuento se produce única y exclusivamente en el caso de que el cliente venga acompañado por alguien más. Ésta promoción funciona exactamente igual que la anterior, con la diferencia de que sí se admitirá un cheque descuento por cada comensal, siempre que la comida haya alcanzado un importe mínimo.

Cada cliente recibirá varios cheques descuento para que pueda invitar a varios amigos o repartirlo entre ellos para que inviten a otros amigos.

Promoción “2x1”

Tiene dos objetivos fundamentales: incrementar las ventas a corto plazo vía tránsito y promocionar nuevos productos.

Se utilizará fundamentalmente para incentivar el consumo de aquellos nuevos productos que vayamos sacando, de forma que los clientes se animen a probarlos. Se exigirá consumición mínima de una bebida con cargo por persona y el cupón será válido sólo en el periodo de tiempo que dure la promoción y en los días y horas estipulados, no siendo acumulable a otras ofertas o promociones.

Los cupones podrán ser descargados desde nuestra página web o bien serán repartidos en mano por el GRUPO TELETODO en puntos estratégicos del barrio o distrito donde su ubique el restaurante.

Promoción “Celebración de Evento”

Este tipo de promociones tendrá como objetivos tanto el incremento de las ventas a corto plazo como el aumento de la frecuencia de visitas.

Se celebrarán días señalados tanto en el calendario español como en el de los países de los que ofrecemos nuestras cocinas, en los que haremos ofertas especiales para los platos pertenecientes a las mismas.

Ej.: “Italia a Mitad de Precio”

Concurso “Sugiere tu COMBI-NATION”

Tendrá por objetivo el que los afiliados a nuestra red Meet&Eat se impliquen en la proposición de nuevos platos, recetas y estilos de cocina.

Las propuestas ganadoras entrarán en el sorteo de una TABLET.

Promoción “Tarjeta Cliente”

Esta promoción tiene por objetivo la fidelización de los clientes. Dado a sus altos costes de implantación, esta promoción será llevada a cabo a partir de 2020, cuando el número de restaurantes sea la suficientemente amplio como para que el gasto de implantación pueda ser asumido.

A continuación exponemos las condiciones de uso de la Tarjeta Cliente, con la que queremos agradecer a nuestros clientes confianza que depositen en nosotros:

1. La tarjeta tiene un código que identifica a su titular como cliente preferencial y obtendrá un saldo acumulado en ésta.
2. Aplicación de abonos:
 - Por consumo de 6 € a 15 € se abonara el 2 %.
 - Por consumo de 16 € a 49 € se abonara el 3 %.
 - Por consumo de 50 € en adelante se abonara el 5 %.
3. No se podrá efectuar descuento alguno hasta no alcanzar un saldo mínimo acumulado de 6 € en su tarjeta. En ningún caso serán canjeables por dinero efectivo, ni siquiera en el caso de que el descuento a realizar superase el importe de la compra. Asimismo, no se podrá utilizar en promociones que apliquen otro tipo de descuentos o menús concertados.
4. Esta tarjeta no es un medio de pago.
5. En caso de no utilizarse la tarjeta en un plazo de seis meses, se perderá el saldo acumulado.
6. COMBI-NATIONS se reserva el derecho a cancelar dicha tarjeta o modificar sus condiciones o ventajas previo aviso en su página Web, con treinta días de antelación o colocando carteles informativos con el objeto de que los socios puedan utilizar el saldo acumulado hasta el momento. En caso de pérdida, se perderá el saldo acumulado.
7. La tarjeta caduca a los dos años desde la fecha de su expedición.
8. Sólo se podrá acumular saldo si se presenta la tarjeta en el momento de realizar el pago de sus consumiciones, nunca con antelación o posterioridad.
9. El cliente podrá consultar el saldo acumulado en cualquiera de los establecimientos COMBI-NATIONS.
10. En el supuesto del uso fraudulento de la tarjeta, COMBI-NATIONS se reserva el derecho a la anulación de la misma y a la pérdida automática del saldo acumulado, cancelando su uso.
11. El cliente autoriza que sus datos de carácter personal sean tratados e incorporados a un fichero propiedad de COMBI-NATIONS con la finalidad de permitir el contacto con el mismo, haciéndoles llegar las futuras promociones y publicidad que consideremos que puedan ser de interés. El titular podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación de los datos recogidos en el fichero, de acuerdo a la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) comunicándolo por correo a COMBI-NATIONS.
12. El uso de la Tarjeta Cliente implica la aceptación y conocimiento de las condiciones generales.

14.7. ASOCIACIONES CLAVE

Desde el punto de vista del marketing, hemos cerrado acuerdos¹⁶ con distintas empresas para comprar sus productos, que serán consumidos en los distintos restaurantes COMBI-NATIONS

¹⁶ Ver acuerdos en Anexos V, VI Y VII.

tanto en propiedad como franquiciados, a cambio de un desembolso económico aplicado a los restaurantes en propiedad.

Utilizaremos sus productos en todos los platos de elaboración propia, es decir, en aquellos platos elaborados íntegramente en la cocina de los restaurantes COMBINATIONS Y también en aquellos platos que se elaboren en la cocina de nuestro “partner” CPP¹⁷.

A continuación se hace una breve reseña de cada una de las empresas:

- **Torta del Casar**

Es una denominación de origen protegida cuya misión es ampliar el mercado, tanto dentro como fuera de España, de las queserías que forman parte de la misma.

- **Ecotahona**

Empresa dedicada a fabricar pan de ecológico, que ha abierto mercado recientemente en Madrid, comunidad que se ha convertido en su cliente número uno, y que ahora, a propósito de la apertura de los restaurantes COMBI-NATIONS, suministrarán a nuestros en Sevilla y en el resto de ciudades donde se abran las distintas franquicias.

- **IGP Ternera de Extremadura**

Es la Indicación Geográfica Protegida encargada de recibir de las empresas productoras de carne de ternera su producto, para proceder a su certificación, planificando su venta, planificación que se realiza conjuntamente con las empresas adscritas a la indicación geográfica.

15. CONTROL Y MEDICIÓN

El establecimiento de mecanismos de control y medición se hace requisito imprescindible para saber si la aplicación de las distintas estrategias definidas en el Plan de Marketing están consiguiendo los Aspectos Clave marcados en el mismo¹⁸. Por tanto, se hace imprescindible el establecimiento de indicadores que nos permitan detectar la marcha de la empresa para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Dichos indicadores podrán ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de la naturaleza de aquello que se desee controlar y su mayor o menor dificultad para cuantificarlo.

A continuación se definen los indicadores que utilizaremos para COMBI-NATIONS:

Grado de Experiencia y Satisfacción

Para medir este parámetro utilizaremos el método “Net Promoter Score (NPS)” o Métrica de la Satisfacción del Cliente.

¹⁷ Ver Plan de Operaciones.

¹⁸ Ver epígrafe Objetivos y Estrategia

Actualmente, la mayoría de las empresas se quejan de la eficacia de la realización de encuestas a sus clientes finales. Principalmente se debe a que la información que se recopila en las mismas carece de relevancia para las empresas, ya que las preguntas no son adecuadas ni, en la mayoría de los casos, cuantificables.

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: **“¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende nuestra empresa a un amigo?”**

A través de la tabulación de las respuestas, se identifican clientes satisfechos que posiblemente actuarán como multiplicadores en la generación de negocio para nuestra empresa gracias al efecto “boca a boca” (WOM: Word of Mouth)

El sistema es muy sencillo: pedimos a nuestros clientes que respondan, de 0 a 10, si recomendarían la compañía a un amigo/conocido:

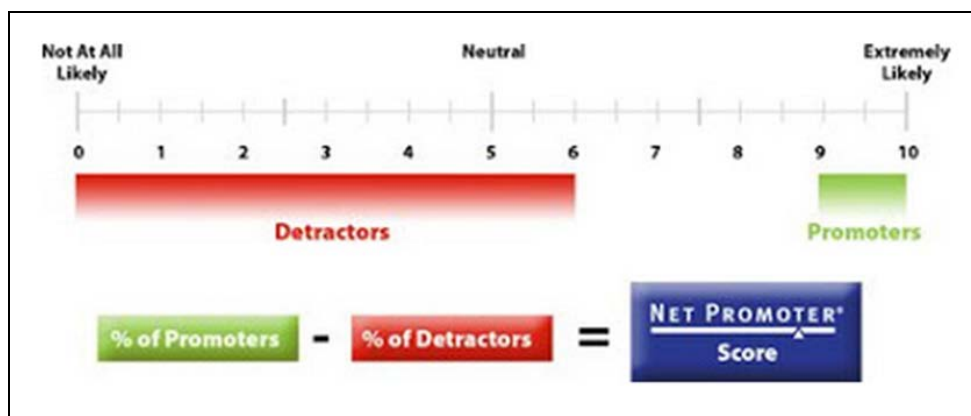
- Los que puntúan con 9 y 10 son Promotores
- Los que se sitúan entre el 7 y el 8, son Pasivos
- Los que están en 6 o por debajo, Detractores

Para obtener la puntuación final, Net Promoter Score resta el número de Detractores del de Promotores.

El resultado es un porcentaje que sirve para medir la calidad del servicio de la empresa hacia sus clientes, su fidelidad y su conversión en fans de la compañía.

La metodología de esta herramienta propone un seguimiento exhaustivo del feed-back del cliente.

Partiendo de las respuestas, las empresas deben establecer prioridades en cuanto a las mejoras necesarias para mejorar su NPS. Tras implantar estas mejoras, vuelve a realizarse la encuesta a los clientes para comprobar la efectividad del impacto de los cambios realizados y buscar nuevos puntos de mejora. Asimismo, para los Detractores debe fijarse un plan específico para su disminución drástica.



Notoriedad de la Marca

Los indicadores de notoriedad son importantes para darnos indicaciones de cuántos clientes nos conocen, cuántos nos recuerdan y para cuántos podemos ser una primera opción, y nos dan una comparativa en estos términos con el resto de marcas competidoras. El análisis de la notoriedad nos permite apoyar los análisis de posicionamiento y la toma de decisiones en la política de comunicación de la marca, y guardan una notable correlación con el número de clientes de la misma.

En definitiva, la notoriedad de marca nos indica el grado de conocimiento que ella tiene el mercado, es decir, del total de consumidores, cuántos la conocen.

Existen tres indicadores clave:

- Notoriedad Total
- Notoriedad Espontánea
- Notoriedad "Top of Mind"

Así, por ejemplo, si ante la pregunta a una muestra significativa de consumidores del segmento objetivo: "**¿Conoce ud. la marca de restaurantes COMBI-NATIONS?**", un 76% responden que sí, significa que la marca COMBI-NATIONS tiene una "notoriedad total" de mercado del 76%.

Sin embargo, si a esta misma muestra le pedimos que **nos enumeren todas las marcas de restaurantes de tipo X que conozcan** y un 43 % nombran la marca COMBI-NATIONS, significa que esta marca tiene una "notoriedad espontánea" del 43%, es decir, que el 43% de los clientes potenciales del segmento recuerdan la marca, y por tanto podría entrar entre las seleccionadas para un acto de consumo.

Pero si de esta muestra de clientes, ante una pregunta como: "**Nombre una marca de restaurantes de tipo X**", un 19 % nombra la marca COMBI-NATIONS, esto significa que la "notoriedad Top of Mind" de la marca COMBI-NATIONS es del 19%, o sea, que un 19% de clientes que piensan en ir a comer a un restaurante de tipo X, a la hora de escoger una marca se acordarían en primer lugar de COMBI-NATIONS.

Purchase Funnel

El "Purchase Funnel" (Túnel de Compra) es un indicador sumamente útil para explicar el comportamiento de los consumidores respecto a nuestra marca partiendo de la notoriedad total de la misma. Puede indicarnos en qué fase de la relación de los consumidores con nuestra marca tenemos problemas.

El Purchase Funnel de una marca se construye a partir de 4 preguntas a una muestra estadísticamente significativa de consumidores de marcas de tipo X.

Estas preguntas son:

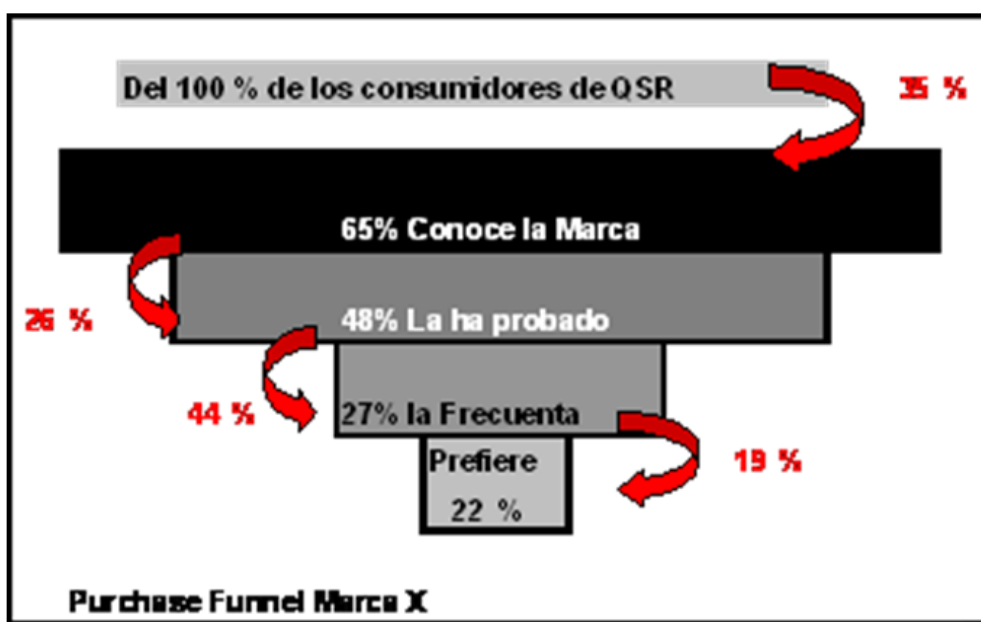
P1- ¿Cuáles de estas marcas de tipo X conoce o ha oído hablar?

P2- ¿Cuáles de ellas ha probado?

P3- ¿Cuáles de ellas visita con cierta frecuencia?

P4- ¿Cuál de ellas prefiere?

A modo de ejemplo, obtendríamos un cuadro como éste:



(En rojo el Gap de consumidores de un escalón al otro)

Con el análisis del Purchase Funnel podemos determinar en qué punto de la relación con los consumidores y clientes debemos reforzar y mejorar nuestras acciones de marketing. En el ejemplo anterior, la marca X es obvio que se deberá invertir en el nivel de notoriedad total de la marca, pero sobre todo deberemos invertir en políticas para conseguir que un mayor número de los clientes que prueban la marca repitan.

Frecuencia de Consumo

Para profundizar más en el comportamiento de los consumidores respecto a la marca, hemos de determinar la frecuencia de uso, su comportamiento por segmentos de edad, y su comparativa con la media del mercado y, como mínimo, la marca líder.

Para ello, sobre la misma muestra estadística realizaremos la siguiente pregunta:

“¿Con que frecuencia visita un restaurante de tipo X, COMBI-NATIONS y la marca líder?”

Clasificándolos en función de sus respuestas en:

- Heavy Users > Visitan como mínimo 2 veces por semana.
- Medium Users > Una vez cada 15 días / una vez por semana.
- Light Users > Una vez al mes.
- Ocasional Users > Menos de una vez al mes.
- No Users > No nos vistan.

16. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing se encuentra desglosado entre la Empresa de Restaurantes en Propiedad y la Matriz Franquiadora, ya que a partir de 2015, ésta última se hará cargo de gran parte de los gastos de marketing.

	dic-13	2014	2015	2016	2017	2018	2919
Empresa de restaurantes en Preopiedad	6500,901	31173,37	31196,16	26994,22	27804,05	27804,05	27804,05
Empresa Matriz Franquiadora			17623,38	66120,26	113845,5	161424,7	283641,1
TOTAL GASTO MARKETING	6500,901	31173,37	48819,54	93114,48	141649,6	189228,8	311445,2



PLAN DE OPERACIONES

INDICE :

1.	DEFINICION DEL NEGOCIO	118
2.	CADENA DE VALOR Y PROCESOS.....	119
2.1.	LOGISTICA DE ENTRADAS	120
2.1.1.	CONTROL DE INVENTARIO	120
2.1.2.	RECEPCION DE LAS MERCANCIAS.....	121
2.1.3.	GESTIÓN DE DEVOLUCIONES	123
2.2.	PRODUCCIÓN & COCINA	123
2.2.1.	APLICACIÓN DE LA TÉCNICA FINISHING	124
2.2.2.	COCINA DE 5ª GAMA.....	125
2.2.3.	LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DESDE LA COCINA CENTRAL	129
2.2.4.	LIMPIEZA.....	129
2.2.5.	CONTROL DE CALIDAD.....	130
2.3.	SALA - SERVICIO AL CLIENTE.....	130
2.3.1.	TOMA DE PEDIDOS	131
2.3.2.	SERVICIO DE SALA	131
2.4.	COMERCIAL & MKT – SERVICIO POSTVENTA	132
2.5.	SISTEMA DE CALIDAD.....	132
2.5.1.	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD	133
2.6.	PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	138
2.7.	PLAN DE HIGIENE	139
3.	PROVEEDORES-LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO	140
3.1.	LISTADO INICIAL DE PROVEEDORES	140
3.2.	PRINCIPALES PROVEEDORES Y PARTNERS	143
3.2.1.	CCP	143
3.2.2.	GRUPO FOSTER FOOD	146
3.2.3.	ACUERDOS CON FABRICANTES	147
3.3.	LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO	148
4.	ESCANDALLO DE COSTES – INGENIERÍA DE CARTA.....	148
4.1.	DEFINICION Y ESTRUCTURA DE LA CARTA	149
4.2.	ESCANDALLO	153
4.3.	MARGEN BRUTO DE LA CARTA.....	155
4.4.	MARGEN BRUTO DE LAS BEBIDAS.....	160
5.	LOCALIZACIÓN Y EMPLAZAMIENTO	161

6.	DESCRIPCIÓN DEL LOCAL Y LAYOUT	162
6.1.	DESCRIPCIÓN DEL LOCAL TIPO	162
6.2.	DESCRIPCIÓN DEL PRIMER RESTAURANTE COMBI-NATIONS	162
6.3.	INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO	163
6.3.1.	ZONA DE RESTAURANTE.....	163
6.3.2.	COCINA	164
7.	SOFTWARE DE GESTION - ERP.....	166
7.1.	PRIMERA FASE – RESTAURANTES PROPIOS	166
7.2.	SEGUNDA FASE – EMPRESA FRANQUICIADORA	167
8.	OPERACIONES EN LA MATRIZ FRANQUICIADORA.....	169
8.1.	IDENTIFICACION DE LOS POTENCIALES FRANQUICIADOS.....	170
8.2.	IDENTIFICACION DE LOS ESPACIOS	171
8.3.	TRASMISION DEL KNOW-HOW Y FORMACION	171
8.4.	GESTION DE COMPRAS Y PROVEEDORES.....	172
8.5.	AUDITORIA Y CONTROL DE LOS FRANQUICIADOS	172
8.6.	MARKETING CORPORATIVO	173

1. DEFINICION DEL NEGOCIO

Nuestra empresa se sustenta en un modelo de negocio de rotación media y un precio de ticket medio por persona asequible. Para conseguir que nuestros restaurantes sean rentables en base a este modelo todas las operaciones, así como el diseño, localizaciones, etc, están fuertemente meditados para permitir maximizar la afluencia y la rotación de los clientes.

Los restaurantes COMBI-NATIONS contarán con varios puntos claramente diferenciadores, de los que podemos destacar su carta y su diseño.

La carta es el elemento clave en la consecución de nuestros dos principales objetivos, diferenciarnos y conseguir rotación a través de un servicio rápido y un precio medio. El núcleo central de la carta se basa en hacer cocina en miniatura de los principales platos internacionales globalmente conocidos y que son globalmente consumidos también, es decir, la idea es convertir en tapas todos esos platos conocidos y consumidos en todo el mundo. Para ello haremos una división de la carta por países y/o culturas, y en cada una de las secciones el cliente podrá deleitarse con la tapitización de los platos más reconocidos de la cocina de esa zona, concretamente la carta se dividirá en 5 estilos de cocina principales y una sexta que irá cambiando según las indicaciones del departamento de marketing.

Para alcanzar una rotación media en nuestros restaurantes es imprescindible entre otras cosas conseguir una rápida elaboración y un precio medio, para ello hemos realizado una ingeniería de carta y diseñado un modo de operación en cocina que nos permite conseguir esto.

Otro de los aspectos clave para maximizar la rotación está en el diseño de los restaurantes, en la localización, y la atención al cliente. El diseño de los restaurantes constituye un factor determinante para conseguir un espacio atractivo para el cliente, en el que se encuentre cómodo durante su estancia, pero conjugándolo de tal forma que minimice el tiempo de la sobremesa y por tanto aumente la rotación.

La localización de los restaurantes es fundamental para conseguir nuestros objetivos de ventas, por ello todos los restaurantes COMBI-NATIONS estarán situados en zonas céntricas de grandes ciudades, donde el paso de potenciales clientes está garantizado, y además las localizaciones contarán con un gran número de oficinas cercanas que garanticen la asistencia de clientes los días de entresemana.

El horario de apertura de los restaurantes está pensado para atender almuerzos y cenas durante todos los días de la semana, para ello se prevé abrir en dos turnos diarios, el primero de ellos de 12:45 a 16:30 y un segundo de 20:30 a 01:00. El horario de cierre nocturno será flexible, y en las noches del domingo al miércoles entendemos que se encontrará sobre las 00:00 , mientras que de jueves a sábado puede alargarse más allá de la 01:00 en función de la afluencia de clientes.

Otra vía de ingresos que se contempla es el **Take Away** de todos nuestros platos. El cliente tendrá la posibilidad de realizar sus pedidos para llevar a través de teléfono, web o app. El

Take Away supone un ingreso adicional muy rentable ya que no implica la ocupación de una plaza del restaurante, no necesita servicio en mesa, utilización y limpieza de vajilla, etc.

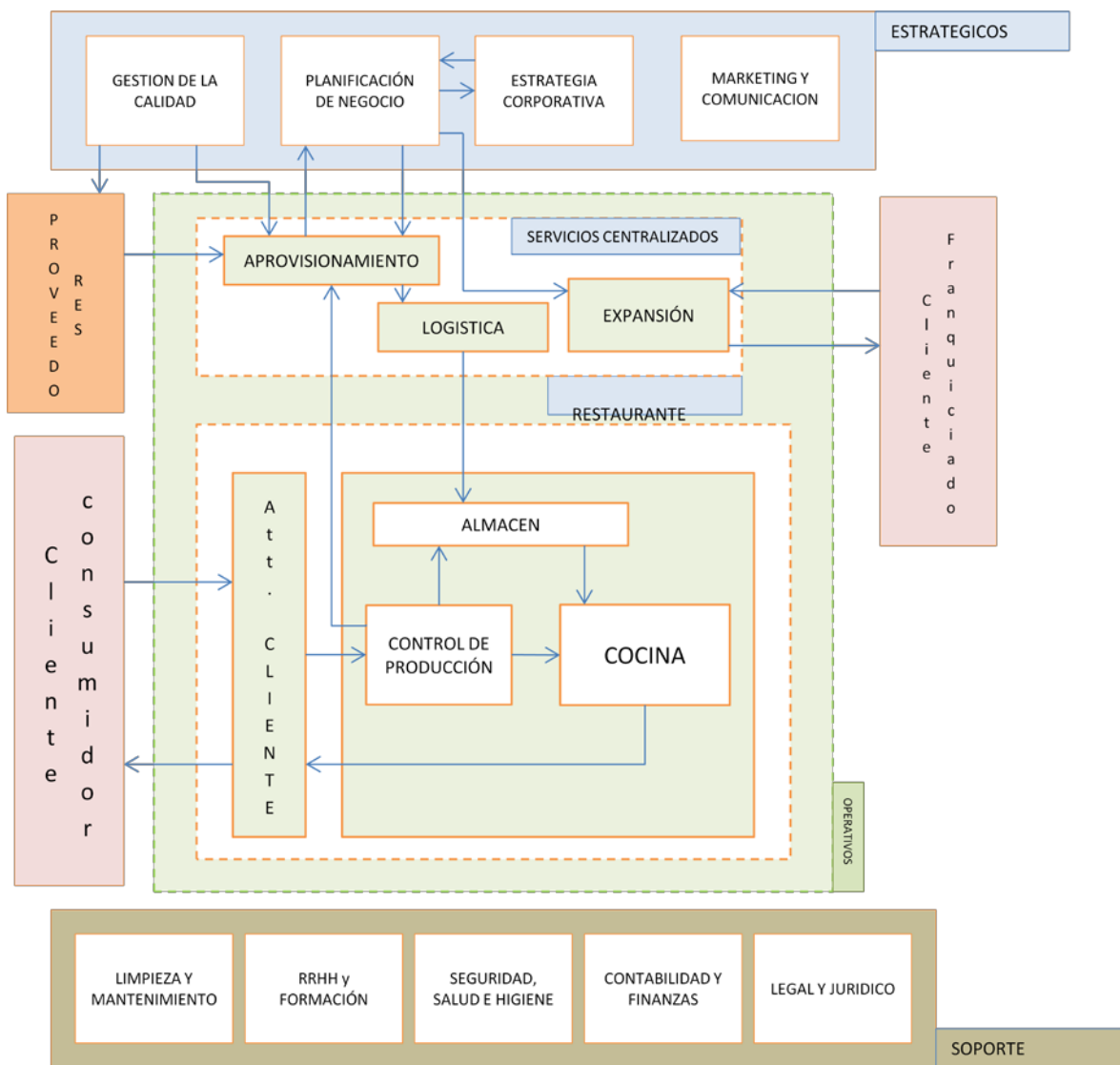
Como última vía de ingresos a cada restaurante se contempla la posibilidad del servicio a domicilio de los pedidos, que articularemos mediante 2 vías: a través de la empresa multinacional **Just-Eat** y directamente a través de nuestra web, app o teléfono. Para llevar a cabo los repartos a domicilio no se plantea el contar con personal propio, sino que se hará mediante **repartidores freelance** que cuenten con vehículo propio, y a los que abonaremos un precio de mercado por cada reparto que realicen que serán repercutidos en precio que abone el cliente (inicialmente una comisión de 1,5€ por envío). Esto último supone para nuestros restaurantes una forma fácil, sin inversión y sin gasto fijo de hacer llegar nuestros platos al domicilio de nuestros clientes.

2. CADENA DE VALOR Y PROCESOS

INFRAESTRUC	Dirección restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal-fiscal y gestión de la calidad				M A R G E N
RR.HH	Selección, contratación, formación, reciclaje, desarrollo, política salarial y laboral. Estructura organizativa de los				
TECNOLOGIA	Mejoras en productos y procesos: Inversiones en sistemas informáticos, hornos, neveras multiclima				
COMPRAS	Actividades y políticas de compra, relación con proveedores, rotación de stocks				
	Manipulación.		Proceso de pedidos	Publicidad	
	Almacenamiento	Preparación	Nivel de servicio	Promoción	Base de datos
	Conservación	Presentación	Grado de atención	Guías	Ajuste del producto
	Control de Inventarios.	Limpieza	Organización	Fuerza de Ventas	Atenciones personalizadas
	Devoluciones.	Control de la calidad	Limpieza	Material de ventas	Servicios adicionales
		Mantenimiento		Política de precio	
				Control	
	LOGISTICA INTERNA	COCINA	SALA	COMERCIAL Y MARK	POST-VENTA

Todos los procesos diseñados en nuestros restaurantes parten de la cadena de valor.

A continuación se muestra el mapa de procesos de la cadena. En la parte central se observan las operaciones de un restaurante tipo.



2.1. LOGISTICA DE ENTRADAS

La logística de entradas es el conjunto de operaciones encargadas de la recepción, almacenaje y control de las materias primas.

2.1.1. CONTROL DE INVENTARIO

El jefe de cocina es el encargado de controlar los stocks de todos los productos utilizados en la cocina del restaurante.

Evitar una posible ruptura de stock de cualquiera de las materias primas necesarias, así como controlar que se mantiene el máximo grado de calidad en todos los productos, es una prioridad en nuestros restaurantes, por ello, con el fin de mantener un stock adecuado a las previsiones de ventas, y de verificar la calidad de todos los productos almacenados en el restaurante, diariamente se llevará a cabo una comprobación de las existencias por parte del jefe de cocina.

Ayudado por el software de gestión, el jefe de cocina verificará cantidades, fechas de caducidad y estado de los distintos productos almacenados, y una vez haya realizado la comprobación procederá a elaborar un pedido para compras.

El alcance del pedido se determinará en base a las previsiones de ventas en el corto plazo, en base al plazo de entrega de nuestros proveedores, y en base a las existencias de las que se dispongan en el almacén. Para cada uno de los productos existirá un indicador de stock mínimo y un indicador de stock de seguridad, ambos necesarios para realizar una buena gestión del almacén que nos permita disponer del stock óptimo que garantice la calidad de nuestros productos y minimice los costes financieros.

Finalmente el jefe de cocina informará al gerente del restaurante de cualquier incidencia detectada, y le trasladará la información para que este proceda a lanzar el pedido a compras.

El gerente es el responsable del control de inventarios y de realizar los pedidos del resto de productos utilizados o consumidos en el restaurante, como son las todas las bebidas servidas, los productos de limpieza, y resto de consumibles fuera de la cocina. El gerente, para controlar los inventarios del restaurante, también se ayudará del software de gestión del restaurante. La filosofía de control para el resto de productos utilizados en el restaurante es la misma que la aplicada por el jefe de cocina con los productos utilizados en su área.

La gestión del almacén se realizará siguiendo el criterio FIFO, de forma que a medida que sea necesario consumir los productos almacenados se utilizarán primero los que llevan más tiempo en dicho almacén. De esta forma garantizamos la frescura de los productos y evitaremos problemas de calidad.

El software de gestión nos ayudará en la aplicación del criterio FIFO, para ello todos los productos frescos serán marcados en el momento de la recepción con un número de lote interno que nos permitirá registrar dichos productos en el sistema informático, y podremos tenerlos identificados en todo momento.

2.1.2. RECEPCION DE LAS MERCANCÍAS

Una vez que el gerente del restaurante ha lanzado los pedidos y los proveedores nos han confirmado la fecha de entrega, el primero informará a los responsables de cocina y barra de la fecha prevista de entrega para que tengan todo preparado para la recepción de los pedidos.

Es importante realizar una recepción en tiempo y forma de las materias primas, sobretodo de aquellas que necesitan mantenimiento frigorífico, y a las que tenemos que prestar especial atención para que no se rompa la cadena de frío durante su recepción y almacenaje.

Cada restaurante cuenta con las instalaciones adecuadas para garantizar el mantenimiento óptimo de los productos que se almacenen en sus dependencias.

La frescura y calidad de nuestros productos es una prioridad en nuestros restaurantes, por ello se llevarán a cabo estrictos controles de calidad a nuestros proveedores durante la recepción de las materias primas.

Durante la recepción de productos frescos como carne, pescado, vegetales, huevos, panes y bollería, etcétera, el feje de cocina será el encargado de llevar a cabo una serie de controles de calidad que garanticen que los productos recibidos cumplen con los estándares de calidad y frescura exigidos en nuestros restaurantes. Los controles que realizará sobre los productos frescos serán los siguientes:

- Comprobar que el producto recibido es exactamente lo que se pidió al proveedor.
- Verificación de que la temperatura del producto es la correcta. Para ello contaremos con un termómetro por infrarrojos que nos permitirá conocer la temperatura del producto de una forma muy sencilla y rápida.
- Verificación del aspecto, color y olor de los productos frescos.
- Verificación de que los productos cuentan con Número de Registro Sanitario (RRSS).
- En el caso de la carne fresca se verificará la fecha de sacrificio del animal y su trazabilidad.
- Se realizará un registro de todas las incidencias ocurridas con los proveedores, de forma que nos permita tener conocimiento de ello en el tiempo y tomar las decisiones oportunas en caso de ser necesario.

Una vez realizadas las comprobaciones anteriores, todos los productos frescos serán marcados con un código de lote interno con nos permitirá controlar en nuestro software todos los datos relativos al producto. El marcado de los productos frescos antes de almacenarlos es especialmente importante para poder aplicar la filosofía FIFO y asegurarnos así de que las materias primas del almacén son siempre frescas y de máxima calidad.

En el caso de recepción del resto de productos no frescos también se aplicarán los controles necesarios para garantizar la calidad, entre otros:

- Comprobar que el producto recibido es exactamente lo que se pidió al proveedor.

- En los productos refrigerados, verificaremos que la temperatura del producto es la correcta.
- Verificación del aspecto, color y olor, y comprobación de que los envases o envoltorios no se encuentran rotos o daños de forma que ello haya podido afectar a la calidad del producto.
- Verificación de que todos los productos alimenticios cuentan con Número de Registro Sanitario (RRSS).
- Se realizará un registro de todas las incidencias ocurridas con los proveedores, de forma que nos permita tener conocimiento de ello en el tiempo y tomar las decisiones oportunas en caso de ser necesario.

2.1.3. GESTIÓN DE DEVOLUCIONES

Con el fin de garantizar la máxima calidad en todos nuestros platos, es una responsabilidad mantener unos niveles de calidad óptimos en todos los productos almacenados en nuestras instalaciones, para ello una de las políticas fundamentales es la de cerrar acuerdos de devolución de productos defectuosos o en mal estado con todos nuestros proveedores.

Será responsabilidad del director de operaciones y/o responsable de compras de la cadena cerrar acuerdos de devolución con todos los proveedores, de forma que sean devueltos al proveedor todos aquellos productos en los que se detecte algún problema de calidad tanto en la recepción de los productos como en la gestión diaria de los productos estocados, en este último caso se procederá a la devolución siempre y cuando el producto se encuentre mal estado por causas ajenas a la gestión del producto en el restaurante.

2.2. PRODUCCIÓN & COCINA

La producción en cocina es una de las claves de nuestro modelo de negocio, que basado en una considerable rotación de los comensales exige unos tiempos cortos en la preparación de los platos una vez el cliente ha realizado su pedido.

Con el fin de conseguir unos tiempos cortos de preparación la producción en cocina se soportará en dos pilares, por un lado la aplicación de la técnica finishing y por otro lado la colaboración con proveedores de productos de 5ª gama, de los cuales uno de ellos nos aportará las ventajas de una cocina central durante los primeros años de vida de la cadena y hasta que el número de restaurantes COMBI-NATIONS sea el suficiente para garantizar que la inversión en una cocina central propia sea rentable económicamente.

2.2.1. APLICACIÓN DE LA TÉCNICA FINISHING

Nuestro modelo de gestión en la cocina estará apoyado en la técnica finishing, la cual consiste en preparar la base de nuestros distintos platos durante las horas de la mañana y de la tarde en la que no hay asistencia de clientes y poner en refrigeración esos preparados que quedan prácticamente listos a falta de emplatado y decoración. Una vez que el restaurante está abierto al público, en cocina se limitan a terminar la preparación de los platos ayudándose entre otros de un horno inteligente que permite cocinar platos distintos al mismo tiempo. Este horno dispone de 12 baldas y garantiza que no se produzca mezcla de sabores ni olores entre los distintos platos.

La técnica finishing nos permite contar con un tiempo de preparación muy corto para cualquier plato de nuestra carta una vez que el pedido ha superado la cola de espera y es recepcionado por algún responsable en cocina, de manera que un gran número de platos de nuestra carta pueden ser preparados en un tiempo inferior a 5 minutos desde la recepción en cocina.

Para que poder aplicar la técnica finishing necesitamos cumplir con los siguientes puntos:

- El Jefe de Cocina, ayudado por el gerente y por los históricos de ventas, deberá realizar una previsión de ventas muy ajustada para los dos siguientes turnos de comida.
- Un equipamiento necesario para poner en práctica la técnica es contar con un horno inteligente de al menos 12 baldas. Este tipo de hornos permite cocinar varios platos distintos al mismo tiempo garantizando la máxima calidad en cada uno de ellos e impidiendo que se produzca la mezcla de olores y/o sabores..

El proceso consta de las siguientes fases:

1. El jefe de cocina hace una previsión de ventas lo más ajustada posible basándose en la afluencia del turno anterior, en históricos del restaurante y en la demanda de los diferentes platos de la carta. La previsión es un elemento clave, ya que acertar se convierte en un elemento necesario para el correcto funcionamiento de esta técnica que nos permitirá garantizar unos tiempos cortos en cocina durante los periodos de afluencia de público.
2. Existirán dos turnos diarios de preparación de la base de los platos que quedarán listos a falta de decoración y emplatado. Estos turnos irán de 9:45 a 12:45 (3 horas) en la mañana y de 18:00 a 20:30 (2,5 horas) en la tarde. Durante estos turnos un responsable de cocina y un ayudante se dedican a elaborar la base de todos los platos previstos por el jefe de cocina y dejar dichas base en refrigeración.
3. Durante los turnos de comida la elaboración de cualquier plato que estuviera en previsión consiste en calentar, emplatado y decorar las distintas bases que habían quedado en refrigeración.

La correcta aplicación de esta técnica es una necesidad y un punto clave para conseguir los objetivos de rotación.

2.2.2. COCINA DE 5ª GAMA

Los restaurantes COMBI-NATIONS se servirán de dos proveedores de 5ª gama, por un lado el grupo FOSTER FOOD especialista en productos de 5ª gama para cadenas de restauración, y por otro lado la empresa sevillana CCP, que no será un simple proveedor sino un partner de nuestra empresa, ya que hemos cerrado con ellos un preacuerdo de colaboración por el cual asumirán las funciones de una cocina central para nuestros restaurantes durante los primeros años de vida de la cadena.

Los productos de 5ª gama son platos que se suministran por el proveedor ya elaborados refrigerados o congelados, listos para su consumo directo o mediante tratamiento térmico para servir a la temperatura adecuada al plato.

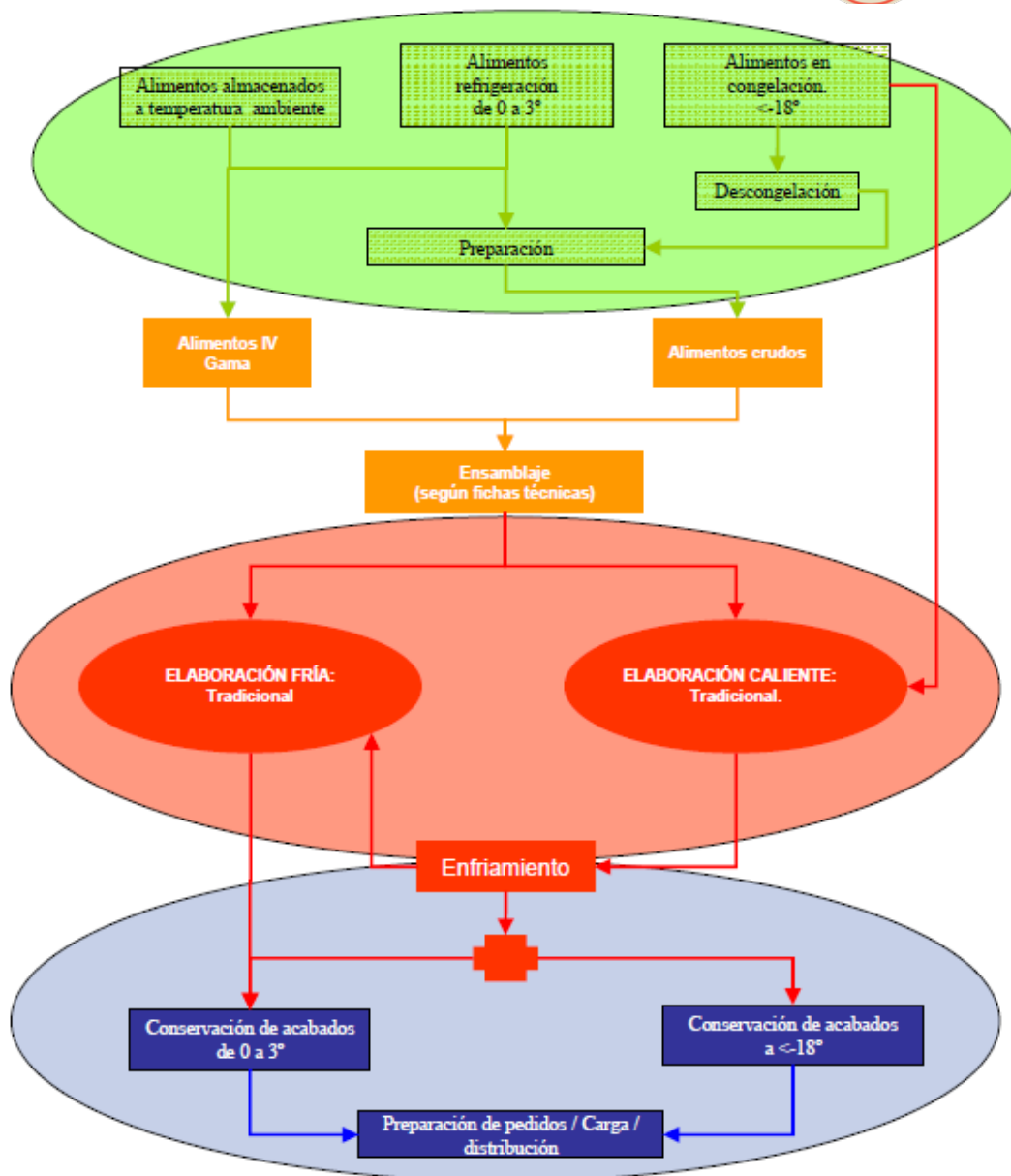
Los productos de 5ª gama serán utilizados en los restaurantes COMBI-NATIONS en aquellas líneas de alimentos que entendemos resultan más rentable externalizar su elaboración por costes de producción, mermas, necesidades de infraestructura, tiempos de elaboración, etc.

CCP hará para COMBI-NATIONS las funciones de una cocina central para nuestros restaurantes y nos suministrará los productos “terminados” refrigerados y/o congelados, para que posteriormente en las cocinas satélites de cada restaurante sea donde se lleve a cabo la regeneración y emplatado antes de servir a los clientes.

COCINA CENTRAL VS COCINAS DESCENTRALIZADAS

La implantación de cocinas centrales donde se elaboren los alimentos que quedan listos para que más tarde sean regenerados en las cocinas satélites antes de servir es una práctica habitual entre las cadenas de restauración, ya que las ventajas frente a la elaboración completa de los platos en cada restaurante son notables en tiempo y coste.

La forma de trabajar de las cocinas centrales en el sector comercial suelen ser de línea fría, que consiste en el transporte refrigerado de los alimentos y la regeneración en el lugar de destino. Este sistema permite que los centros receptores de los alimentos, por alejados que estén, cumplirán con los mismos requisitos de calidad que los centros próximos, siempre y cuando no se rompa la cadena de frío durante la distribución de los alimentos.



Fuente: AC Consuti'n

La refrigeración rápida de las comidas frena el desarrollo microbiológico y el mantenimiento continuado de la cadena de frío y calentamiento o retermalización justo antes del servicio garantizan y minimizan el riesgo de toxiinfecciones alimentarias.

La creación y establecimiento de una cocina central se justifica desde varios puntos de vista como son los aspectos económicos, aspectos de seguridad alimentaria y aspectos de gestión de la trazabilidad.

El principal inconveniente de la implantación de una cocina central en la que puedan apoyarse las cocinas satélites de nuestros restaurantes no es otro que la fuerte inversión inicial necesaria, una inversión que solo resulta lógica cuando el número de restaurantes COMBI-NATIONS sea suficiente para asegurar la rentabilidad económica de dicha inversión.

Derivado de lo anteriormente expuesto, resulta coherente decir que no es factible la implantación de una cocina central desde los inicios de la cadena de restauración, pero hemos buscado una alternativa viable a la cocina central a través de la colaboración con nuestro partner de 5ª gama personalizada, de forma que podamos beneficiarnos de las ventajas que reporta para una cadena de restauración el contar con una cocina central, pero sin la necesidad de realizar desde el primer momento la fuerte inversión inicial que requiere montar una. Podríamos decir que el acuerdo de colaboración con nuestro partner nos permitirá externalizar o subcontratar los servicios de una cocina central.

BENEFICIOS DE LA QUINTA GAMA PARA RESTAURACIÓN

Aunque pudiera parecer que en una situación de crisis económica como la actual los únicos argumentos válidos para utilizar quinta gama fuesen de tipo económico (costes, precios...), esto no es solamente así. Aparte de los económicos hay muchos otros. Reseñemos algunos de ellos:

- **Calidad y seguridad alimentaria.**
 - Poder presentar al cliente un producto de calidad estándar, siempre igual en éste aspecto.
 - Productos con regularidad, que a día de hoy es un aspecto importantísimo de cara a la calidad percibida.
 - Platos que ni necesitan ni incorporan elementos como conservantes o aditivos no naturales en general. Su conservante es, generalmente, el frío.
 - Alimentos con todos los nutrientes propios. Fundamental cuando hablamos de alimentación.
 - Seguridad en lo que respecta a la higiene en las industrias fabricantes. Aspecto éste fundamental cuando hablamos de alimentación.
 - Trazabilidad

- **Innovación.**
 - En productos.
 - En formatos apropiados para nuestro negocio.
 - Posibilidad que la quinta gama nos ofrece de ampliar y modificar la oferta de carta regularmente.

- **Oferta a clientes.**
 - La quinta gama nos permite presentar en nuestro negocio una carta sugerente con una menor inversión en cocina.

Dicho esto, retornemos al aspecto económico, donde las ventajas son numerosas. Enumeraremos las más importantes:

- Se reduce notablemente la inversión necesaria en cocina y en compra de elementos diversos de equipamiento. Con la quinta gama no pretendemos eliminar la cocina de nuestros restaurantes, pero sí conseguiremos reducir el espacio destinado a tal efecto así como la inversión que sería necesaria para equipar una cocina capaz de elaborar desde 0 todos los platos a servir.

- Necesitamos menor espacio para almacenaje de materias primas y ello nos permite aprovechar un mayor espacio para atención a los clientes. Dicho espacio es el que genera negocio.
- Reducción de los costes de producción, muy especialmente en los destinados a mano de obra y sobre todo en la especializada, previendo que cualquier cocina de un restaurante COMBI-NATIONS podrá ser atendida con un máximo de 2 personas, 3 en las horas de atención al cliente.
- Podemos conseguir precios competitivos y consecuentemente un ahorro importante en los costes de aprovisionamiento.
- Minimización al máximo las mermas.
- El precio uniforme y la reducción de los costes antes citados permite una mejor y más profesional gestión de nuestra oferta.

En definitiva y como decíamos anteriormente, la inclusión de productos de 5ª gama en nuestros restaurantes pretende actuar como sustituto de una cocina central en los primeros años de vida del grupo COMBI-NATIONS, hasta que el grado de madurez de la empresa y el número de restaurantes COMBI-NATIONS sea el adecuado para garantizar la rentabilidad y el retorno de la inversión en una cocina central propia que abastezca a las cocinas satélites de nuestros restaurantes.

El acuerdo alcanzado con la empresa **CCP** contempla la elaboración y suministro de platos por parte de **CCP** siguiendo las recetas indicadas por nuestra empresa, es decir, nuestro proveedor nos permite la customización y la exclusividad.

La 5ª gama nos permitirá ser coherentes con nuestra filosofía de rápida elaboración y servicio al cliente, pero para nosotros es fundamental mantener nuestro carácter vanguardista, diferencial y único en su conjunto, por ello el acuerdo alcanzado con la empresa **CCP** contempla la imposibilidad de suministrar los mismos platos elaborados para COMBI-NATIONS a otras empresas.

Un aspecto clave para nosotros es mantener unos márgenes adecuados, por ello tras un análisis de nuestro escandallo y fichas técnicas de nuestros platos por parte de la empresa CCP nos garantizan un margen neto apropiado sobre nuestros precios de ventas siempre y cuando se alcancen unos compromisos de compra anuales que entendemos no supondrán un problema para COMBI-NATIONS al situarse por debajo de nuestras previsiones de compra de productos de 5ª gama. Concretamente CCP nos garantiza un margen medio del 52% sobre los precios de venta siempre que la facturación anual de CCP a COMBI-NATION supere los 30.000€ el primer año y los 50.000€ el segundo año y siguientes.

Como conclusión podemos decir que la colaboración con **CCP** nos permitirá beneficiarnos de todas la ventajas de una cocina central pero sin tener que realizar el desembolso de la inversión que supone montar una. Por tanto este acuerdo nos permitirá variabilizar los costes fijos y reducir la inversión inicial a través de un menor margen.

El servicio prestado por CCP, una vez comenzada la expansión interprovincial, será replicado a través de la colaboración con otras empresas de características similares a CCP y que nos prestarán el mismo servicio fuera de Sevilla.

2.2.3. LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DESDE LA COCINA CENTRAL

Para la distribución de los alimentos desde la cocina central de nuestro partner situada en el barrio de Santa Clara de Sevilla hasta las cocinas satélites de cada uno de los restaurantes COMBI-NATIONS, contaremos con los medios de distribución propios del partner, el cual cuenta con 2 furgonetas acondicionadas para mantener refrigerados y/o congelados los alimentos durante el transporte desde la cocina central hasta las cocinas satélites.

2.2.4. LIMPIEZA

La limpieza en los restaurantes se divide en dos bloques, por una lado está la limpieza de los útiles de cocina, vajilla y cristalería de los cuales la responsabilidad de limpiarlos recae sobre el personal de cada restaurante, y por otro lado está la limpieza general de cada restaurante en su conjunto que subcontratará a una empresa de limpieza.

LIMPIEZA DE LOS ÚTILES DE COCINA, VAJILLA Y CRISTALERÍA

La responsabilidad de la limpieza de los útiles de cocina y el piso de la misma recae sobre el personal de cocina. El responsable de cocina será quien determine qué persona debe encargarse de realizar la limpieza y cuando debe hacerlo, todo ello en función de las necesidades puntuales de la cocina misma. Por consiguiente, la limpieza de los todos o de determinados útiles podrá realizarse en cualquier momento durante las horas de preparación o durante las horas de apertura al público.

En cuanto a la limpieza de la vajilla, cristalería, cubertería y otros útiles no pertenecientes a la zona estricta de la cocina, será realizada por el personal de sala, que al igual que para el caso de los útiles de cocina, realizarán la limpieza en cualquier momento de la jornada en función de las necesidades del restaurante.

LIMPIEZA DEL RESTAURANTE EN SU CONJUNTO

La limpieza general de cada restaurante incluyendo los aseos se subcontratará a una empresa de limpieza que realizará esta labor dos veces diariamente.

Cada mañana entre las 8:00 y las 10:00 el personal de la empresa de limpieza contratada acudirá al restaurante en cuestión para realizar la limpieza de todas las instalaciones comenzando por la cocina de modo que cuando llegue el personal de cocina a las 9:45 la encuentren limpia y seca. La limpieza matutina comprenderá cocina, almacén, sala del restaurante, zona de cajas y aseos, y la limpieza se realizará en este orden.

La limpieza de la tarde se realizará entre las 17:00 y las 18:30, y será una limpieza más liviana que la matinal. En el segundo turno de limpieza diario solo se cubrirá la zona de cajas, la sala del restaurante y los aseos. La responsabilidad de mantener limpia la cocina durante la jornada recaerá en el personal de cocina.

2.2.5. CONTROL DE CALIDAD

Uno de los principales objetivos en COMBI-NATIONS es la satisfacción de nuestros clientes, y que nuestra realización con ellos no se limite a una sola visita sino que repitan de forma asidua, además de que nos den buena publicidad entre sus contactos y en la redes 2.0 y que nos recomienden. Por todo lo anterior, en nuestra empresa la calidad no se limitará a la zona de cocina sino que pretendemos elevarlo a todos los procesos de la empresa mediante la implantación de un Sistema de Calidad (ver apartado 2.5).

2.3. SALA – SERVICIO AL CLIENTE

La forma en la que realizaremos la atención y venta a nuestros clientes es otro de los pilares fundamentales para conseguir nuestros objetivos de rotación.

Se plantea como objetivo de **rotación** que el tiempo medio que un cliente permanezca en el restaurante sea **menor a 60'**, entendiendo que la toma del pedido se realizará en no más de 5' desde que el cliente entra en el restaurante, el servicio en mesa no llevará más de 10' desde la realización del pedido, y como tiempo de consumición medio tomamos entre 30 y 45'.

El proceso de atención al cliente que vamos a implantar minimiza los tiempos eliminando dos de los momentos que más suelen penalizar el tiempo medio que un cliente permanece en el restaurante. Estos dos momentos son la **toma de pedido y el pago de la cuenta**. Para el caso de la toma de pedido, el método tradicional en el que los clientes son acomodados en una mesa, el camarero les lleva la carta, los clientes piensan lo que tienen que pedir y finalmente piden, es un procedimiento muy lento que no es compatible con nuestro modelo de media rotación. El otro momento de retraso que eliminamos es el momento del pago, es decir, desde que los clientes piden la cuenta hasta que finalmente dejan su mesa y se marchan.

El modelo de atención y servicio al cliente a implantar en nuestros restaurantes se basa en que los clientes son atendidos inicialmente en el mostrador en un único punto de venta. Con esto minimizamos el tiempo de elección y de pago, que se realiza por adelantado cuando el cliente termina de hacer su pedido. Sin embargo, el plus que ofrecen nuestros restaurantes frente a los típicos restaurantes con punto de venta está en el servicio de los platos en sala. Una vez que el cliente ha realizado y pagado su pedido en el mostrador, este se dirige a su mesa con un coqueto banderín numerado, y es uno de los camareros de sala quién llevará la bebida y posteriormente la comida a la mesa correspondiente en cuanto el pedido del cliente salga de cocina. Si el cliente desea pedir algo más a posteriori deberá reproducirse el ciclo completo nuevamente.

Aplicando este modelo conseguiremos reducir notablemente el tiempo medio de permanencia en el restaurante de forma que podamos alcanzar nuestros objetivos de rotación, pero el servicio en mesa dará ese plus que nos permitirá diferenciarnos y que la imagen que quede en la mente del cliente no sea la de una atención fría y e impersonal.

2.3.1. TOMA DE PEDIDOS

Es uno de los puntos clave en los que se sustenta el modelo de rotación. En nuestros restaurantes la toma de los pedidos se lleva a cabo directamente en mostrador donde el cliente, mientras espera su turno, va pensando que desea consumir.

Cuando al cliente le llega su turno el proceso de pedido se desarrollará como sigue:

1. El empleado saluda al cliente con un “buenas tardes” o un “buenas noches” en función del momento del día.
2. El camarero pregunta al cliente “¿Qué desea tomar?”. Si el cliente duda o solicita recomendación el camarero recomendará al cliente los platos que más nos interese promocionar en ese momento (el sistema informático dará esta información al empleado).
3. El camarero tomará nota en el sistema informático del pedido del cliente.
4. Si el cliente no ha pedido bebida, el camarero preguntará al cliente “¿Y de bebida?”.
5. El camarero preguntará al cliente “¿desea algo más?”. Si en ese momento el cliente duda, el camarero podrá recomendar alguno de nuestros platos si no lo ha hecho con anterioridad.
6. Una vez se ha terminado de introducir el pedido en el sistema informático el camarero solicitará el pago al cliente mediante la frase “Son X euros, por favor”.
7. El camarero procederá a realizar el cobro y a devolver el cambio al cliente.
8. Acto seguido el camarero le facilitará al cliente el banderín numerado correspondiente para que pueda marcharse con él a una de las mesas o bancos del restaurante. El banderín numerado que permitirá a los camareros de sala identificar la mesa en la que tendrán que servir los platos solicitados a cocina.
9. El camarero servirá las bebidas del cliente para que uno de los camareros de sala pueda acercarlas al cliente hasta donde este haya tomado asiento.
10. El pedido de la comida se redirecciona de forma automática a la cocina.

2.3.2. SERVICIO DE SALA

En el servicio de sala se encuentra uno de los elementos diferenciadores de nuestro servicio al cliente frente a otros restaurantes con un modelo de atención al cliente en punto de venta.

Para poder llevar las bebidas y los platos al cliente debemos conocer el número de la mesa en la que este está sentado, es por ello que los camareros de sala deberán tener un correcto control de las mesas que están ocupadas y las que no.

Con el fin de que el personal de sala pueda identificar a los clientes que tienen servir en mesa, los clientes colocarán en un lugar visible sobre sus mesas un banderín numerado que

previamente le han dado en mostrador cuando ha realizado el pedido. Estos banderines numerados, que contarán con un diseño atractivo que no rompa con la estética del local, nos permitirán solucionar el problema del servicio en mesa cuando los clientes realizan los pedidos un único punto.

Las funciones de los camareros de sala serán:

1. Llevar las bebidas y la comida a la mesa de los clientes.
2. Retirar los platos de las mesas que quedan libres.
3. Resolver pequeños contratiempos de limpieza que puedan surgir en sala, como por ejemplo una bebida derramada o un plato que se rompa.

2.4. COMERCIAL & MKT – SERVICIO POSTVENTA

Comercial y Marketing: Engloba todos los medios necesarios para promocionar el restaurante. Estos medios son: la hospitalidad, publicidad, guías, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas.

Servicio Post-Venta: Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Puede ser a través de políticas de fidelización, bases de datos, ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

Todas las políticas y estrategias de los dos campos anteriores se desarrollan con detallan en el correspondiente PLAN DE MARKETING del presente documento.

2.5. SISTEMA DE CALIDAD

Para COMBI-NATIONS la calidad es una máxima y por ello no se limita a los procesos en cocina y servicio al cliente, sino que pretendemos elevarlo a todos los procesos de la empresa, para lo que llevaremos a cabo la implantación y certificación de un sistema de calidad que nos permita alcanzar la excelencia en las operaciones.

Como no podía ser de otro modo, el objetivo fundamental de la implantación de un sistema de calidad no es otro que conseguir que nuestros clientes queden satisfechos y que la empresa sea lo más rentable posible. Un sistema de calidad es una fórmula de gestión empresarial que bien implementada promete resultados muy positivos.

Nuestro sistema de calidad se sustentará en los siguientes pilares:

- Rentabilidad del negocio.
- Realización eficaz de las tareas y procesos.
- Satisfacción de nuestros clientes.

En el mundo de la restauración existen 3 modelos de gestión de la calidad consolidados en nuestro país:

- Sistema de Calidad Turístico Español.
- Sistema ISO 9001:2000.
- Modelo de excelencia empresarial EFQM.

Los modelos anteriores, con sus diferencias, persiguen objetivos comunes y tomaremos ideas de los 3 aunque la **gestión por procesos** que contempla el modelo ISO 9001:2000 está en el ADN de nuestra empresa. Este modelo se basa en 8 principios de gestión:

1. Empresa enfocada al cliente. Identificamos las necesidades del cliente y nos anticipamos a sus expectativas.
2. Liderazgo. Todo nuestro personal deberá estar comprometido con los objetivos de la empresa.
3. Participación del personal. Desarrollo de las capacidades potenciales del equipo de trabajo.
4. Orientación a procesos. Los recursos y actividades del restaurante se gestionan como un proceso.
5. Orientación del sistema hacia la gestión. El restaurante gestiona los procesos de forma eficaz y eficiente.
6. Mejora continua. Es el objetivo permanente de la empresa.
7. Toma de decisiones. Las decisiones se toman en función de la información relevante que recogemos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores. Se mejora la competitividad de las dos partes.



Fuente: ISO

2.5.1. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

El responsable de la implementación y gestión a todos los niveles del sistema de calidad en COMBI-NATIONS será el Director de Operación de la compañía.

Las obligaciones del responsable del sistema de calidad serán:

- Definir el plan de trabajo necesario para la implementación del sistema.
- En colaboración con el resto de la dirección, definir los objetivos y necesidades de la empresa.
- Ejecutar el plan de trabajo.
- Redactar toda la documentación necesaria.
- Supervisión del mantenimiento y consolidación del sistema.

CLAVES EN LA IMPLMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD:

El éxito de la implementación de un sistema de calidad depende de 5 aspectos claves que para COMBI-NATIONS son esenciales.

- Compromiso de la dirección.
Para la dirección es muy importante el buen fin del proyecto de calidad.
- Determinar el mapa de procesos de la compañía (ver apartado 2.2).
- Comprometer a los mandos intermedios y al personal de base.
Es esencial que nuestro personal esté comprometido en la correcta aplicación del sistema de calidad si para obtener los resultados esperados.
- Aplicar la descentralización.
Deben existir equipos de mejora capaces de resolver autónomamente problemas identificados en los procesos.
- Monitorizar y dinamizar el proceso.
Los resultados deberán ser medidos y observados, y no solo el volumen de ventas sino también la tasa de errores en los procesos, y la satisfacción de los clientes entre otros.

HERRAMIENTAS A APLICAR

- Batería de indicadores.

Los indicadores están establecidos bajo la premisa de que todo lo que no puede medirse es difícilmente mejorable. Por ello en COMBI-NATIONS estableceremos indicadores que nos permitan medir el grado de eficiencia y eficacia con el que se llevan a cabo los distintos procesos de la empresa. A modo de ejemplo veremos algunos de los indicadores de los manuales del Sistema de Calidad a implantar:

APROVISIONAMIENTO:

Misión: Acopiar y gestionar las compras de los recursos necesarios para la compañía, garantizando el mejor precio y los estándares de calidad prescritos.

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
Objetivo de precio	Desviación sobre el precio objetivo de la cia → (anual)	< 2%

Retraso en las entregas	$(n^{\circ} \text{ de retrasos} / n^{\circ} \text{ total de entregas}) * 100 \rightarrow$ (mensual)	<0,5%
Disconformidades de calidad	$(n^{\circ} \text{ test de calidad no conformes} / n^{\circ} \text{ total de test de calidad}) * 100 \rightarrow$ (mensual)	< 0,1%

LOGÍSTICA:

Misión: Gestión adecuada de las materias primas para mantener los estándares de calidad de la misma, y distribución en tiempo y forma de las mp a los restaurantes.

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
Rotura de la cadena de frío	$(n^{\circ} \text{ Test de } t^{\circ} \text{ fuera de los márgenes adecuados} / n^{\circ} \text{ total de test}) * 100$ (mensual)	< 0,1%
Retraso en las entregas	$(n^{\circ} \text{ de retrasos} / n^{\circ} \text{ total de entregas}) * 100 \rightarrow$ (mensual)	<0,5%

EXPANSIÓN:

Misión: Gestionar el proceso expansivo de la compañía interactuando con los potenciales franquiciados.

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
Objetivos de crecimiento marcados por la compañía	Nº de nuevos establecimientos de la cía (anual)	>75% del objetivo marcado por la cía

ALMACÉN:

Misión: Gestionar de forma correcta el stock en los restaurantes, cuidando que el nivel de existencias, la conservación y la rotación sean los adecuados.

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
-----------	---------	-----------------------

Número de roturas de stock anuales	Nº de roturas de stock producidas en un año en cualquiera de los productos en stock por causa de mala gestión del almacén	0
Cantidad de mp caducada o en mal estado (en cada línea de producto)	(Cantidad de mp caducada / cantidad total de mp gestionada en un año)*100 (mensual)	<0,5%

ATENCIÓN AL CLIENTE:

Misión: Recibir al cliente, tomar el pedido, cobrarlo y servirlo todo ello en tiempo y forma

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
Cientes insatisfechos con el servicio (encuestas)	(Nº clientes insatisfechos / Total clientes encuestados)*100 (mensual)	< 5%
Errores en el cuadrado de cajas	(nº de errores vs Volumen del error) (mensual)	Tendencia negativa (objetivo)

PRODUCCIÓN COCINA:

Misión: Preparación de la comida en los restaurantes para ser servida directamente al usuario final bajo los estándares de calidad exigidos.

Indicador	Cálculo	Resultado planificado
Producto desechado en cocina	(Cantidad de mp desechada / Cantidad total producida)*100 (mensual)	< 1%
Tiempos de producción	(nº test de verificación del cumplimiento de los tiempos de producción / Total test realizados) *100 (mensual)	<5%

- Modelo de mejora continua

La mejora continua nos permite mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos. Este modelo nos permite identificar los procesos que requieren una mejora. Cuando tenemos identificada la mejora estableceremos un equipo de mejora para que analice el proceso. El equipo de mejora será el responsable de buscar e identificar los problemas y buscar las soluciones correspondientes. Se llevará a cabo la implementación de las soluciones escogidas y cotejaremos los resultados obtenidos mediante indicadores para comprobar la mejoría.

METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA: EL CICLO P-D-C-A



PLAN. Planificar: establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de acciones).

DO. Hacer: implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

CHECH. Comprobar: la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos planificados.

ACT. Actuar: en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizarán las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización).

- Manual de procedimientos de la empresa

Todo el sistema de calidad se apoyará en unos procedimientos que facilitan el conocimiento, por parte de todo el equipo humano del restaurante, de cómo se deben realizar las actividades diarias.

El manual parte del mapa de procesos, y a partir de dicho mapa se describe cómo se lleva a cabo las principales tareas que antes, durante, y después del servicio al cliente.

CONTROL DEL SISTEMA

Una vez finalizado el trabajo anterior, el sistema de calidad estará plenamente operativo. Pero entonces deberemos analizar los resultados, y conseguir que el sistema germine en el tiempo a todos los niveles. Para ello consideraremos los siguientes aspectos:

- Analizar constantemente los resultados de los indicadores que estemos aplicando. Dándola a conocer a todo el equipo humano.
- Seguir de cerca las mejoras llevadas a cabo por el equipo de mejora continua.
- Corregir aquellos procedimientos que requieran ajustarse una vez vistos sus resultados. Un sistema de calidad es dinámico en el tiempo.
- Premiar los logros y resultados positivos.
- Auditarse internamente una vez al año, para asegurarnos de que estamos aplicando todas las herramientas y requisitos que marca la norma por la que nos hemos certificado.

2.6. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En COMBI-NATIONS estamos comprometidos con la seguridad laboral. La legislación española en materia de prevención de riesgos laborales establece la obligación de la empresa de informar a sus trabajadores sobre los riesgos que pueden afectar a su salud y las medidas preventivas que deben aplicar para evitarlas.

COMBI-NATIONS entiende la importancia que tiene la prevención de riesgos laborales y su orientación a la mejora de la formación de sus trabajadores ya que ésta redundará finalmente en un servicio de mayor calidad y en una reducción de los costes empresariales (económicos, de imagen, de satisfacción, etc.). De hecho, puede afirmarse que, con carácter general, los riesgos no detectados y controlados a tiempo, generan un coste muy superior al de su prevención.

Los accidentes y las enfermedades que afectan a los trabajadores del sector de la restauración, no solo dañan la salud del trabajador, sino también el éxito en la gestión de la empresa. Las horas de trabajo perdidas por accidentes y enfermedades, así como los materiales dañados (por ejemplo los destrozos en los equipos o productos elaborados) interrumpen la continuidad del proceso de trabajo.

Los aspectos a tener en cuenta para lograr una eficaz política de P.R.L son los siguientes:

Riesgos Generales vs. Medidas preventivas en:

- Orden y limpieza en los lugares de trabajo:
 - Caídas al mismo nivel por resbalones y tropiezos.
 - Golpes contra objetos y salientes que ocupan zonas de paso.
 - Caídas de objetos almacenados y durante su manipulación.
 - Incendios.
- Manipulación manual de cargas:
 - Lesiones en la espalda por sobreesfuerzos.
 - Golpes contra objetos durante las operaciones de reposición de cámaras y estanterías.
- Seguridad frente a riesgos eléctricos:

- Contactos eléctricos, con partes de la instalación habitualmente en tensión.
- Contactos eléctricos indirectos, con partes o elementos metálicos accidentalmente puestos bajo tensión.
- Quemaduras por arco eléctrico.

- Riesgo de explosión por acumulación de gas:
 - Rejillas de ventilación obstruidas.
 - Vertidos sobre quemadores durante la cocción de alimentos.
 - Uso indebido o encendido incorrecto de calentadores y hornos a gas.
 - Quemadores sucios u obstruidos.
- Manejo de productos de limpieza:
 - Ingestión accidental.
 - Quemaduras e irritaciones cutáneas.
 - Salpicaduras en ojos.
 - Inhalación de gases tóxicos o nocivos.

Riesgos específicos vs. Medidas preventivas:

- Cocina: herramientas manuales, equipos de trabajo, quemaduras, trabajos con permanencia en el interior de cámaras frigoríficas.
- Camarero: caídas con resbalones y tropiezos con objetos.

Ante los riesgos tanto generales como específicos, de nuestro sector se debe desarrollar un manual. En él se especifican las medidas preventivas que evitan los tipos de riesgos antes definidos. Y con el desarrollo de un manual de medidas preventivas evitamos la falta de formación y desinformación del personal de los diferentes locales.

2.7. PLAN DE HIGIENE

El objetivo del plan de higiene es garantizar la seguridad alimentaria mediante el cumplimiento de las normas y procedimientos de higiene de los productos alimentarios, logrando así no solo garantizar la vida y salud de nuestros clientes, sino también contribuir a la satisfacción de los mismos de finalmente se transforme en beneficios empresariales.

Se redactará un manual de aplicación en todos nuestros restaurantes de prácticas higiénico-sanitarias que desarrollará los siguientes puntos:

- Aspectos generales del autocontrol.
- Plan de control de temperaturas.
- Plan de limpieza y desinfección.
- Plan de formación de manipuladores.
- Plan de trazabilidad.
- Plan de control de plagas.
- Plan de mantenimiento de instalaciones, equipos y útiles.
- Plan de control del agua apta para el consumo humano.
- Plan de eliminación de residuos.
- Registro de incidencias y acciones correctoras.

Como documento de partida seguiremos el *Manual de BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES: Turismo y Hostelería*, editado por los Ministerios de Medio Ambiente, y De Trabajo y Asuntos Sociales (Consultar Anexos)

3. PROVEEDORES-LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO

El trato con proveedores estará centralizado en la matriz de COMBI-NATIONS de manera que será el director de operaciones del grupo, el cual podrá delegar en un responsable de compras, quien se encargue de gestionar los acuerdos con los distintos proveedores, buscar nuevos proveedores, realizar cambios, etc.

En los contratos con los futuros franquiciados se acordarán los suministros que correrán por parte de la matriz del grupo y en cuáles de importancia menor pudiera tener el franquiciado libertad para buscar por su cuenta.

Tal y como decíamos, el responsable de compras se encargará de buscar los mejores acuerdos con el fin de conseguir un óptimo servicio al mejor precio para el grupo.

3.1. LISTADO INICIAL DE PROVEEDORES

Para el suministro de productos alimenticios y otros consumibles se proponen inicialmente una serie de proveedores que hemos seleccionado en base a una serie de requisitos que deben cumplir. Estos son:

- Sus productos y marcas deben ser de reconocida calidad.
- Deben estar catalogados como distribuidores que cuenten con medios propios o ajenos para la distribución y entrega en destino de las mercancías.
- Aceptación de un periodo medio de pago mínimo a treinta días (excepto CCP).
- Precios y descuentos adaptados al volumen de consumo.

En la siguiente tabla se pueden ver los distribuidores propuestos por el momento en función de los productos. Con algunos de ellos ya se han iniciado contactos para cerrar acuerdos de colaboración:

Cuadro de proveedores	Habituales	Ocasionales
ALIMENTACIÓN		

<p>PRODUCTOS FRESCOS - 1ª GAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pescado y mariscos -Carne (aves, ternera, cerdo) -Frutas, verduras y hortalizas -Pan 	<ul style="list-style-type: none"> -Frusana (frutas y verduras) -SURCANAL (porcino) - IGP TERNERA EXTREMADURA - ECOTAONA 	<ul style="list-style-type: none"> -Frutas y Verduras BOBI -Tatachin
<p>PRODUCTOS EN CONSERVA 2ª - GAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conservas de pescado -Conservas vegetales -Conservas de carne 	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo Foster Food 	<ul style="list-style-type: none"> -Makro -Ayala -Ramírez Santos
<p>PRODUCTOS CONGELADOS - 3ª GAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carnes elaboradas (hamburguesas, salchichas, empanados, etc). -Panes especiales y variados (mini buger, mini hotdog, mini pita, mini pan italiano, pan polar, pan montaditos, panes integrales, panes mini bun, mini baguettina, mini bases de pizza varias, etc). -Otros congelados (mini jalapeños, mini rollitos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo Foster Food 	<ul style="list-style-type: none"> -Makro -Ayala -Ramírez Santos
<p>PRODUCTOS LIMPIOS Y TROCEADOS - 4ª GAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Frutas y verduras limpios, cortados y envasados -Toppin de mozzarella cortada en dados -Mixtura de quesos -Pollo asado en dados -Carne de ternera cocinada y cortada en dados -Mix de ternera kebad -Pollo asado en láminas 	<ul style="list-style-type: none"> -Frusana (distribuidor Florette) - Grupo Foster Food 	<ul style="list-style-type: none"> -Makro -Ayala -Ramírez Santos
<p>PRODUCTOS 5ª GAMA (cocinados, listos para consumir, se comercializan refrigerados)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ensaladas artesanas regionales listas para servir 	<ul style="list-style-type: none"> - CCP 	

(China, mediterránea, italiana, etc) -Sushi variado -Etc (ver anexos)	- Grupo Foster Food	
SALSAS regionales preparadas	-Grupo Foster Food	
NO PRECEDEROS -Aceites -Vinos	-Juan Troncoso Sanabria (cerveza, vinos, etc.)	- Ayala -Makro -Ramírez Santos
BEBIDAS -Cervezas (Mahou) -Bebidas sin alcohol (marca Coca-Cola)	-Juan Troncoso Sanabria (cerveza, vinos, etc.)	
NO ALIMENTACION		
Maquinaria y equipos de cocina	- STH (servicio total hostelería) - CCB - Palober	- Makro
Mobiliario, accesorios y elementos de decoración	- Makro - CCB	- Ikea
Menaje (cubiertos, platos, vasos, etc.)	- STH - CCB - Palober	- Ikea
Textil (manteles, servilletas, etc.)	- CCB	- Ikea
Productos y útiles de limpieza (detergentes,escobas,etc.)	- Ayala - Makro	
Vestimenta (ropa laboral, uniformes, etc.)	- euroUniforms	-Makro
Envases y útiles para Take-Away	- Grupo Foster Food	-Makro

--	--	--

Se han alcanzado acuerdos de colaboración con determinados proveedores de alimentos que detallaremos un poco más adelante. En el caso de las bebidas, inicialmente se prevé que el aprovisionamiento lo hagamos a través de distribuidores oficiales de los principales fabricantes de bebidas, para llegar más tarde a acuerdos directamente con fabricantes como grupos cerveceros y de refrescos una vez que nuestro volumen de compra resulte realmente interesante para estos proveedores.

3.2. PRINCIPALES PROVEEDORES Y PARTNERS

Los principales proveedores de la cadena COMBI-NATIONS son la empresa CCP y el GRUPO FOSTER FOOD, y cuanto a fabricantes de productos los principales son las pertenecientes a DOP TORTA DEL CASAR y a IGP TERNERA DE EXTREMADURA, y la empresa ECOTAONAPAN que nos suministrará el pan consumido en nuestros restaurantes.

3.2.1.CCP

CCP es una empresa sevillana fundada en 1988 especializada en la elaboración de comidas caseras para celebraciones, servicio a bares y restaurantes, y venta al por menor mediante recogida directa en la zona de atención al público de sus instalaciones.

CCP cuenta con una cocina industrial completamente equipada y con alta capacidad de producción situada en el barrio de Santa Clara de Sevilla, así como con personal cualificado y con amplia experiencia entre fogones.



CCP cuenta también con medios propios para servirnos sus productos directamente en nuestros restaurantes con las máximas garantías de calidad y manteniendo la cadena de frío, ya que disponen de dos furgonetas acondicionadas para mantener refrigerados y/o congelados los alimentos.

Todos los medios con los que cuenta CCP cumplen estrictamente con la normativa sanitaria vigente y además la empresa se encuentra en este momento inmersa en un proceso de implantación del sistema de calidad ISO 9001 que nos garantiza que los procesos que lleva a cabo por nuestro partner son concebidos siguiendo directrices de excelencia.

El acuerdo alcanzado con la empresa **CCP** contempla la elaboración y suministro de platos terminados y puestos en refrigeración o congelación por parte de **CCP** siguiendo las recetas indicadas por nuestra empresa.

Inicialmente CCP hará las funciones de una cocina central para los restaurantes COMBI-NATIONS que se abrirán en la provincia de Sevilla. **La intención de nuestra empresa es alcanzar acuerdos similares con otros partners que nos permitan replicar en otras provincias el servicio que nos prestará CCP en Sevilla.**

Tras un análisis de nuestro escandallo y fichas técnicas de nuestros platos por parte de la empresa CCP, esta nos garantizan un margen neto apropiado sobre nuestros precios de ventas siempre y cuando se alcancen unos compromisos de compra anuales que entendemos no supondrán un problema para COMBI-NATIONS al situarse muy por debajo de nuestras previsiones de compra.

Concretamente CCP nos garantiza un margen del 50% sobre los precios de venta en todos los alimentos excepto en las pizzas en la que nuestro margen subiría hasta el 60%, esto se traduce en un margen inicial medio del entorno al 52% sobre los precios de venta para todos los alimentos que nos suministre CCP.

Los compromisos alcanzados con CCP van ligados a que la cifra de facturación anual de CCP a COMBI-NATION supere los 30.000 € euros el primer año, y los 50.000 € el segundo año y siguientes. Los platos de CCP representan el 33% de la carta, si suponemos que la venta de sus platos alcanzan un porcentaje cercano a ese 33%, nuestras previsiones de compra a CCP estarían por encima 100.000 euros el primer año y por encima de los 250.000 el segundo año.

El acuerdo inicial con CCP contempla que el pago por nuestra parte sea semanalmente por motivos obvios de capacidad financiera de nuestro partner.

JUSTIFICACIÓN DE LA COLABORACIÓN CON CCP

Como es lógico, contar con una empresa que nos preste los servicios personalizados que prestaría una cocina central para la cadena de restaurantes implica un coste que en este caso se manifiesta en una pérdida de margen. No obstante, CCP es una pyme con reducidos costes de estructura que le permiten trabajar con unos márgenes muy ajustados y que en el caso de nuestro acuerdo de colaboración se justifican en unos volúmenes de facturación que resultan muy interesantes para una empresa del tamaño de CCP.

Concretamente, hemos calculado que el margen bruto medio que obtendríamos de los platos que elaborará nuestro partner estaría entorno al 68% si lo elaboráramos en las cocinas de nuestros restaurantes, lo que implica que estamos sacrificando un 16% de margen medio en aquellos platos que nos sirva el partner. Si consideramos que las ventas de un restaurante maduro se encontrarían sobre 1.000.000 € al año y que el 33% serían platos elaborados por

CCP, significa que estaríamos sacrificando un margen bruto de aproximadamente 52.000€ por cada restaurante maduro (16% de 330.000€).

Sin embargo, y como se demuestra a continuación, **la colaboración con CCP no supone un gasto sino un ahorro**, ya que calculamos que solo en gastos de personal **salvaríamos alrededor de 48.000€ al año**.

Con la configuración actual hemos previsto que necesitaríamos contar con las siguientes horas de personal en cocina (para más información consultar plan de RRHH de presente documento):

PUESTO	HORAS	COSTE TOTAL
Jefe de cocina	4104	75.810,00
Ayudante cocinero	5454	43.851,34
		119.661,34

Entendemos que para poder asumir íntegramente el 33% de la carta delegado en CCP tendríamos que aumentar las necesidades de personal de cocina en torno al 40%, lo que supondría un gasto adicional de unos 48.000€.

PUESTO	HORAS	COSTE TOTAL
Jefe de cocina	5742	106.067,50
Ayudante cocinero	7632	61.298,10
		167.365,60

Otro aspecto importante está en que se necesitaría una cocina mayor y con más equipamiento. La cocina tipo de los restaurantes COMBI-NATIONS deben tener una superficie de unos 35m² y un equipamiento valorado en unos 50.000€. Sin embargo, si tuviéramos que internalizar la elaboración del 33% de la carta delegado en CCP implicaría la necesidad de unas cocinas tipo de unos 55 metros cuadrados que supondrían **algo más de 5.000€ al año solo en alquiler**, y una inversión inicial en el equipamiento de la cocina mucho mayor, del orden de los 90.000€ **que son unos 40.000€ de inversión más** del necesario con la configuración actual.

Por todo lo anterior, podemos asegurar que la colaboración con CCP supone un ahorro económico sustancial para COMBI-NATIONS.

La colaboración diseñada nos permite una elevada flexibilidad y llegado el caso podemos plantear acuerdos con otro u otros partners que nos puedan resultar más ventajosos.

3.2.2. GRUPO FOSTER FOOD

El GRUPO FOSTER FOOD es un grupo de origen madrileño que opera desde 1980, y que hoy trabajan y distribuyen sus productos en toda la península.

El grupo está formado por las marcas: Pica & Moja, Vital Pan y Directo del Norte y se dedican a la distribución y fabricación de productos para cadenas de restauración, catering, panadería, pastelería, y productos para alto gourmet.



Representan a grandes fábricas internacionales, ofreciendo así, productos novedosos y de gran calidad.

Cuentan con más de 5000 clientes, y aportan una gran experiencia y una gran innovación en el sector de la hostelería, tiendas de conveniencia, hoteles y catering.

Tienen una estructura de transportes propia en temperatura ambiente, conservación y congelación que les hace ser ágiles en el servicio. Además para determinadas entregas cuentan con acuerdos con empresas especializadas que le permiten entregar sus productos en un plazo de 24 horas con las máximas garantías de calidad y conservación de los productos.



Los gastos de envío son gratuitos para pedidos mayores a 350€ y el pago se efectuará con una demora de 30 días desde la fecha de emisión de cada factura.

El GRUPO FOSTER FOOD tiene además un departamento de asesoramiento gratuito a sus clientes en cuestiones de diseño desarrollo de cartas y menús para conjugar de la mejor forma posible sus productos y mejorar los resultados económicos de sus clientes.

3.2.3. ACUERDOS CON FABRICANTES

Desde la dirección de COMBI-NATIONS se han alcanzado una serie de acuerdos con fabricantes y organismos.

Los acuerdos alcanzados con El Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Torta del Casar, con El Consejo Regulador de la Indicación Geográfica Protegida Ternera de Extremadura y con la empresa panadera ECOTAONA contemplan una serie de colaboraciones y ayudas económicas con COMBI-NATIONS para la implantación de los dos primeros restaurantes. A cambio quedamos comprometidos a consumir sus productos en aquellos platos de elaboración propia y en los que se elaboren en la cocina de nuestro partner durante un periodo de 5 años.

Tanto ECOTAONA como los fabricantes y productores pertenecientes a DOP TORTA DEL CASAR e IGT TERNERA DE EXTREMADURA cuentan con medios propios o ajenos para distribuir sus productos y servir en nuestras instalaciones.

3.3. LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO

Como reflejábamos en el apartado anterior, nuestros proveedores contarán con medios propios para llevar sus productos hasta nuestras instalaciones, ya sea a los distintos restaurantes COMBI-NATIONS o la cocina central de nuestro partner, donde se aplicará el protocolo de recepción de mercancías descrito en el apartado 2.1.2 del presente documento.

Como es lógico, con el fin de ahorrar costes de estructura, no se propone inicialmente la creación de un almacén central del grupo donde recibir todas las mercancías de nuestros proveedores y desde ese ahí distribuir con medios propios a nuestros distintos restaurantes, ya que por el mismo motivo que la cocina central, la creación de un almacén central y la adquisición de los medios necesarios para la distribución de la mercancías no resultará factible para el grupo hasta contar con un número de restaurantes que garanticen la rentabilidad de la inversión en dicho almacén, en la cocina central y en los medios de distribución a los restaurantes.

4. ESCANDALLO DE COSTES – INGENIERÍA DE CARTA

La misión de nuestra empresa es que nuestros clientes puedan disfrutar de la experiencia de compartir a través una innovadora propuesta gastronómica, integrando la Cultura de la Tapa en los Platos de Referencia de las Principales Cocinas del Mundo, todo ello en un espacio atractivo y ameno.

El menú de COMBI-NATION es el pilar fundamental sobre el que se sostiene su diferenciación, su innovación, y sobre todo su orientación a la rotación media y a un precio del ticket medio por persona asequible.

El elemento esencial de nuestra carta es hacer cocina en miniatura, vanguardista y renovada de los principales platos internacionales globalmente conocidos, por lo que todos los platos del menú serán tapas o combinaciones de estas a través de nuestros COMBIS, estos últimos permiten al cliente tomar una combinación de tapas de alguna de las 6 secciones con las que contará nuestra carta, lo que sin duda está orientado a potenciar la experiencia del compartir con la queremos identificar a nuestros restaurantes.

Otro aspecto muy importante a destacar es que nuestra cocina no se basa únicamente en miniaturizar (tapitizar) las recetas tradicionales, sino que todas las recetas son renovadas, vanguardistas y cuidadas en el aspecto decorativo, de modo que el cliente que acuda a nuestros restaurantes tenga la percepción de estar tomando platos no convencionales y de tener a su disposición una oferta gastronómica única por su variedad y presentación.

4.1. DEFINICION Y ESTRUCTURA DE LA CARTA

La carta de los restaurantes COMBI-NATIONS se divide en 6 estilos de cocina, 5 de ellas son secciones constantes que coincidirán con las 5 cocinas del mundo de las que podrán disfrutar los clientes en nuestros restaurantes de forma permanente. Concretamente las secciones fijas son:

- Cocina Norteamericana
- Cocina Mexicana
- Cocina Italiana
- Cocina Española
- Cocina Asiática

La las secciones mencionadas hay que añadir un conjunto de ensaladas internacionales y los postres también internacionales.

Inicialmente se contemplan las siguientes tapas como base para la confección de la carta, obviamente esta primera aproximación puede sufrir algunos cambios antes de que se produzca la apertura del primer restaurante y cierre definitivo la carta de apertura.

- Cocina Norteamericana
 - Mini Burgers (Producto de elaboración propia) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Burgers Classic de Ternera
 - Mini Burgers Presa Ibérica
 - Mini Burgers Vegetal (sin carne animal)
 - Mni Burgers Queso de Cabra y Cebolla Caramelizada



- Mini Hotdogs (Producto de 5ª gama – Proveedor: CCP) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Hotdog Classic
 - Mini Hotdog Cebolla Caramelizada
 - Mini Hotdog a la Mostaza Antigua
 - Mini Hotdog Vegetal (sin carne animal)



- Cocina Mexicana

- Jalapeño verde con cheddar rebozado (Producto de 5ª gama – Proveedor: Grupo Foster Food)
- Mini Wraps (Producto de 5ª gama – Proveedor: Grupo Foster Food) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Wrap Chick'n
 - Mini Wrap Barbacoa Chick'n



- Mini Tacos (Producto de 5ª gama - Proveedor: CCP) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Taco Pollo y Salsa Yogurt
 - Mini Taco Ternera y Pimiento Rojo



- Mini Crep's relleno Mexicano (Producto de elaboración propia) Cada tapa incluye dos piezas
- Nachos (Producto de 5ª gama – Proveedor: Grupo Foster Food)
 - Nachos Cheese
 - Nachos Chili
 - Nachos BBQ

- Cocina Italiana

- Mini Pizzas (Producto de 5ª gama - Proveedor: CCP) Cada tapa incluye dos piezas

- Mini Pizza 4 quesos
- Mini Pizza de Manzana
- Mini Pizza Tropical
- Mini Pizza Americana



- Mini Focaccias (Producto de 5ª gama - Proveedor: Foster Food) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Focaccia Sandwich all'olio
 - Mini Focaccias Cebolla
 - Mini Focaccias con Pimiento



- Mini Tostas (Producto de 5ª gama - Proveedor: Foster Food) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Tostas Pizza Bacon y Queso
 - Mini Tostas Pizza Tropical
 - Mini Tostas Pizza 4 Quesos
 - Mini Tostas Pizza Americana



- Cocina Española
 - Montaditos (Producto de 5ª gama - Proveedor: CCP)
 - Montadito Jamón y Queso de Cabra
 - Montadito Jamón y Queso de Oveja
 - Montadito Carne Mechá y Queso Viejo
 - Montadito Palometa y Queso Fresco
 - Montadito Bacalao y Salmorejo
 - Montadito Lomo y Queso Viejo
 - Montadito Mini Serranito de Lomo
 - Montadito Mini Serranito de Pollo
 - Montadito de Tortilla Española



- Cocina Asiática
 - Mini Rollitos (Producto de 5ª gama - Proveedor: Grupo Foster Food) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Rollitos de Primavera de Marisco
 - Mini Rollitos de Primavera Vegetal
 - Mini Rollitos de Dorada
 - Mini Rollitos de Setas



- Sushi en porciones (Producto de 5ª gama - Proveedor: Grupo Foster Food) Cada tapa incluye cuatro porciones de 30gr (120gr por tapa)
 - Sushi de Salmón
 - Sushi de langostino
 - Sushi-Maki con tofu y pepino
 - Sushi-Maki con sésamo
 - Sushi-Maki con surimi
 - Sushi-Maki con salmon



- Mini Kebab (Producto de 5ª gama - Proveedor: CCP) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Kebabs Pollo
 - Mini Kebabs Ternera
- Ensaladas regionales artesanas (Producto de 5ª gama - Proveedor: Grupo Foster Food) tapas de 100gr aprox.
 - Ensalada mediterránea
 - Ensalada de pimientos asados
 - Ensalada de pollo
 - Ensalada de cangrejo
 - Ensalada César
 - Ensalada con salsa de yogurt
 - Ensalada china



- Postres (Producto de 5ª gama - Proveedor: Grupo Foster Food) Cada tapa incluye dos piezas
 - Mini Brownies Americanos
 - Mini Fondant
 - Mini Gofres
 - Mini Pan-Cake Dulce
 - Panna Cotta

Obviamente la carta de los restaurantes COMBI-NATIONS es un elemento vivo y dinámico, y de estas 5 secciones lo que permanece fijo es la estructura pero no los platos, es decir, poniendo un ejemplo sería que la cocina norteamericana y dentro de ella las minihamburguesas son actores fijos en nuestro menú, pero los tipos de minihamburguesa se irán renovando periódicamente según marque el departamento de marketing, y al igual que con las minihamburguesas ocurrirá con el resto de platos.

En cuanto a la cocina rotatoria, es una sección de nuestra carta que está a disposición de nuestros clientes. En COMBI-NATIONS queremos ofrecer experiencia a nuestros clientes utilizando como soporte para ello la comida, la tecnología y nuestros atractivos restaurantes. Por ello, serán nuestros clientes quienes a través de las TICs podrán proponer, recomendar y votar qué cocina ocupará la sexta sección de la carta. La sexta cocina cambiará según marque el departamento de marketing en colaboración y aprobación con el departamento de operaciones.

4.2. ESCANDALLO

El escandallo en si forma parte de la ficha técnica de cada plato que se elabore en la cocina, siendo la ficha técnica un elemento clave para:

- Determinar el PVP de cada plato. Para fijar el PVP de un artículo debe tenerse en cuenta además de los costes de las mp utilizadas la cantidad y calidad del trabajo en cocina, inversión realizada, costes indirectos, etc.
- Conocer los ingredientes y las cantidades necesarias para preparar cada uno de platos ofertados en la carta.
- Conocer de forma detallada los pasos de la elaboración de cada uno de nuestros platos, de forma que nos permita estandarizar todos los procedimientos al resto de cocinas de manera que se le dé al cliente un producto con unas características estables independientemente del cocinero que lo realice y centro de trabajo en el que se encuentre.
- Estandarizar el tiempo de trabajo y los factores utilizados.
- Tener un control exhaustivo sobre la calidad y sobre la correcta elaboración de todos nuestros platos, de forma que desde la dirección de COMBI-NATIONS podamos estar

seguros de que nuestros clientes no percibirán diferencias apreciables entre un mismo plato elaborado y servido en dos restaurantes COMBI-NATIONS distintos.

A continuación se muestra un escandallo tipo de uno de nuestros platos.

El escandallo lo podemos dividir en tres partes: denominación, receta, resumen:

- Denominación: en el ejemplo, se trata de una tapa perteneciente a la cocina norteamericana, en concreto una Miniburger con queso de cabra y cebolla caramelizada.
- Receta: figuran las cantidades a utilizar de cada ingrediente para la concepción de la tapa, en este caso para la elaboración de dos miniburgers que son las que componen la tapa. Cada ingrediente se valorará en función del criterio FIFO utilizado en nuestro almacén.
- Resumen: Se reflejan las cantidades resultantes de la receta: coste unitario de la tapa.

Además se le han añadido:

- Coeficiente multiplicador para el cálculo del precio teórico: cantidad que nos garantizará el margen bruto mínimo que nos fijemos para nuestro negocio. En este caso, al multiplicar por 3 nos estamos garantizando un coste mínimo del 33% y por tanto un margen bruto del **67%**:
 - Precio teórico: cantidad resultante de multiplicar el coste por persona por el coeficiente.
 - Precio de venta al público: lo determinará el responsable de marketing a la vista de los parámetros anteriores y otros parámetros puramente comerciales que aconsejen un precio mayor o menor que el precio teórico de venta.

ESCANDALLO TIPO:

Nombre del plato:	Miniburger queso de cabra y cebolla caramelizada (2 piezas)				
Precio de Venta Teórico:	3,75 €	% Food Cost Objetivo:	1,25 €	Límite Coste:	1,50 €
Coeficiente multiplicador:	3				
Ingredientes	Unidad	Precio ud	Cantidad	Coste	
carne ternera magra	kg	5	130gr	0,65	
tomate cherry	kg	4	1 tomate (20gr)	0,08	
queso de cabra	200gr	1,7	2 rodajas (20gr)	0,17	
confitura de cebolla	320gr	1,7	20gr	0,106	

Pan	12 und	1,42	2 und	0,24
TOTAL:				1,25

El tipo de escandallo anterior no es aplicable a todos los platos de nuestra carta, ya que gran parte de la carta estará soportada en productos de 5ª gama estándar de nuestro proveedor Foster Food, el cual nos da unos costes por plato sin entrar en el detalle del coste por ingrediente, pero cuenta con unos precios competitivos que nos garantizan un alto margen como se puede ver un poco más adelante en el presente documento.

En cuanto a nuestro partner CCP, la prestación de un servicio completamente personalizado que nos permite sustituir los servicios de una cocina centralizada implica un menor margen, pero a través de esta reducción del margen lo que conseguimos es variabilizar los costes fijos y reducir la inversión inicial necesaria.

4.3. MARGEN BRUTO DE LA CARTA

A continuación se detalla el coste y margen bruto de cada una de las tapas en las que se sustenta la carta inicial (los precios de venta mostrado no incluyen IVA).

COCINA	PLATO	ORIGEN	COSTE	PRECIO VEN.	MARGEN
Norteamericana	Mini Burgers Classic	Elab. Propia	1,21	3,75	67,73%
	Mini Burgers Presa Iberica	E.P.	1,47	3,75	60,80%
	Mini Burgers Vegetal	E.P.	0,49	3,75	86,93%
	Mini Burgers Q. Cabra	E.P.	1,25	3,75	66,67%
	Mini Hotdogs Classic	CCP	1,75	3,50	50,00%
	Mini Hotdogs Cebolla Car.	CCP	1,75	3,50	50,00%
	Mini Hotdogs Vegetal	CCP	1,75	3,50	50,00%
Mexicana	Jalapeños Verdes Cheddar	Foster Food	0,92	3,00	69,33%
	Mini Wraps Chick'n	Foster Food	1,47	3,75	60,80%
	Mini Wraps Barbacoa Chick'n	Foster Food	1,47	3,75	60,80%
	Mini Tacos Pollo Salsa Yogurt	CCP	1,87	3,75	50,00%
	Mini Tacos Mexicano de Ternera	CCP	1,87	3,75	50,00%
	Mini Crep's Mexicano	E.P.	1,12	3,75	70,00%
	Nachos	Foster Food	1,12	3,00	62,67%
Italiana	Mini Pizzas 4 quesos	CCP	1,40	3,50	60,00%

	Mini Pizzas de Manzana	CCP	1,40	3,50	60,00%
	Mini Pizzas Tropical	CCP	1,40	3,50	60,00%
	Mini Pizzas Americana	CCP	1,40	3,50	60,00%
	Mini Focaccias Sandwich olio 10X15	Foster Food	0,92	3,50	73,71%
	Mini Focaccias Cebolla 10X15	Foster Food	1,35	3,50	61,43%
	Mini Focaccias Mediterranea 10X15	Foster Food	1,51	3,50	56,86%
	Mini Tostas Bacon y Queso 10X15	Foster Food	1,61	4,00	59,75%
	Mini Tostas Tropical	Foster Food	1,61	4,00	59,75%
	Mini Tostas 4 Quesos	Foster Food	1,61	4,00	59,75%
	Mini Tostas Americana	Foster Food	1,61	4,00	59,75%
Española	Montadito Jamón y Queso C.	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Jamón y Queso O.	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Carne Mechá y Queso Vie.	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Palometa y Queso Fresco	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Bacalao y Salmorejo	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Lomo y Queso Viejo	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Mini Serranito Lomo	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Mini Serranito Pollo	CCP	1,00	2,00	50,00%
	Montadito Tortilla Española	CCP	1,00	2,00	50,00%
Asiática	Mini Rollitos Primavera Marisco	Foster Food	0,84	3,00	72,00%
	Mni Rollitos Primavera Vegetal	Foster Food	0,46	2,00	77,00%
	Mini Rollitos de Dorada	Foster Food	1,27	3,00	57,67%
	Mini Rollitos de Setas	Foster Food	0,57	2,00	71,50%
	Sushi de Salmón 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%
	Sushi de langostino 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%
	Sushi-Maki con tofu y pepino 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%
	Sushi-Maki con sésamo 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%

	Sushi-Maki con surimi 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%
	Sushi-Maki con salmón 120gr	Foster Food	1,32	3,50	62,29%
	Mini Kebab de Pollo 120gr	CCP	1,40	3,50	50,00%
	Mini Kebab de Ternera 120gr	CCP	1,40	3,50	50,00%
Ensaladas	Mediterránea 100gr	E.P.	0,15	3,00	95,00%
	Pimientos Asados 80gr	Foster Food	0,50	3,00	83,33%
	De Pollo 100gr	Foster Food	0,53	3,00	82,33%
	De Cangrejo 100gr	Foster Food	0,57	3,00	81,00%
	César 100gr	E.P.	0,24	3,00	92,00%
	Con Salsa de Yogurt 100gr	Foster Food	0,24	3,00	92,00%
	China 100gr	E.P.	0,13	3,00	95,67%
Postres	Mini Brownies Americanos	Foster Food	0,59	3,00	80,33%
	Mini Fondant	Foster Food	1,18	3,00	60,67%
	Mini Gofres	Foster Food	0,58	3,00	80,67%
	Mini Pan-Cake Dulce	Foster Food	0,56	3,00	81,33%
	Panna Cotta	Foster Food	0,52	3,00	82,67%
		PRECIO MEDIO:		3,17	
		MARGEN MEDIO:			64,66%

En todos los platos, salvo ensaladas y postres, se contempla una guarnición con un coste aproximado de **10 céntimos por tapa** que se ha considerado y se ha incluido implícitamente en los costes de la tabla anterior. Las posibles guarniciones pueden ser patatas fritas y salsas o bien arroz 3 delicias con salsa de soja o agridulce.

El margen medio de las tapas base sobre la que se sustenta la carta se sitúa en **64,66%**.

Utilizando como base las tapas anteriormente mostradas, nuestra carta también contará con los denominados COMBIS, que serán platos compuestos por una combinación o mix de las anteriores tapas, y que podrán ser degustados de forma individual o compartida, favoreciendo así la cultura del “picoteo” y del “compartir”, tan comunes en la actualidad.

Los COMBIS tienen un margen ligeramente inferior a las tapas individuales, ya que pretendemos que resulten atractivos para los clientes. La venta de COMBIS es interesante desde el punto de vista de la empresa debido a las siguientes razones:

- Facilita las operaciones, ya que suponen un menor tiempo de emplatado y decoración.
- Se reduce el número de piezas de vajilla a emplear y, por tanto, también reducimos los costes de limpieza de las mismas.
- Nos permite dar salida a aquellas tapas que tengan menor rotación mediante la inclusión de estas en COMBIS con buena aceptación.
- Entendemos que en el caso de clientes en grupo los COMBIS pueden ayudar a conseguir un ticket medio mayor.

A continuación se detallan algunos ejemplos de los COMBIS que se ofertarán en nuestros restaurantes.

COCINA	COMBI	COMPOSICIÓN	COSTE	PRECIO VEN.	MARGEN
Norteamericana	CLASSIC	Mini Burgers Classic	1,21		
		Mini Hotdogs Classic	1,75		
		Mini Burgers Q. Cabra	1,25		
		TOTAL	4,21	10,00	57,90%
	GREEN USA	Mini Burgers Vegetal	0,49		
		Mini Burgers Vegetal	0,49		
		Mini Hotdogs Vegetal	1,75		
		TOTAL	2,73	10,00	72,70%
	BURGER MIX	Mini Burgers Presa Iberica	1,47		
		Mini Burgers Q. Cabra	1,25		
		Mini Burgers Classic	1,21		
		TOTAL	3,93	10,00	60,70%
Mexicana	VIVA MEXICO	Mini Tacos Mexicano de Ternera	1,87		
		Mini Crep's Mexicano	1,12		
		Nachos	1,12		
		TOTAL	4,11	10,00	58,90%
Italiana	COMBI-PIZZAS	Mini Pizzas 4 quesos	1,40		
		Mini Pizzas de Manzana	1,40		
		Mini Pizzas Americana	1,40		
		TOTAL	4,20	10,00	58,00%
	COMBI-FOCACCIAS	Mini Focaccias Sandwich olio 10X15	0,92		
		Mini Focaccias Cebolla 10X15	1,35		
		Mini Focaccias Mediterranea	1,51		

		10X15			
		TOTAL	3,78	10,00	62,20%
	COMBI-TOSTAS	Mini Tostas Bacon y Queso 10X15	1,61		
		Mini Tostas 4 Quesos	1,61		
		Mini Tostas Americana	1,61		
		TOTAL	4,83	10,00	51,70%
Española	MIX SPAIN	Montadito Jamón y Queso C.	1,00		
		Montadito Mini Serranito Lomo	1,00		
		Montadito Carne Mechá y Queso Vie.	1,00		
		Montadito Bacalao y Salmorejo	1,00		
		Montadito Lomo y Queso Viejo	1,00		
		TOTAL	5,00	10,00	50,00%
Asiática	ROLLITOS MIX	Mini Rollitos Primavera Marisco	0,84		
		Mni Rollitos Primavera Vegetal	0,46		
		Mini Rollitos de Setas	0,57		
		Mini Rollitos de Dorada	1,27		
		TOTAL	1,87	10,00	81,30%
	COMBI-SUSHI	Sushi de Salmón 120gr	1,32		
		Sushi de langostino 120gr	1,32		
		Sushi-Maki con tofu y pepino 120gr	1,32		
		TOTAL	3,96	10,00	60,40%
	ASIAN MIX	Mni Rollitos Primavera Vegetal	0,46		
		Sushi de Salmón 120gr	1,32		
		Mini Kebab de Ternera 120gr	1,40		
		TOTAL	3,18	10,00	68,20%
		MARGEN MEDIO TOTAL			62,00%

Integrando los COMBIS con las tapas individuales obtenemos que la propuesta inicial de la carta tendrá un margen medio bruto de **64,23%**, aunque para hacer las previsiones financieras se ha considerado un margen bruto del **60%** con el fin de aproximar las pérdidas de margen por promociones de marketing, posibles cambios de tarifas de algún proveedor que no

podamos repercutir en nuestros precios, ventas no proporcionales de todos los platos de la carta, mermas, etc.

En el caso de los COMBIS también está contemplado implícitamente el coste de la guarnición.

4.4. MARGEN BRUTO DE LAS BEBIDAS

Al igual que para la comida, a continuación se muestra el coste, precio de venta (sin IVA) y margen bruto.

COCINA	PLATO	FORMATO	COSTE	HIELO	PRECIO VENTA	MARGEN
REFRESCOS	Coca-Cola	20 cl	0,34	0,09	1,36	68,47%
	Coca-Cola Light	20 cl	0,34	0,09	1,36	74,77%
	Coca-Cola Zero	20 cl	0,34	0,09	1,36	74,77%
	Fanta limón o naranja	20 cl	0,28	0,09	1,36	79,25%
	Fanta Limón	20 cl	0,28	0,09	1,36	79,25%
	Nestea	20 cl	0,32	0,09	1,36	76,53%
	Acuarius limón o naranja	20 cl	0,42	0,09	1,36	69,20%
AGUA			0,44		1,15	62,00%
CERVEZAS	Botellín CruzCampo	25 cl	0,35		0,99	65,03%
	Botellín CruzCampo Gran Reserva	33 cl	0,82		2,48	67,01%
	Botellín Heineken	33 cl	0,86		2,48	65,22%
	Botellín Mahou	25 cl	0,36		0,99	63,72%
	Botellín Coronitas	35,5 cl	0,97		2,48	61,05%
	Botellín Desperados	33 cl	1,14		2,89	60,64%
	Botellín Guinness negra	33 cl	1,06		2,89	63,36%
	Caña de barril Mahou	25 cl	0,39		0,99	60,68%
Vinos	Copa Vino Tinto (media)	12,5 cl	0,65		1,82	64,02%
	Copa Vino Blanco (media)	12,5 cl	0,65		1,82	64,02%
		MARGEN TOTAL				67,72%

El margen bruto de la bebida se sitúa en **67,72%**, aunque al igual que en caso de la comida para hacer las previsiones financieras se ha considerado un margen bruto del **60%** con el fin de aproximar las pérdidas de margen por promociones de marketing, posibles cambios de tarifas de algún proveedor que no podamos repercutir en nuestros precios, ventas no proporcionales de todos las bebidas por igual, etc.

5. LOCALIZACIÓN Y EMPLAZAMIENTO

Todos los restaurantes COMBI-NATION estarán localizados en zonas céntricas o en expansión de grandes ciudades donde la residencia y paso de potenciales clientes esté garantizado, además deberán situarse en zonas con un gran número de oficinas y centros de trabajo en los alrededores que garanticen la afluencia de clientes los días de entresemana.

Para la apertura del primer restaurante COMBI-NATIONS se ha seleccionado el distrito de Nervión en Sevilla por ser una zona que cumple perfectamente con los requisitos antes citados. Los resultados de nuestros estudios previos nos indican que en Nervión residen un gran número de clientes potenciales, además de que es una zona donde existen un gran número de oficinas y centros de trabajo en los alrededores y un gran número de comercios que atrae personas de otras zonas de Sevilla y los alrededores.

El distrito de Nervión es una zona bien comunicada a través del transporte público, y con mucho aparcamiento público subterráneo que permitirá a nuestros potenciales clientes aparcar sin complicaciones y por un precio asumible.

PLANO DE LA ZONA:



Después de una búsqueda de locales, viendo las características de nuestro restaurante y conociendo nuestro público objetivo, la ubicación de nuestro primer restaurante es **Calle Luis**

Montoto 114, bajo el hotel Meliá Lebreros, donde se encuentra en estos momentos un local vacío que cuenta con salida de humos y está adaptado para la implantación de un restaurante.

6. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL Y LAYOUT

Para llevar a cabo la reforma y adaptación de los locales, la decoración de los mismos y el equipamiento con la maquinaria y mobiliario necesarios, hemos alcanzado un acuerdo de colaboración con la empresa **CM4 Arquitectos**.

CM4 Arquitectos es una empresa sevillana especializada en proyectos llave en mano y que gestionan desde principio a fin cada proyecto con las máximas garantías. El acuerdo alcanzado con ellos no se limita a la construcción del primer restaurante COMBI-NATIONS, sino que contempla la construcción de todos los restaurantes propios y franquiciados, de forma que se conviertan un partner habitual de nuestra empresa, consiguiendo de esta forma unos precios muy ajustados gracias a las economías de escala, además de permitirnos controlar la construcción en el caso de los restaurantes franquiciados (Ver anexos).

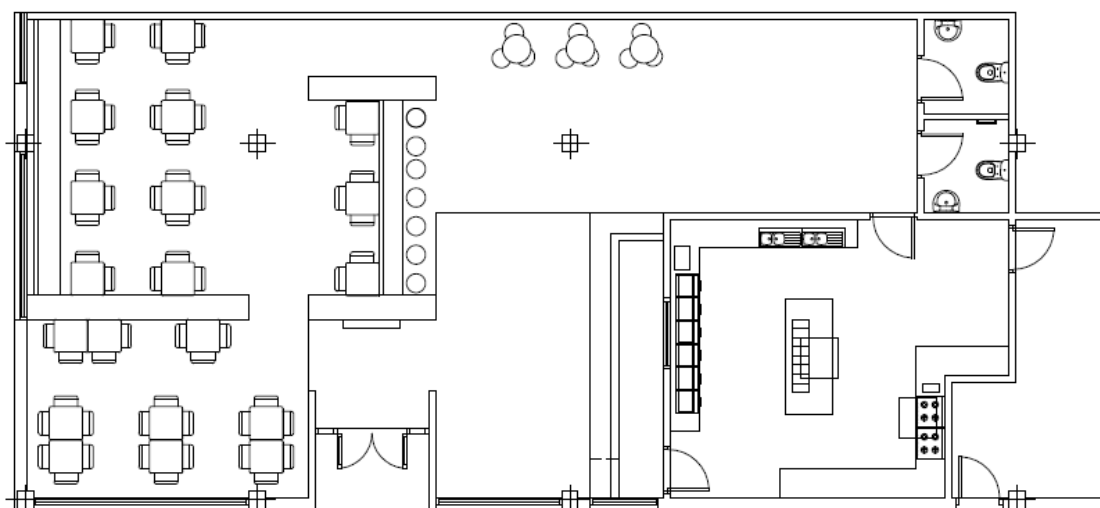
6.1. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL TIPO

El local tipo COMBI-NATIONS tendrá unas dimensiones mínimas de 211 m², ya que por debajo de estas dimensiones el restaurante no resultaría rentable:

- **COCINA:** deberá contar con unos 35 m², al tratarse de cocinas satélites no es necesario que tengan unas dimensiones tan grandes como si se tratase de cocinas tradicionales en las que se tuvieran que preparar todos los platos de principio a fin.
- **ALMACÉN:** El almacén tipo de nuestros restaurantes contará con unos 15 m². Estará ubicado junto a la cocina y tendrá acceso directo a la vía pública y con acceso a la cocina. Presenta una humedad y temperatura adecuada para la correcta preservación de las materias primas, disponiendo de las máquinas para la conservación de los mismos (cámara frigorífica, congelador, etc).
- **ZONA DE ATENCIÓN:** Comprende la zona de mostrador punto de venta y el espacio vacío disponible junto a él. En nuestros restaurantes el cliente realizará el pedido y lo abonará en un punto de venta. La zona de venta contará con un espacio apropiado para que los clientes puedan hacer cola en los momentos de mayor afluencia. Típicamente contarán con unos 25 m².
- **RESTAURANTE:** Entre 126 Y 165m² estarán destinados a la zona para el consumo y acomodo de los clientes.
- **ASEOS:** Nuestros restaurantes contarán con al menos dos aseos, uno de ellos adaptados para discapacitados, que ocuparán unos 10 m² entre ambos.

6.2. DESCRIPCIÓN DEL PRIMER RESTAURANTE COMBI-NATIONS

Nuestro primer restaurante en Sevilla contará con el siguiente layout y dimensiones:



- **COCINA:** Cuenta con 38,28 m². El equipamiento de la cocina puede verse desglosado en el apartado de instalaciones un poco más adelante.
- **ALMACÉN:** Cuenta con 13,75 m². En el caso de nuestro primer restaurante el almacén estará situado anexo a la cocina y tendrá acceso directamente desde esta y desde la vía pública lo que facilitará el tránsito de las mercancías.
- **ZONA DE ATENCIÓN:** Esta zona tendrá 34,70 m², de los cuales 10,70 m² corresponderán a la zona del mostrador y 24 m² estarán disponibles delante del mostrador para que los clientes puedan esperar su turno.
- **RESTAURANTE:** El área destinada a la zona de consumo y acomodo de los clientes durante su estancia en el restaurante contará con 117,74 m². El equipamiento con el que contará la zona está descrito en el siguiente apartado.
- **ASEOS:** El local cuenta con dos aseos, uno de ellos para caballeros y otro para señoras el cual estará además adaptado para discapacitados con silla de ruedas.

6.3. INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO

La empresa CM4 Arquitectos se hará cargo también de las instalaciones y del equipamiento con todo el mobiliario necesario.

6.3.1. ZONA DE RESTAURANTE

El diseño de los restaurantes es un aspecto clave para nuestro modelo de negocio, por el cual debemos garantizar una rotación de los clientes media.

Debemos conseguir un espacio atractivo para el cliente, en el que se encuentre cómodo durante su estancia, pero conjugándolo de tal forma que se minimice el tiempo de la sobremesa y por tanto aumente la rotación.

Obviamente uno de los objetivos de nuestra empresa es conseguir el espacio deseado al menor precio posible. Para ello se ha seleccionado un mobiliario que cumpla funcionalmente y cuente con un diseño acorde con la imagen vanguardista y de modernidad que queremos transmitir, pero cuyo precio sea adecuado y no dispare la inversión inicial necesaria.

AREA	Uds	Precio/ud	Precio
MOBILIARIO ZONA RESTAURANTE			
Mesa 4 plazas	17	285,00 €	4.845,00 €
Mesa alta 4 plazas	3	264,00 €	792,00 €
Mesa alta redonda 3 plazas	3	152,00 €	456,00 €
Silla mesa baja	49	72,00 €	3.528,00 €
Silla mesa alta	7	81,00 €	567,00 €
Taburete redondo sin respaldo	16	56,00 €	896,00 €
Módulo tapizado con respaldo	2	843,00 €	1.686,00 €
Mesa alta de 5 metros para taburetes	1	1.125,00 €	1.125,00 €
Herramientas y útiles varios	1	495,00 €	495,00 €
ZONA DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
Mostrado-Barra	1	6.000,00 €	6.000,00 €
Equipos informáticos y software	2	3.000,00 €	6.000,00 €
Expositores de menú retroiluminados	4	1.150,00 €	4.600,00 €
ADECUACIÓN Y DECORACIÓN			
Adecuación del local incluyendo obra, modificación de las instalaciones de iluminación, eléctrica, fontanería, saneamientos y sanitarios. Decoración del local incluyendo pintura y artículos de decoración. Instalación y montaje de todo el mobiliario. Limpieza final.	1	80.583,00 €	80.583,00 €
TOTAL			111.573,00 €

6.3.2. COCINA

La cocina del restaurante contará con el equipamiento necesario para garantizar que se puedan servir todos los platos demandados.

Tal y como se indicaba en el apartado 2.2.2, hemos llegado a un acuerdo de colaboración con la empresa **CCP** que hará las funciones de cocina central para el grupo hasta que el número de restaurantes COMBI-NATIONS recomiende la inversión en una cocina central propia, por ello la

cocina en los restaurantes serán cocinas satélites que requieren menor equipamiento, menos espacio, y por tanto una menor inversión que si se tratase de cocinas preparadas para elaborar todos los alimentos desde 0 en cada restaurante.

Una cocina estándar para un restaurante de unos 250 m² suele tener más de 50 m², sin embargo en nuestro caso, y en base a lo anteriormente expuesto, la cocina del primer restaurante contará con 39 m².

Gran parte de las funciones de la cocina del restaurante serán la regeneración de los platos producidos en la cocina central antes de ser servidos a los clientes, y la elaboración siguiendo la técnica finishing de los alimentos durante las horas de la mañana y de la tarde en las que el restaurante no está abierto al público.

Teniendo en cuenta que durante la madurez del restaurante calculamos que se pueden llegar a facturar sobre 1.000.000 € en comida (sin considerar la bebida), entendemos que se servirán entre 400 y 500 tapas por turno, de lo que se deriva la siguiente tabla de equipamiento en la cocina:

AREA	Uds	Precio/ud	Precio
ALMACENAJE (según temperatura)			
Estantes y tarimas	2	852,00 €	1.704,00 €
Cámara de refrigerado	1	2.700,00 €	2.700,00 €
Cámara de congelado	2	2.100,00 €	4.200,00 €
PREPARACIÓN (LAVADO Y PROCESADO)			
Robot multifunción (batidora, trituradora, picahielo)	1	1.200,00 €	1.200,00 €
Cortadora de fiambre	1	480,03 €	480,03 €
Mesas de trabajo	3	421,55 €	1.264,65 €
Cajoneras	1	456,03 €	456,03 €
Tolvas de desperdicio	1	473,28 €	473,28 €
Mural con cajones	1	1.637,07 €	1.637,07 €
Armario de pared	4	559,48 €	2.237,92 €
Mesa fría	2	1.456,90 €	2.913,80 €
LAVADO			
Fregadero industrial de 2 senos	1	850,00 €	850,00 €
Lavavajillas de cesta	2	1.723,28 €	3.446,56 €
Secador de cubiertos ASSECA10	1	3.102,00 €	3.102,00 €
AREA DE ACABADOS			
Horno de Convección	1	10.900,00 €	10.900,00 €
Freidora	1	2.585,34 €	2.585,34 €
Plancha	1	1.132,00 €	1.132,00 €
Campana de extracción	2	604,15 €	1.208,30 €
Cocina industrial	1	4.137,00 €	4.137,00 €
Microondas Profesional 1800W	2	1.650,00 €	3.300,00 €
Gratinador multifunción	1	357,76 €	357,76 €
MENAJE			

nº de servicios	112	13,40 €	1.500,80 €
vesos de caña	200	0,80 €	160,00 €
			51.946,54 €

7. SOFTWARE DE GESTION - ERP

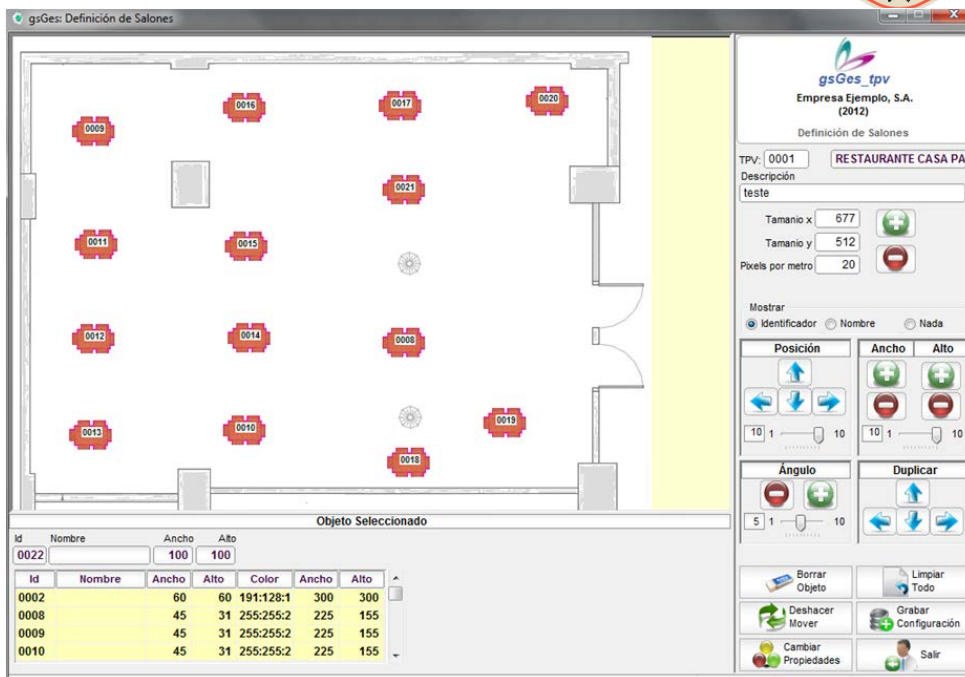
La solución a la necesidad de contar con un software de gestión en la cadena de restauración la aportará la empresa **Galdon Software**; se trata de una empresa de ingeniería TIC dedicada a desarrollar software y soluciones integradas a medida para empresas e instituciones en entornos multiusuario desde 1988.

Actualmente, Galdón Software y su red de Consultores Asociados dan servicio a una cartera de más de 1,000 clientes distribuidos en PYMES, gran Empresa e Instituciones. Tienen entre sus clientes varias cadenas de restauración españolas.

Están especializados en aportar soluciones integradas para empresas e instituciones a la medida de sus necesidades (proyectos llave en mano). Además, todos sus servicios y productos cumplen con las mayores exigencias de calidad, así como con los requisitos legales aplicables y otros requisitos ambientales, han implantado un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente (SGCMA) conforme a las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 14001:2004.

7.1. PRIMERA FASE – RESTAURANTES PROPIOS

La empresa Galdón Software nos implantará inicialmente un software de gestión en cada uno de los dos restaurantes propios con los que iniciaremos nuestra andadura en los años 2014 y 2015 respectivamente. Se trata de un sistema acotado que permite una gestión integral de un restaurante, y que incluye también el hardware específico; concretamente aportarán los pc táctiles del punto de venta y las impresoras de tickets y de comandas en cocina.



Esta herramienta contará con todos los módulos necesarios para gestionar íntegramente un restaurante individual.

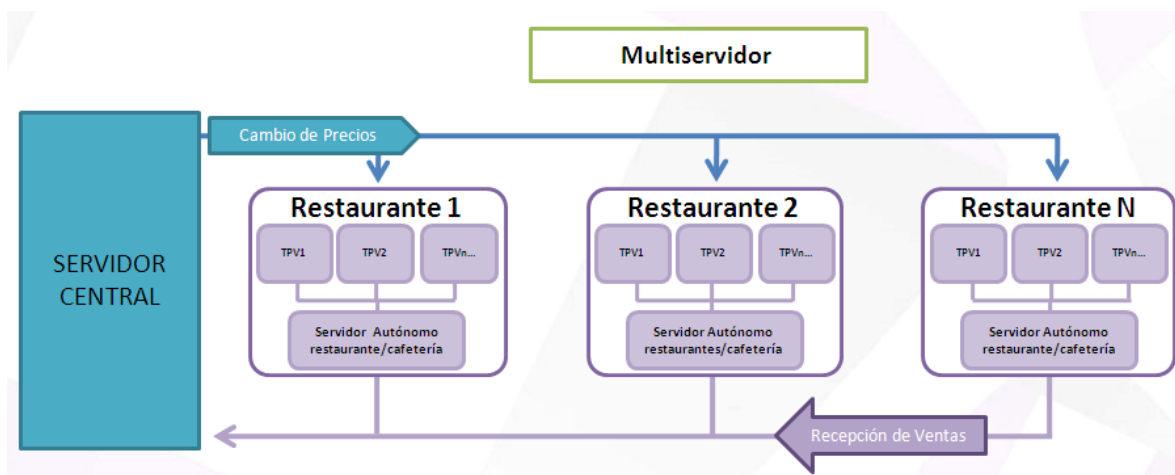


El coste de los equipos, software de gestión, implantación puesta en marcha y formación de los usuarios tendrá un coste de 3.000€ por cada uno de los dos restaurantes propios en los que se instalará.

7.2. SEGUNDA FASE – EMPRESA FRANQUICIADORA

Una vez se constituya la empresa franquiciadora procederemos a la implantación de un ERP avanzado capaz de gestionar la cadena de restaurantes completa.

Galdón Software será también la empresa encargada de la implantación de esta segunda fase en la que implantaremos un ERP que incluye todos los módulos necesarios para la gestión íntegra de cada uno de los restaurantes por separado y la gestión de la empresa completa con bloqueo de los datos de los distintos restaurantes.



La solución ERP que nos propone Galdón es un software a medida ideal para el control centralizado de cadenas con restaurantes franquiciados. El software permite:

- Venta por TPV.
- Promociones y menús. Configuraciones.
- Configuración gráfica de mesas.
- Reposición automática de productos.
- Ilimitados salones configurables.
- Panel de facturación rápida con fotos de artículos.
- Gestión de Reservas. Planning gráfico.
- Control de stock (máx. y mín.).
- Configuración de menús.
- Venta con dispositivos móviles (PDA, tablets). Telecomanda.
- Gestión con Proveedores.
- Artículos: ofertas compra y venta.
- Control stock productos combinados.

- Importación automatizada de tarifas de proveedores.
- Lotes de compra. Trazabilidad.
- Impresión etiquetas Código Barras.
- Productos más vendidos.
- Generación automática de compras.
- Gestión almacén (trasvases, inventarios...)
- Proceso modificación precios venta.
- Integración de otros canales de venta (e-commerce).
- Arqueos.
- Cuadro Mando Integral (CMI).
- Contabilización automática de documentos.
- Mensajería entre usuarios.
- Liquidación de IVA. Cuadrante de cajas.

Además de múltiples herramientas para análisis de la información. Ventas por TPV, operador, horario, día de la semana, artículos, familias, etc.

- Informes plazo medio de pago y previsión de tesorería.
- CRM integrado.
- Multiempresa, multialmacén y multiejercicio.

La adopción del ERP supondrá una inversión de 15.000€ en concepto de desarrollo e implantación de la herramienta en la empresa franquiciadora, a lo que habrá que sumar 1.500€ por cada restaurante nuevo que se integre en el sistema, y un coste mensual en concepto de soporte que se irán incrementando en relación con el crecimiento y la complejidad que alcance el ERP.

8. OPERACIONES EN LA MATRIZ FRANQUICIADORA

Para conseguir la expansión deseada tenemos que prever qué, quién y cómo haremos las operaciones durante la expansión de la forma más eficaz y eficiente posible.

La matriz franquiciadora se constituye con el fin de gestionar y explotar el crecimiento de la cadena a través de las franquicias, y es un objetivo para nosotros conseguir transmitir adecuadamente a los franquiciados el modelo de negocio y la forma de operar de nuestros restaurantes. Además, entre nuestras prioridades está la de que nuestros clientes franquiciados se sientan en todo momento atendidos, apoyados y respaldados por nuestra empresa.

Entre las tareas clave de cuya gestión se encargará la empresa franquiciadora de COMBI-NATIONS se encuentran las siguientes:

- Identificación de los franquiciados.
- Identificación de los espacios adecuados.
- Trasmisión del know-how y formación de los equipos humanos.
- Gestión de las compras y de los proveedores nacionales y locales.
- Marketing corporativo.
- Auditoría y control de los franquiciados.

El espíritu de la compañía está ligado con la flexibilidad y máxima variabilidad de los costes. Por ello nos apoyaremos en partners que nos permitan externalizar gran parte de estas operaciones. Siempre, por supuesto, que la externalización nos garantice unos niveles elevados de calidad y de seriedad en la ejecución.

8.1. IDENTIFICACION DE LOS POTENCIALES FRANQUICIADOS

Este primer paso es quizás el más importante de todo el proceso de la franquicia. COMBI-NATIONS tiene el afán de convertirse en una empresa de reconocido prestigio dentro del sector y para ello es fundamental que nuestros franquiciados gocen de una buena reputación tanto en los aspectos financieros, como en los fiscales y legales.

Es necesario invertir los recursos necesarios en hacer un análisis pormenorizado de los candidatos con el fin de asegurar que los mismos gozan de solvencia, capacidad de endeudamiento, capacidad de devolución y en definitiva corroborar que se trata de candidatos capaces de llevar el acuerdo a buen fin y de responder en caso de que los resultados no sean los esperados.

Nuestro Director de Expansión será el máximo responsable dentro de la empresa de todo lo relacionado con la búsqueda, selección y aprobación de los franquiciados.

Durante el arranque de nuestra andadura expansionista contaremos con la colaboración de una empresa especializada en el lanzamiento de franquicias. Concretamente contaremos con la empresa **Franquiciador Consulting**, con la cual hemos entablado conversaciones y con la que alcanzaremos un acuerdo por el cual nos presten servicio y nos ayuden en la búsqueda y selección de los posibles franquiciados, así como con todos los aspectos legales y otros requisitos a cumplir.

La contratación de **Franquiciador Consulting** conllevará un coste inicial de **7.900 €** en concepto de consultoría de soporte, y en concepto de búsqueda y preselección de los candidatos a convertirse en franquiciados. El pago de este importe estará condicionado a la consecución de unos objetivos acordados entre las partes.

8.2. IDENTIFICACION DE LOS ESPACIOS

Al igual que en el caso de los potenciales clientes franquiciados, las localizaciones de todos y cada uno de los restaurantes COMBI-NATIONS constituye un aspecto clave para el éxito de la empresa. El error en la localización de un restaurante puede implicar un más que probable fracaso del restaurante en cuestión con las implicaciones negativas que eso tendría sobre nuestro plan de crecimiento y sobre nuestra imagen de marca.

En el caso de los espacios es nuevamente sobre el Director de Expansión sobre el que recae toda la responsabilidad de llevar a cabo una correcta selección de las situaciones y locales en los que se realicen las nuevas aperturas.

En el Plan de Expansión del presente documento puede encontrarse más información acerca de las plazas en las que pretendemos que tomen lugar los restaurantes COMBI-NATIONS.

8.3. TRASMISION DEL KNOW-HOW Y FORMACION

La correcta transmisión del conocimiento a los franquiciados es otros de los aspectos más importantes y que más deben cuidarse.

Es necesario crear unos programas adecuados para traspasar los secretos de la operativa completa de un restaurante tipo COMBI-NATIONS a los nuevos franquiciados de forma que la identidad de marca permanezca intacta, es decir, un cliente que visite uno de nuestros restaurantes franquiciados debe tener las mismas percepciones que si visitara uno de nuestros restaurantes en propiedad; tanto en los sabores y presentación de la comida como en el servicio recibido.

Los Directores de Operaciones y Expansión serán los máximos responsables de que esta tarea se lleve a cabo de forma adecuada.

La empresa **Franquiciador Consulting** colaborará y nos asesorará inicialmente en el desarrollo de los programas de transmisión del know-how a los franquiciados.

Para más información sobre los planes de formación consultar Plan de RRHH.

8.4. GESTION DE COMPRAS Y PROVEEDORES

A partir del año de 2016 la matriz franquiciadora contará con un Responsable de Compras en dependencia directa del Director de Operaciones. El Responsable de Compras será el encargado de gestionar todas las compras de la empresa, negociar precios, buscar proveedores, firmar acuerdos de colaboración con proveedores, y en definitiva realizar todas las tareas que se derivan del puesto.

Uno de los aspectos importantes de la relación con nuestros franquiciados es que desde la matriz franquiciadora **controlaremos prácticamente la totalidad de los suministros de nuestros franquiciados**, ya que el canon sobre los suministros será una de nuestras fuentes principales de ingresos. Cabe decir por tanto que **la gestión de los proveedores es realmente importante** para nosotros, ya que con el fin de reducir los costes de operación e inversión de la compañía no se prevé contar con una **central logística** física propia al menos hasta que la compañía alcance una madurez importante (crecimiento consolidado de más de 20 franquiciados/año), y los suministros a todos los restaurantes COMBI-NATIONS la haremos a través de una adecuada gestión de los proveedores.

Una vez que el la matriz franquiciadora haya alcanzado un grado de madurez importante, y el ritmo de crecimiento anual se cuente por decenas de restaurantes, se planteará la inversión en una o unas centrales logísticas y cocinas centrales propias desde las cuales poder servir a todos los restaurantes de la cadena. Llegado el momento nos plantearíamos llegar a un acuerdo con una empresa especializada en el transporte de productos alimenticios en frío, lo que nos permitirá externalizar las tareas derivadas de la distribución a los restaurantes desde nuestra/as centrales logísticas propias.

Como se puede leer en el punto 2.2.2, hemos cerrado un preacuerdo de colaboración con una partner local (Sevilla) que nos permitirá subcontratar las funciones de cocina central propia. Tenemos previsto que nuestro partner CCP pueda llegar a servir a los 5 restaurantes COMBI-NATIONS que abriremos en Sevilla capital, pero inicialmente no vemos factible que puedan dar servicio a los restaurantes que abramos en otras provincias. **Nuestra intención es la de tener partners similares a CCP en las distintas provincias** en las que se llevará a cabo la expansión de la cadena, por lo tanto **será responsabilidad del Responsable de Compras** y del Director de Operaciones el encontrar las empresas con las que cerrar acuerdos similares al que se está fraguando con CCP.

8.5. AUDITORIA Y CONTROL DE LOS FRANQUICIADOS

Como decíamos en el apartado 8.1, COMBI-NATIONS tiene el afán de convertirse en una empresa de reconocido prestigio dentro del sector. Por ello tenemos que velar porque en los restaurantes franquiciados se hagan las cosas siguiendo nuestras indicaciones y manuales en todo momento, ya que no podemos permitir que se produzcan irregularidades en algunos restaurantes que puedan poner en juego nuestra imagen de marca.

El Director de Operaciones será el máximo responsable en cuestiones de control de los franquiciados, y por ello se encargará de gestionar el diseño de unos correctos procedimientos de control de los restaurantes para inspeccionar, medir, evaluar y verificar que en todos y cada uno de los restaurantes franquiciados se siguen los procedimientos marcados por la compañía y no existe irregularidades.

Para llevar a cabo las inspecciones recurriremos a alguna empresa especializada en este tipo de labores de control en cadenas restaurantes; los denominados Mystery-Shopping o Cliente Misterio, que son empresas que cuentan con personal cualificado que se hacen pasar por clientes del restaurante sobre el que se desea realizar la evaluación y realizan una valoración de los aspectos clave del restaurante para más tarde verificar si en dicho restaurante se cumple con las normas de la cadena.

8.6. MARKETING CORPORATIVO

El Director de Marketing de COMBI-NATIONS junto con su equipo será el máximo responsable en todo lo relacionado con el marketing de la cadena, desde el control de los gastos de marketing, pasando por el diseño de todas las acciones y promociones, y finalizando en el desarrollo de los procedimientos adecuados para que dichas acciones se trasladen e implemente de forma adecuada tanto en los restaurantes propios como en los franquiciados. Para más información sobre las acciones de marketing previstas en la fase de expansión consultar el Plan de Marketing.



PLAN DE RRHH

INDICE :

1.	MISIÓN	176
2.	ORGANIGRAMA.....	177
3.	PLANTILLA Y PERFILES	178
3.1.	ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA FRANQUICIADORA	180
3.1.1.	DIRECTOR GENERAL Y DE OPERACIONES	180
3.1.2.	DEPARTAMENTO FINANCIERO	181
3.1.3.	DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMERCIAL.....	182
3.1.4.	Director de Departamento de Marketing y comercial	183
3.1.5.	DEPARTAMENTO DE RECURSOS.....	184
3.1.6.	DIRECTOR DE EXPANSIÓN	186
3.1.7.	RESPONSABLE DE COMPRAS.....	187
3.1.8.	RESPONSABLE I+D+i	188
3.1.9.	RESPONSABLE CONTROL DE CALIDAD	189
3.2.	ORGANIGRAMA DE CADA RESTAURANTE.....	190
3.2.1.	GERENTE DE RESTAURANTE	190
3.2.2.	RESPONSABLE DE COCINA.....	191
3.2.3.	AYUDANTES DE COCINA	192
3.2.4.	CAMARER@S.....	193
4.	SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.....	194
5.	PLAN DE FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	196
6.	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	199
7.	PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	203

1. MISIÓN

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos (en lo sucesivo, RR HH). Hay que tener en cuenta que uno de los factores que puede hacer diferente a una empresa de otra son las personas. La calidad de los/las empleados/as, la motivación que manifiesten, la satisfacción que obtengan con la realización de su trabajo, el trato que reciban, todos estos factores y algunos más, van a influir en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio a los clientes, en su imagen e incluso en su capacidad para competir.

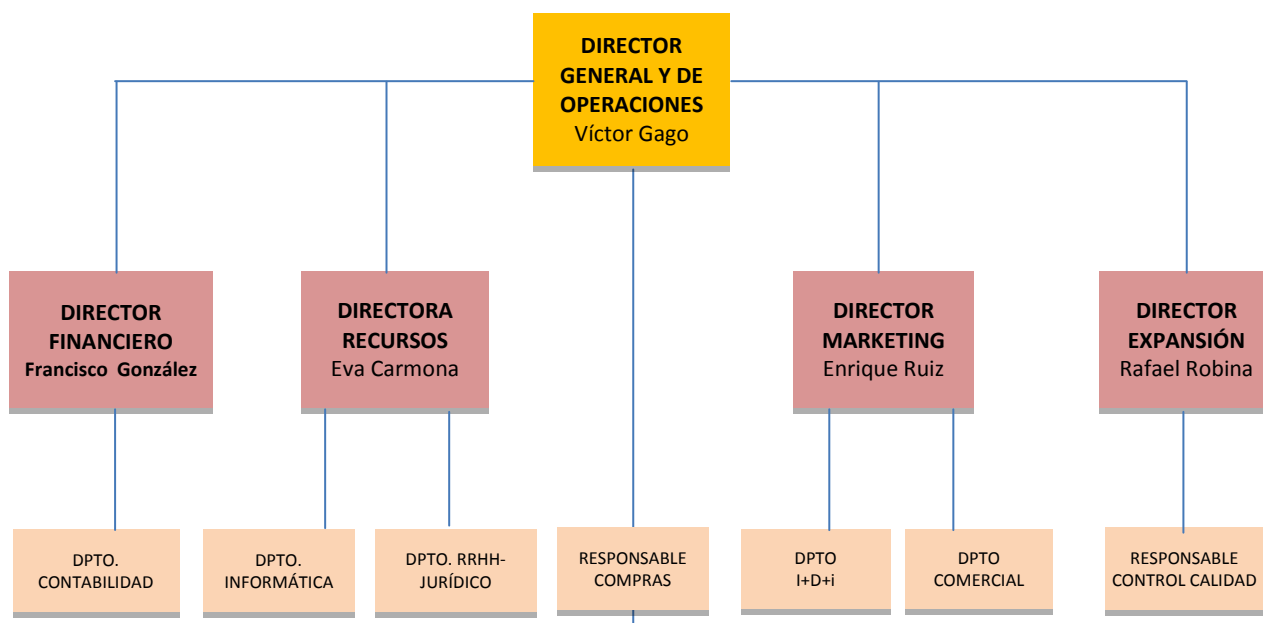
El área de RR HH ha pasado a convertirse en un área clave para ayudar a conseguir los fines de la empresa.

Este plan tiene por objetivo el correcto reclutamiento y selección del personal, que el puesto permita satisfacer las necesidades de la persona que lo ocupa, así como asegurar una plantilla motivada que de un servicio eficiente, rápido y amable a nuestros clientes.

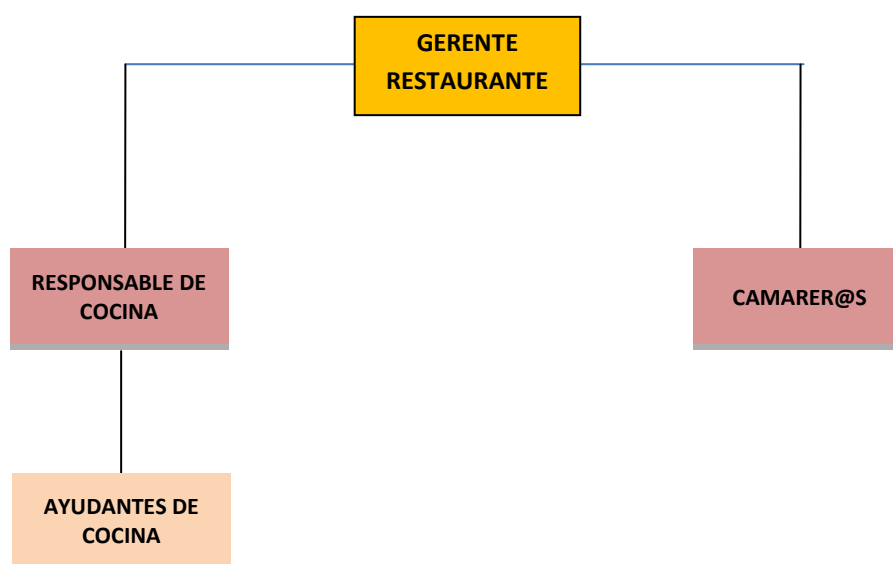
2. ORGANIGRAMA

Distinguiremos entre el organigrama de la empresa matriz franquiciadora y el organigrama de los restaurantes (en propiedad y en franquicia).

ORGANIGRAMA MATRIZ FRANQUICIADORA



ORGANIGRAMA RESTAURANTES



3. PLANTILLA Y PERFILES

La plantilla de Combi-nations está configurada por los socios promotores y el resto del personal.

A continuación se detalla una breve reseña sobre los currículums de los socios.

SOCIOS	RESEÑA SOBRE SU CV
<p>VÍCTOR GAGO RICO DIRECTOR GENERAL Y DE OPERACIONES</p>	<p>Se formó como Ingeniero Técnico Industrial.</p> <p>Desde 2007 presta sus servicios profesionales en Schneider Electric Spain como Internal Service Sales Manager, dirigiendo a un equipo de cuatro personas.</p> <p>Dispone de extensa formación en Management y Liderazgo y destaca por sus destrezas para la toma de decisiones, gestión de equipos, visión estratégica y de negocio, así como habilidades para la comunicación.</p> <p>Sus cualidades personales y dinamismo le convierten en la persona perfecta para dicho cargo.</p>
<p>FRANCISCO GONZÁLEZ CABANES DIRECTOR FINANCIERO</p>	<p>Es Ingeniero Industrial Mecánico.</p> <p>Recientemente se ha incorporado como Director Comercial del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Andalucía Oriental y anteriormente ha sido Director de Producción en Green Power Tech durante 3 años. También ha sido Jefe de Proyectos en Endesa Ingeniería y también dispone experiencia profesional como Responsable de Fabricación y Compras.</p> <p>Destaca por sus habilidades para la negociación, la gestión de equipos, su capacidad para la organización.</p> <p>Su orientación al logro y resto de cualidades personales hacen de él la persona idónea para el cargo propuesto.</p>
<p>ENRIQUE RUIZ BARBA DIRECTOR MARKETING Y DPTO COMERCIAL</p>	<p>Cursó la carrera superior en Gestión del Medio Ambiente. Completó ampliamente su formación con cursos de Análisis Financiero, Técnicas de Comunicación y Venta, Aumento de Valor y Rentabilidad de la Empresa, Digitalización de la empresa, entre otros.</p> <p>Presta sus servicios laborales como Ejecutivo de Ventas en St. Jude Medical España desde el año 2004.</p> <p>A destacar sus habilidades para la comunicación y persuasión, su orientación a resultados, perseverancia y gran interés hacia los conocimientos e información. Todo ello unido a su perspectiva estratégica y visión de negocio le convierten en perfecto para el cargo de director de marketing y departamento comercial.</p>

<p>EVA M^a CARMONA RIVERO DIRECTORA RECURSOS</p>	<p>Se formó como Pedagoga y Relaciones Públicas. Completó su formación en Orientación socio-laboral, Evaluación y Programación Académica.</p> <p>Desde el 2001 trabaja como Coordinadora de Formación en la Escuela de Organización Industrial, anteriormente prestó servicios profesionales como Delegada Comercial en Oxford University Press.</p> <p>Amplia experiencia profesional en la puesta en marcha, organización, control y evaluación de actividades formativas, así como de manejo y dinamización de redes sociales corporativas.</p> <p>Sus habilidades sociales y para la comunicación, y capacidad para la organización la convierten en un perfil adecuado para el puesto.</p>
<p>RAFAEL ROBINA RAMÍREZ DIRECTOR DE EXPANSIÓN</p>	<p>Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Completó su formación en Elaboración de Materiales Multimedia y Evaluación.</p> <p>Desde el 2003 presta sus servicios profesionales como docente en la Universidad de Extremadura. Con anterioridad a ello, desarrolló puestos de Gestor de Proyectos y Director Gerente.</p> <p>Ha participado en diversos proyectos de investigación e impartición de cursos sobre Comercio Internacional.</p> <p>En cuanto a su perfil profesional a destacar su capacidad para la organización, sus habilidades para la negociación y su capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>Si a todo ello añadimos su orientación al logro, su perfil resulta idóneo para el puesto.</p>

De cara a la organización de la Empresa, es imprescindible conocer lo más detalladamente posible todas y cada una de las funciones que se necesitan realizar.

Se define un puesto de trabajo como un conjunto de operaciones, funciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Es necesario realizar un exhaustivo análisis y descripción de cada puesto de trabajo, y esto se traduce en conocer exactamente todas las actividades que se realizan en el citado puesto con el objetivo de seleccionar al candidato/a idóneo para cubrir dicho puesto.

A continuación se detallan las descripciones de puestos y perfiles.

3.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA FRANQUICIADORA.

3.1.1. DIRECTOR GENERAL Y DE OPERACIONES

➤ **Objetivo General.**

Diseño de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados. Formular la política de la empresa y representarla. Responsable de los procesos que se generan desde que se recibe la materia prima hasta que se elabora el producto, ajustándose a la normas de calidad y tiempos establecidos para ello

➤ **Actividades y funciones.**

- Definir y formular la política de la empresa.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa, con la asistencia de los demás directores de departamentos.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.
- Velar por la ejecución de los procesos establecidos cumpliendo las directrices y niveles de calidad establecidos por la compañía.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Titulación universitaria superior.
- Formación específica. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.
- Idiomas. Inglés, otros idiomas se valorarán.
- Experiencia. Mínima profesional de 5 años en departamento similar.

➤ **Perfil.**

- Liderazgo.
- Flexibilidad mental.
- Destrezas de negociación.

- Capacidad de análisis de la información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Firmeza Personal.
- Honradez.
- Disponibilidad.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para el trabajo en equipo.

3.1.2. DEPARTAMENTO FINANCIERO

➤ **Objetivo General.**

Dar soporte al desarrollo del negocio, así como lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones y proteger el capital invertido

3.1.2.1. DIRECTOR FINANCIERO

➤ **Actividades o funciones.**

- Diseñar e instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Realizar negociaciones con entidades financieras.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa

➤ **Formación requerida:**

- Formación básica. Titulación Universitaria Superior, preferentemente Económicas o Admon. De Empresas.
- Formación Específica. Estudios de especialización en Dirección Financiera, conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, análisis de inversiones.
- Idiomas. Inglés, nivel intermedio
- Experiencia. Mínima profesional de 5 años en departamento similar.

➤ **Perfil:**

- Altas habilidades de negociación.
- Honradez.
- Destreza para la negociación
- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Capacidad de síntesis
- Perspectiva estratégica
- Tolerancia a la presión

3.1.2.2. PERSONAL DE SOPORTE Y ADMINISTRACIÓN.
CONTABLE

➤ **Actividades o funciones.**

- Formular, interpretar y evaluar la situación contable de la empresa.
- Apoyo en el proceso de toma de decisiones, en función de los recursos humanos y materiales.
- Aplicar los conocimientos contables, matemáticos, financieros y el uso de herramientas informáticas en procesos administrativos.
- Llevar a cabo procesos de auditoría en la empresa.
- Desempeñar procesos administrativos y apoyar al Director Financiero.

➤ **Formación requerida:**

- Formación básica. Titulación Universitaria Superior, preferentemente Económicas o Admon. De Empresas.
- Formación Específica. Estudios de especialización en contabilidad, y matemáticas financieras
- Idiomas. Inglés, nivel intermedio
- Experiencia. Mínima profesional de 3 años en departamento similar

3.1.3. DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMERCIAL

➤ **Objetivo.**

- Desarrollar e impulsar la captación de clientes a través de distintas acciones encaminadas a la difusión del establecimiento, así como reforzar la imagen de marca y mantener la clientela.

3.1.4. Director de Departamento de Marketing y comercial

➤ **Actividades o funciones.**

- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo del departamento comercial, para lograr los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Fijar la política de precios y canales de distribución
- Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción
Elaborar y lanzar estrategias, políticas, canales, publicidad, comunicación, merchandising, para conseguir los objetivos propuestos.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Diplomado o Licenciado.
- Formación específica Se valorarán estudios específicos de postgrado, en Finanzas, Marketing y Ventas.
- Idiomas, inglés fluido.
- Experiencia, 5 años como mínimo en Área Comercial y Marketing

➤ **Perfil.**

- Sentido del deber y responsabilidad
- Orientado al cliente y a los resultados
- Curioso, con interés hacia los conocimientos y la información
- Sociable, con capacidad para relacionarse
- Capacidad para la comunicación y expresión de ideas
- Perseverante
- Con capacidad para persuadir
- Creativo, con capacidad para innovar
- Perspectiva estratégica

3.1.4.1. Personal de Soporte y Administración. Comercial

➤ **Actividades o funciones**

- Seguimiento y fidelización del cliente

- Atención telefónica
- Hacer investigaciones comerciales, estudios de mercado, previendo la evolución del mismo, para detectar nuevas tendencias gastronómicas.
- Realizar tareas de apoyo administrativo al Director del Departamento

➤ **Formación requerida**

- Formación básica. Grado Superior en Gestión Comercial, Diplomado o Licenciado.
- Formación específica. Estudios específicos en Marketing y Ventas´
- Idiomas, inglés fluido
- Experiencia, 3 años como mínimo en Departamento Comercial.
- Conocimiento paquete Office nivel usuario.

➤ **Perfil**

- Capacidad para trabajar de manera autónoma.
- Constante
- Dinámico
- Con capacidad para persuadir
- Creativo, con capacidad para innovar
- Perspectiva estratégica

3.1.5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS

Este departamento incluye:

- ✓ Área Informática (externalizado)
- ✓ Área Jurídica y de Recursos Humanos

3.1.5.1. ÁREA INFORMÁTICA (externalizado)

➤ **Objetivo.**

- Gestionar la política de tecnologías de la comunicación para que sea adecuada a los objetivos y necesidades de la empresa, a través de la elaboración, planificación, implantación y mantenimiento de los sistemas, procesos, circuitos y procedimientos de información necesarios.

➤ **Actividades o funciones.**

- Instaurar las soluciones informáticas necesarias para cubrir las necesidades de la empresa.
- Negociar con los proveedores lo relativo a servicios y productos informáticos.
- Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Titulación Universitaria Superior, preferentemente Informática Formación Específica. Conocimientos de planificación estratégica de sistemas de Información, tecnologías informáticas, mercado de hardware y software
- Inglés, se valorará, pero no se requiere.
- Experiencia, tres años, como mínimo.

➤ **Perfil.**

- Habilidad para la obtención y análisis de la información
- Orientación al cliente
- Capacidad de síntesis
- Perspectiva estratégica
- Interés por la innovación

3.1.5.2. ÁREA JURÍDICA Y DE RECURSOS HUMANOS.
DIRECTORA DE RECURSOS

➤ **Objetivo.**

- Elaborar e implantar la política de personal, en el marco jurídico existente, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la empresa

➤ **Actividades y funciones.**

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.

- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa
- Supervisar la administración del personal
- Diseño y ejecución de planes de formación

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Titulación universitaria Superior preferentemente Psicología, Pedagogía, Derecho, Económicas, Admón. De Empresas o Graduado Social´
- Formación específica. Conocimientos de Psicología de las organizaciones, técnicas de gestión de recursos humanos, legislación laboral, mercado de trabajo.
- Inglés, nivel intermedio.
- Experiencia mínima 5 años en puesto relacionado.

➤ **Perfil.**

- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades Sociales
- Capacidad para la comunicación
- Destrezas para la persuasión
- Capacidad de síntesis
- Orientación al cliente
- Perspectiva estratégica

3.1.6. DIRECTOR DE EXPANSIÓN

➤ **Objetivo.**

Responsable de la expansión de la empresa, a través de la búsqueda de nuevos mercados e implantación de nuestros restaurantes, en principio en el ámbito nacional, y en un futuro en el internacional.

➤ **Actividades y funciones.**

- Captación de nuevos franquiciados.
- Apertura de nuevos mercados.
- Negociación con los nuevos partners.
- Desarrollo del plan estratégico de Expansión y crecimiento de la compañía.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Titulación Universitaria Superior.
- Formación específica. Estudios de postgrado en Dirección de empresas o en Comercio Internacional
- Idiomas. Inglés, Francés, italiano, chino nivel alto, otros idiomas se valorarán.
- Experiencia internacional a nivel de franquicias, al menos de 3 años.

➤ **Perfil.**

- Excelentes habilidades negociadoras.
- Capacidad de detectar nuevas posibilidades de negocio.
- Disponibilidad para viajar.
- Orientación al logro.
- Iniciativa.
- Afán de superación.
- Capacidad de decisión
- Habilidades para el trabajo en equipo.
- Visión de negocio.

3.1.7. RESPONSABLE DE COMPRAS

➤ **Objetivo General.**

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente

➤ **Actividades y funciones.**

- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
- Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos. Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Responsable del equipo de mantenimiento y limpieza (servicio externalizado).

➤ **Formación requerida:**

- Formación básica. Diplomado, ingeniero o ingeniero técnico.

- Formación específica. Se valorará estudios de postgrado y estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks, así como Técnicas de Negociación.
- Idiomas. Inglés, nivel intermedio
- Experiencia. Mínima profesional de 2-3 años en departamento similar.

➤ **Perfil:**

- Altas habilidades de negociación.
- Honradez.
- Facilidad de trato y relación.
- Dinamismo.
- Seriedad y alto nivel de compromiso.
- Capacidad para tomar decisiones, liderar y trabajar en equipo.
- Orientación al cliente externo e interno.

3.1.8. RESPONSABLE I+D+i

➤ **Objetivo General.**

Ser responsable de la mejora continua de los productos existentes y del desarrollo de nuevos productos que serán demandados por los clientes.

➤ **Actividades y funciones.**

- Elaborar con las direcciones de marketing y producción, los proyectos de investigación, los estudios de “viabilidad” hasta la preindustrialización, en concordancia con la estrategia definida por la dirección general.
- Coordinar y trabajar para la puesta en marcha de cada proyecto.
- Definir los medios humanos, técnicos y financieros necesarios para esos proyectos.
- Trabajar para la mejora permanente de los productos existentes.
- Asegurar la aplicación tecnológica.
- Garantizar la coherencia de la política de I+D+I en el seno de su estructura, así como de la homogeneidad de la gestión de los proyectos I+D+I.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Ingeniero o ingeniero técnico.
- Formación específica. Se valorará estudios de postgrado y de Márketing y Gestión Comercial.
- Idiomas. Inglés, nivel alto, se valorarán otros idiomas.
- Experiencia. Mínima profesional de 5 años en departamento I+D+I.

➤ **Perfil.**

- Curiosidad e iniciativa.
- Capacidad para la organización.
- Facilidad en el trato y dotes comerciales.
- Orientación al cliente.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Sentido de la anticipación y la oportunidad.

3.1.9. RESPONSABLE CONTROL DE CALIDAD

➤ **Objetivo general.**

Responsable de controlar que la filosofía, objetivos y los niveles de calidad establecidos por la compañía se cumplen en todos los restaurantes, propios y sobre todo, franquiciados.

➤ **Actividades y funciones.**

- Elaboración y puesta en marcha de procedimiento de control de calidad
- Investigar, analizar y detectar posibles anomalías en el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos por la compañía.
- Realizar controles de seguridad, o auditorías que mantengan los niveles de calidad exigidos.
- Supervisar continuamente al personal a su cargo velando por que cumplan con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos.
- Presentar informes trimestralmente de cada establecimiento.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Licenciado, Diplomado, ingeniero o ingeniero técnico.

- Formación específica. Se valorará estudios de postgrado y estudios complementarios sobre Auditoría y Finanzas.
- Idiomas. Inglés, nivel intermedio
- Experiencia. Mínima profesional de 2-3 años en departamento similar.

➤ **Perfil**

- Capacidad de análisis de la información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Minuciosidad.
- Disponibilidad.
- Capacidad de organización.

3.2. ORGANIGRAMA DE CADA RESTAURANTE

3.2.1. GERENTE DE RESTAURANTE

➤ **Objetivo General.**

Ser el responsable del cumplimiento de objetivos propuestos para el restaurante, así como de su buen funcionamiento en general. Su misión principal es la venta del restaurante, en coordinación con el Departamento de Marketing.

➤ **Actividades o funciones.**

- Incentivar la venta, conseguir su incremento a través de una estrategia consensuada con el Departamento de Marketing.
- Informar de las necesidades al responsable de compras para asegurar el correcto aprovisionamiento.
- Realizar el control de inventarios, apoyado en el software asignado para ello.
- Realizar pedidos de productos consumidos en el restaurante como bebidas, productos de limpieza y consumibles fuera de la cocina.
- Organización del equipo, elaboración de cuadrante de turnos de trabajo.

- Responsable de cuadrar la caja y depósito en lugar destinado para ello.
- Trabajar en colaboración con el responsable de cocina para minimizar costes y aumentar rentabilidad.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Licenciado, Diplomado, ingeniero o ingeniero técnico.
- Formación específica. Se valorarán estudios de postgrado y estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks, así como Técnicas de Negociación.
- Idiomas. Inglés, nivel intermedio
- Experiencia. Mínima profesional de 2-3 años en departamento similar.

➤ **Perfil**

- Capacidad de liderazgo
- Gestión de equipos
- Habilidades para la negociación
- Orientación a los resultados
- Visión de negocio
- Iniciativa
- Dinamismo

3.2.2. RESPONSABLE DE COCINA

➤ **Objetivo General.**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la producción de los platos, así como su correcta distribución al cliente (de sala o *take away*), en los tiempos requeridos para ello.

➤ **Actividades o funciones.**

- Informar de las necesidades al responsable de compras para asegurar el correcto aprovisionamiento.
- Planificación y diseño de la oferta culinaria.
- Responsable de la elaboración de los diferentes platos.
- Establecer y supervisar las normas para la salida de platos.
- Asesora y hacer recomendaciones para la salida de materias primas que así lo requieran.

- Coordinar a todo el personal de la cocina. Realizar los turnos de trabajo acorde con las necesidades del establecimiento.
- Asegurar las condiciones de calidad de las materias primas.
- Gestionar los almacenes, despensas, congelación y refrigeración de las Mercancías.
- Dar formación continua a sus colaboradores, y específica cuando se requiera y se estipule en el Plan de Formación.
- Responsable del mantenimiento de la cocina en perfecto estado de orden, limpieza, así como resto de equipo y enseres.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Diplomado o Titulado en Cocina.
- Formación específica. Se valorará formación en Alta Gastronomía, Cocina Creativa, Pastelería...etc.
- Idiomas. No se requiere.
- Experiencia comprobada al menos de 5 años.

➤ **Perfil.**

- Experiencia en dirección de equipos.
- Persona imaginativa y creativa, con facilidad para la concepción de nuevos platos.
- Alto nivel de compromiso con la empresa.
- Persona altamente organizada y con gusto por la limpieza.
- Con capacidad para el trabajo bajo presión.
- Facilidad para la comunicación y transmisión de conocimientos.
- Rapidez en el manejo de herramientas y elaboración de platos

3.2.3. AYUDANTES DE COCINA

➤ **Objetivo General.**

Bajo las directrices del jefe de cocina, ejecutar todas las operaciones de manipulación, preparación, conservación y presentación de los platos que se determinen.

➤ **Actividades o funciones.**

- Confeccionar las ofertas gastronómicas, siguiendo las instrucciones del jefe de cocina.
- Efectuar la recepción y adecuado almacenamiento de las materias primas.
- Vigilar por el correcto estado de los alimentos y su conservación.
- Mantener la cocina limpia y ordenada, así como resto de enseres.
- Prestar apoyo en las tareas para las que sea solicitado.
- Informar al chef de cualquier anomalía o necesidad detectada.

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Técnico Superior en Restauración.
- Formación específica. Técnico en cocina, se valorarán estudios de Técnico en Panificación y Repostería y Técnico en Pastelería y Panadería.
- Idiomas. No se requiere.
- Experiencia, al menos de un año.

➤ **Perfil.**

- Orientación al cliente
- Interés en búsqueda de información
- Creatividad
- Trabajo en equipo y cooperación
- Minuciosidad en la preparación
- Tolerancia al estrés

3.2.4. CAMARER@S

➤ **Objetivo General.**

Desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan tanto en el punto de venta (PV), como en el área del comedor (SM), llevando a cabo la prestación de servicios de comida y/o bebida para conseguir el máximo nivel de calidad y atención en el servicio a los clientes.

➤ **Actividades y funciones en Punto de Venta, (PV) o Servicio de Mesa (SM)**

- Atender a las solicitudes de los clientes de forma diligente y amable (PV, SM)
- Asesorarles correctamente sobre la oferta gastronómica (PV, SM).
- Tomar nota de las comandas y hacer los pedidos a cocina (PV)
- Preparar las notas y cobrarlas (PV)
- Mantener las mesas limpias, y recogidas, así como mostrador y demás enseres (SM)
- Velar por el perfecto funcionamiento y atención al cliente.(SM)
- Apoyar en cuantas tareas sea requerido (PV, SM).

➤ **Formación requerida.**

- Formación básica. Técnico Superior en Restauración o Técnico en Camarero/a de Restaurante o Bar.
- Formación específica. Se valorarán conocimientos en preparación de Bebidas y Coctelería, Sumiller, y Técnicas de Servicio y Atención al cliente.
- Idiomas. Preciso inglés, francés nivel alto, otros idiomas se valorarán.
- Experiencia, al menos de un año.

➤ **Perfil**

- Orientación al cliente
- Dinamismo
- Comprensión interpersonal
- Desarrollo de interrelaciones
- Trabajo en equipo y cooperación
- Meticulosidad
- Orientación al logro
- Capacidad de comunicación
- Habilidades de sugestión

4. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.

En cuanto al personal del restaurante, en principio serán personas recomendadas por escuelas de hostelería y que cumplen el perfil específico del puesto. Los candidatos tendrán que superar las siguientes pruebas:

ENTREVISTA

El objetivo del/la entrevistador/a será valorar al candidato con la mayor probabilidad de eficacia y objetividad, lo cual le resultará más fácil de conseguir cuánto más preparada y estructurada tenga la entrevista.

A) Preparación de la entrevista

- ◆ Estudio del puesto
- ◆ Estudio del/la candidato/a
- ◆ Elección de puntos clave

B) Inicio de la entrevista

- ◆ Crear un clima cordial y de confianza
- ◆ El/la entrevistador/a se presenta
- ◆ Explicar los motivos y los objetivos de la entrevista

C) Desarrollo de la entrevista

Los objetivos de esta fase son:

- ◆ Obtener información sobre los antecedentes personales y profesionales
- ◆ Desarrollar información sobre formación y experiencia
- ◆ Evaluar el desempeño profesional
- ◆ Analizar las características personales
- ◆ Proporcionar la información necesaria del puesto de trabajo o de la actividad de la empresa.

D) Final de la entrevista

- ◆ Asegurarse de que se ha obtenido toda la información.
- ◆ Conocer los puntos fuertes y débiles del/de la candidato/a en relación al puesto a cubrir.
- ◆ Comentar los siguientes pasos en el proceso de selección.
- ◆ Terminar siempre la entrevista de manera cordial y agradecerle su interés.

Durante el desarrollo de la entrevista y para conseguir una mayor efectividad en todos los niveles es conveniente preparar las preguntas que se le van a realizar y que pueden girar en torno a:

- Relación de datos a investigar
- Estudios elementales o superiores
- Estudios complementarios o laborales durante su formación
- Trayectoria laboral
- Intereses y metas profesionales
- Valoración o concepto de sí mismo
- Aficiones, ocio, deportes, etc.

Para ello se controlara el tiempo que le puede dedicar a cada apartado en función del tiempo general que se tenga y de la importancia de los datos.

Dependiendo del tema se utilizaran preguntas abiertas o cerradas, las abiertas estimulan más al candidato y se puede valorar su forma de expresión, vocabulario, corrección gramatical, etc.

Las preguntas sobre las actividades de ocio, pueden invitar al candidato a hablar de una forma más relajada o por el contrario decir que sobre su vida privada prefiere no comentar nada.

Las preguntas sobre circunstancias personales o salud son delicadas y es mejor observar o hacer algún ligero comentario o dejarlas para la entrevista final, si se considera imprescindible investigar sobre ello.

PRUEBA DE APTITUD

Supervisado por el jefe de cocina, tanto camareros como ayudantes de cocina tendrán que realizar una prueba de aptitud, que consistirá en una puesta en práctica, en el caso de ayudantes de cocina, elaboración de un plato y camareros, atención al cliente y servicio en mesas.

Se valorará la rapidez y calidad en el servicio.

5. PLAN DE FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN.

La formación es uno de los aspectos clave en la política diferenciadora de los RR HH de una empresa, según Goldstein, es la “Adquisición sistemática de habilidades, normas,

conocimientos y/o actitudes que conducen a una mejora en la ejecución dentro del contexto laboral”.

Este plan de formación tiene tres objetivos principales:

1. La obtención de conocimientos: Es la obtención de “el saber”. Es el plano cognitivo.
2. El aumento de las capacidades prácticas: Se trata en este caso de un aprendizaje operativo práctico que culmina en “el saber hacer”. Es el campo de las aptitudes y los comportamientos.
3. El cambio de actitudes: Es un aprendizaje efectivo y consiste en la disposición para actuar de una determinada forma, “el saber estar en la disposición adecuada”.

Por otro lado, para asegurar el éxito de este plan de formación se actuará de acuerdo a los siguientes principios:

- La formación forma parte de los planes de acción para alcanzar los objetivos de la empresa. El objetivo de la Formación es el de contribuir a alcanzar la misión de la empresa y que, además, la política de formación será coherente con el resto de políticas de la empresa.
- La función formativa ha de ser entendida como un conjunto planificado de acciones encaminadas a la realización y evaluación de todas las actividades formativas de la empresa.
- La calidad de la formación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad del profesorado, de los recursos que se empleen, y de la metodología utilizada.
- La formación ha de ser evaluada según diferentes parámetros: mejora producida en el puesto de trabajo, rentabilidad, eficacia y eficiencia empresarial.

Sin motivación y sin formación de cara a los empleados, el plan de ventas interno fracasará. Por esta razón la formación es, al fin y al cabo, una herramienta de capacitación que permitirá a los empleados implementar la estrategia, y que a la vez actuará de factor de apoyo al estado motivacional. La formación de los empleados debe incluir como mínimo los siguientes contenidos:

- técnicas de atención al cliente.
- conocimiento de producto.
- técnicas de venta.

- factores motivacionales.
- prevención de riesgos laborales.

El plan de formación incluye las siguientes fases, que se van sucediendo continuamente:

FASE DE FORMACIÓN

Curso de Inmersión en Combi-nations.

Todos los empleados, tanto de restaurantes en propiedad como de franquicias, deben asistir a una formación donde se dará a conocer la misión, la visión y los valores de la empresa, así como las normas básicas de calidad, procedimientos establecidos y nivel de servicio que se pretende.

Dicha formación contemplará una parte teórica y una parte práctica. La parte teórica se llevará a cabo a través de la impartición de un curso de varias sesiones lectivas y una duración prevista de 10 horas. Durante la primerísima fase de la expansión, es decir, la etapa 2015 y 2016 en la que nuestro objetivo es conseguir 3 restaurantes franquiciados en Sevilla capital, los cursos teóricos de formación serán impartidos por los directores de COMBI-NATIONS con el apoyo de algún colaborador interno o externo. Sin embargo, una vez que pasemos a la fase de expansión interprovincial, nuestra idea es la de externalizar las tareas de formación a través de una empresa especializada en diseño e impartición de cursos a medida como podría ser la empresa sevillana E2I2.

En cuanto a la formación práctica, durante la fase de expansión en Sevilla capital lo que se propone es que cada uno de los empleados pueda realizar una semana de formación práctica en uno de nuestros restaurantes en propiedad, y una vez que comencemos la expansión a otras provincias las prácticas podrán ser realizadas en alguno de nuestros restaurantes franquiciados o bien en el restaurante nuevo al que pertenecen, para ello desplazaremos a uno de nuestros responsables con experiencia al nuevo restaurante durante un periodo de tiempo para que tutorice a los empleados que están haciendo las prácticas, con esto lograríamos reducir los costes de desplazamiento y pernoctación.

Técnicas de atención al cliente.

Impartido por el responsable de Recursos, con una duración estimada de 15 horas se propone dejar claras las directrices de la empresa en cuanto a la atención a nuestro cliente.

Se abordarán más concretamente:

- Calidad del servicio
- Comunicación con el cliente
- Gestión de quejas y reclamaciones
- Atención telefónica

1. Nuestra carta.

El jefe de cocina impartirá, a principios de cada semana que cambie, una formación sobre la carta propuesta, incluida en su caso la cocina que va cambiando en función de los consumidores. Deben participar camareros y ayudantes de cocina. Se abordará la composición de la oferta, los ingredientes, preparación, guarniciones y bebidas recomendadas. Se prevé un tiempo aproximado de dos horas.

2. Formación en habilidades de sugestión.

Dirigido a camareros, y una duración aproximada de 10 horas, será impartido por el Director de Recursos. Se abordarán:

- Técnicas de expresión corporal
- Comunicación verbal y no verbal
- Ventas

3. Prevención de riesgos laborales.

Será un único curso donde se informará a toda la plantilla de los riesgos en sus respectivos puestos de trabajo y acciones preventivas. Impartido por el Director de Recursos, tendrá una duración aproximada de 4 horas.

FASE DE EVALUACIÓN Y MOTIVACIÓN

Se pretende que continuamente, los empleados pongan de manifiesto que comparten la filosofía de la empresa y que la ponen en práctica a través de su comportamiento y orientación tanto al cliente externo como interno. El gerente del restaurante es el responsable de llevar a cabo esta evaluación. Trimestralmente se reconocerá la labor del empleado que obtenga un mejor desempeño y será premiado con un incentivo.

6. POLÍTICA RETRIBUTIVA.

Los dos primeros años, los promotores de Combi-Nations asumirán cargos ejecutivos en la empresa renunciando expresamente a retribución alguna, por esa razón, aparecen a coste 0 los siguientes cargos:

- Director general, Víctor Gago Rico
- Director de Operaciones, Francisco González Cabanes
- Director Marketing y Dpto. Comercial, Enrique Ruiz Barba
- Director Recursos, Eva Carmona Rivero
- Director Expansión, Rafael Robina Ramírez

En cuanto al personal del restaurante, para Jefes de Cocina (JC) y Ayudantes de cocina (P), se han calculado las horas de trabajo anuales, según las necesidades y el horario de atención al público, expresado en la tabla 1, y para camareros (C) en tabla 2.

De esta manera hemos obtenido el número de personas equivalentes para cada puesto.

Estos datos quedarían expresados a continuación:

Tabla 1

		11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	0:00	HORAS DIARIAS
LUNES	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15
MARTES	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15
MIÉRCOLES	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15
JUEVES	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15
VIERNES	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	12
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1	1	15
SÁBADO	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	12
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15
DOMINGO	JC	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11
	P	1	1	2	2	2	0			1	1	2	2	1		15

	JEFE COCINA	PINCHE
HORAS SEMANALES:	79	105
HORAS ANUALES	4.108	5.460
COSTE ANUAL 1800 h	16.251,71	14.458,34
RRHH NECESARIOS:	2,28	3,03
COSTE P.F	37.090,02	43.856,96

Tabla 2

		11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	0:00	HORAS DIARIAS
LUNES	C		1	2	4	4	2				1	2	2	1		19
MARTES	C		1	2	4	4	2				1	2	2	1		19
MIÉRCOLES	C		1	2	4	4	2				1	2	2	1		19
JUEVES	C		1	2	4	4	2				1	4	4	2		24
VIERNES	C		1	2	4	4	2				1	4	4	2	2	26
SÁBADO	C		1	2	4	4	2				1	4	4	2	2	26
DOMINGO	C		1	2	4	4	2				1	4	4	2		24

	CAMARER@S
HORAS SEMANALES:	157
HORAS ANUALES	8.164
COSTE ANUAL 1800 h	15224,63
RRHH NECESARIOS:	4.54
COSTE P.F	69052,15

Y esta sería la incorporación, entrada de personal y sus costes en ambas empresas, de restaurantes en propiedad y empresa matriz franquiciadora:

AÑO 2014

Empresa de Restaurantes en Propiedad	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquidado anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Gerente de restaurante	1	32.000,00 €	18,0%	5.760,00 €	2.032,00 €	24.208,00 €	10.560,00 €	42.560,00 €	42.560,00 €
Jefe de Cocina	2,28	25.000,00 €	15,0%	3.750,00 €	1.587,50 €	19.662,50 €	8.250,00 €	33.250,00 €	75.810,00 €
Camarero	4,54	11.458,21 €	0,5%	57,29 €	727,60 €	10.673,33 €	3.781,21 €	15.239,43 €	69.186,99 €
Ayudante cocinero	3,03	10.881,50 €	0,0%	- €	690,98 €	10.190,52 €	3.590,89 €	14.472,39 €	43.851,34 €
Totales EMPRESA	10,85	173.991,23 €		14.570,10 €	11.048,44 €	148.372,68 €	57.417,11 €	105.521,82 €	231.408,33 €

AÑO 2015

Empresa de Restaurantes en Propiedad	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquidado anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Gerente de restaurante	1	32.960,00 €	18,0%	5.932,80 €	2.092,96 €	24.934,24 €	10.876,80 €	43.836,80 €	43.836,80 €
Jefe de Cocina	4,56	25.750,00 €	15,0%	3.862,50 €	1.635,13 €	20.252,38 €	8.497,50 €	34.247,50 €	156.168,60 €
Camarero	9,08	11.801,96 €	0,5%	59,01 €	749,42 €	10.993,53 €	3.894,65 €	15.696,61 €	142.525,20 €
Ayudante cocinero	6,06	11.207,94 €	0,0%	- €	711,70 €	10.496,24 €	3.698,62 €	14.906,56 €	90.333,77 €
Totales EMPRESA	20,7	325.461,93 €		24.081,61 €	20.666,83 €	280.713,49 €	59.139,62 €	108.687,47 €	432.864,37 €

Empresa Matriz Franquiciadora	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquidado anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Director Gral y de Operaciones	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Director Financiero	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Director Marketing	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Director Recursos	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Director Expansión	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsable de Compras				- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsable I+D+i				- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsable control calidad				- €	- €	- €	- €	- €	- €
Administracion y soporte				- €	- €	- €	- €	- €	- €
Totales EMPRESA	0	- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €

AÑO 2016

Empresa de Restaurantes en Propiedad	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Gerente de restaurante	1	33.948,80 €	18,0%	6.110,78 €	2.155,75 €	25.682,27 €	11.203,10 €	45.151,90 €	45.151,90 €
Jefe de Cocina	4,56	26.522,50 €	15,0%	3.978,38 €	1.684,18 €	20.859,95 €	8.752,43 €	35.274,93 €	160.853,66 €
Camarero	9,08	12.156,02 €	0,5%	60,78 €	771,91 €	11.323,33 €	4.011,49 €	16.167,51 €	146.800,96 €
Ayudante cocinero	6,06	11.544,18 €	0,0%	- €	733,06 €	10.811,12 €	3.809,58 €	15.353,76 €	93.043,78 €
Totales EMPRESA	20,7	335.225,79 €		24.804,06 €	21.286,84 €	289.134,89 €	60.913,81 €	111.948,09 €	445.850,30 €

Empresa Matriz Franquiadora	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Director Gral. y de Operaciones	0	110.000,00 €	33,0%	36.300,00 €	3.425,70 €	70.274,30 €	35.310,00 €	145.310,00 €	- €
Director Financiero	0	70.000,00 €	28,0%	19.600,00 €	3.425,70 €	46.974,30 €	22.470,00 €	92.470,00 €	- €
Director Marketing	0	45.000,00 €	22,0%	9.900,00 €	2.857,50 €	32.242,50 €	14.445,00 €	59.445,00 €	- €
Director Recursos	0	35.000,00 €	19,0%	6.650,00 €	2.222,50 €	26.127,50 €	11.235,00 €	46.235,00 €	- €
Director Expansión	0	60.000,00 €	25,0%	15.000,00 €	3.425,70 €	41.574,30 €	19.260,00 €	79.260,00 €	- €
Responsable de Compras	1	50.000,00 €	23,0%	11.500,00 €	3.175,00 €	35.325,00 €	16.050,00 €	66.050,00 €	66.050,00 €
Responsable I+D+i		45.000,00 €	22,0%	9.900,00 €	2.857,50 €	32.242,50 €	14.445,00 €	59.445,00 €	- €
Responsable control calidad		- €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Administración y soporte	1	11.746,80 €	1,0%	117,47 €	745,92 €	10.883,41 €	3.770,72 €	15.517,52 €	15.517,52 €
Totales EMPRESA	2	61.746,80 €		11.617,47 €	3.920,92 €	46.208,41 €	19.820,72 €		81.567,52 €

AÑO 2017

Empresa de Restaurantes en Propiedad	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Gerente de restaurante	1	34.967,26 €	18,0%	6.294,11 €	2.220,42 €	26.452,74 €	11.539,20 €	46.506,46 €	46.506,46 €
Jefe de Cocina	4,56	27.318,18 €	15,0%	4.097,73 €	1.734,70 €	21.485,74 €	9.015,00 €	36.333,17 €	165.679,27 €
Camarero	9,08	12.520,70 €	0,5%	62,60 €	795,06 €	11.663,03 €	4.131,83 €	16.652,53 €	151.204,98 €
Ayudante cocinero	6,06	11.890,51 €	0,0%	- €	755,05 €	11.135,46 €	3.923,87 €	15.814,37 €	95.835,10 €
Totales EMPRESA	20,7	345.282,56 €		25.548,18 €	21.925,44 €	297.808,94 €	62.741,22 €	115.306,54 €	459.225,81 €

Empresa Matriz Franquiciadora	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Director Gral. y de Operaciones	0,5	113.300,00 €	33,0%	37.389,00 €	3.425,70 €	72.485,30 €	36.369,30 €	149.669,30 €	74.834,65 €
Director Financiero	0,5	72.100,00 €	28,0%	20.188,00 €	3.425,70 €	48.486,30 €	23.144,10 €	95.244,10 €	47.622,05 €
Director Marketing	0,5	46.350,00 €	22,0%	10.197,00 €	2.943,23 €	33.209,78 €	14.878,35 €	61.228,35 €	30.614,18 €
Director Recursos	0,5	36.050,00 €	19,0%	6.849,50 €	2.289,18 €	26.911,33 €	11.572,05 €	47.622,05 €	23.811,03 €
Director Expansión	0,5	61.800,00 €	25,0%	15.450,00 €	3.425,70 €	42.924,30 €	19.837,80 €	81.637,80 €	40.818,90 €
Responsable de Compras	1	51.500,00 €	23,0%	11.845,00 €	3.270,25 €	36.384,75 €	16.531,50 €	68.031,50 €	68.031,50 €
Responsable I+D+i		46.350,00 €	22,0%	10.197,00 €	2.943,23 €	33.209,78 €	14.878,35 €	61.228,35 €	- €
Responsable control calidad	1	26.522,50 €	15,0%	3.978,38 €	1.684,18 €	20.859,95 €	8.513,72 €	35.036,22 €	35.036,22 €
Administracion y soporte	1	12.099,20 €	1,0%	120,99 €	768,30 €	11.209,91 €	3.883,84 €	15.983,05 €	15.983,05 €
Totales EMPRESA	5,5	254.921,70 €		60.981,12 €	13.477,48 €	180.463,11 €	81.829,87 €		336.751,57 €

AÑO 2018

Empresa de Restaurantes en Propiedad	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Gerente de restaurante	1	36.016,28 €	18,0%	6.482,93 €	2.287,03 €	27.246,32 €	11.885,37 €	47.901,65 €	47.901,65 €
Jefe de Cocina	4,56	28.137,72 €	15,0%	4.220,66 €	1.786,75 €	22.130,32 €	9.285,45 €	37.423,17 €	170.649,65 €
Camarero	9,08	12.896,32 €	0,5%	64,48 €	818,92 €	12.012,92 €	4.255,79 €	17.152,11 €	155.741,13 €
Ayudante cocinero	6,06	12.247,22 €	0,0%	- €	777,70 €	11.469,52 €	4.041,58 €	16.288,80 €	98.710,15 €
Totales EMPRESA	20,7	355.641,04 €		26.314,62 €	22.583,21 €	306.743,21 €	64.623,46 €	118.765,73 €	473.002,58 €

Empresa Matriz Franquiciadora	Nº personas equival.	Salario Bruto anual	IRPF	Ret.IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Liquido anual	SS Empresa anual	Total Coste/tipo empleado	Total Coste Empresa
Director Gral. y de Operaciones	1	116.699,00 €	33,0%	38.510,67 €	3.425,70 €	74.762,63 €	37.460,38 €	154.159,38 €	154.159,38 €
Director Financiero	1	74.263,00 €	28,0%	20.793,64 €	3.425,70 €	50.043,66 €	23.838,42 €	98.101,42 €	98.101,42 €
Director Marketing	1	47.740,50 €	22,0%	10.502,91 €	3.031,52 €	34.206,07 €	15.324,70 €	63.065,20 €	63.065,20 €
Director Recursos	1	37.131,50 €	19,0%	7.054,99 €	2.357,85 €	27.718,66 €	11.919,21 €	49.050,71 €	49.050,71 €
Director Expansión	1	63.654,00 €	25,0%	15.913,50 €	3.425,70 €	44.314,80 €	20.432,93 €	84.086,93 €	84.086,93 €
Responsable de Compras	1	53.045,00 €	23,0%	12.200,35 €	3.368,36 €	37.476,29 €	17.027,45 €	70.072,45 €	70.072,45 €
Responsable I+D+i	1	47.740,50 €	22,0%	10.502,91 €	3.031,52 €	34.206,07 €	15.324,70 €	63.065,20 €	63.065,20 €
Responsable control calidad	1	27.318,18 €	15,0%	4.097,73 €	1.734,70 €	21.485,74 €	8.769,13 €	36.087,31 €	36.087,31 €
Administracion y soporte	3	12.462,18 €	1,0%	124,62 €	791,35 €	11.546,21 €	4.000,36 €	16.462,54 €	49.387,62 €
Totales EMPRESA	11	504.978,22 €		119.950,56 €	26.175,10 €	358.852,56 €	162.098,01 €		667.076,22 €

7. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (B.O.E. 10-11-95, nº 269) establece en su artículo 18 la obligación del empresario de informar a sus trabajadores sobre los riesgos que pueden afectar a su salud y las medidas preventivas que deben aplicar para evitarlas.

La ley nos indica que las condiciones de trabajo son todas aquellas variables o factores que inciden de un modo directo o indirecto sobre el trabajador (o en su puesto de trabajo) y que, según como estén gestionados y/o aplicados pueden entrañar un riesgo, y consecuentemente, afectar a la seguridad y salud del trabajador.

También hace hincapié en la importancia que tiene la prevención de riesgos laborales y su orientación a la mejora de la formación de sus trabajadores ya que ésta redundará finalmente en un servicio de mayor calidad y en una reducción de los costes empresariales (económicos, de imagen, de satisfacción, etc.). De hecho, puede afirmarse que, con carácter general, los riesgos no detectados y controlados a tiempo, generan un coste muy superior al de su prevención.

Los accidentes y las enfermedades que afectan a los trabajadores del sector de la restauración, no solo dañan la salud del trabajador, sino también el éxito en la gestión de la empresa. Las horas de trabajo perdidas por accidentes y enfermedades, así como los materiales dañados (por ejemplo los destrozos en los equipos o productos elaborados) interrumpen la continuidad del proceso de trabajo.

La falta de organización, por ejemplo en la preparación del trabajo causa con frecuencia tensiones innecesarias y trabajos precipitados, que pueden dar lugar a accidentes y enfermedades.

Pasamos a analizar los riesgos más frecuentes en éste sector y las medidas preventivas a aplicar.

RIESGOS	FACTORES DE RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS
1. RIESGOS RELACIONADOS CON LA CARGA DE TRABAJO		
CARGA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos físicos • Posturas forzadas • Manipulación de cargas 	Formar a los trabajadores para que adopten buenas posturas de trabajo y manipulen correctamente las cargas, establecer pausas y descansos.
PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> • Pantallas táctiles • Sistema informático de gestión de restaurantes 	Formar a los trabajadores para un correcto uso de las PVD, establecer frecuencias y duración de los tiempos de trabajo, teniendo en cuenta la intensidad y atención requerida para las tareas.
2. RIESGOS LIGADOS A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD		
	<ul style="list-style-type: none"> • Suelos sucios, resbaladizos, irregulares o con aberturas. • Falta de iluminación. • Bebidas derramadas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar suelos antideslizantes y de fácil limpieza. • Liberar de obstáculos las zonas de paso y las salidas de emergencia.

CAÍDAS AL MISMO NIVEL	obstáculos en lugares de paso. Las zonas de cocinas, escaleras y comedor son los lugares más propicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminar adecuadamente. • Utilizar calzado adecuado. • Realizar buen mantenimiento del suelo, limpiar rápidamente las grasas y/o bebidas derramadas. • Señalizar o balizar los suelos mojados
RIESGOS	FACTORES DE RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS
CORTES Y APUNTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de picadoras. • Cortadoras, cuchillos, hachas, batidoras, latas, vidrios, etc.. • Diferentes restos cortantes y punzantes en las bolsas de basura. Uso de picadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo deben utilizar esta maquinaria las personas designadas y formadas para ello. • Proteger las partes cortantes con sus resguardos. • Comprar maquinas y utensilios que posean el marcado CE.. • Mantener los cuchillos bien afilados, limpios y ordenados y debidamente enfundados. • Usar los epis adecuados para cada operación.
QUEMADURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con superficies, objetos, líquidos o gases calientes. • Hornos, freidoras, fogones, mesas calientes, vajillas de hornos y microondas, vapor del lavavajillas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado cables, enchufes, y aparatos eléctricos. • Alejar los cables y conexiones de las zonas de trabajo. • No usar los aparatos con las manos mojadas. • Evitar el uso de ladrones que sobrecarguen los enchufes, desconectar los aparatos en las pausas de trabajo o al finalizar su uso. • Formar a los trabajadores que vayan a utilizarlos.
CONTACTOS ELÉCTRICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones eléctricas defectuosas, maquinaria o herramientas dañadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado, cables, enchufes, y aparatos eléctricos. • Alejar los cables y conexiones de las zonas de trabajo. • No usar los aparatos con

		<p>las manos mojadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar el uso de ladrones que sobrecarguen los enchufes, desconectar los aparatos en las pausas de trabajo o al finalizar su uso. • Formar a los trabajadores que vayan a utilizarlos.
RIESGOS	FACTORES DE RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS
INCENDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de materiales inflamables sólidos (trapos, cartón, papel..) líquidos (como alcohol, disolventes, aceites) y gases (butano y propano) además de focos de ignición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar los productos combustible e inflamables aislados y alejados de las zonas de trabajo. • No fumar en los recintos de trabajo, comprobar la hermeticidad y realizar mantenimiento de los conductos de gas. • Dotar el lugar de trabajo de sistemas de detección de incendios. • Formación e información de todos los trabajadores y realización de simulacros. • Mantener las salidas de emergencias libres y bien señalizadas.
ALMACENAMIENTO, MANIPULACIÓN Y TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Mala ubicación y organización de los almacenes que pueden producir desplomes de mercancía golpes, cortes, incendios, etc.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar las mercancías bien compensadas, sin dejar que los objetos sobresalgan de las estanterías, con buen anclaje de estas. • Orden y limpieza en los almacenes y en los accesos a estos. • El transporte de materiales debe hacerse con los equipos adecuados.
3-RIESGOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO		
EXPOSICIÓN LABORAL A AGENTES QUÍMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en el medio de trabajo de: detergentes, lejías, amoníaco, aerosoles y fluidos frigoríficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los componentes de los productos que se utilizan, mantener las etiquetas de los envases. • Usar sustancias menos peligrosas con las mismas propiedades. • No mezclar productos.

		<ul style="list-style-type: none"> Mantener los recipientes cerrados, usar epis adecuados, ventilación correcta.
RUIDO	<ul style="list-style-type: none"> Clientela hablando. Música de fondo. Ruido de cubiertos y platos, maquinaria de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> Formar a los trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos. Aislar los lugares de trabajo con materiales que absorban el ruido.
ILUMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Mala iluminación que dificulta el desarrollo de la tarea, disminuye la agudeza visual y produce cansancio. 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles adecuados de iluminación, según necesidades y tipo de trabajo.
TEMPERATURA	<ul style="list-style-type: none"> Exposición a cambios bruscos de temperatura (entrada a cámaras frigoríficas, cercanía a focos de calor). Todo aquello que dificulta la regulación térmica del organismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Apantallar zonas de trabajo. Aislar zonas de temperaturas extremas. Establecer zonas intermedias para separar zonas frías de calor. Organizar períodos de descanso.
AGENTES BIOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Conducciones de aires acondicionados, manipulación de alimentos en cocinas. Manipulación de restos de las papeleras. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y limpieza de filtros y conductos de aire acondicionado. Uso de guantes y mascarilla en las operaciones de limpieza. En la cocina, mantener los alimentos a temperatura constante.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Protección de cabeza y rostro.

- Gorro o cofia.
- Protección auditiva.

Protección respiratoria.

- Tapabocas de tela.

Protección de manos y brazos.

- Guantes

Protección de pies.

- Zapato cerrado de cuero con suela de caucho adherente.

Protección corporal.

- Delantal impermeable.
- Chaqueta (cuartos fríos)
- Pantalón con bolsillos (en algodón)
- Camisa manga corta y con cuello (en algodón).



PLAN FINANCIERO

INDICE :

1.	INTRODUCCIÓN.....	211
2.	OTROS DATOS GENERALES.....	212
2.1.	FISCALIDAD.....	212
2.1.1.	IMPUESTOS INDIRECTOS.....	212
2.1.2.	IMPUESTO DE BIENES E INMUEBLES.....	213
2.1.3.	IMPUESTO DE SOCIEDADES.....	213
2.1.4.	AMPLIACIONES DE CAPITAL.....	213
3.	FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES.....	213
3.1.	EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD.....	213
3.2.	EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS.....	214
4.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	216
4.1.	EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD.....	216
4.2.	EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS.....	217
4.2.1.	ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO.....	218
5.	TESORERÍA.....	218
6.	BALANCE.....	219
6.1.	EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD.....	219
6.2.	EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS.....	220
7.	ANÁLISIS DEL PRÉSTAMO PARTICIPATIVO.....	221
7.1.	DISOLUCIÓN PATRIMONIAL.....	221

1. INTRODUCCIÓN

Como hemos insistido, en virtud de la razón de ser de COMBI-NATIONS, la expansión a través de la franquicia, el negocio ha sido configurado como una empresa que agrupa a dos restaurantes en propiedad, de la cual dependerá otra compañía matriz de franquicias cuya actividad será la gestión de las mismas.

Los objetivos serán pues demostrar la rentabilidad y lo atractivo de la inversión tanto para los franquiciados, que lo veremos en la expansión, como para un inversor externo que necesitaremos para financiar el momento de la eclosión de la expansión.

Observaremos que los restaurantes en propiedad son suficientemente rentables, dejan lugar también a la rentabilidad de las franquicias y generan la suficiente tesorería para financiar la fase inicial de la expansión a través de la empresa franquiciadora inyectándole capital en sucesivas ampliaciones. Será en el año 2018 cuando será necesaria la entrada de un inversor externo que nos ayude a financiar el crecimiento de la compañía a nivel de RRHH para dotarla de capacidad de gestión y permitir la apertura de 20 franquicias en 2019, una vez agotadas las posibilidades de financiación con recursos propios.

La apuesta de los socios será fuerte, financiando completamente la apertura de los 2 primeros restaurantes simplemente contando con la ayuda de varios proveedores que subvencionarán una parte de los costes de instalación de estos 2 primeros restaurantes, y por otro lado siendo conscientes de una coyuntura económica que dificulta el acceso a la financiación, la empresa matriz franquiciadora financiará a los primeros franquiciados proporcionándole un préstamo bonificado frente a los costes de mercado (9% mercado frente 4% ofrecido al franquiciado), exigiéndole solamente avalar el 50% de la operación.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aperturas en Propiedad	1	1				
Aperturas de Franquicias		1	2	5	5	20
Flexible Finance		SI	SI			SI

Durante expansión los Royalties que aplicaremos a los franquiciados serán los siguientes:

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Royalty		3%	4%	5%	5%	5%
Canon de Publicidad		1%	1%	1%	1%	1%
Canon por Suministros		5%	5%	5%	5%	5%

La Empresa Matriz Franquiadora las constituimos en Enero de 2015, momento en el que contratamos el Proyecto de Franquicia, sin embargo la primera franquicia la abriremos en Junio de 2015 y no a principios de año para esperar a una mayor maduración del negocio, no sólo de las operaciones y la marca sino también financieramente de tal forma que se haya generado la suficiente tesorería para poder financiar la constitución de la Matriz franquiciadora.

El inversor externo que entra en el año 2018, lo hará mediante la fórmula de Préstamo Participativo.

Haremos el análisis de las finanzas en un único escenario que consideramos conservador por los siguientes motivos:

- La previsión de ventas utilizada en el negocio es sensiblemente menor a la obtenida conforme a un sondeo público de una muestra representativa de la población, en el que sobre los resultados obtenidos, se han escogido los valores de los intervalos estadísticos más desfavorables en todo caso para transformar la opinión en previsión.
- Todas las decisiones se han tomado con un criterio conservador situándonos en la peor de las consideraciones, como por ejemplo en el caso del Impuesto de Sociedades, para el cual hemos obviado la actual Ley de fomento del Emprendimiento (Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo).

2. OTROS DATOS GENERALES

2.1. FISCALIDAD

2.1.1. IMPUESTOS INDIRECTOS

Merece la pena reseñar, aunque en operaciones se haya comentado sobre los tipos de IVA, que debido a las diversas naturalezas de las materias primas empleadas y la imposibilidad de saber a priori para las proyecciones financieras la cantidad de suministros que se compran según cada tipo, se hace un hipótesis al respecto:

IVA SOPORTADO por COMPRAS	
% Compras	Tipo de IVA
30,0%	4%
60,0%	10%
10,0%	21%
TIPO MEDIO	9,30%

Las ventas se han supuesto todas a un tipo del 10%.

2.1.2. IMPUESTO DE BIENES E INMUEBLES

No lo consideramos al tratarse en el caso de los restaurantes en propiedad de locales alquilados y en el caso de la Empresa Matriz Franquiciadora del alquiler de una oficina multiservicios.

2.1.3. IMPUESTO DE SOCIEDADES

A pesar de estar vigente el “*Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo*” que permite respecto de los dos primeros períodos impositivos en que la base imponible sea positiva, se apliquen los siguientes tipos de gravamen:

- Hasta 300.000,00€, 15%.
- A partir de 300.000,00€, 20%.

La hemos obviado por tratarse de una Ley de carácter coyuntural y no la consideramos apta para hacer proyecciones financieras a largo plazo.

2.1.4. AMPLIACIONES DE CAPITAL

En el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en el que tributan las operaciones societarias y que tiene un gravamen general del 1%, actualmente están exentas la constitución de sociedades las ampliaciones de capital.

3. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES

3.1. EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD

FINANCIACIÓN	Importe INICIAL	2.014	2.015
PATRIMONIO NETO (Recursos Propios)	220.128,37 €	- €	190.878,37 €
Capital Social	147.294,58 €		117.294,58 €
Subvenciones y Donaciones	73.583,79 €	- €	73.583,79 €
Gastos de Constitución y Ampliación de Capital	(- 750,00 €)		
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	24.527,93 €	- €	24.527,93 €
Impuesto diferido. Hacienda Pública Acreedora L/P	24.527,93 €		24.527,93 €

A destacar:

- El capital aportado por los socios ascenderá a un importe total de 264.589,16€, y lo haremos en los años sucesivos de apertura de los restaurantes en propiedad, 2014 y 2015. Esta cifra supondrá 52.917 €/socio.

- La inversión necesaria para financiar la apertura del segundo restaurante es menor porque deja de ser necesario financiar con fondos propios el circulante debido a la tesorería que ya generada el primer restaurante.
- Recibimos la subvención de 3 partners de alimentación por el 20% de los costes de instalación de cada restaurante en propiedad:

Aplicaciones informáticas y Páginas web	495,00 €
Maquinaria (incluyo equipamiento cocina)	51.946,54 €
Instalaciones / Reforma del local	105078 €/m2
Equipos informáticos	6.000,00 €
TOTAL	163.519,54 €
Subvención Partners (60%)	98.111,72 €

En el Balance aparecerá como diferida la tributación correspondiente por Impuesto de Sociedades.

3.2. EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS

FINANCIACIÓN	Importe INICIAL	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
PATRIMONIO NETO (Recursos Propios)	159.250,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital	235.000,00 €			175.000,00 €		
Capital Pendiente de Desembolso	- 75.000,00 €					
Subvenciones y Donaciones	- €	- €				
Constitucion y aplicacion de Capital	- 750,00 €					
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	- €	130.000,00 €	260.000,00 €	- €	750.000,00 €	- €
Préstamos Participativo.	- €	- €	- €	- €	750.000,00 €	- €
Préstamos a l/p	- €	130.000,00 €	260.000,00 €	- €	- €	- €

1. El capital necesario para la constitución de la empresa provendrá de la Empresa de Restaurantes en Propiedad, dejando pendiente de desembolsar 75.000€ para no penalizar en exceso la tesorería.
2. Durante los primero años, 2015 y 2016, en los que la Matriz de Franquicias facilita la financiación a los franquiciados prestando 130.000 €/franquicia, ésta acude a buscar financiación ajena a los bancos por los importes que ser reflejan, 130.000 € y 260.000 € en las siguientes condiciones:

tipo nominal	9%
Plazo amortización	5 años
Carencia	no
Letras/año	12

(*) La franquiciadora financia al 4% al franquiciado por el mismo importe

Al franquiciado se le exige aval por el 50% de la financiación otorgada considerado a un coste del 1,5%/trimestral además de un 1% inicial por Estudio y Formalización.

3. En el año 2017 necesita otra inyección de capital desde la Matriz de Restaurantes en Propiedad, para financiar el crecimiento de los RRHH mediante el cual la empresa se prepara para la eclosión de la expansión y, por lo que necesita ganar en capacidad de gestión. En estos momentos la ventas de la compañía aún no han superado el punto muerto.
4. El inversor externo entra en el 2018 aportando 750.000€ por la fórmula de Préstamo Participativo. Esta inyección de capital además de para poder seguir dotando de capacidad de gestión a la compañía, también le permitirá volver a facilitar la financiación a los 20 nuevos franquiciados en 2019. Las condiciones de dicho Préstamo Participativo son las siguientes:
 1. No tendrá retribución durante los 2 primeros años, el 2018 en que se formaliza, ni en el 2019.
 2. A 1 de Enero de 2020 el inversor tendrá las siguientes opciones:
 - 2.1. Convertirlo completamente en un préstamo a largo plazo retribuido al 10% durante 10 años.
 - 2.2. Convertir igualmente en un préstamo a largo plazo en las mismas condiciones sólo el 50% de la inversión inicial, y capitalizar el otro 50% de la inversión por un 25% del Capital Social con una prima de emisión del 40%.

4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

4.1. EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD

Conceptos	año 2014	%V	año 2015	%V	año 2016	%V	año 2017	%V	año 2018	%V
Ventas Netas	701.476	100%	1.589.192	100%	1.811.477	100%	1.885.031	100%	1.961.570	100%
Coste de Ventas	280.590	40,0%	635.677	40,0%	724.591	40,0%	754.012	40,0%	784.628	40,0%
Margen Bruto s/Ventas	420.885	60,0%	953.515	60,0%	1.086.886	60,0%	1.131.018	60,0%	1.176.942	60,0%
Gastos de Personal incluso SS	231.408	33,0%	384.602	24,2%	396.140	21,9%	408.024	21,6%	420.264	21,4%
Plan de MKT (Publicidad, Propaganda, ...)	37.914	5,4%	39.052	2,5%	40.223	2,2%	41.430	2,2%	42.673	2,2%
Otros gastos fijos	115.300	16,4%	228.600	14,4%	233.398	12,9%	240.400	12,8%	247.612	12,6%
Total Gastos Operativos	384.623	54,5%	652.253	41,0%	669.761	37,0%	689.854	36,6%	710.549	36,2%
EBITDA	38.263	5,5%	301.262	19,0%	417.125	23,0%	441.165	23,4%	466.393	23,8%
Dotación Amortizaciones	18.555	2,6%	37.109	2,3%	37.109	2,0%	36.851	2,0%	35.038	1,8%
Total Gastos de Explotación	403.177	57,5%	689.363	43,4%	706.870	39,0%	726.705	38,6%	745.587	38,0%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAII) o (EBIT)	17.708	2,5%	264.152	16,6%	380.016	21,0%	404.314	21,4%	431.355	22,0%
Gastos Financieros	6.752	1,0%	13.905	0,9%	15.850	0,9%	16.494	0,9%	17.164	0,9%
Resultado Financiero	-6.752	-1,0%	-13.905	-0,9%	-15.850	-0,9%	-16.494	-0,9%	-17.164	-0,9%
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	10.956	1,6%	250.247	15,7%	364.166	20,1%	387.820	20,6%	414.191	21,1%
Ingreso por Subvenciones transferidas al resultado	19.622	2,8%	19.622	1,2%	39.245	2,2%	39.245	2,1%	39.245	2,0%
Resultado Parcial antes de Impuestos	30.579	4,4%	250.247	15,7%	364.166	20,1%	387.820	20,6%	414.191	21,1%
Impuesto sobre Sociedades	7.645	1,1%	62.562	3,9%	91.041	5,0%	96.955	5,1%	103.548	5,3%
Resultado después de Impuestos	22.934	3,3%	187.685	11,8%	273.124	15,1%	290.865	15,4%	310.644	15,8%

4.2. EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS

Para la Matriz de Franquicias sus ingresos ordinarios a excepción de los financieros serán los costes de la franquicia para el franquiciado (Royalty, Canon de Publicidad y Canon de Suministros) comprando el 100% de los suministros de las franquicias.

Conceptos	año 2015	%V	año 2016	%V	año 2017	%V	año 2018	%V	año 2019	%V
Ventas Netas	163.725	100%	1.038.439	100%	2.878.033	100%	5.038.656	100%	12.150.239	100%
Coste de Ventas	142.370	87,0%	899.169	86,6%	2.475.348	86,0%	4.294.324	85,2%	10.396.013	85,6%
Margen Bruto s/Ventas	21.355	13,0%	139.270	13,4%	402.685	14,0%	744.331	14,8%	1.754.226	14,4%
Gastos de Personal incluso SS	0	0,0%	81.568	7,9%	336.752	11,7%	667.076	13,2%	704.045	5,8%
Plan de MKT (Publicidad, Propaganda, ...)	25.523	15,6%	66.120	6,4%	113.846	4,0%	161.425	3,2%	283.641	2,3%
Otros Gastos Fijos	26.100	15,9%	29.823	2,9%	33.068	1,1%	33.835	0,7%	57.125	0,5%
Total Gastos Operativos	51.623	30,3%	177.511	17,1%	483.665	16,8%	862.336	17,1%	1.044.811	8,6%
EBITDA	-30.268	-17,3%	-38.241	-3,7%	-80.980	-2,8%	-118.004	-2,3%	709.416	5,8%
Dotación Amortizaciones	4.950	3,0%	4.950	0,5%	4.950	0,2%	150	0,0%	0	0,0%
Total Gastos de Explotación	56.573	34,6%	182.461	17,6%	488.615	17,0%	862.486	17,1%	1.044.811	8,6%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAII) o (EBIT)	-35.218	-21,5%	-43.191	-4,2%	-85.930	-3,0%	-118.154	-2,3%	709.416	5,8%
Ingresos Financieros	2.895	1,8%	13.727	1,3%	10.774	0,4%	7.702	0,2%	99.780	0,8%
Gastos Financieros	7.200	4,4%	32.618	3,1%	25.142	0,9%	18.388	0,4%	23.999	0,2%
Resultado Financiero	-4.305	-2,6%	-18.891	-1,8%	-14.368	-0,5%	-10.686	-0,2%	75.781	0,6%
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	-39.523	-24,1%	-62.082	-6,0%	-100.298	-3,5%	-128.840	-2,6%	785.196	6,5%
Resultado Parcial antes de Impuestos	-39.523	-24,1%	-62.082	-6,0%	-100.298	-3,5%	-128.840	-2,6%	785.196	6,5%
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-39.523	-24,1%	-101.605	-10%	-162.380	-5,6%	-291.220	-5,8%	493.976	4,1%
Impuesto sobre Sociedades	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	123.494	1,0%
Resultado después de Impuestos	-39.523	-24,1%	-62.082	-6,0%	-100.298	-3,5%	-128.840	-2,6%	661.702	5,4%

4.2.1. ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTES FIJOS					
Gastos de Explotación	56.573,38 €	182.460,78 €	488.614,76 €	862.485,66 €	1.044.810,82 €
Gastos Financieros	7.200,12 €	32.617,82 €	25.142,39 €	18.387,66 €	23.999,30 €
total Costes Fijos	63.773,49 €	215.078,60 €	513.757,15 €	880.873,32 €	1.068.810,12 €
COSTES VARIABLE					
VENTAS	142.369,59 €	899.169,33 €	2.475.348,26 €	4.294.324,42 €	10.396.012,78 €
VENTAS	163.725,03 €	1.038.439,15 €	2.878.033,27 €	5.038.655,91 €	12.150.239,22 €
MARGEN	0,13 €	0,13 €	0,14 €	0,15 €	0,14 €
PTO MUERTO	488.930,11 €	1.603.693,06 €	3.671.877,90 €	5.962.958,18 €	7.402.863,34 €

Comprobamos con el análisis del punto muerto que no obtenemos Beneficios Parciales del Ejercicio Antes de Impuestos positivos hasta el 5 año porque las ventas no superan el punto muerto.

En Pérdidas y Ganancias podemos ver como a partir del 5º año, cuando no se producen ya incrementos sustanciales en gastos fijos y si lo hacen las ventas, se supera el punto muerto obteniendo Flujos de Caja positivos y Beneficios Antes de Impuestos del Ejercicio.

5. TESORERÍA.

Aunque el negocio está configurado para no tener problemas de tesorería, por si se da un retraso en la maduración del negocio y así evitar problemas de disponible en cuenta corriente, hemos contratado una póliza de crédito por descubierto en cuenta bancaria sin costes por no disposición de la misma.

6. BALANCE

6.1. EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROPIEDAD

ACTIVO	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	PASIVO	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo o Inmovilizado)	158.125	457.695	420.585	558.734	523.697	PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	228.346	577.476	746.166	1.007.598	1.288.808
INMOVILIZADO INMATERIAL	332	500	173	5	0	Capital Social	147.295	189.589	189.589	189.589	189.589
Patentes y marcas adquiridas	0	0	0	0	0	Capital pendiente de desembolso		75.000			
Derechos de traspaso	0	0	0	0	0	Subvenciones, Donaciones	58.867	103.017	73.584	44.150	14.717
Aplicaciones informáticas y Página web	495	990	990	990	990	Reservas	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	Resultado del ejercicio	22.934	187.685	273.124	290.865	310.644
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-163	-490	-817	-985	-990	Resultados de ejercicios anteriores	-750	22.184	209.869	482.993	773.858
INMOVILIZADO MATERIAL	145.133	271.875	235.092	198.409	163.377						
Terrenos	0	0	0	0	0						
Edificios y construcciones	0	0	0	0	0						
Maquinaria	51.947	103.893	103.893	103.893	103.893	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	19.622	34.339	24.528	14.717	4.906
Instalaciones y/o reforma del local	105.078	210.156	210.156	210.156	210.156	Préstamo Participativo	0	0	0	0	0
Utillaje y herramientas	500	1.000	1.000	1.000	1.000	Préstamos bancarios a L/P	0	0	0	0	0
Mobiliario y enseres	0	0	0	0	0	Leasings a L/P	0	0	0	0	0
Equipos informáticos	6.000	12.000	12.000	12.000	12.000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0	0	0	0	0
Elementos de transporte	0	0	0	0	0	Otros acreedores a L/P	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado material	0	0	0	0	0	Impuesto diferido. Hac. Públ. Acreedora L/P	19.622	34.339	24.528	14.717	4.906
menos A. Acum. Inmov. Matetial	-18.391	-55.174	-91.957	-128.640	-163.672						
INMOVILIZADO FINANCIERO	12.660	185.320	185.320	360.320	360.320						
Inmovilizado financiero Empresas del grupo L/P		160.000	160.000	335.000	335.000						
Fianzas	12.660	25.320	25.320	25.320	25.320						
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	123.274	253.165	525.079	647.695	964.101	PASIVO CORRIENTE (Exigible a Corto Plazo)	33.431	99.045	174.970	184.115	194.085
EXISTENCIAS	7.019	17.636	14.300	14.881	15.485	Proveedores y Efectos a Pagar	16.438	16.438	16.438	16.438	16.438
Productos, materias primas, embalajes	7.019	17.636	14.300	14.881	15.485	Préstamos bancarios a C/P	0	0	0	0	0
DEUDORES (REALIZABLE)	28.110	11.357	12.946	13.472	14.019	Leasings a C/P	0	0	0	0	0
Clientes y Efectos a Cobrar	5.515	11.357	12.946	13.472	14.019	Seguridad Social acreedora	5.705	6.651	6.850	7.056	7.267
H. P. Deudora por IVA	22.595	0	0	0	0	H. Pública acreedora por ret. IRPF	3.643	3.752	3.864	3.980	4.100
Otros Deudores	0	0	0	0	0	H. Pública acreedora por IVA	0	9.643	56.776	59.686	62.732
TESORERIA (DISPONIBLE)	88.146	224.172	497.833	619.342	934.597	H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	7.645	62.562	91.041	96.955	103.548
Caja y Bancos	88.146	224.172	497.833	619.342	934.597	Otros acreedores a C/P (incluido C/C con Soci	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	281.399	710.860	945.665	1.206.429	1.487.798	TOTAL PATR. NETO + PASIVO	281.399	710.860	945.665	1.206.429	1.487.798

6.2. EMPRESA MATRIZ DE FRANQUICIAS

ACTIVO	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	PASIVO	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo o Inmovilizado)	126.186	308.773	228.408	149.771	2.188.766	PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	119.727	132.645	207.347	78.507	740.209
INMOVILIZADO INMATERIAL	10.050	5.100	150	0	0	Capital Social	235.000	235.000	410.000	410.000	410.000
Patentes y marcas adquiridas	0	0	0	0	0	Capital pendiente de desembolso	-75.000	0	0	0	0
Derechos de traspaso	0	0	0	0	0	Subvenciones, Donaciones	0	0	0	0	0
Aplicaciones informáticas y Páginas web	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	Reservas	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	Resultado del ejercicio	-39.523	-62.082	-100.298	-128.840	661.702
menos A. Acum. Inmov. Intangible	-4.950	-9.900	-14.850	-15.000	-15.000	Resultados de ejercicios anteriores	-750	-40.273	-102.355	-202.653	-331.493
INMOVILIZADO MATERIAL	0	0	0	0	0						
Terrenos	0	0	0	0	0	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible)	51.829	239.822	161.061	824.911	750.000
Edificios y construcciones	0	0	0	0	0	Préstamo Participativo	0	0	0	750.000	750.000
Maquinaria	0	0	0	0	0	Préstamos bancarios a L/P	51.829	239.822	161.061	74.911	0
Instalaciones y/o reforma del local	0	0	0	0	0	Leasings a L/P	0	0	0	0	0
Utillaje y herramientas	0	0	0	0	0	Proveedores de inmovilizado a largo plazo	0	0	0	0	0
Mobiliario y enseres	0	0	0	0	0	Otros acreedores a L/P	0	0	0	0	0
Equipos informáticos	0	0	0	0	0						
Elementos de transporte	0	0	0	0	0						
Otro inmovilizado material	0	0	0	0	0						
menos A. Acum. Inmov. Material	0	0	0	0	0						
INMOVILIZADO FINANCIERO	116.136	303.673	228.258	149.771	2.188.766						
Fianzas	0	0	0	0	0						
Préstamos a franquiciados	130.000	390.000	390.000	390.000	2.990.000						
menos A. Acum. Inmov. Financiero	-13.864	-86.327	-161.742	-240.229	-801.234						
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	124.312	221.512	488.739	1.329.152	645.564	PASIVO CORRIENTE (Exigible a corto plazo)	78.943	157.818	348.740	575.505	1.344.121
EXISTENCIAS	5.598	20.339	54.836	90.735	229.107	Proveedores y Efectos a Pagar	13.111	75.761	208.566	361.828	875.939
Productos, materias primas, en proceso y acabados	5.598	20.339	54.836	90.735	229.107	Préstamos bancarios a C/P	65.831	72.007	78.761	86.150	74.911
DEUDORES (REALIZABLE)	11.770	11.666	32.333	56.606	136.499	Leasings a C/P	0	0	0	0	0
Clientes y Efectos a Cobrar	2.029	11.666	32.333	56.606	136.499	Seguridad Social acreedora	0	1.978	7.942	15.689	16.542
H. P. Deudora por IVA	9.740	0	0	0	0	H. Pública acreedora por ret. IR	0	2.904	15.245	29.988	30.919
Otros Deudores	0	0	0	0	0	H. Pública acreedora por IVA	0	5.167	38.225	81.850	222.315
TESORERIA (DISPONIBLE)	106.945	189.507	401.570	1.181.811	279.957	H. P. acreedora por Imp. s/Sociales	0	0	0	0	123.494
Caja y Bancos	106.945	189.507	401.570	1.181.811	279.957	Otros acreedores a C/P (incluidos en el activo)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	250.499	530.285	717.147	1.478.923	2.834.330	TOTAL PATR. NETO + PASIVO	250.499	530.285	717.147	1.478.923	2.834.330

7. ANÁLISIS DEL PRÉSTAMO PARTICIPATIVO

En 2019 podemos observar lo siguiente:

- En la cuenta de PyG de la Matriz Franquiadora podemos ver que la Matriz Franquiadora genera ya unos flujos de caja positivos de 785.196€ en el año 2019, sin amortizaciones y con resultado financiero positivo.
- Las ventas seguirán creciendo por la maduración de los restaurantes abiertos hasta el momento y aperturas de otros nuevos.

Podemos concluir que el flujo de caja positivo desde este momento tiende al alza y se transformará en Beneficio y Tesorería, luego no habrá problemas para re negociar el Préstamos Participativo capitalizando el beneficio para no perder el control de la compañía en el 2020.

7.1. DISOLUCIÓN PATRIMONIAL

PASIVO	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019
PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	119.727	132.645	207.347	78.507	740.209
Capital Social	235.000	235.000	410.000	410.000	410.000
Capital pendiente de desembolso	-75.000				
Subvenciones, Donaciones	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	-39.523	-62.082	-100.298	-128.840	661.702
Resultados de ejercicios anteriores	-750	-40.273	-102.355	-202.653	-331.493
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible)	51.829	239.822	161.061	824.911	750.000

De no ser por Préstamo Participativo, en el año 2018 nos la Empresa Matriz Franquiadora se encontraría en Causa de Disolución Patrimonial.

En caso de estudio de disolución, los préstamos participativos pasan a formar parte de los Fondos Propios incrementando el Patrimonio Neto Contable, computan como tal, por lo que dicho préstamo no sólo financia el aumento de la capacidad de gestión y la financiación de los nuevos franquiciados, sino que también evita entrar en causa de disolución patrimonial.



PLAN EXPANSION

INDICE :

1.	INTRODUCCIÓN.....	224
2.	FASES DEL PLAN DE EXPANSIÓN	224
3.	CONDICIONES DE EXPANSIÓN.....	226
3.1.	CANON DE ENTRADA.....	227
3.2.	ROYALTIES	227
3.3.	CANON DE PUBLICIDAD.....	227
3.4.	CANON POR SUMINISTRO	227
4.	INGRESOS DE LA FRANQUICIA.....	228
5.	COSTES DE LA FRANQUICIA.....	228
6.	RESULTADOS DEL FRANQUICIADO	229
7.	PLAN DE LOCALIZACIÓN DE LA EXPANSIÓN.....	230
7.1.	JUSTIFICACIÓN DE LAS UBICACIONES SELECCIONADAS.....	230
7.2.	CIUDADES.....	230
7.2.1.	SEVILLA. AÑO 2015. 1º FRANQUICIADO.....	230
7.2.2.	MÁLAGA Y PROVINCIA. AÑOS 2016, 2017 Y 2018. 2º A 11º FRANQUICIADO ..	232
7.2.3.	CIUDAD DE VALENCIA. AÑOS 2019. 11º,12º Y 13º FRANQUICIADO	239
7.2.4.	ALICANTE. AÑO 2019. AÑO 6. FRANQUICIA 14º	241
7.2.5.	CASTELLÓN DE LA PLANA. AÑO 2019. FRANQUICIA 15º.....	242
7.2.6.	CIUDAD DE MADRID. AÑO 2019. FRANQUICIA 16º-25º	243
7.2.7.	BARCELONA. AÑO 2019. FRANQUICIA 26º-33º	245

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la compañía es experimentar un crecimiento exponencial al ritmo que lo han hecho las cadenas más importantes del país, para ello nuestra estrategia pasa por crear y consolidar una imagen de marca fuerte y rentable.

2. FASES DEL PLAN DE EXPANSIÓN

En enero de 2014 se constituye la primera SL que dará formalidad jurídica al primer restaurante en propiedad. Durante el año 2014 instalaremos el primer restaurante propio en el Distrito de Nervión en el Barrio de la Buhaira concretamente en la Avenida Luis Montoto 114 y el segundo en enero de 2015 en el Barrio del Arenal.

Uno de los objetivos perseguido con la apertura de estos dos restaurantes es testar las acciones que se llevarán a cabo en los franquiciados antes de iniciar la trayectoria empresarial de expansión. De este modo ambos restaurantes se convertirán en un campo de prueba para llevar a cabo acciones como promociones de ventas, recetas de cocina, etc.

Tabla 1. Restaurantes en propiedad

Plan de Expansión	Restaurante en propiedad
Año 1. 2014	1 restaurante propio
Año 2. 2015	1 restaurante propio

En año 2015 se constituirá una nueva SL encargada de la apertura y gestión de las nuevas franquicias. Nos convertiremos en grupo franquiciador con dos sociedades limitadas, una destinada a la gestión de los dos restaurantes propios y la otra que se constituirá como una matriz franquiciadora encargada de la gestión de la cadena de restaurante completa y cuyo tipología de contrato se especifica en el anexo I.

A partir de ahí se inicia el proceso de expansión con la primera franquicia en junio de 2015 en Sevilla, concretamente en el Barrio de Los Bermejales.

A partir de 2016, COMBI-NATIONS ampliará la red con una estrategia instalación de franquicias que comienza en Sevilla, se amplía en Málaga y las principales ciudades de la Costa del Sol, asciende por el levante español. Y a partir de ahí se bifurca en las dos grandes ciudades de nuestro país: Madrid y Barcelona. Con esta propuesta pretendemos configurar un plan de expansión que resida en zonas de gran potencial turístico a lo largo del año, más agudizado en algunas zonas costeras en los meses estivales.

Tabla 2. Velocidad de expansión

Anualidades		Franquicias
Año 1. 2015	Los Bermejales. Sevilla	1
Año 2. 2016	Marbella (2)	2
Año 3. 2017	Málaga (3) y Mijas (1), Vélez Málaga (1),	5
Año 4. 2018	Fuengirola (1) y Torremolinos (1) Valencia (3)	5
Año 5. 2019	Alicante (1), Castellón de la Plana (1) Madrid (10), Barcelona (8)	20
Total		33

De este modo hemos optado por un crecimiento controlado en su primera parte del proceso. Durante este periodo podremos aplicar todo el know-how de la marca y corregir los desfases que se pudieran llevar a cabo en las primeras franquicias.

Como se puede observar en la tabla 2, la experiencia recogida en los tres primeros años nos permite afrontar con mayor conocimiento el segundo tramo de la expansión: a partir del tercer año y cuarto se aumenta el ritmo de crecimiento, ampliando a 5 franquicias por año. En el sexto año, es cuando nos planteamos un crecimiento aún más ambicioso: 20 franquicias en un solo año. Este objetivo se sustenta en la puesta en marcha de 2 restaurantes en propiedad y 13 franquiciados. De este modo, nuestra empresa se plantea como tercer objetivo ser capaz de atraer un grupo de inversión especializado que nos permita conseguir la inversión necesaria para experimentar el crecimiento exponencial de 20 franquicias en un solo año, y así en los años siguientes.

Siendo conocedores en la coyuntura actual de la que la falta de financiación como uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas españolas y sobre todo las de nueva creación, entendemos que la única forma de conseguir nuestros objetivos de crecimiento a largo plazo pasa necesariamente por la llegada de un grupo de inversión en 2019 que aporte la inversión necesaria para llevar a cabo la apertura “masiva” de restaurantes COMBI-NATIONS en un corto espacio de tiempo, es decir, a un ritmo de 20 restaurantes al año.

COMBI-NATIONS contratará los servicios de asesoría con la empresa “Franquiciador Consulting”, esta empresa analizará y verificará todos los pasos desde el proceso de creación, el desarrollo hasta la expansión de la cadena. Y para ello seguirá los siguientes pasos, articulados en 5 apartados; “Análisis de negocio”, “Definición y planificación estratégica”, “El saber hacer en los Manuales”, “Consultoría jurídica” y “Expansión”:

1. Análisis del Negocio

Posicionamiento del negocio.

La expansión. Análisis del sector y de la demanda del mercado.

Análisis de otras marcas y de la competencia

Análisis del negocio y su cuenta de explotación.

Análisis de la rentabilidad.

Definición del proyecto de franquicia. Plan de Negocio.

2. Definición y planificación estratégica

Definición del negocio.

Desarrollo del Plan de Negocio.

Análisis del centro piloto
 Organización de la central.
 Plan y Estrategia de Expansión.
 Control de la calidad de gestión.
 Comunicación de la franquicia.

3. El "saber hacer" en los Manuales

Elaboración de manual de Identidad Corporativo en el centro piloto
 Manuales de negocio y franquicia. Operativos, formativos, relacionales y de imagen.
 Plasmación de experiencias de gestión.
 Diseño y Creación de los manuales de la franquicia.

4. Consultoría jurídica

Realización de documentos jurídicos.
 Asesoramiento jurídico.
 Inscripción de la nueva franquicia en el Registro Especial de Franquiciadores.
 Registro propiedad industrial y del Registro de Patentes y Marcas.
 Constitución de sociedades franquiciadoras y redacción de estatutos.

5. Expansión

Diseño del plan estratégico.
 Perfil del franquiciado
 Plan de Marketing y Publicidad
 Gestión de Candidaturas
 Acciones de captación

3. CONDICIONES DE EXPANSIÓN

El cuadro de costes para el franquiciado se explica en la tabla 3. Para conseguir el objetivo anterior, COMBI-NATIONS ofrecerá además unas condiciones atractivas a los franquiciados que pasamos a explicar.

Tabla 3. Costes para el franquiciado

Elementos de la franquicia	Porcentaje	Aplicación del %
Canon de entrada	0	El franquiciador prestará 130.000€ al franquiciado, solicitando unas garantías por el 50%.
Royalties	Creciente	Sobre las ventas. Primer año 3%, segundo año 4%, tercer año y siguientes 5%
Canon de publicidad	1%	Sobre las ventas.
Canon de Suministro	5%	Margen sobre coste de venta.

3.1. CANON DE ENTRADA

En primer lugar hemos fijado un canon de entrada cero para los franquiciados. De este modo la empresa franquiciadora aportará sin coste alguno toda una serie de acciones como; la creación y mantenimiento de la imagen de la corporación o marca, la implantación del software de gestión del franquiciado y la correspondiente formación, el asesoramiento para la ubicación o búsqueda del local, la formación del franquiciado y/o sus empleados sobre la forma de funcionar y gestionar la empresa.

Para hacer más atractiva la implantación de las tres primeras franquicias COMBI-NATIONS concederá un préstamo de 130000€, pidiendo un aval por el 50% de dicho importe. Este préstamo será devuelto en 5 años por el franquiciado. El franquiciado abonará un interés del 4% anual al franquiciador, mientras que éste abonará un 9% al banco. La entidad Caja Rural de Extremadura avalará 65.000€, siendo abonados por el franquiciado los intereses que genera dicho aval.

3.2. ROYALTIES

Hemos fijado el % sobre el volumen de ventas (Primer año 3%, segundo año 4% y el tercer año y en adelante año 5%). Con este porcentaje cubriremos los costes derivados de los estudios de la exclusividad en una zona geográfica, el soporte técnico (ayuda y asesoramiento) que ofrece la empresa franquiciadora la investigación en I+D que realiza la casa matriz para obtener nuevos productos, servicios, procedimientos de gestión, los costes de prueba y lanzamiento de esos productos, el marketing general de la marca.

3.3. CANON DE PUBLICIDAD

El canon de publicidad está fijado en el 1% con el objetivo de constituir fondos comunes para la inversión en campañas publicitarias en beneficio de toda la Red.

De este modo las aportaciones de todos los franquiciados permiten la realización de acciones publicitarias corporativas de envergadura con el fin de conseguir la máxima visibilidad de la cadena en el mercado.

3.4. CANON POR SUMINISTRO

Especificado como coste variable sobre las materias primas, el canon de suministro tiene el doble objetivo; primero salvaguardar la calidad de los productos con los que trabajan las franquicias. En este sentido, COMBI-NATIONS fijará un margen sobre las compras realizadas por los proveedores a la Matriz Franquiciadora. El segundo objetivo es poder abastecer de todos los productos que los franquiciados necesiten adquirir. El franquiciador obtiene así un margen de beneficio en función del volumen de compra que hacen los franquiciados y que ha estimado en un 5% sobre el coste.

Los ingresos obtenidos por la Matriz Franquiadora por parte de cada franquiciado (ver tabla 4) parten de 28059€ en el año 1 y cuyo incremento en el año 6 llega hasta los 60.018€ como podemos apreciar en la siguiente tabla, por los diferentes cánones en cada uno de los años son:

Tabla 4: Ingresos por Royalties y Cánones periódicos

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Otros Servicios. Royalties y Cánones periódicos	28.059€	44.386€	55.426€	57.676€	60.018€

4. INGRESOS DE LA FRANQUICIA

Las ventas netas de la franquiciadora superan los 700.000€ el primer año. Progresivamente el franquiciado va aumentando su volumen de facturación, conforme la franquicia se asienta y va siendo conocida, hasta llegar al millón de euros en el año 5 (ver tabla 5). Descontados los costes sobre ventas resulta un margen bruto sobre ventas que oscila entre los 406.856€ en el año 1 hasta los 580175€ en el año 5.

Tabla 5. Margen Bruto sobre Ventas

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	701.476	887.716	923.761	961.270	1.000.301
Coste de Ventas	294.620	372.841	387.980	403.733	420.126
Margen Bruto s/Ventas	406.856	514.875	535.781	557.536	580.175

5. COSTES DE LA FRANQUICIA

Coordinado con el Departamento de RRHH contabilizamos los costes laborales que soporta el franquiciado como principal coste, desglosado en los sueldos y salarios y cargas sociales (ver tabla 6). El primer año los costes totales se elevan a 238.351€, el segundo año se elevan los costes a 245.501€, y así sucesivamente hasta los 268.266€ del año 6º.

Tabla 6. Costes laborales que soporta el franquiciadora

Conceptos	año 1	% sobre Ventas	año 2	% sobre Ventas	año 3	% sobre Ventas	año 4	% sobre Ventas	año 5	% sobre Ventas
Sueldos y Salarios	179.211	25,50%	184.587	20,80%	190.125	20,60%	195.829	20,40%	201.704	20,20%
Cargas Sociales	59.140	8,40%	60.914	6,90%	62.741	6,80%	64.623	6,70%	66.562	6,70%
	238.351€		245.501€		252.866€		260.452€		268.266€	

El resto de costes aparecen especificados en la tabla 7 desglosados en la cuenta de Pérdidas y Ganancias del franquiciado en los próximos cinco años:

Tabla 7. Otros costes de la franquicia

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Servicios					
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012
Arrendamientos	75.960	78.239	80.586	83.004	85.494
Material de oficina	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Plan de MKT (Publicidad, Propaganda, ...)	0	0	0	0	0
Primas de Seguros	1.100	1.133	1.167	1.202	1.238
Mantenimiento, reparación, limpieza.	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
Otros Gastos de Explotación					
Servicios de profesionales indep.	1.440	1.483	1.528	1.574	1.621
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Otros Servicios. Royalties y Canones periódicos	28.059	44.386	55.426	57.676	60.018
Gastos de 1er Establecimiento	2.000	2.000	0	0	0
Total Gastos Operativos	379.710	408.586	428.492	441.934	455.804

6. RESULTADOS DEL FRANQUICIADO

Analizando los resultados obtenidos después de impuestos en cada franquicia (ver tabla 8) tras descontar del EBITDA las amortizaciones, los gastos financieros y los impuestos obtenemos el Resultado después de Impuesto. Observamos que en el primer año se obtienen unas pérdidas de 9474€ y, partir de ahí, se tornan en unas ganancias progresivas hasta los 70773€ del año 6º.

Tabla 8. Resultados del franquiciado

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
EBITDA	27.146	106.290	107.290	115.602	124.371
Dotación Amortizaciones	18.555	18.555	18.555	18.296	16.741
Total Gastos de Explotación	400.264	427.141	447.047	460.231	472.545
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAII) o (EBIT)	6.592	87.735	88.735	97.306	107.629
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	16.065	15.455	14.754	14.025	13.266
Resultado Financiero	-16.065	-15.455	-14.754	-14.025	-13.266
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	-9.474	72.280	73.981	83.281	94.364
+ - Otros Ingresos y Gastos de Actividades Extraordinarias	0	0	0	0	0
Resultado Parcial antes de Impuestos	-9.474	72.280	73.981	83.281	94.364
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-9.474	62.806	130.559	213.840	308.204
Impuesto sobre Sociedades	0	15.701	18.495	20.820	23.591

Resultado después de Impuestos	-9.474	56.578	55.486	62.461	70.773
--------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

De este modo la franquicia se convierte en un negocio rentable para cualquier inversor que desee emprender esta empresa de restauración replicando el modelo expresado por COMBI-NATIONS.

7. PLAN DE LOCALIZACIÓN DE LA EXPANSIÓN

7.1. JUSTIFICACIÓN DE LAS UBICACIONES SELECCIONADAS

La secuencia de la ubicación de los locales franquiciados será explicada y justificada a través de las variables:

1. Población y crecimiento poblacional por ciudades basada en los datos del padrón municipal y en la población no empadronada que accede a la ciudad en los últimos años.
2. Pirámide poblacional
3. Densidad comercial y tránsito de las zonas adyacentes.
4. Lugar y precio de locales seleccionados
5. Disponibilidad de los locales por zonas.

7.2. CIUDADES

7.2.1. SEVILLA. AÑO 2015. 1º FRANQUICIADO.

Población, visitantes y economía de Sevilla

A 1 de enero de 2011, la ciudad de Sevilla contaba con un total de 703.021 habitantes, lo que supone la pérdida de más de 1.100 personas respecto al año 2010. Esta caída, que en términos relativos se traduce en un descenso del 0,2%, se observa exclusivamente en la población nacional, que se contrae un 0,3% en términos interanuales, mientras que la población de origen extranjero crece un 2,6% en el mismo periodo.

El Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía publicó la Encuesta de Ocupación de Alojamientos Hoteleros de la comunidad autónoma y en ellos se destaca que el turismo en la provincia de Sevilla se mantiene, pese a la crisis, gracias a los visitantes de otros países. Es más, hasta crecen los datos globales a causa de esa afluencia foránea. Mientras que en el primer semestre de 2011 se registraron 1.236.000 visitantes, en la primera mitad del curso actual la cantidad ha sido de 1.244.050 viajeros.

En Sevilla capital de enero a junio de 2012 los extranjeros llegados a Sevilla ascendieron a 481.450. Esto significa que las estadísticas se han dado la vuelta, confirmando que la capital hispalense recibe ya más visitantes foráneos que nacionales. Al otro lado, la cifra en 2012 es de 470.100.

En el primer semestre, según los datos de la Junta de Andalucía, se han producido más de 1,8 millones de pernoctaciones, número similar al de 2011, siendo abril y mayo de nuevo los mejores meses para el turismo (en abril la ocupación hotelera subió al 71,8% y en mayo se batió la mejor cifra de visitantes extranjeros, con 112.890). En todo 2011 hubo 3,6 millones de pernoctaciones en la ciudad.

El gasto de los turistas internacionales en los primeros cinco meses de 2012 se sitúa en los 2.699 millones de euros de gasto total, según la encuesta de gasto turístico Egatur elaborada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Esto supone un descenso del 7,7% pero el informe indica que la tendencia va hacia menos estancias y más gasto diario, como señala el aumento del 10,2% entre enero y mayo, con 96 euros por turista al día.

En cuanto al gasto medio por turista, este asciende a 1.053 euros en los cinco primeros meses de 2012, lo que supone un 1,4% en relación con el mismo periodo del año anterior. Según Egatur, esos 2.699 millones de euros suponen el 15,2% del gasto total de los turistas internacionales en España.

BARRIO LOS BERMEJALES

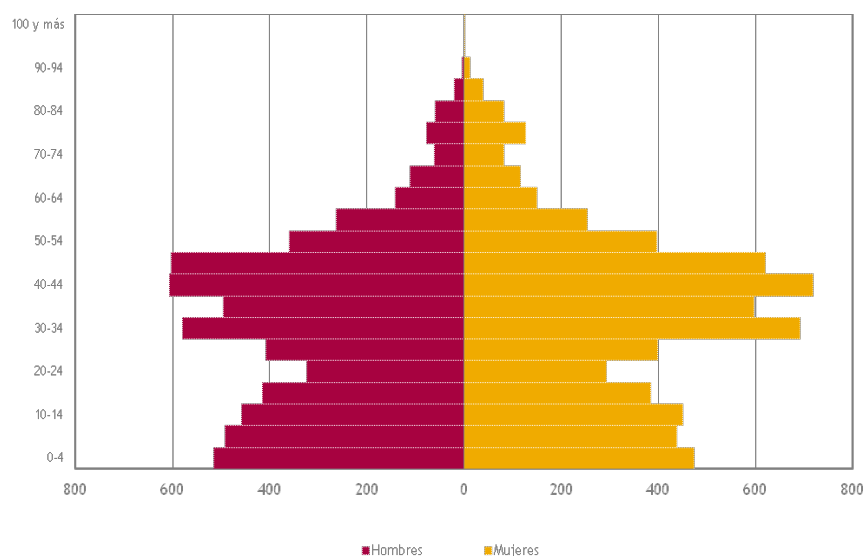
Nos encontramos el barrio con mayor población joven de los tres anteriormente mencionados. Como se puede observar en la tabla 9 el 75% de la población tiene menos de 49 años. Al mismo tiempo por la proximidad a la zona de Heliópolis, Reina Mercedes y las Facultades de Ciencias de la Universidad de Sevilla, los Bermejales se ha convertido en un lugar muy transitado y destino de personas que buscan un lugar donde tapear y disfrutar del entorno que recrea es nueva barriada.

Tabla 9. Distribución de la población por edad y género

Años	Habitantes		
	Hombres	Mujeres	Total
0-4	514	474	988
5-9	492	439	931
10-14	458	451	909
15-19	415	385	800
20-24	323	293	616
25-29	408	400	808
30-34	579	693	1.272
35-39	495	597	1.092
40-44	606	720	1.326
45-49	602	620	1.222
50-54	359	398	757
55-59	262	255	517
60-64	141	150	291
65-69	111	116	227
70-74	61	82	143
75-79	77	127	204
80-84	59	82	141

85-89	20	39	59
90-94	4	13	17
95-99	0	1	1
100 y más	0	1	1
Total	5.986	6.336	12.322

Gráfica 1. Pirámide poblacional Barrio Los Bermejales



Tras una revisión realizada a partir de las agencias publicitarias de la zona hemos observado que contamos con 7 locales de más de 200m². En concreto hemos seleccionado uno en la Avenida Alemania, 21, de 243m² que podría ser el lugar elegido de la primera franquicia en Sevilla.

7.2.2. MÁLAGA Y PROVINCIA. AÑOS 2016, 2017 Y 2018. 2º A 11º FRANQUICIADO

La estructura de franquicias es:

Año	Ciudad	Número de franquiciado
Año 3. 2016	Marbella	2º y 3º franquiciado
Año 4. 2017	Málaga	4º,5º,6º franquiciado
	Mijas	7º, 8º franquiciado
	Vélez - Málaga	9º franquiciado
	Fuengirola	10º franquiciado

Año 5. 2018	Torremolinos	11º franquiciado
-------------	--------------	------------------

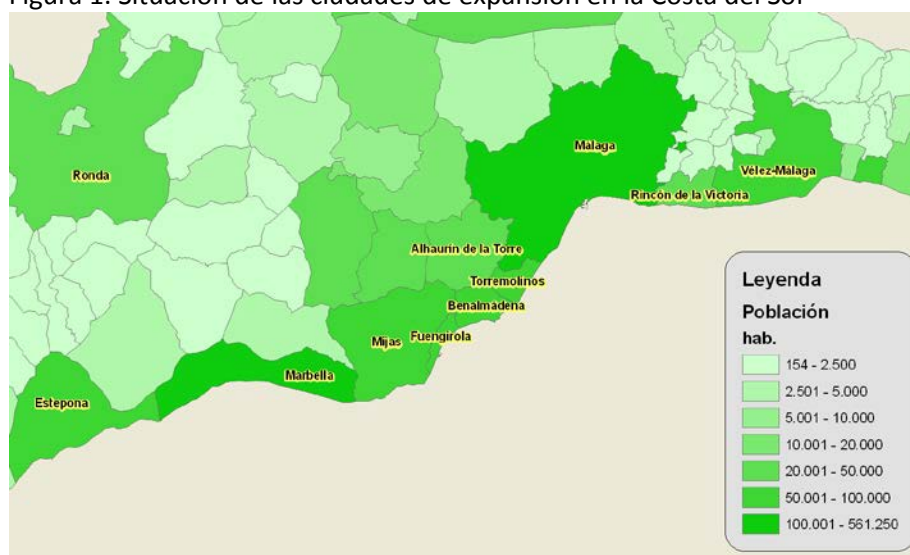
Datos poblacionales y económicos de la zona

En estos tres años nos expandiremos por la Málaga capital y su provincia, en concreto por las ciudades de Marbella en al año 2016, Málaga, Mijas, Vélez-Málaga en 2017 y Fuengirola y Torremolinos en el año 2018.

La selección en estas tres anualidades se ha realizado en base la fortaleza de la Costa del Sol ya que ocupa el segundo puesto del ranking nacional de zonas turísticas con mayor número de españoles alojados. Además tendremos en cuenta los datos poblacionales tanto los obtenidos del padrón municipal como la afluencia de visitantes que acuden en diferentes periodos del año y por un tiempo superior al mes a cada una de las ciudades mencionadas anteriormente.

Estas 6 ciudades son las más pobladas de la Costa del Sol y han recibido en 2012 el 80% de los 9,1 millones de viajeros, de los que 5,5 millones eran extranjeros. Las previsiones se sitúan en 651.517 cruceristas y 688.067 han utilizado el AVE.

Figura 1. Situación de las ciudades de expansión en la Costa del Sol



Con un gasto medio por turista se eleva a 760€ produciendo unos ingresos de 8.000 millones de euros en el sector, cifra similar a la de 2012. Esto refleja la capacidad de generar riqueza que tiene esta industria en la zona seleccionada para comenzar la expansión. El gasto medio diario global ha crecido hasta los 61 euros.

El contexto económico general la crisis apenas ha afectado significativamente al destino en el año 2012, pues dos de las principales variables, turistas y pernoctaciones, son positivas.

El perfil de los visitantes se divide entre; no europeos (56%) y europeos (44%), con una media de edad de 48,6 años. Y destaca el visitante inglés y alemán, como mercado más joven con 46,33 años de media. No menos singular es que la estancia media en las principales ciudades costeras que supera a la de otras de la provincia, con 13,14 días.

Esta subida se corresponde, según el balance anual de esta institución, con la recuperación del mercado extranjero, que ha crecido un 7% impulsado, sobre todo, por la vuelta del turista británico. El mercado alemán, sin embargo, ha retrocedido levemente, aunque se ha compensado con el aumento de llegadas de ciudadanos franceses, escandinavos, rusos y de los Países Bajos.

La distribución poblacional según el padrón de habitantes de las zonas de expansión en la Costa del Sol es:

Posición	Núcleo	Habitantes	% población
1º	Málaga	567.433	34,62 %
2º	Marbella	140.473	8,57 %
3º	Mijas	82.124	5,01 %
4º	Vélez-Málaga	78.467	4,74 %
5º	Fuengirola	75.953	4,55 %
6º	Torremolinos	68.961	4,19 %

El empleo generado en el sector turístico, principal motor económico de la provincia, se ha visto mejorado ya que el promedio anual acumulado de empleados asociados a este sector que fueron dados de alta en la Seguridad Social es un 2,6% superior al de 2012.

MARBELLA. AÑO 2016. 2º Y 3º FRANQUICIADO

Según datos el censo del INE de 2012, Marbella cuenta una población de 140.473 habitantes, por lo que se sitúa como la segunda ciudad más poblada de la provincia de Málaga y la octava de Andalucía.

Junto a los datos ofrecidos por el padrón municipal hay que sumar los visitantes procedentes de España y de otros países. En el primer caso la mayoría responden al perfil de trabajador cualificado, de 30 a 39 años, con estancia de seis días según los datos ofrecidos por el Patronato de Turismo de la Costa del Sol. En total entre enero y junio esa cifra se elevó a 198.000, mientras que los turistas extranjeros superaron la cifra de los 290.000 visitantes, con una estancia media de 9 días.

Con estos datos de visitantes hemos seleccionado las zonas donde ubicaremos los dos restaurantes franquiciados. El primero estaría situado en la avenida principal de Marbella, ya que además de constituir un centro de negocios donde se concentran la mayoría de los bancos y oficinas de la ciudad, reúne una gran selección de tiendas de todo tipo y un centro comercial llamado "Ricardo Soriano 20". Tras las oportunas consultas a las agencias inmobiliarias del sector detectamos que existen 5 locales de más de 200m2 en régimen de alquiler con unos precios que oscilan entre los 70 y 110m2.

El otro local estaría situado en uno de las zonas turísticas más conocidas; El Puerto José Banús que cuenta con un gran número de boutiques y tiendas de conocidos diseñadores, además de comercios más populares y dos centros comerciales llamados "Marina Banús" y "Costa Marbella", y por otro lado, el centro de San Pedro de Alcántara constituye una zona comercial en la que se puede encontrar una gran variedad de tiendas. En ambas zonas hemos encontrado locales comerciales en planta calle, con entrada por dos calles desde 200 metros

cuadrados diáfanos sin columnas hasta 365 metros cuadrados. Los locales forman parte de un conjunto muy homogéneo y moderno muy bien situado, muy visible con mucho paso y con disponibilidad de plazas de garaje.

MÁLAGA. AÑO 2017. 4º, 5º, 6º FRANQUICIADO

La zona elegida para la ubicación de los tres primeros restaurantes son las zonas más transitadas tanto por residentes como por turistas. Sobre la superficie de los locales comerciales de la capital, el documento revela que el 62% tiene una superficie inferior a 200 metros cuadrados. En la zona principal, el 77 % de los establecimientos no llegan a los 400 metros cuadrados por el elevado precio.

Según el informe elaborado por la consultora inmobiliaria Aguirre Newman sobre el mercado de locales comerciales, las calles más comerciales son Larios, Puerta del Mar, Hilera, avenida de la Aurora y Explanada de la Estación. En esta zona ubicaríamos el cuarto franquiciado. Actualmente tan solo hay 7 locales disponibles de las dimensiones que precisa el restaurante (200 m² en adelante). La renta media gira entre los 50 y 80 euros por metro cuadrado, según recoge el estudio de la consultora.

El quinto restaurante franquiciado estaría situado en el eje Marqués de Larios, plaza de la Constitución, Félix Sáenz y calle Nueva. Una prueba de relevancia de esta zona es que de 139 locales sólo hay doce sin ocupación con las dimensiones que demanda el franquiciador, lo que refleja una disponibilidad del 6,3%. Los precios oscilan entre los 40€ y los 65€.

El sexto franquiciado estaría entre las calles Héroes de Sostoa o avenida de Velázquez. En ambas calles existe entre un 15 y un 20% de inmuebles libres, dichas calles gozan de una excelente comunicación de metro con los barrios periféricos. En esta zona, el alquiler oscila entre los 30€ y los 45€ euros por metro cuadrado.

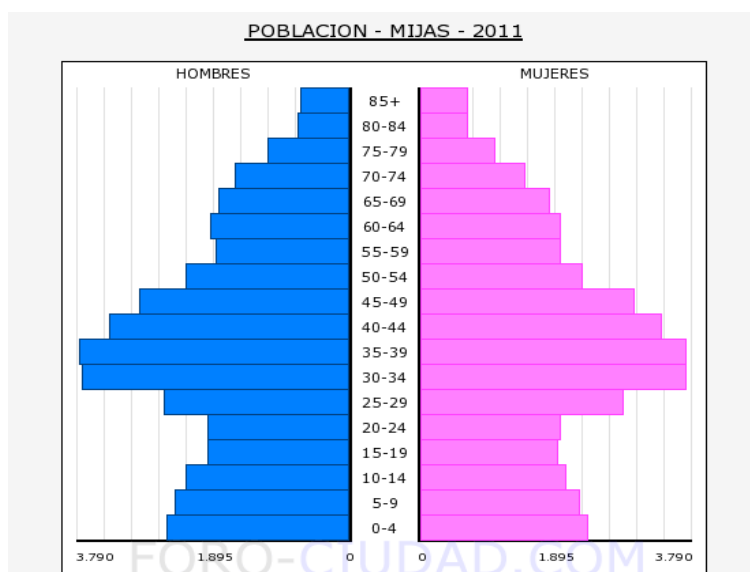
Dicho precio baja considerablemente en los ejes secundarios de la capital, como son Teatinos o la avenida Velázquez. Al cierre de 2007, esta última era el área comercial más barata de Málaga, con precios medios de 3.340 euros por metro cuadrado.

MIJAS. AÑO 2017. 7º FRANQUICIADO

La cuarta parte de la provincia de Málaga reside en esta zona según un reciente estudio del Instituto de Estadística de Andalucía (IEA). Sólo Mijas, Marbella, Torremolinos, Benalmádena y Fuengirola soportan el 24,27 por ciento de la población total. El crecimiento del número de habitantes de estos municipios, especialmente de Fuengirola, Mijas y Benalmádena, ha sido considerablemente superior a la media andaluza y regional en la última década.

Como se puede observar en la gráfica de los 82.124 habitantes reflejados en el padrón municipal un 69% tiene menos de 49 años lo que muestra la juventud de la población. Con una renta per cápita.

Gráfica 2. Pirámide poblacional de Mijas

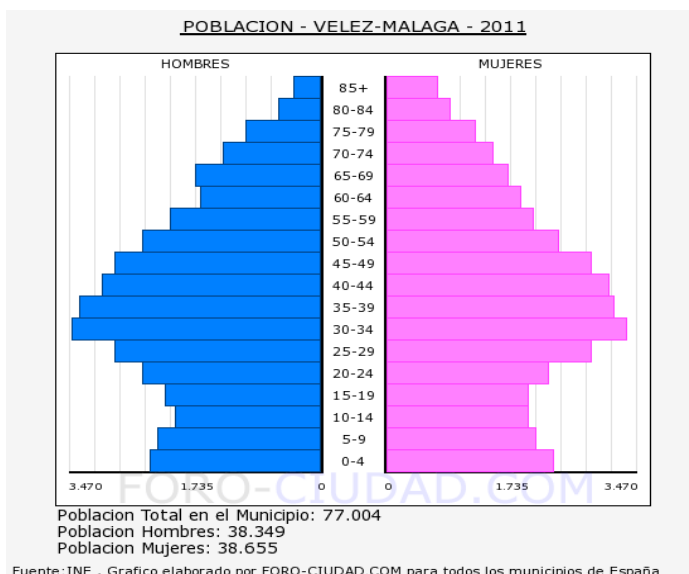


Los dos locales lo situaremos, el primero, en una excelente zona comercial ubicada de la Avda. De Mijas, en esta zona la disponibilidad de locales está oscila entre los 50m2 hasta los 245m2 de superficie totalmente diáfanos, acera disponible para terraza de 7,5m2 de longitud, previo permiso del ayuntamiento. Los precios oscilan entre los 20€/m2 y los 35€/m2. El otro segundo local iría situado en la Calle Sánchez Herrero con 240m2 a un precio de 25€/m2.

VÉLEZ-MÁLAGA. AÑO 2017. 8º FRANQUICIADO

La revitalización del comercio tradicional en Vélez Málaga se ha convertido en un proyecto de peatonalización que ha revalorizado los locales de la zona, algunas calles son las que mayor disponibilidad de locales presenta en 2012.

Gráfica 3. Pirámide poblacional de Vélez-Málaga



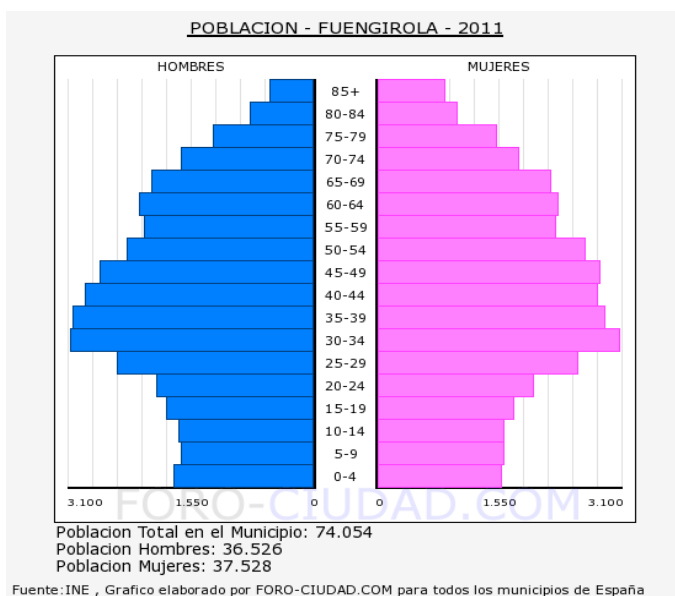
La franquicia podría instalarse en alguna de las calles que están en la zona llamada Camino Viejo de Málaga, siendo las dos principales la calle Princesa y calle Canalejas. En total alrededor de esta zona hay más de cien comercios que se benefician del atractivo para la ciudad. Tras la consulta a las agencias inmobiliarias de la ciudad hemos advertidos 12 locales libres con más de 200m² y cuyos precios oscilan entre los 18€/m² y los 45€/m².

FUENGIROLA. AÑO 2018. 9º FRANQUICIADO

La ciudad cuenta con 75053 habitantes empadronados que durante los meses de abril a septiembre multiplica por tres las personas que residen en la ciudad y por cuatro durante los meses de verano.

Fuengirola es una de las ciudades con mayor población menor de 50 años como se puede observa en la pirámide poblacional. Al mismo tiempo dispone unas de las rentas medias mas elevadas, junto con Marbella de las zonas costeras de Málaga.

Gráfica 4. Pirámide poblacional de Fuengirola



La ciudad cuenta con tres zonas comerciales principalmente que son: “Los Boliches”, “zona centro” y “zona periférica”.

En la primera existen dos calles principales en lo que a compras se refiere, y son, la Avenida de Los Boliches, y la Avenida Nuestro Padre Jesús Cautivo, estas dos zonas se comprenden entre la Avenida Acapulco y el Mercado de Los Boliches próximamente. De entre todos los comercios destaca por su tamaño "Tiendas El Corte Ingles". En la “zona centro” de la ciudad existen tres núcleos de comercios bastante distinguidos: La zona centro propiamente dicha, que se sitúa en torno a la Iglesia del Rosario, el antiguo Ayuntamiento y la estación de autobuses. Otra de las zonas sería la franja que forma la Avenida de Mijas. Y la tercera zona es la delimitada por el Camino de Coín. En las zonas periféricas se ubican los principales centros comerciales, como son el Centro Comercial Miramar (en la zona de Miramar), y el Corte Inglés (en la zona de Las Cañadas de Las Lagunas)

El local lo situaremos en la zona de Los Boliches, actualmente, y tras haber consultados a las inmobiliarias del sector tan solo hay 9 locales de más de 200m2 con unos precios que oscilan entre los 30€ y los 55€ m2.

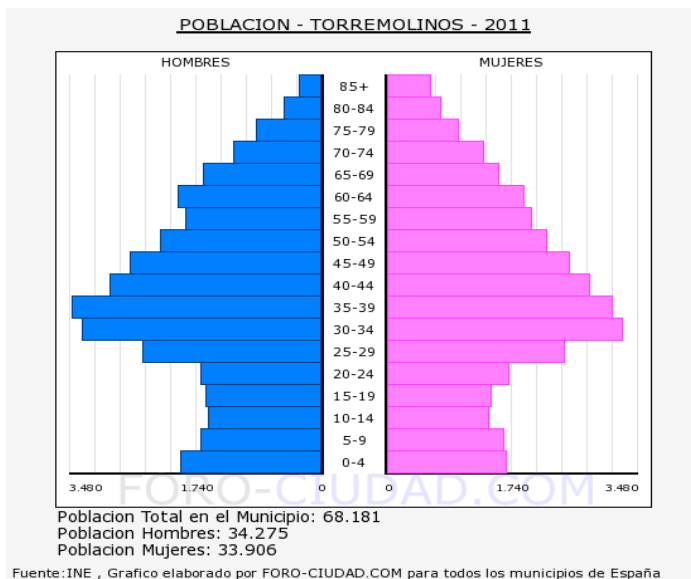
TORREMOLINOS. AÑO 2018. 10º FRANQUICIADO

Torremolinos ha retomado los niveles de actividad turística previos a la crisis. El Ayuntamiento de esta localidad, en base a los datos publicado ayer por el Instituto Nacional de Estadística (INE), destacó que con 4.585.648 pernoctaciones y una ocupación media del 68,5%, Torremolinos supera ya los niveles de 2008, último año sin crisis económica. En dicho ejercicio, el volumen de estancias fue de 4.457.757. Con 365.398 pernoctaciones más que en 2011, sube la ocupación en un 9%.

Como señala el INE en relación a los porcentajes de ocupación hotelera, Torremolinos se sitúa a la cabeza, con una ocupación del 68,5%. Respecto a 2011, también Málaga aumenta su ocupación en un 4% y en Marbella lo hace en un 1%.

A diferencia de las otras ciudades Torremolinos cuenta con una población más envejecida, aunque sus 68961 habitantes pasan a mas de 130.000 habitantes de media durante el año por la afluencia de visitantes principalmente británicos y alemanes que se desplazan a vivir estancias de 6 meses en nuestro país en los meses de otoño, primavera principalmente.

Gráfica 5. Pirámide poblacional de Torremolinos



El lugar elegido para el local comercial se ubica en esquina en calle san miguel con situación singular, excelente vista desde cuatro calles de mucho tránsito comercial, principalmente peatonal, aunque también rodado. La construcción consta de local con amplia fachada comercial en 2 plantas de 100 m2 cada una y terraza.

Se podría decir que es prácticamente un centro comercial al aire libre, porque hay tiendas de todo tipo así como bares para tapeo, del tipo tabernas, restaurantes y también pubs más modernos para una copa o un cóctel. La única advertencia que os puedo dar es que si la visitáis de día, procurad prepararos para soportar el calor porque el sol aprieta sobre ella y no hay muchas sombras, salvo la de los toldos, ni corre aire.

7.2.3. CIUDAD DE VALENCIA. AÑOS 2019. 11º, 12º Y 13º FRANQUICIADO

Población, visitantes y economía

Como señala la Fundación Turismo Valencia en el informe de la coyuntura turística de la ciudad en 2012 el turismo en Valencia ha crecido un ocho por ciento respecto al año anterior, con un total de 3.974.445 pernoctaciones, lo que ha generado un impacto económico de 1.600 millones de euros. También han presentado el plan estratégico 2012-2015, con el que prevén generar un impacto económico de 8.000 millones de euros -2.000 anuales-, con cinco millones de pernoctaciones, de las que el 57% serían extranjeras, una estancia media de 2,2 noches por turista y un nivel de ocupación por habitación de entre el 75 y el 80%.

Las pernoctaciones de 2012 quintuplican la cifra de hace veinte años cuando se creó la Fundación y que apenas superaba las 800.000 e incluso las año de la celebración de la Copa del América (3,5 millones), supone consolidar un hecho puntual. La apuesta por el turismo de ocio y la internacionalización han sido claves en el incremento de la demanda turística y en esa línea, la Fundación ha resaltado que el turismo se ha "desestacionalizado" al "compensar" el turismo de negocio, reducido por la crisis, con el de ocio, cifrado en un 65% de la demanda.

Además, la estancia media ha crecido en 2012 a 2,12 noches por turista (en 2010 era 1,87) y Valencia se ha consolidado en los mercados internacionales, con un crecimiento del 46% de turistas italianos (580.000 pernотaciones) y un 30% de franceses (145.000).

El crecimiento de turistas provenientes de Madrid, gracias sobre todo a la implantación del AVE, ha crecido un 13% respecto a 2010. Con un total de 126 establecimientos hoteleros (hoteles, hostales y pensiones) y una oferta de 17.532 plazas, la ocupación de las habitaciones de Valencia en 2011 ha sido del 62,4%, por encima del 61,2% de 2010 y del 54,5% de 2009.

El aeropuerto de Manises ha cerrado 2012 con casi cinco millones de viajes (un 1% más que en 2010 y un 6% más que en 2009) y el turismo de cruceros ha crecido un 55% respecto a 2010, con 205 buques atracados y unos 400.000 pasajeros.

Tabla 9. Visitantes en la ciudad de Valencia

		Viajeros Totales	Viajeros Residentes en España	Viajeros Residentes en extranjero	Pernотaciones Totales	Pernотaciones Residentes en España	Pernотaciones Residentes en extranjero
2012	Febreiro	130.511	81.829	48.682	242.319	128.939	113.380
	Marzo	163.080	100.463	62.617	308.244	168.545	139.699
	Abril	170.150	90.042	80.108	351.251	167.771	183.480
	Mayo	176.433	91.932	84.501	364.890	161.233	203.657
	Junio	188.483	95.305	93.177	390.590	170.514	220.077
	Julio	174.638	87.572	87.066	406.736	176.561	230.175
	Agosto	182.945	79.145	103.800	446.669	166.846	279.824
	Septiembre	175.499	79.810	95.689	380.272	140.591	239.681
	Octubre	166.404	77.676	88.728	343.928	137.451	206.477
	Noviembre	132.142	75.846	56.295	271.101	131.767	139.334
	Diciembre	94.641	58.579	36.062	201.154	110.815	90.339
	2013	Enero	96.599	57.741	38.858	176.480	91.079
Febreiro		135.046	76.394	58.652	253.386	113.260	140.126

Fuente/Font: Turismo Valencia.

Con estas cifras, la Fundación ha subrayado que Valencia es "el tercer destino turístico de España" y una de las diez ciudades europeas con más atractivo y ha resaltado que los atributos que más atraen a los turistas son "su carácter mediterráneo, su historia y su cultura".

Cerca de 254.000 personas han visitado las oficinas de turismo (72% extranjeros y 28% nacionales), se han vendido 4.200 Valencia Cruise Card y las ventas a través del portal de internet han crecido un 198% con respecto a 2010, con la Valencia Tourist Card como producto estrella.

Con los criterios de "calidad, sostenibilidad y rentabilidad", las líneas estratégicas de la Fundación hasta 2015 serán maximizar el prestigio de marca, potenciar el conocimiento de los turistas, dar prioridad a las acciones en los mercados con más demanda y avanzar hacia la autofinanciación.

Para la selección de los lugares donde se instalarán los tres locales franquiciados hemos elegidos tres zonas que son: l'Eixample, Extramurs y Pobllats Marítims tanto por la ubicación estratégica en la ciudad como por el número de visitantes que experimentan a lo largo del año.

Tabla 10. Distribución población por sexo en los barrios seleccionados de Valencia

	Total	Homes	Dones
València	799.188	383.245	415.943
l'Eixample	43.190	19.826	23.364
Extramurs	49.377	22.570	26.807
Poblats Marítims	59.180	28.927	30.253

Figura 2. Distribución de los barrios de Valencia



Una vez consultadas las agencias inmobiliarias de la ciudad hemos observado que estos barrios hay una disponibilidad suficiente de locales que cumplen con las características de espacio solicitadas a los franquiciados. En concreto en l'Eixample hay 11 locales con más de 200m², en Extramurs 8 y en Poblats Marítims 14.

En relación a la ubicación y precio dentro de cada uno de los barrios proponemos ubicar nuestra 11ª franquicia valencia dentro del primer barrio en la calle l'Eixample, ya que tras analizar las características de dicho local tiene abundante tráfico de gente con más de 200m² diáfanos, con suelo y preinstalación, y cuyo precio es de 35€/m²

El 12º franquiciado lo situamos en pleno barrio Extramurs, con 271 m², totalmente acondicionado (antes era una entidad financiera) y gran facilidad de acceso al público al contar con un amplio acerado.

La 13ª franquicia la situamos en Poblats Marítims, en este caso nos encontramos con una variedad de 7 locales libres, en plena avenida serrería junto a consum, local comercial de (200 a 250 metros)

7.2.4. ALICANTE. AÑO 2019. AÑO 6. FRANQUICIA 14º

A partir del documento elaborado por la empresa Deloitte llamado "Diagnóstico competitivo y grado de desarrollo de la ciudad de Alicante", la firma señala que la ciudad recibió en 2012 un total de 694.220 turistas, lo que supone un aumento del 1,8 por ciento con respecto al año

anterior. La cifra además viene a confirmar que 2012 fue un año de incremento global de turistas en toda España, por lo que viene a cambiar el ritmo de visitantes ralentizada en años anteriores. Según los datos suministrados por el padrón del Ayuntamiento de Alicante la cifra se eleva a 334000 habitantes, a los que hay que sumar una media de 300.000 visitantes con un índice de permanencia superior a los 30 días.

En cuanto a la ubicación de la franquicia hemos seleccionado los barrios de Benalúa y Ensanche por la cercanía al centro de la ciudad, las buenas comunicaciones y por ser una zona muy transitada, como paso previo a la zona del Puerto de Alicante. Tras consultar las agencias inmobiliarias del sector detectamos que existen 9 locales disponibles en el primer barrio y 6 en el segundo con más de 200m2 disponibles y con unos precios que oscilan entre los 30 y 65€/m2.

Figura 3. Distribución de los barrios de Alicante



7.2.5. CASTELLÓN DE LA PLANA. AÑO 2019. FRANQUICIA 15º

Población, visitantes y economía

Los datos oficiales hasta noviembre reflejan un aumento del 11% del visitante foráneo que compensa la caída nacional por la crisis.

La intensa campaña promocional del Patronato Provincial de Turismo ha permitido que Castellón capee mejor la crisis turística nacional al incrementar un 11% la llegada de turistas extranjeros, índice que cuadruplica el acumulado del conjunto de España hasta el mes de noviembre, último con datos oficiales. Esto ha permitido compensar la caída de turistas nacionales que, a falta del dato final de diciembre, también será más intensa en el conjunto del Estado que en la provincia de Castellón.

Así, durante el ejercicio 2012, el Patronato Provincial de Turismo de Castellón, a falta de datos definitivos del mes de diciembre, prevé algo más de un millón de viajeros españoles al cierre del año y en torno a los 289.000 viajeros extranjeros, lo que suma un total aproximado de

1.300.000 turistas que se han alojado en los diferentes establecimientos turísticos de la provincia (hoteles, apartamentos, campings y alojamientos de turismo rural).

El Patronato Provincial de Turismo prevé un decrecimiento global del 1,4% respecto a 2011 debido principalmente a caída del turista español, ya que la actual coyuntura económica del país ha provocado una contracción en el gasto de los españoles a la hora de viajar reduciendo su número de escapadas al año. Destaca, sin embargo, el incremento experimentado en los viajeros que proceden de otros países que se situaría en torno al 11% de crecimiento interanual frente al 2,9% acumulado a noviembre en el conjunto de España, según datos oficiales del Instituto de Estudios Turísticos.

El mercado francés ha sido el que ha demostrado un extraordinario comportamiento, con un crecimiento aproximado a la provincia del 17% debido a que la situación económica en Francia ha provocado que los franceses realicen sus desplazamientos a destinos de proximidad, entre los que se encuentra la provincia de Castellón. Este dato y las conversaciones mantenidas con los empresarios del sector, ha llevado al Patronato de Turismo de la Diputación a planificar varias campañas de promoción turística en Francia para el año 2013, que será, junto al mercado nacional, un mercado prioritario para la institución.

Con 192000 habitantes y una estancia media en el total de alojamientos turísticos, se prevé que el año siguiente se situará en torno a los 4,7 días, con una variación positiva del 1,94% respecto a 2011 debido principalmente al aumento del turista extranjero, cuya estancia media es superior en número de días a la del turista español.

En cuanto al mercado nacional, destacan como principales mercados emisores a la provincia los residentes de la misma Comunitat Valenciana, con una cuota, a falta de datos definitivos del mes de diciembre, que superaría el 30% de la demanda de turistas que recibimos.

La ubicación del local la hemos situado en la céntrica calle Trinidad ya que es una de las zonas más transitadas de la ciudad con más de 70 comercios alrededor y un total de 14 locales libres de más de 200m².

7.2.6. CIUDAD DE MADRID. AÑO 2019. FRANQUICIA 16^o-25^o

La ciudad de Madrid con una población de 3.237.937 habitantes ha aumentado su número de visitantes de 4,78 a 7,86 millones de personas entre 2003 y 2011, año en que alcanzó su récord. Un incremento del 64,42 por ciento que se ha debido al esfuerzo del Ayuntamiento y de los distintos sectores privados que intervienen en el turismo de la ciudad. 0,08 millones de visitantes de diferencia reflejan la apuesta que se ha hecho por internacionalizar Madrid como destino turístico clave en Europa. También han aumentado las pernoctaciones de 10,37 a 15,24 millones, lo que implica un crecimiento del 46,85 por ciento.

Esta expansión ha respondido a una política pública y privada destinada a atraer al público a una ciudad que antes era sólo una referencia de paso hacia otros destinos españoles o extranjeros.

Era la época de Madrid 2012 y el Comité Olímpico Internacional echaba en cara a Madrid su falta de plazas hoteleras. La ciudad comenzó a moverse en esa dirección pasando de 55.049

plazas en 2003 a 76.310, y de 9.156 puestos de trabajo se ha pasado a 12.170 personas ocupadas en el sector.

En el plano gastronómico premió a los centros centenarios y los convirtió en referencia turística. Se creó Madrid Convention Bureau para atraer congresos y ferias internacionales, desarrollando un nuevo perfil de visitante que podía aportar más beneficios a la ciudad.

El reto de Madrid para el futuro es mantener su ratio de turistas, el más alto de España. Son cifras de récord que todavía tienen margen de mejora. Principalmente, en el aumento de las pernoctaciones que realizan los turistas, aspecto en el que, proporcionalmente, la capital está por debajo de su competidora directa, Barcelona.

Por los motivos anteriormente expuestos hemos seleccionado 10 barrios muy transitados de Madrid como lugar donde implantar 10 franquiciadoras.

Seguidamente pasamos a describir cada uno de los barrios y la ubicación aproximada de los locales.

CENTRO. EMBAJADORES. FRANQUICIA 16ª

El barrio de Embajadores cuenta con 48.477 habitantes tras consultar los locales de la zona encontramos 9 locales de más de 200m². En concreto, la selección realizada nos lleva a implantarlo en Calle Doctor Fourquet, 18. Bajo, por ser un lugar de mucho tránsito. El local dispone de 250 m² con un coste de 6 €/m².

RETIRO. PACÍFICO. FRANQUICIA 17ª

Con un número de habitantes de 34.959, el barrio de Pacífico dentro del Retiro se convierte en uno de las zonas madrileñas con mayor afluencia de turistas. A 600 metros del Parque del Retiro hemos encontrado un local con 210 m² a un precio de 12€/m².

ARGANZUELA. ACACIAS. FRANQUICIA 18ª

El Barrio de Acacias, con 37456 habitantes, en el distrito de las Acacias muestra una amplia disponibilidad de locales. En este sentido hemos podido seleccionar a nuestro modo que mejor cumple las condiciones de transitabilidad y cercanía de oficinas. En la calle Ancora hemos divisado un local de 250m² a 8 eur/m².

SALAMANCA. GOYA. FRANQUICIA 19ª

El barrio de Goya junto a Sol es uno de los más elevados de precio por su proximidad al centro de Madrid y, sobre todo, por la instalación de las empresas de mayor prestigio de la Capital. Con sus 29673 habitantes, el barrio apenas presenta locales con una disponibilidad de locales superiores a 200m². Sin embargo, hemos encontrado varios (4) en la céntrica Calle Hermosilla a un precio que oscila entre los 20€/m² y los 50€/m²

CHAMARTÍN. NUEVA ESPAÑA. FRANQUICIA 20ª

Con sus 23.786 habitantes, el barrio de Nueva España actualmente presenta una escasa variedad de locales para alquilar. En concreto hemos encontrado el Paseo de la Castellana a un coste de 34 €/m²

TETUÁN. CUATRO CAMINOS. FRANQUICIA 21º

El barrio de Cuatro Caminos se convierte en uno de las zonas con una alta densidad de restaurantes repartidos entre sus principales calles. Con sus 34244 habitantes hemos localizado una ubicación de 240 m² a un coste de 6 €/m² en la Calle Isturiz, 11.

CHAMBERÍ. RIO ROSAS. FRANQUICIA 22º

Con una población de 27702 habitantes, Ríos Rosas cuenta con una variedad de locales con tamaños inferiores a las condiciones ofrecidas para nuestros franquiciados.

En este sentido tan solo hemos encontrado 6 locales de más de 250m² en concreto en la Calle maría de guzmán hemos encontrado dos a unos precios que oscilan entre 14 €/m² y los 22€/m².

FUENCARRAL-EL PARDO. EL PILAR. FRANQUICIA 23º

El barrio del Pilar cuenta con 47765 habitantes y presenta 12 locales de más de 200m² con unos precios que oscilan entre los 12€/m² y los 35€/m²

MONCLOA-ARAVACA. ARGÜELLES. FRANQUICIA 24º

En el barrio de Argüelles que cuenta con 24375 habitantes, hemos encontrado concretamente en la Calle Marqués de Urquijo a un precio de 17€/m² Local de 200 metros cuadrados, planta calle, con terraza y patio con cuatro baños. Al igual que los anteriores está en buen estado. El inmueble es de 200 metros cuadrados y su actividad anterior es la Hostelería.

PUENTE DE VALLECAS. NUMANCIA. FRANQUICIA 25º

El barrio de Numancia cuenta con 29900 habitantes. En la Calle Rogelio Folgueras hemos encontrado un local de 375 m² a un precio de 7 €/m².

7.2.7. BARCELONA. AÑO 2019. FRANQUICIA 26º-33º

La ciudad de Barcelona recibió 7,44 millones de turistas durante 2012, lo que supone un aumento del 0,7% respecto al año anterior, con un incremento del 3% de los visitantes extranjeros (5,81 millones frente a 5,62 en 2011) pero una caída del 6,8% de los españoles (1,62 millones frente a 1,74).

Se ha constatado que Estados Unidos se mantiene como principal mercado emisor de turistas, con 635.386 (+4,7%), seguido de Reino Unido (592.713, con un 12% más), mientras que el que más crece es el de Países del Este (Rusia, Polonia y República Checa), con un 31,9% más de turistas que en 2011.

Ha destacado que los rusos han incrementado en un 55,7% su gasto en tarjeta de crédito en la ciudad, hasta 146,6 millones de euros, y ha asegurado que la facilidad en la obtención de los visados comportará un aumento creciente en los próximos años.

La Oficina de Turismo de Barcelona ha constatado que el segmento que está teniendo un mayor crecimiento es el del gran lujo, y los clientes que más gasto generan en Barcelona son los extranjeros, principalmente de países como Estados Unidos y Rusia. Según la encuesta, el 96,3% de los barceloneses cree que el turismo es beneficioso para la ciudad y el 72% opina que se debe atraer a más turistas.

Figura 4. Distribución de los barrios de Barcelona



Locales comerciales

La distribución de los locales comerciales en los 8 distritos seleccionados son:

DISTRITO DE CIUTAT VELLA. FRANQUICIA 26º

Tras observar la disponibilidad de los diversos locales hemos optado por uno de 225 m² situado en la Calle Sant Vicenç número 15, a un precio de 6€/m².

DISTRITO DE CIUTAT VELLA. FRANQUICIA 27º

En la Calle Cardona, hemos encontrado un Local comercial de 250m² a un precio de 12€/m², a un precio de 11€/m².

DISTRITO DE LÉIXAMPLE. FRANQUICIA 28º

En la Calle Carrer Mallorca, número 168 hemos localizado un local de 310m², a un precio de 9€/m², a un precio de 14€/m².

DISTRITO DE SANT MONTJUIC. FRANQUICIA 29º

En la calle Tenor Masini (Junto Av. Madrid) hemos encontrado un local de excelentes condiciones de 290 m² a un precio de 4€/m².

DISTRITO DE SANT MARTÍ. FRANQUICIA 30º

En la Calle Concilio de Trento, 118, dentro de unas galerías comerciales en el centro del barrio Bac de Roda, hemos divisado un local justo al lado de la boca del metro de 215m², a un precio de 10€/m².

DISTRITO DE LES CORTS CATALANES. FRANQUICIA 31º

En la Calle Nuñez y Navarro hemos localizado un local de 320m² con excelentes condiciones de ubicación, a un precio de 8€/m².

DISTRITO DE GRÁCIA. FRANQUICIA 32º

Este barrio es de gran tránsito, en la Calle Gracia hemos visualizado un local de 240m², a un precio de 14€/m².

DISTRITO DE SANT ANDREU. FRANQUICIA 33º

En la Calle Carrer Cinca hemos seleccionado un local de 250m² a un precio de 12€/m²



ANEXOS

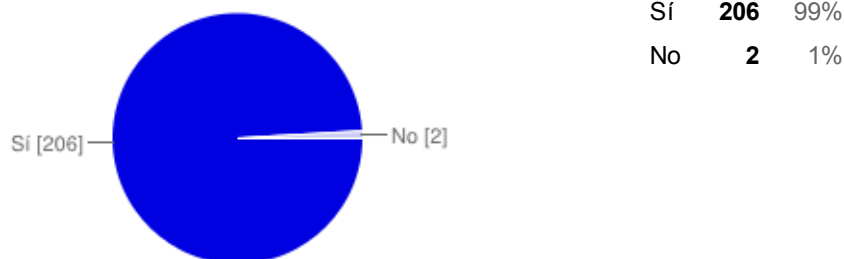
ANEXO I

ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

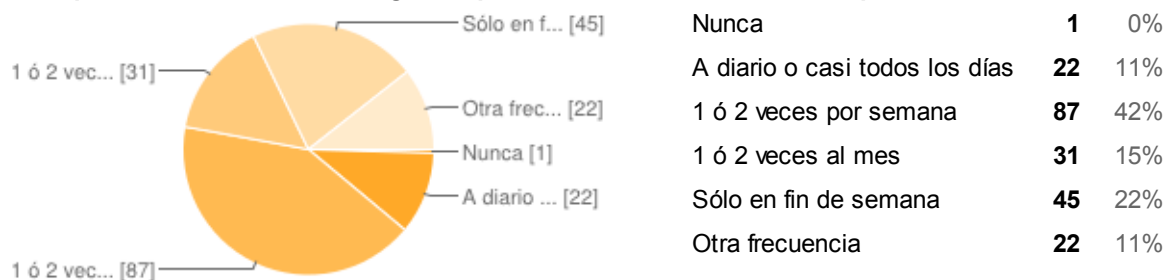
208 respuestas

Resumen [Ver las respuestas completas](#) [Publicar datos de análisis](#)

1. ¿Acude a los bares y restaurantes para comer o cenar?

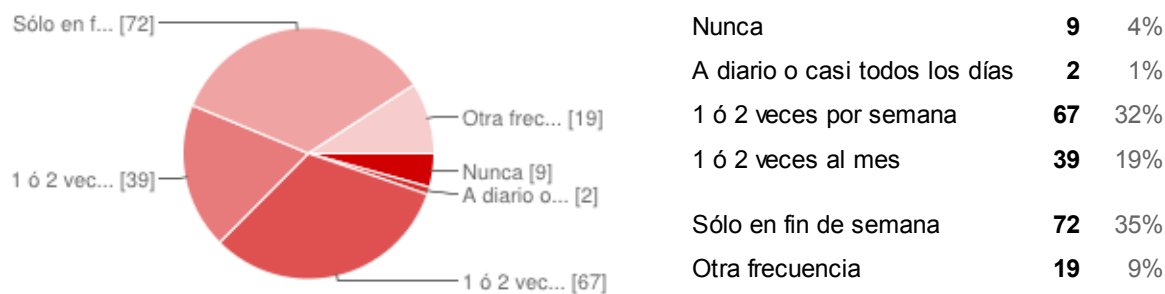


2. Si responde afirmativamente díganos, por favor, la frecuencia con la que acude.



Si contestó "Otra frecuencia", escriba el número de veces al mes:

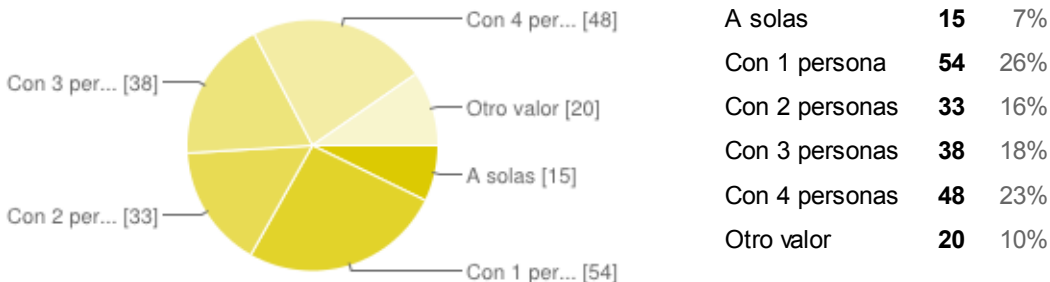
12 16 18 10 15 veces 12 15 2-3 veces por semana 4 10 3 0 dos o tres 1 3 veces al mes Únicamente en eventos familiares 3/4 veces semana 16 5 3 o 4 por semana 3 2 1 2 ó 3 veces en 15-20 días 0 2 1 VEZ CADA 2 MESES 12 1 5-6 20



Si contestó "Otra frecuencia", escriba el número de veces al mes:

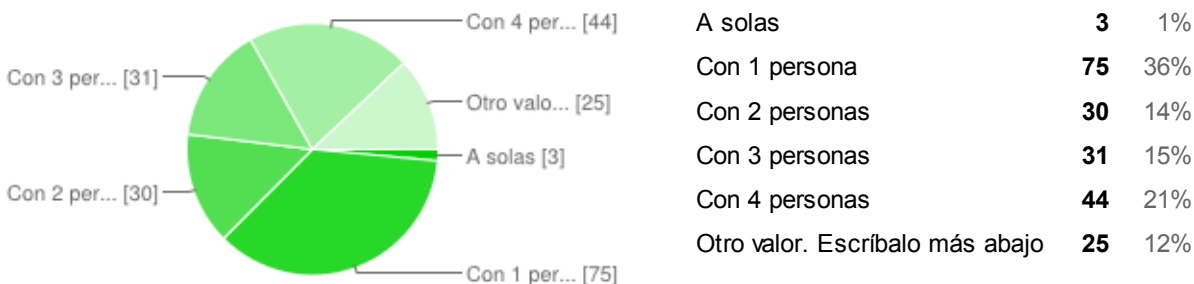
8 muy rara vez Cada 2 o 3 meses 10 10 2 dos o tres 4 1 esporadicamente Dependiendo que duerma fuera de casa por trabajo 3 2 1 mes 2 1 VEZ CADA 2 MESES 1 2 o 3 veces al año 2o 3

3. ¿Con cuántas personas suele acudir a un bar o restaurante?



Si contestó "Otro valor", indique con cuántas personas:

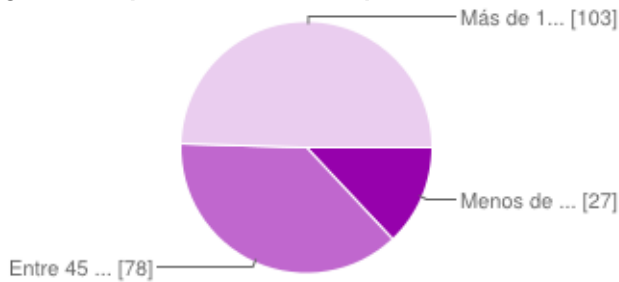
6 8 7 10 3 dos o tres muchas 6 8 6 8 no hay un numero fijo 6-8 6 5 o mas 6 o más personas 4-8 personas entre 5 y 10 Depende Con más de 6 personas 1



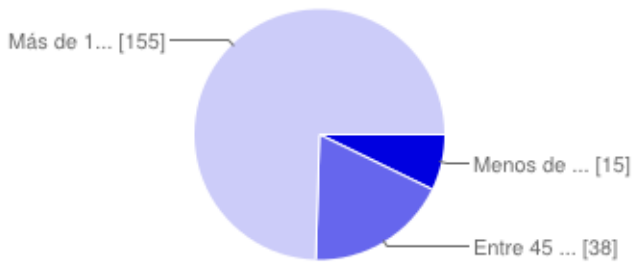
Si contestó "Otro valor", indique con cuántas personas:

6 de 5 a 8 4 Más de 10 10 3 dos o tres muchas 8 7/8 personas 6 8 INDETERMINADO no hay un numero fijo 4-6 no salgo a cenar 6 o mas personas entre 2 y 5 4 7 Depende 6 5 Con más de 5 personas

4. ¿Qué tiempo medio suele emplear en el restaurante?

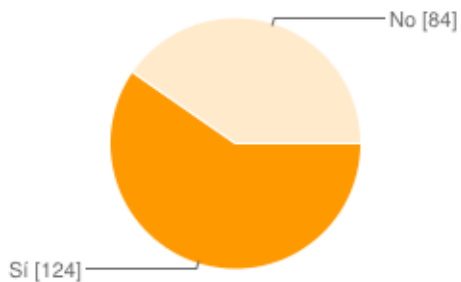


Menos de 45 minutos	27	13%
Entre 45 y 1 hora	78	38%
Más de 1 hora	103	50%



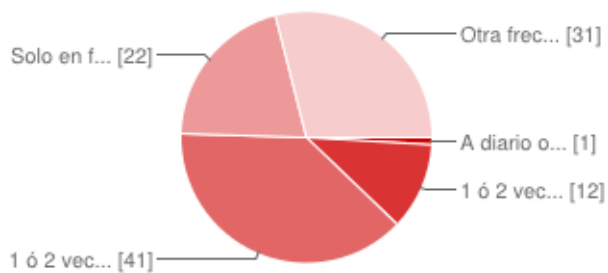
Menos de 45 minutos	15	7%
Entre 45 y 1 hora	38	18%
Más de 1 hora	155	75%

5. ¿Usa el servicio de comida a domicilio para comer o cenar?



Sí	124	60%
No	84	40%

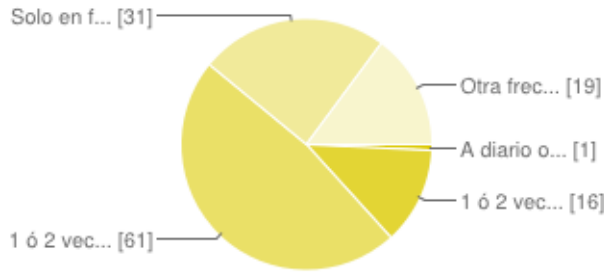
6. Si la respuesta es afirmativa, indique por favor la frecuencia:



A diario o casi todos los días	1	1%
1 ó 2 veces por semana	12	11%
1 ó 2 veces al mes	41	38%
Solo en fin de semana	22	21%
Otra frecuencia	31	29%

Si contestó "Otra frecuencia", escriba el número de veces al mes:

Una nunca rara
 vez nunca 0 1 no 0 2 2 trimestral esporadicamente 0 1 0 1 1 vez cada
 dos o tres meses 1 Prácticamente nunca 1 vez cada 2
 meses 0 Nunca 1 Nunca Casi nunca nunca Casi nunca 1 1 2 casi
 nunca 2 ó 3 veces 2 1

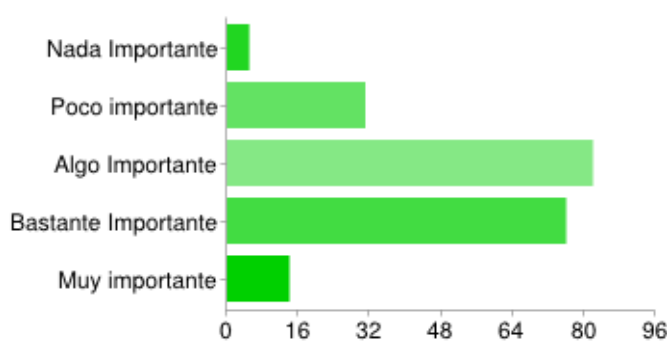


A diario o casi todos los días	1	1%
1 ó 2 veces por semana	16	13%
1 ó 2 veces al mes	61	48%
Solo en fin de semana	31	24%
Otra frecuencia. Escribalo más abajo	19	15%

Si contestó "Otra frecuencia", escriba el número de veces al mes:

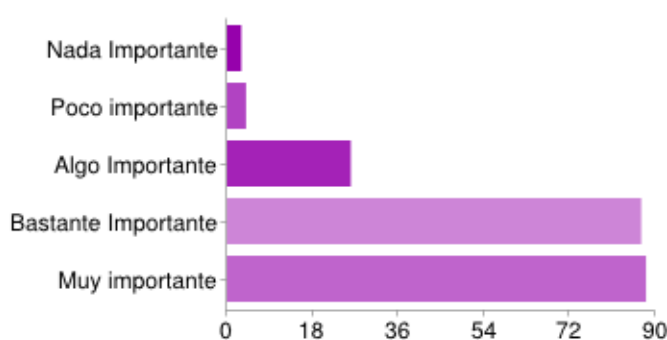
No lo uso 1 0 2 esporadicamente 1 1 1 1 1 vez al trimestre no suelo
 hacerlo nunca 1 ó 2 al trimestre 1 1 1 2 2 ó 3 1 1

7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Ambiente y decoración]



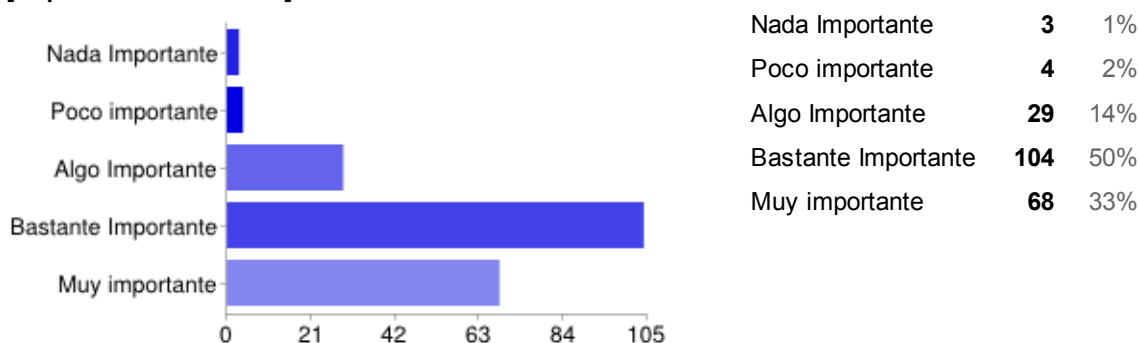
Nada importante	5	2%
Poco importante	31	15%
Algo importante	82	39%
Bastante importante	76	37%
Muy importante	14	7%

7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Calidad en el servicio]

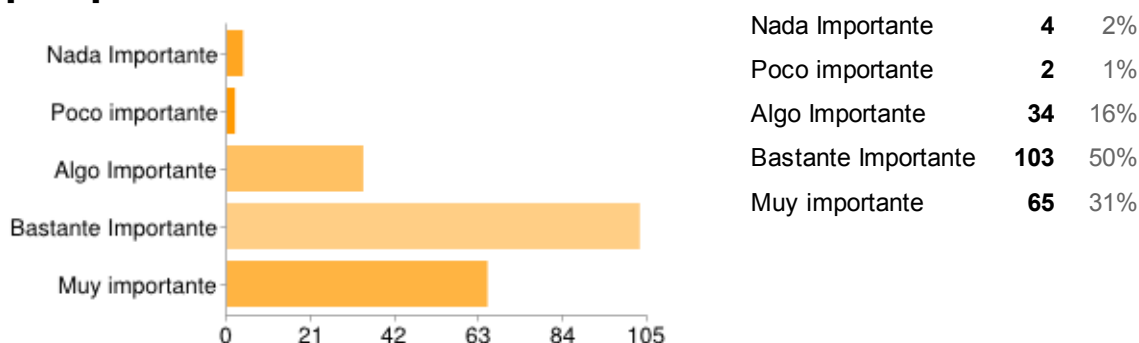


Nada importante	3	1%
Poco importante	4	2%
Algo importante	26	13%
Bastante importante	87	42%
Muy importante	88	42%

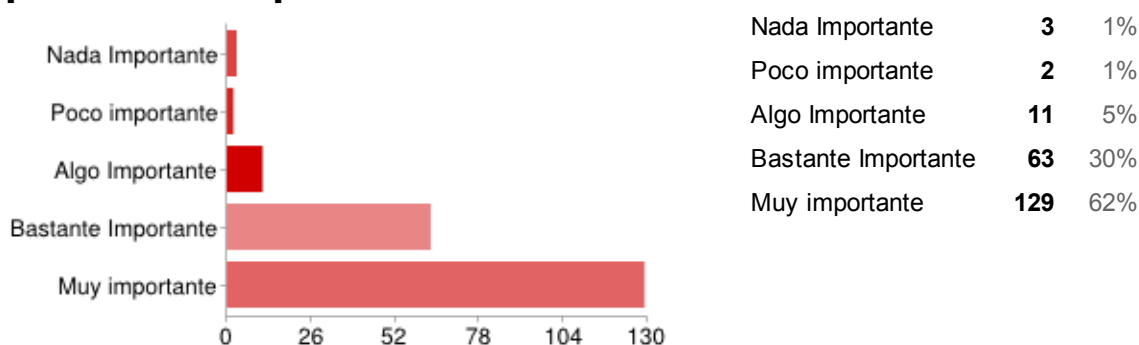
7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Rapidez en el servicio]



7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Precio]

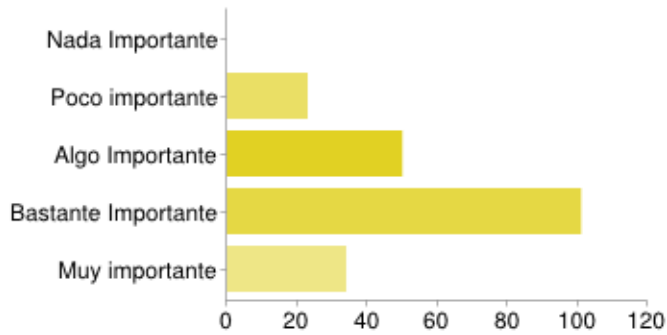


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Calidad de la comida]

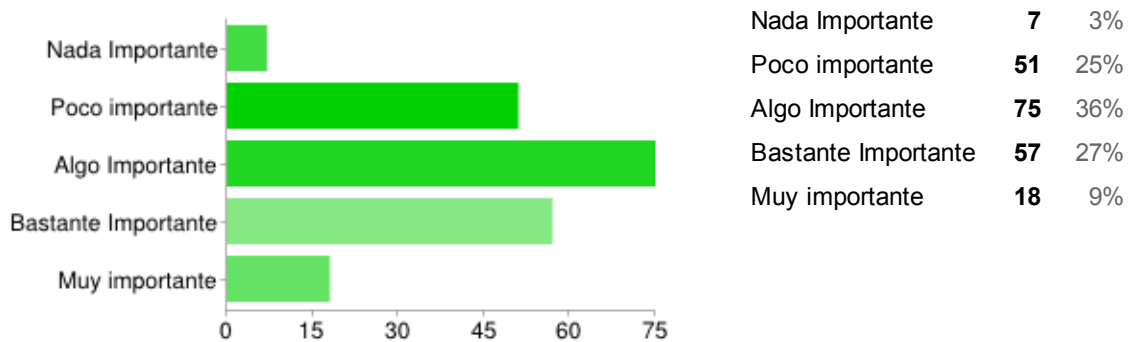


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Variedad de la comida]

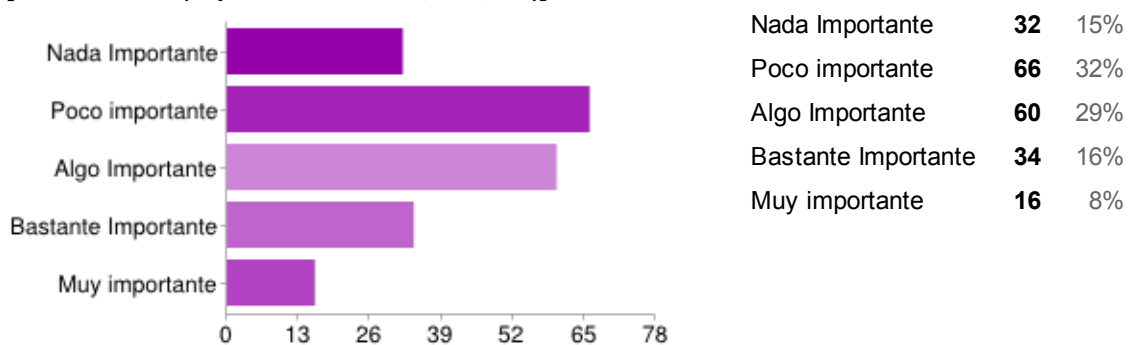
Nada importante	0	0%
Poco importante	23	11%
Algo importante	50	24%
Bastante importante	101	49%
Muy importante	34	16%



7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Originalidad en la elaboración de la comida]

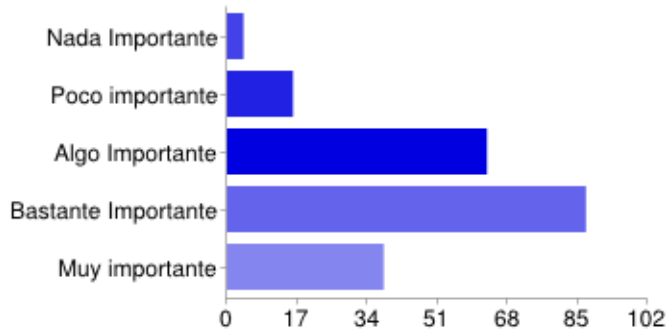


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de comer en un bar o restaurante [Promociones (cupones descuento, 2x1, etc)]

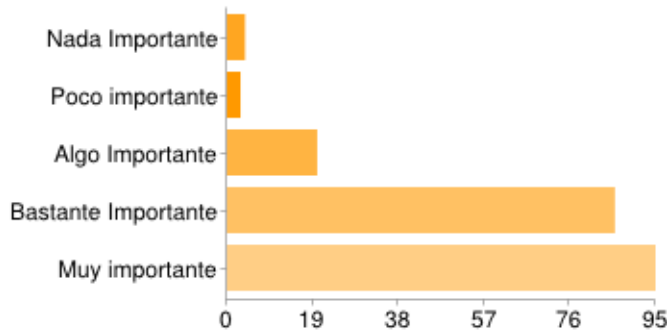


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Ambiente y decoración]

Grado de importancia	Contador	Porcentaje
Nada importante	4	2%
Poco importante	16	8%
Algo importante	63	30%
Bastante importante	87	42%
Muy importante	38	18%

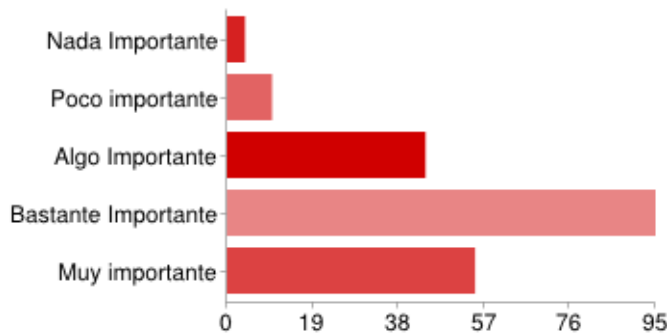


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Calidad en el servicio]



Nada importante	4	2%
Poco importante	3	1%
Algo importante	20	10%
Bastante importante	86	41%
Muy importante	95	46%

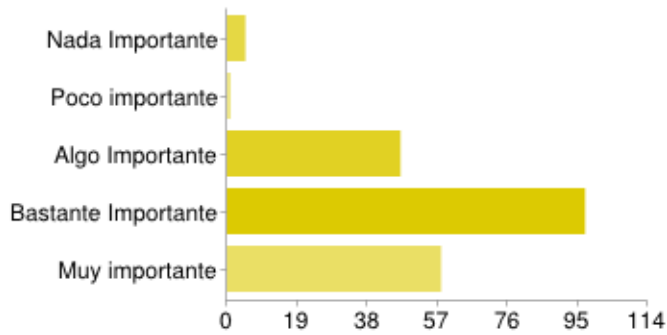
7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Rapidez en el servicio]



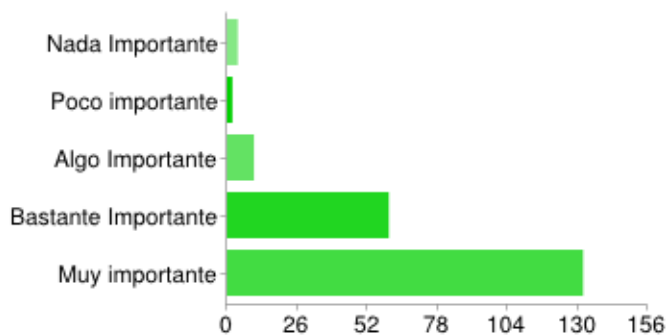
Nada importante	4	2%
Poco importante	10	5%
Algo importante	44	21%
Bastante importante	95	46%
Muy importante	55	26%

7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Precio]

Nada importante	5	2%
Poco importante	1	0%
Algo importante	47	23%
Bastante importante	97	47%
Muy importante	58	28%

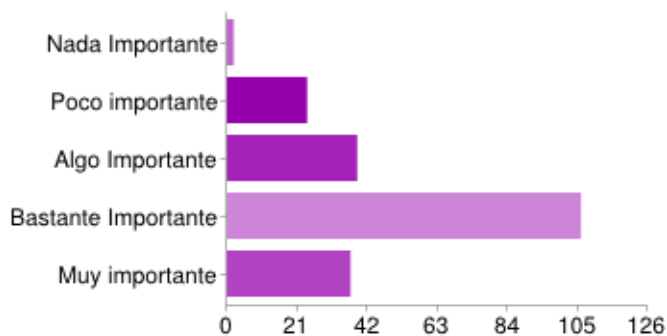


7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Calidad de la comida]



Nada Importante	4	2%
Poco importante	2	1%
Algo Importante	10	5%
Bastante Importante	60	29%
Muy importante	132	63%

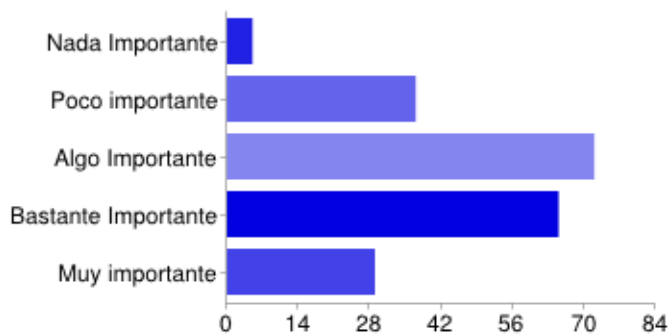
7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Variedad de la comida]



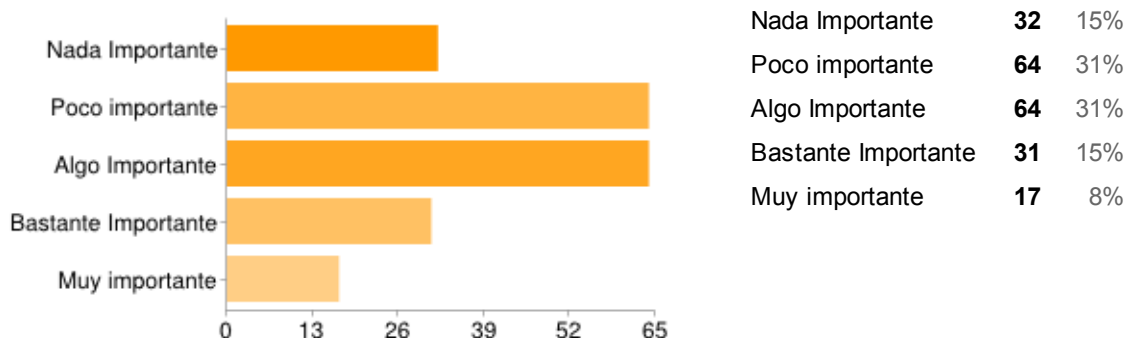
Nada Importante	2	1%
Poco importante	24	12%
Algo Importante	39	19%
Bastante Importante	106	51%
Muy importante	37	18%

7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Originalidad en la elaboración de la comida]

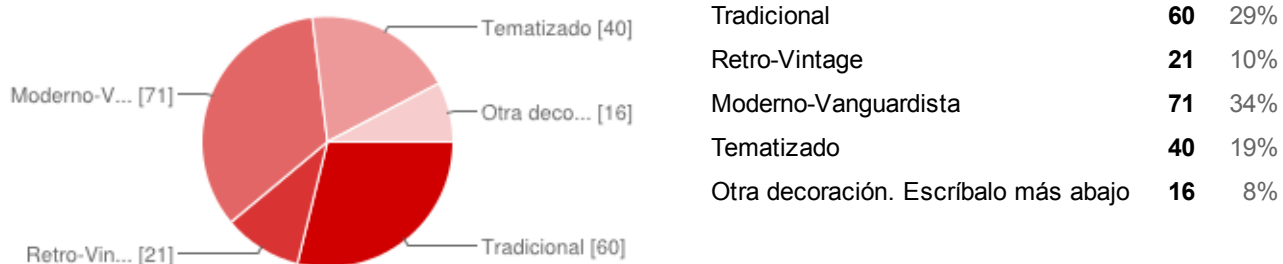
Nada Importante	5	2%
Poco importante	37	18%
Algo Importante	72	35%
Bastante Importante	65	31%
Muy importante	29	14%



7. Valore el grado de importancia que concede a la hora de cenar en un bar o restaurante [Promociones (cupones descuento, 2x1, etc)]



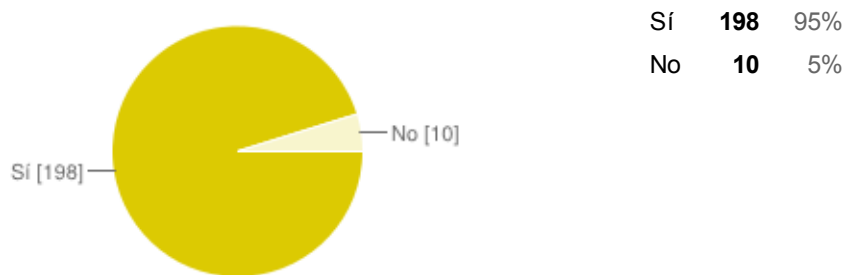
8. ¿Qué tipo de decoración o ambiente prefiere para un bar o restaurante?



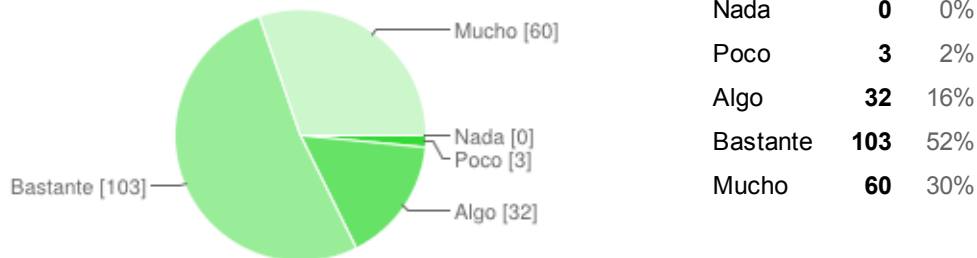
Si contestó "Otra decoración", escriba cuál es de su preferencia:

variar Da igual la temática, pero que sea una decoración cuidada, bonita y confortable Depende del momento Agradable Diferentes decoraciones me da igual Todas me valen, depende del momento y de las personas con las que estoy. indiferente Ninguna no es tan importante el tipo como que sea agradable Ambiente acogedor no tengo depende para qué pinichero decoracion acorde con la esencia del restaurante, sea la que sea Depende , me gusta variar

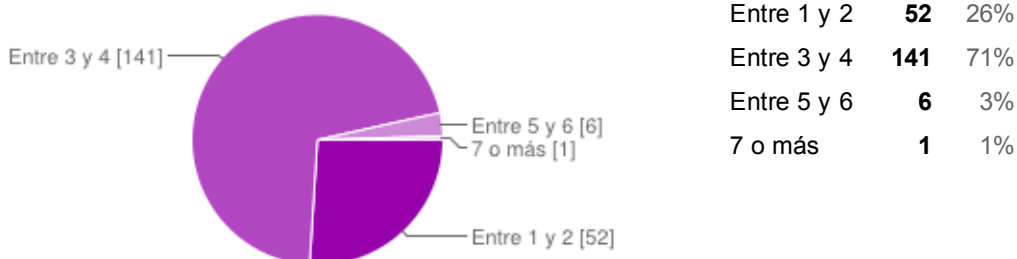
9. ¿Suele tapear?



10. En caso afirmativo, ¿Puede indicarnos en qué grado le gusta tapear?



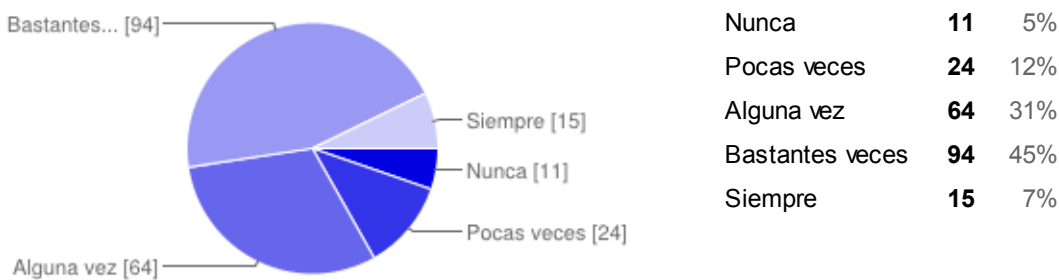
11. ¿Cuántas tapas considera que satisface su apetito?

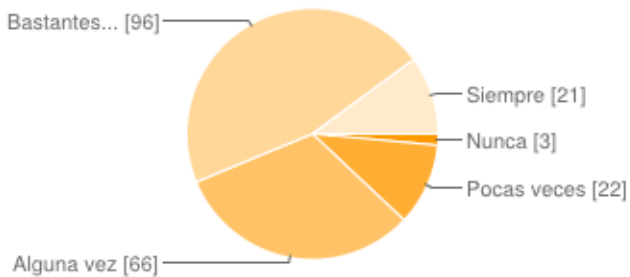


Si contestó "7 o más", especifique cuántas:

2 ó 3 20

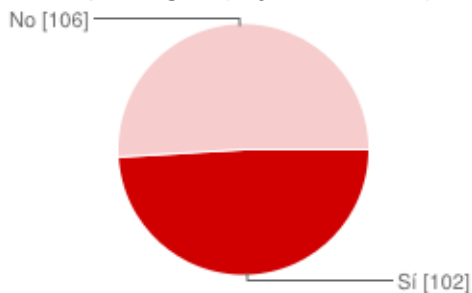
12. ¿Suele pedir platos para compartir?





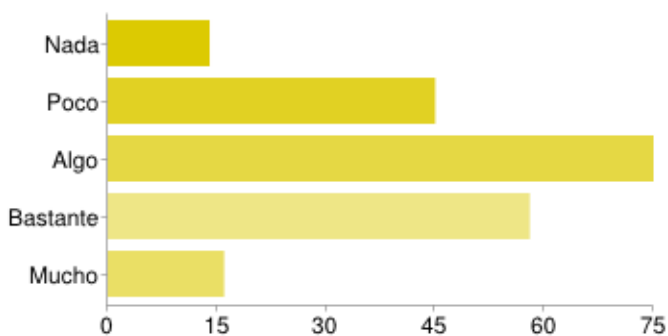
Nunca	3	1%
Pocas veces	22	11%
Alguna vez	66	32%
Bastantes veces	96	46%
Siempre	21	10%

13. ¿Pediría tapas "light" (baja en calorías) si se ofertases?



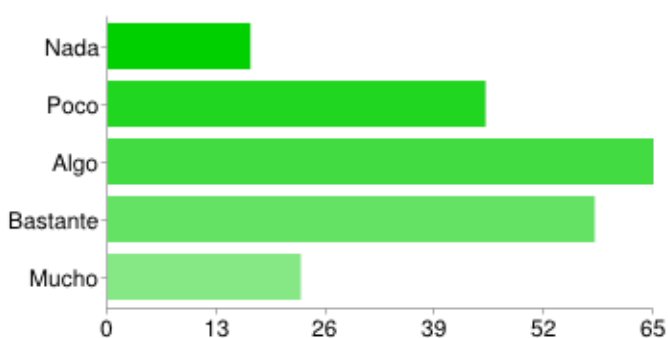
Sí	102	49%
No	106	51%

14. Valore en qué grado le gustan los siguientes estilos de comida: [AMERICANA (hamburguesas, perritos calientes, etc.)]



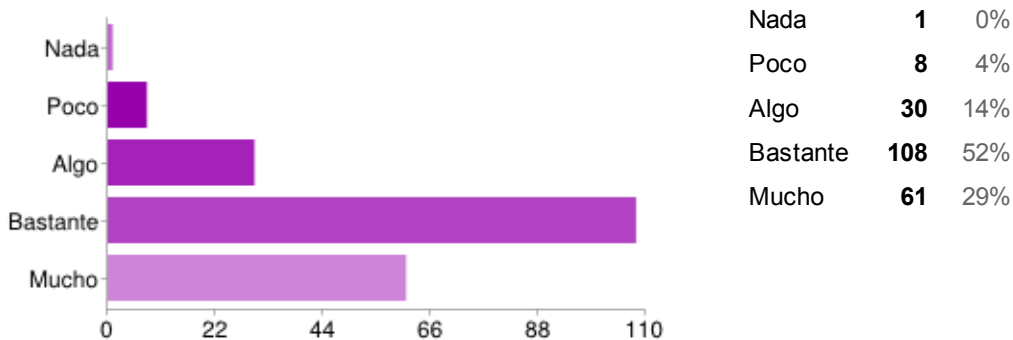
Nada	14	7%
Poco	45	22%
Algo	75	36%
Bastante	58	28%
Mucho	16	8%

14. Valore en qué grado le gustan los siguientes estilos de comida: [MEXICANA (nachos, tacos, enchiladas, burritos, etc.)]

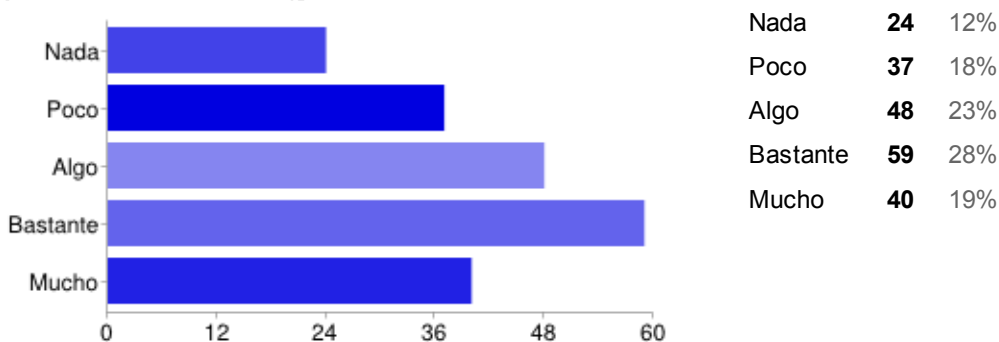


Nada	17	8%
Poco	45	22%
Algo	65	31%
Bastante	58	28%
Mucho	23	11%

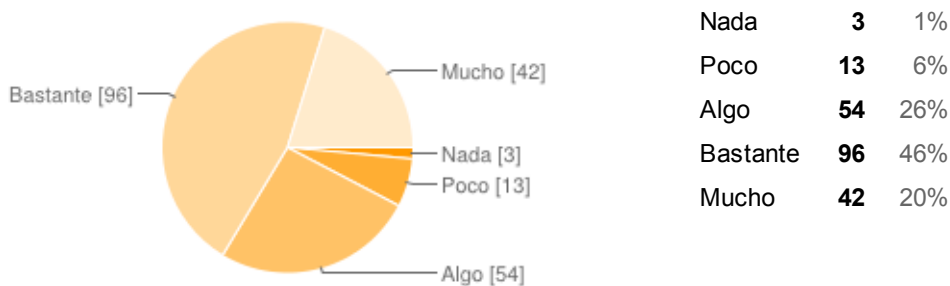
14. Valore en qué grado le gustan los siguientes estilos de comida: [ITALIANA (pizzas, pastas, etc.)]



14. Valore en qué grado le gustan los siguientes estilos de comida: [ASIÁTICA (sushi, rollitos de primavera, kebabs, etc.)]

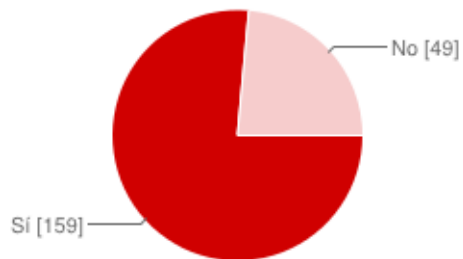


15. ¿Le gustaría degustar "tapas" o "versiones mini" de los estilos de comida de la pregunta anterior?

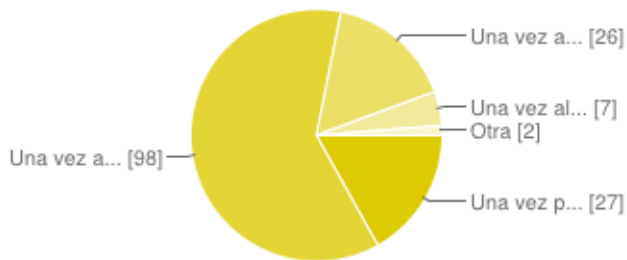


16. ¿Frecuentaría un restaurante donde cada cierto tiempo uno de los estilos de comida fuera sustituido por otro nuevo de un país diferente? (Brasil, Peru, Cuba...)

Sí	159	76%
No	49	24%



17. En caso de respuesta afirmativa ¿Nos puede indicar la frecuencia?

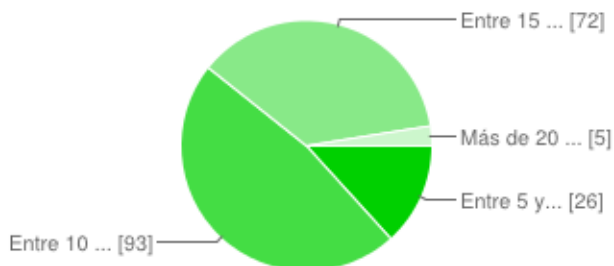


Una vez por semana	27	17%
Una vez al mes	98	61%
Una vez al trimestre	26	16%
Una vez al semestre	7	4%
Otra	2	1%

Si contestó "Otro", indique cuántas veces al mes:

2 ó 3

18. Referido a la pregunta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona en un tipo de restaurante como éste?

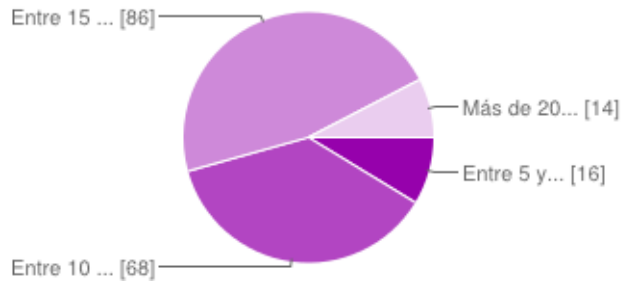


Entre 5 y 10 euros	26	13%
Entre 10 y 15 euros	93	47%
Entre 15 y 20 euros	72	37%
Más de 20 euros	5	3%

Si contestó "más de 20 euros", indique la cantidad:

20-30 euros 30 35 30 30

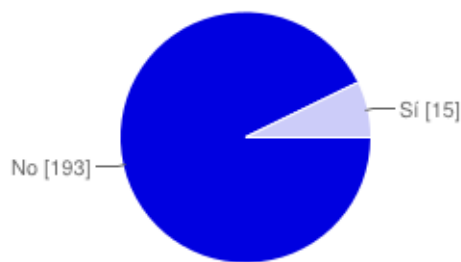
Entre 5 y 10 euros	16	9%
Entre 10 y 15 euros	68	37%
Entre 15 y 20 euros	86	47%
Más de 20 euros. Especifique más abajo	14	8%



Si contestó "más de 20 euros", indique la cantidad:

hasta 40 euros 20-30 euros 25 30 25 25 35 25 30 30 30 30 35

19. ¿Conoce algún restaurante de estilos rotatorios de comidas más emblemáticas de países diferentes?



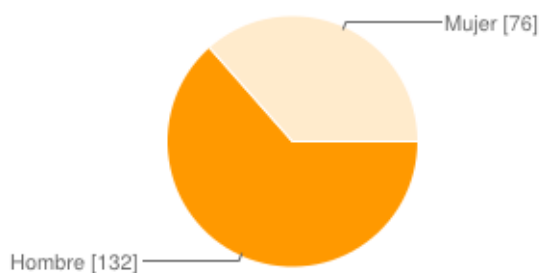
No	193	93%
Sí	15	7%

20. En caso afirmativo, ¿Puede indicarnos su nombre o referencia?

Bufet libre NIKEY mas que tapas wok mas que tapas Más que tapas asere tapas foster hollywood Kundesthale dos palillos - barcelona - con los metes del bulli buffet 1

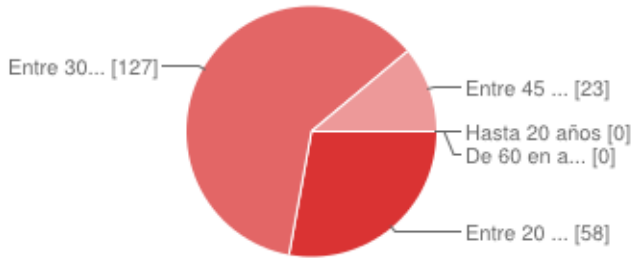
Para finalizar, indique por favor el sexo, la edad y los ingresos mensuales de la unidad familiar

21. Sexo



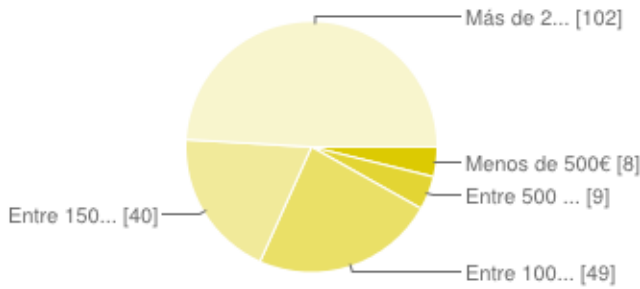
Hombre	132	63%
Mujer	76	37%

22. Edad



Hasta 20 años	0	0%
Entre 20 y 30 años	58	28%
Entre 30 y 45 años	127	61%
Entre 45 y 60 años	23	11%
De 60 en adelante	0	0%

23. Ingresos mensuales de la unidad familiar



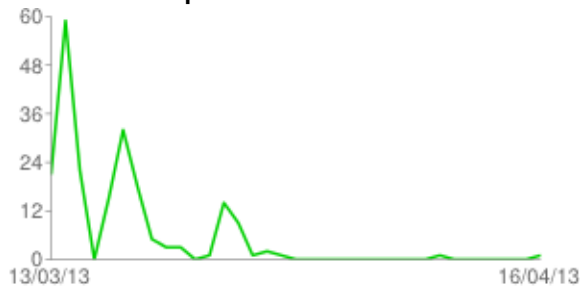
Menos de 500€	8	4%
Entre 500 y 1000€	9	4%
Entre 1000 y 1500€	49	24%
Entre 1500 y 2000€	40	19%
Más de 2000€	102	49%

24. Por favor, indíquenos su lugar de residencia:

Sevilla sevilla Sevilla pueblo SEVILLA el viso del
 alcor sevilla sevilla Cordoba sevilla sevilla Sevilla Sevilla Sevilla Bilbao mairena
 del aljarafe Sevilla Sevilla Bilbao Madrid Murcia el viso city Sevilla
 sevilla Sevilla Sevilla sevilla

Gracias por su participación

Número de respuestas diarias



ANEXO II

CERTIFICADO DEL INSTITUTO DELSOS



INSTITUTO DELSOS
Desarrollo Local Sostenible
Avda. de la Universidad S/N
10071- Cáceres

Marcelo Sánchez-Oro Sánchez, en mi condición de Coordinador del Instituto, Presidente de la Asociación de Ciencias Sociales de Extremadura (ACISE) y profesor de Técnicas de Investigación Social de la Universidad de Extremadura.

CERTIFICO QUE:

El cuestionario elaborado por el grupo de alumnos del Master MBA Executive 2012/2013 compuestos por: Eva Carmona, Victor Gago, Francisco González, Enrique José Ruiz y Rafael Robina, para sondear el mercado potencial de los consumidores del sector de la restauración, cumple la metodología aplicable a un cuestionario estándar de opinión, en concreto:

- ✓ Redacción de preguntas con respuestas unívocas
- ✓ Utilización de escalas Likert de medición de respuestas
- ✓ Selección de la muestra aleatoriamente
- ✓ Realización de un pretest de comprobación
- ✓ Establecimiento de espacio temporal de inicio y fin de la encuesta.

De este modo se podrán extraer conclusiones validadas de los resultados obtenidos.

Y para que así conste firmo el presente certificado.

Cáceres, a 14 de marzo de 2013

Edo/ Marcelo Sánchez-Oro
Director-Coordenador
INSTITUTO DELSOS

ANEXO III

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

Restaurante	Precio Medio por Persona			Diversidad Gastronómica			Experiencia			Rapidez en el Servicio			
	Bajo	Medio/Bajo	Medio/Alto	Alto	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Combi-Nations		X					X						X
Sloopy Joe's			X										X
Burger King	X				X				X				X
Foster's Hollywood		X				X							X
Kentucky fried chicken	X				X			X					X
McDonald's	X				X			X					X
Tommy Mel's		X			X				X				X
Peggy Sue's		X			X				X				X
Woks	X				X								X
Restaurantes chinos	X				X				X				X
Restaurantes Japoneses			X		X				X				X
ADK (kebabs)	X				X			X					X
100 Montaditos	X				X			X					X
Cañas y tapas		X			X				X				X
La Sureña		X			X			X					X
Gambirinus		X			X			X					X
Cruz Blanca		X			X			X					X
La Andaluza		X			X			X					X
La Espumosa		X			X			X					X
El Papelón		X			X			X					X
Lizarrán		X			X			X					X
Pizza Hut		X			X			X					X
Dominio's Pizza	X				X			X					X
Telepizza	X				X			X					X
Qué Pastal	X				X			X					X
Cantina Mariachi		X			X			X					X
Iguanas Ranas			X		X			X					X
Amanecer		X			X			X					X
Wogaboo			X		X			X					X
Tres 14 bar				X	X			X					X
Zelai				X	X			X					X
Vips		X			X			X					X
Pans & Company	X				X			X					X
Bocatta	X				X			X					X

Historia de las tapas



Rey Alfonso X
"El Sabio"

Se asegura que fue el rey **Alfonso X "El Sabio"** quien dispuso que en los mesones castellanos no se sirviese vino si no era acompañado de algo de comida. Esto evitaba que el vino subiese rápidamente a la cabeza.

La tapa, al principio, se depositaba sobre la boca de la jarra o vaso servido, por lo que "tapaba" el recipiente: de ahí el origen de la palabra. Servía para acompañar la bebida y para evitar que algún "visitante volador" entrase en el preciado líquido. En aquellos tiempos la tapa consistía en una loncha de jamón o en rodajas de chorizo o de otro embutido y, a veces, era sustituido por una cuña de queso.

Cervantes, en "*El Quijote*", llamaba a las tapas "llamativos" y **Quevedo** "aviso" o "avisillo".

Hay quien asegura que la historia de la tapa surgió a raíz de la siguiente anécdota:

El Rey **Alfonso XIII** estaba realizando una visita oficial a la provincia de Cádiz y al pasar por el Ventorrillo del Chato (venta que aún hoy existe) se paró para descansar un rato. El Rey pidió una copa de Jerez, pero en ese momento una corriente de aire entró en la Venta y, para que el vino no se llenara de arena de la playa el camarero tuvo la feliz idea de colocar una lonchita de jamón en el catavinos real. El Rey preguntó por qué ponían esa loncha de jamón sobre la copa, y el camarero disculpándose le dijo que colocó así la "*tapa*" para evitar que el vino se estropease con la arena. Al Rey le gustó la idea, se comió la tapa, se bebió el vino, y pidió que le sirvieran otro, pero con "otra tapa igual". Al ver esto, todos los miembros de la Corte que le acompañaban pidieron lo mismo. Como podemos observar, es más o menos la misma historia pero con otro protagonista.

ANEXO V



Consejo Regulador
Denominación de Origen Protegida

Cáceres, 9 de abril de 2013

Tras recibir la propuesta de la empresa de restauración COMBINATIONS SL solicitando una colaboración de la empresa DOP Torta del Casar para el acondicionamiento de los dos locales que se implantarán en Sevilla en los años 2014 y 2015 con marca propia, se llega al siguiente acuerdo:

DOP Torta del Casar

1. Aportará un 20% de los gastos de instalaciones y reforma del local de la empresa COMBINATIONS en cada anualidad, dichos gastos se elevan a 32.703€ por local.
2. Por política de la empresa DOP Torta del Casar no realizará desembolso alguno a la empresa COMBINATIONS SL, se encargará de contratar y abonar las reformas oportunas realizadas en ambos locales.

COMBINATIONS SL

1. Se compromete a elaborar tapas globalizadas con el producto de DOP Torta del Casar en un mínimo del 10% de las tapas elaboradas durante el periodo de 5 años, prorrogables a otros 5 años de común acuerdo.
2. COMBINATIONS realizará un descuento del 50% del coste total en todas y cada una de las campañas publicitarias que se desarrollen en el tiempo anteriormente referenciado.
3. Ubicación de la marca de DOP Torta del Casar en el espacio de venta y en los lugares de mayor visibilidad en el tiempo anteriormente referenciado.

La DOP Torta de Casar se reserva el derecho de rescindir el acuerdo si se incumple alguna de las características reseñadas anteriormente.

La contratación de los servicios de instalación y reforma de local se realizará con 6 meses de antelación antes de la apertura del local.

Rafael Robina Ramírez

Javier Pérez Muñoz

Responsable del Dpto de Expansión

Director

COMBINATIONS SL

DOP Torta del Casar

ANEXO VI



Cáceres, 25 de abril de 2013

Tras recibir la propuesta de la empresa de restauración COMBI-NATIONS SL solicitando una colaboración de la empresa Ecotahona del Ambroz para el acondicionamiento de los dos locales que se implantarán en Sevilla en los años 2014 y 2015 con marca propia, se llega al siguiente acuerdo:

COMBI-NATIONS SL

1. Se compromete a elaborar tapas globalizadas con el pan de Ecotahona del Ambroz en durante el periodo de 5 años, prorrogables a otros 5 años de común acuerdo.
2. COMBI-NATIONS realizará un descuento del 50% del coste total en todas y cada una de las campañas publicitarias que se desarrollen en el tiempo anteriormente referenciado.
3. Ubicación de la marca de Ecotahona del Ambroz en el espacio de venta y en los lugares de mayor visibilidad en el tiempo anteriormente referenciado.

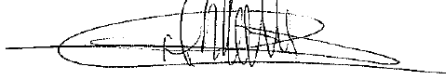
Ecotahona del Ambroz

1. Aportará un 20% de los gastos de instalaciones y reforma del local de la empresa COMBINATIONS en cada anualidad de 32703€.

Ecotahona del Ambroz se reserva el derecho de rescindir el acuerdo si se incumple alguna de las características reseñadas anteriormente.

La contratación de los servicios de instalación y reforma de local se realizará con 6 meses de antelación antes de la apertura del local.

Atentamente,



Rafael Robina Ramírez

Responsable del Dpto de Expansión

COMBINATIONS SL



Fernando Giménez Álvarez

Gerente Ecotahona del Ambroz

ANEXO VII



Cáceres, 25 de abril de 2013

Tras recibir la propuesta de la empresa de restauración COMBI-NATIONS SL solicitando una colaboración de la IGP Ternera de Extremadura para el acondicionamiento de los dos locales que se implantarán en Sevilla en los años 2014 y 2015 con marca propia, se llega al siguiente acuerdo:

COMBI-NATIONS SL

1. Se compromete a elaborar tapas globalizadas con la carne de la IGP Ternera de Extremadura en durante el período de 5 años, prorrogables a otros 5 años de común acuerdo.
2. COMBI-NATIONS realizará un descuento del 50% del coste total en todas y cada una de las campañas publicitarias que se desarrollen en el tiempo anteriormente referenciado.
3. Ubicación de la marca de IGP Ternera de Extremadura en el espacio de venta y en los lugares de mayor visibilidad en el tiempo anteriormente referenciado.

IGP Ternera de Extremadura

1. Aportará un 20% de los gastos de instalaciones y reforma del local de la empresa COMBI-NATIONS en cada anualidad de 32703€

La empresa se reserva el derecho de rescindir el acuerdo si se incumple alguna de las características reseñadas anteriormente.

La contratación de los servicios de instalación y reforma de local se realizará con 6 meses de antelación antes de la apertura del local.

Atentamente,

Rafael Robina Ramírez

Responsable del Dpto de Expansión

COMBINATIONS SL

Miguel Morillo Velarde

Gerente IGP Ternera de Extremadura

ANEXO VIII

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES:

TURISMO Y HOSTELERÍA



SECTOR
Servicios

Manual de
**BUENAS PRÁCTICAS
AMBIENTALES
EN LAS FAMILIAS
PROFESIONALES:**

Turismo y Hostelería



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

MINISTERIO
DE MEDIO AMBIENTE



Fondo Social Europeo

PRESENTACIÓN

La Unión Europea viene propugnando a través de distintas normas la protección del medio ambiente como parte integrante de sus actividades y políticas, a fin de conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Asimismo, en el marco del Fondo Social Europeo se establece como uno de sus objetivos horizontales prioritarios la protección y mejora del medio ambiente, con la finalidad de integrarlo en el conjunto de las actividades de los Estado miembros.

En este sentido, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo y el Instituto Nacional del Empleo, en colaboración con la Red de Autoridades Ambientales ha elaborado estos **Manuales de Buenas Prácticas Ambientales** para las diferentes Familias Profesionales en que se organiza la Formación Ocupacional.

Estos Manuales de Buenas Prácticas surgen como complemento necesario al Módulo de Sensibilización Ambiental, dándole continuidad a una idea que, con carácter general y básico, integra consideraciones ambientales transversales en los cursos de formación ocupacional.

Los contenidos que se recogen en estos Manuales adoptan un enfoque integrador y divulgativo, manteniendo un gran rigor científico y normativo y apoyándose al mismo tiempo en otros manuales y documentos elaborados por distintas Comunidades Autónomas. Es así como se consigue profundizar de una manera general en los comportamientos ambientales que deben observar los trabajadores, propiciando un cambio de actitudes en el desempeño de sus actividades profesionales.

Las Buenas Prácticas que se exponen en este manual son muy útiles y sencillas de aplicar, tanto por su simplicidad como por los sorprendentes resultados que se obtienen, contribuyendo de esta manera a conseguir entre todos un objetivo fundamental: el **Desarrollo Sostenible**.



DEFINICIONES AMBIENTALES

Contaminación: Acción y efecto de introducir cualquier tipo de impureza, materia o influencias físicas (ruido, radiación, calor, vibraciones, etc.), en un determinado medio y en niveles más altos de lo normal, lo que puede ocasionar un daño en el sistema ecológico, apartándolo de su equilibrio.

Desarrollo sostenible: Desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.

Emisión de contaminantes: Expulsión a la atmósfera, al agua o al suelo de sustancias, vibraciones, calor o ruido procedentes de forma directa o indirecta de fuentes puntuales o difusas de la instalación.

Impacto ambiental: Efectos que una acción humana produce en el medio ambiente.

Punto limpio: Instalación para el depósito de residuos que no se gestionan a través del servicio municipal de recogida.

Reciclar: Transformación de los residuos, dentro de un proceso de producción, para su fin inicial o para otros fines.

Residuo: Sustancia u objeto del cual su poseedor se desprende o tiene obligación de desprenderse.

Reutilización: Empleo de un producto usado para el mismo fin para el que fue creado.

Sistema de Gestión Ambiental: Parte del sistema general de gestión de una empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar llevar a efecto, revisar y mantener al día la política ambiental de la empresa.

Subproducto: Producto que se obtiene a partir del principal y de menor valor que éste. Su uso es una alternativa a la generación de residuos. Se gestionan a través de "bolsas de subproductos".

Turismo sostenible: Desarrollo turístico soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

Valorización: Procedimiento que permite el aprovechamiento de los recursos contenidos en los residuos sin poner en peligro la salud humana y sin utilizar métodos que dañen al medio ambiente.

Xerojardinería: Jardinería en la que se utilizan especies vegetales con pocos requerimientos hídricos. Se trata de la modalidad de jardinería más adecuada a las condiciones del clima mediterráneo.

La familia profesional **TURISMO Y HOSTELERÍA**

El siguiente Manual de Buenas Prácticas va destinado a todos aquellos profesionales, formadores y alumnos que desarrollan sus actividades en instalaciones donde se realizan acciones relativas al ocio, tiempo libre, la expansión, turismo y hostelería, ya sea como actividad principal o de apoyo.

La Familia Profesional de Turismo y Hostelería se está convirtiendo en uno de los pilares de la economía nacional; como ejemplo, es de reseñar que España ha sido en el año 2000 el tercer país del mundo que más turistas recibió. Esta importancia no es sólo económica, sino también laboral -es un sector que puede llegar a emplear en las comunidades autónomas más turísticas hasta un 20 % de la población trabajadora- y ambiental, ya que produce grandes movimientos de población que impliquen procesos sociales, culturales, de ordenación territorial, consumos extra de agua y energía y otros impactos que es necesario controlar.

Las Áreas Profesionales que componen esta Familia son:

-Alojamiento.

-Ferias y congresos.

-Restauración.

-Información.

-Agencias de viaje.

-Desarrollo turístico.

-Animación.

-Promoción.

LA FAMILIA PROFESIONAL

RECURSOS MATERIALES UTILIZADOS

Herramientas y Utillajes

Menaje, vajilla, cubertería, pequeños electrodomésticos: batidoras, secadores de mano y de cabello, cortadoras de fiambre, peladoras, afiladores de lápices, agendas, sacacorchos, etc.

Maquinaria y Equipos

Cámaras frigoríficas, trenes de lavado, lavadoras y secadoras, cocinas, cafeteras, equipos informáticos, campanas extractoras, centralitas, vehículos, teléfonos, frigoríficos, lavavajillas, células fotoeléctricas, ascensores, sistema de megafonía, etc.

Materias Primas y de Consumo

Vegetales, carnes, pescados y mariscos, conservas, lácteos, bebidas, café, frutos secos, papel de aluminio, papel, cartón, botes de plástico, bricks, productos de limpieza, agua, bolígrafos, tóner, disquetes, toallas, sábanas, mantas, jabones de baño, etc.

Instalaciones y Otros

Hoteles, restaurantes, oficinas, salones de congresos, bares, hoteles, pensiones, apartamentos, parques de ocio, etc., que necesitan instalación de iluminación y sistemas eléctricos, climatización, tomas de agua y gas, almacenes, etc.



RESIDUOS Y EMISIONES QUE SE GENERAN

Residuos urbanos: Principales residuos producidos en estas actividades profesionales debido a la cantidad en que se generan. Se gestionan mediante la separación en origen y recogida selectiva domiciliaria: **orgánicos** (restos crudos y cocinados procedentes de cocinas, restaurantes, bares y alojamientos) son los que se producen en mayor cantidad; **papel y cartón** (envases y embalajes de papel y cartón procedente de oficina); cuyo principal problema es el volumen que ocupan; **vidrio** (botellas y restos de cristal de roturas de material); **envases ligeros** (botellas plásticas, latas, aluminio, bricks, etc.) y otros restos **plásticos** (envases y embalajes).

Residuos urbanos de tipo voluminoso: Se trata de residuos de gran tamaño que necesitan de recogida domiciliaria o deposición en un Punto Limpio (muebles viejos, electrodomésticos, etc.).

Residuos de demolición: Se producen normalmente en poca cantidad y puntualmente en obras menores, aunque hay que tenerlos en cuenta en las obras mayores de reforma de las instalaciones por el volumen que ocupan. Tienen una recogida específica mediante entrega a gestores autorizados para su reciclaje.

Peligrosos: Aunque se producen en pequeñas cantidades, una inadecuada gestión provoca graves daños ambientales. Se entregan a gestor autorizado para su valorización. Se trata principalmente de restos de envases que han contenido productos químicos y de limpieza, baterías, tubos fluorescentes, pilas alcalinas y botón, etc.

Emisiones atmosféricas: Hay que tener en cuenta la emisión de humos en cocinas, las fugas de gases de refrigeración y la emisión de ruidos. También hay que considerar las emisiones de los medios de transporte utilizados por esta familia profesional.

PRÁCTICAS INCORRECTAS

Los impactos ambientales de cualquier actividad productiva se clasifican en función de si se producen como consecuencia del proceso de **entrada de recursos** (consumo, ya sea de productos, agua, energía, etc.), del proceso de **salida** (contaminación y residuos) o se deben directamente a la acción de la actividad sobre el **territorio** en que se realiza (impactos sobre el espacio). A continuación se relacionan una serie de prácticas incorrectas.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- No realizar una buena gestión del consumo eléctrico ni introducir medidas de ahorro.
- Emplear materiales de un solo uso.
- Usar más agua de la imprescindible.
- Elegir y usar papel no reciclado.
- Encargar más folletos publicitarios de lo necesario.
- Mantener las máquinas en funcionamiento si no se están usando.
- Tener encendidas las luces cuando no hace falta.
- Almacenar de una forma inadecuada las materias primas, ya que produce una alteración de sus cualidades alimenticias.
- Calcular mal las cantidades a emplear de manera que se produzcan sobras.
- Comprar pescados de tamaño inferior al legalmente permitido.



GESTIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y LOS RESIDUOS

- No mantener un plan adecuado de prevención de incendios.
- Gestionar los residuos de forma inadecuada para reducir sus efectos sobre el medio.
- No separar los distintos tipos de residuos.
- Adquirir productos con muchos envases y embalajes.
- Emplear detergentes con fosfatos.
- Elegir rotuladores y bolígrafos cuyas tintas tienen pigmentos nocivos.
- No cambiar los filtros de los sistemas de extracción con la frecuencia necesaria.
- Usar gases de refrigeración que contengan componentes dañinos para la capa de ozono.
- Elegir limpiadores que contengan elementos no biodegradables o con fosfatos.
- Verter productos químicos a la red de aguas residuales.

GESTIÓN DEL ESPACIO OCUPADO

- Situarse en espacios con valor ambiental las instalaciones de turismo y hostelería.
- No respetar las tradiciones culturales de las zonas donde se produce el fenómeno turístico.
- Crear barreras artificiales en la dinámica natural de formación y regeneración de playas.
- Construir en espacios naturales de forma que se alteren los ecosistemas originales.

BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

GESTIÓN DE LOS RECURSOS Energía

Realizar campañas de información y formación entre los empleados para el ahorro energético.

Implicar a todos los usuarios en medidas de ahorro energético.

Programar las actividades para evitar el consumo excesivo en horas punta y repartirlo en horas valle, de menor consumo.

Utilizar los equipos informáticos en modo de bajo consumo.

Cambiar equipos antiguos que no hagan un uso eficiente de la energía.

Instalar dispositivos basados en energías renovables (pequeños aerogeneradores, placas solares, etc.) siempre que sea posible.

Usar equipos de compensación de potencia para evitar el exceso de consumo de energía eléctrica.

Desconectar los sistemas eléctricos sin uso.

Instalar interruptores con temporizador, que se apaguen solos automáticamente.

Usar gas natural, que es más eficiente y limpio que cualquier otra fuente de energía no renovable.

Realizar un mantenimiento periódico de los vehículos de la empresa.

Aprovechar al máximo la luz natural.

Revisar los niveles de iluminación.

Usar bombillas compactas de bajo consumo.

Utilizar detectores de presencia en las habitaciones y pasillos.

Mantener un buen nivel de limpieza en los sistemas de iluminación.

Controlar automáticamente la temperatura mediante termostato, utilizando un sistema centralizado de control y regulación.

Usar una regulación manual de temperatura no inferior a 22° en verano, ni superior a 25° en invierno.

Usar acristalamiento doble en ventanas para mantener la temperatura interior.

Emplear dispositivos en puertas y ventanas para evitar fugas de calor o frío.

Establecer una buena localización de las calderas y otros generadores de calor para evitar pérdidas.

Aprovechar correctamente las condiciones externas de temperatura y humedad del aire.

Usar programas de lavado en frío y a plena carga en la lavandería.

Observar el rendimiento de las calderas y planificar su limpieza periódicamente.

Aislar las tuberías, evitando pérdidas de calor.

Separar zonas frías y calientes en la cocina.

Disponer de buenos cerramientos en las cámaras frigoríficas.



BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Agua

Realizar campañas de información y formación entre los empleados para el ahorro de agua.

Proporcionar información a los usuarios para evitar goteos.

Controlar de forma diaria el consumo de agua por zonas, mediante la instalación de contadores secundarios.

Descalcificar las aguas duras para mantener la instalación saneada.

Establecer cuánta agua se puede ahorrar en la limpieza y poner en marcha un plan de reducción de consumo.

Usar mangueras para riego de árboles, aspersión para zonas extensas y goteo para los arriates.

En campos de golf y jardines, regar en horas de baja insolación para evitar la evaporación.

Usar plantas autóctonas adaptadas a la climatología de la zona.

Hacer uso de las técnicas de xerojardinería en zonas con escasez de lluvias.

Recuperar agua de condensación de los climatizadores para riego.

Usar para riego aguas depuradas grises de lavado de alimentos y de aclarado en lavandería.

Utilizar difusores en grifos y limitadores de presión en las duchas.

Emplear dispositivos de descarga de cisternas de bajo consumo o de dos tiempos para reducir el gasto.

Consumo de Productos

Atender al criterio ambiental en las compras, mediante la elección de materiales, productos y suministradores con certificación ambiental.

Realizar el abastecimiento de forma racional, controlando las fechas de caducidad.

Seleccionar, en lo posible, productos con envases fabricados con materiales reciclados, biodegradables y retornables.

Conocer el significado de los símbolos o etiquetas "ecológicas".

Observar los requisitos de conservación de las materias primas y alimentos.

Comprar productos a granel y, si no es posible, con poco embalaje.

Usar papel reciclado o blanqueado sin cloro.

Evitar el uso de papel de aluminio y recubrimientos plásticos, sustituyéndolos por recipientes que se puedan reutilizar.

Elegir productos de limpieza no agresivos, seguir sus instrucciones de manejo y conocer los símbolos de peligrosidad y toxicidad.

Emplear materiales exentos de emanaciones nocivas, resistentes a las variaciones de temperatura y duraderos.

Aislar, cerrar y etiquetar adecuadamente los recipientes de productos peligrosos.



BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

GESTIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y DE LOS RESIDUOS

Realizar campañas de información entre los empleados para la minimización y correcta gestión de los residuos y la contaminación.

Utilizar productos con capacidad para ser reciclados posteriormente.

Gestionar los residuos de forma que se eviten daños ambientales y a la salud, principalmente en pequeños establecimientos de restauración, bares, cafeterías, etc., que, por sus características de espacio, presentan una mayor problemática que los hoteles.

Recoger información sobre las características de los residuos y de los requisitos para su correcta gestión.

Presentar por separado o en recipientes especiales los residuos susceptibles de distintos aprovechamientos o que sean objeto de recogidas específicas.

Depositar los residuos en los contenedores determinados para ello.

Cumplir las pautas establecidas por la administración local en el caso de residuos objeto de servicios de recogida especial.

Mantener los contenedores de basura higiénicamente limpios para evitar malos olores y la aparición de insectos y roedores.

Los residuos peligrosos (tóner, tubos fluorescentes, pilas, etc.) se depositarán en un Punto Limpio o se entregarán a gestores autorizados.

Rechazar los materiales que dan lugar a residuos peligrosos cuando han sido usados.

Almacenar los aceites usados de cocina en contenedores estancos para entregar a gestores autorizados en lugar de verterlos a la red de saneamiento público.

Cumplir los límites de emisión de humos, empleando los equipos de extracción y los filtros adecuados y manteniéndolos en condiciones óptimas de funcionamiento, realizando las inspecciones necesarias de acuerdo con la legislación.

Reducir las emisiones de ruidos empleando los equipos y utensilios menos ruidosos y realizando un mantenimiento adecuado de los mismos.

Cumplir escrupulosamente la legislación acústica local, principalmente en lo concerniente a los horarios nocturnos.

No verter a colectores públicos materiales que impidan el correcto funcionamiento de los mismos, como aceites usados, productos corrosivos, pinturas, etc.



BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

GESTIÓN DEL ESPACIO OCUPADO

Evitar derrames y vertidos líquidos o gaseosos combustibles, inflamables, explosivos, irritantes, corrosivos o tóxicos, tomando las medidas oportunas.

Difundir las buenas prácticas ambientales mediante señalización específica para los visitantes.

Promover actividades de educación ambiental en las instalaciones como alternativa a otras actividades más impactantes para el medio.

Fomentar en los centros turísticos actividades de ocio y diversión respetuosas con el medio ambiente: gimnasia, paseos a pie o en bicicleta, equitación, visita a lugares de interés ambiental, etc.

Ofertar productos de ocio y turismo respetuosos con el medio ambiente, evitando actividades potencialmente agresivas con el entorno en espacios naturales de alta sensibilidad.

Evitar deportes y actividades que suponen un gran impacto sobre la naturaleza: trial, motos acuáticas, todoterreno, etc.

Sustituir las zonas asfaltadas por losas o materiales que permitan el filtrado del agua. Se estudiará este aspecto en el caso de remodelación o nueva construcción de centros turísticos.

Evitar, en el caso de nuevas instalaciones, modificaciones que puedan favorecer la pérdida de suelo por erosión.

Tender a la creación de paisajes armónicos e integrados en el medio, teniendo en cuenta factores como el clima, la vegetación autóctona y los usos tradicionales.

Realizar, en el caso de nuevas instalaciones, la construcción bajo criterios de sostenibilidad (instalación eléctrica e hídrica de bajo consumo).

Respetar la normativa urbanística de cada territorio.

Emplear materiales tradicionales de la región que permitan una correcta integración de las construcciones en el medio y con la arquitectura autóctona.

Plantar árboles en los jardines para crear zonas de umbría. Reduce la temperatura del suelo y disminuye las pérdidas de agua por evaporación.

Optimizar el uso de fertilizantes y herbicidas en áreas ajardinadas, puesto que evita la contaminación de suelos y acuíferos.



DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA VIDA DIARIA

- 1 Reduce, reutiliza y recicla lo máximo posible.
- 2 Consume la energía necesaria sin despilfarrar.
- 3 Separa tus residuos y llévalos al contenedor o Punto Limpio adecuado.
- 4 No utilices el automóvil cuando no sea necesario.
- 5 No emplees los electrodomésticos a media carga.
- 6 No uses indiscriminadamente el desagüe para deshacerte de tus desperdicios.
- 7 El ruido también es una forma de contaminación. Procura producir el mínimo posible.
- 8 Practica medidas de ahorro de agua.
- 9 No utilices productos agresivos con el medio ambiente.
- 10 Tus residuos peligrosos deben ser gestionados por una entidad autorizada.

AUTOEVALUACIÓN

- 1 ¿Se ha realizado un inventario inicial de consumos de materias primas y de los residuos que se generan en tu restaurante, bar, cafetería, hotel o agencia de viajes? Reflexiona sobre ello y haz una valoración razonada.
- 2 ¿Los residuos peligrosos se gestionan por los cauces adecuados? Pon un ejemplo.
- 3 ¿Cuál es el combustible que se emplea en la cocina del hotel? ¿Qué problemas ambientales podría causar?
- 4 Establece una serie de medidas de ahorro de electricidad, según tipo de dispositivo, situación, consumo, horario, etc.
- 5 ¿Qué tipo de gestión se realiza con los residuos de aceites usados, papel, cartón, pilas, orgánicos, vidrio y envases? ¿Se lleva a cabo una recogida selectiva de los mismos?
- 6 ¿Existen dispositivos de ahorro de agua en tu instalación turística? ¿Cuáles?
- 7 ¿Las rutas ecuestres y sendas están documentadas y registradas? Pon un ejemplo.
- 8 ¿Se entregan a un gestor autorizado los residuos de tubos fluorescentes producidos en tu actividad turística ? ¿Y los aceites de cocina de tu restaurante? ¿Qué ocurre con estos productos?
- 9 ¿Existe información pública para los usuarios sobre las medidas de ahorro energético en las habitaciones? Indica cómo podría hacerse.
- 10 ¿Se utilizan sistemas de aislamiento en tu instalación para ahorrar energía?

WEB'S DE INTERÉS

Ministerio de Medio Ambiente: www.mma.es
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: www.mtas.es
Instituto Nacional de Empleo: www.inem.es
Unidad Administradora del Fondo Social Europeo:
www.mtas.es/uafse/

Enlaces de administraciones ambientales autonómicas:

Junta de Andalucía: www.cma.junta-andalucia.es
Gobierno de Aragón: www.aragob.es/ambiente/index.htm
Gobierno del Principado de Asturias:
www.princast.es/mediambi/siapa/
Gobierno de les Illes Balears: <http://mediambient.caib.es>
Gobierno de Canarias: www.gobcan.es/medioambiente/
Gobierno de Cantabria: www.medioambientecantabria.org
JCCM. Gobierno de Castilla-La Mancha:
www.jccm.es/agricul/medioambiente
Junta de Castilla y León: www.jcyl.es/jcyl-client/jcyl/cmaot
Generalitat de Catalunya: www.gencat.es/mediamb
Ciudad Autónoma de Ceuta:
www.ciceuta.es/consejerias/csj-medioambien/medioambiente.htm
Junta de Extremadura: www.juntaex.es/consejerias/aym
Xunta de Galicia: www.xunta.es/conselle/cma
Comunidad de Madrid: <http://medioambiente.madrid.org>
Comunidad Autónoma de la Región de Murcia: www.carm.es/cagr/
Ciudad Autónoma de Melilla: www.camelilla.es
Gobierno de Navarra: www.cfnavarra.es/medioambiente
Comunidad Autónoma de La Rioja: www.larioja.org/ma
Gobierno Vasco: www.euskadi.net/medio_ambiente
Generalitat Valenciana: www.cma.gva.es

Enlaces sectoriales:

Cámaras de Comercio. Bolsas de Subproductos:
www.camaras.org/bolsa
Buscador de legislación europea:
www.europa.eu.int/eur-lex/es/index.html
Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PCTE 2000):
www.mcx.es/turismo/PCTE2000/
Proyecto Municipio Verde:
www.mcx.es/turismo/MunicipioVerde/Default.htm
Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme:
www.mcx.es/turismo/

LEGISLACIÓN DE REFERENCIA

- Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo, por el que se permite que todas las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditorías medioambientales (EMAS).
- Reglamento (CE) 1980/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de julio de 2000, relativo a un sistema comunitario revisado de concesión de etiqueta ecológica.
- Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control integrados de la Contaminación.
- Ley 6/2001, de 8 de mayo, de modificación del Real Decreto Legislativo 1302/1986, de 28 de junio, de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos.
- Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas.

AGRADECIMIENTOS

Los Manuales de Buenas Prácticas para las diferentes familias profesionales se han realizado a partir de las distintas publicaciones técnicas y divulgativas proporcionadas por las administraciones ambientales de la Generalitat Valenciana, Gobierno de Navarra, Comunidad de Madrid, Generalitat de Catalunya, Xunta de Galicia, Gobierno de La Rioja y Región de Murcia.

SÍMBOLOS DEL RECICLADO

Círculo de Mobius - Es el más usado, identifica la reutilización y el reciclaje de los materiales. Las flechas representan los tres estados del reciclaje (recogida, conversión en nuevo producto reciclado y embalaje). Se usa sólo en productos que son "reciclables" o incluyen "contenido reciclado".



Etiqueta Ecológica Europea - Creada para evitar la proliferación de señales distintas en cada país. Se adjunta a los productos que cumplen con "rigurosos criterios medioambientales y están en perfecto estado para el consumo".



Punto Verde - Indica que el embalaje es recogido y reciclado por un sistema integral de gestión. Implica una garantía de recuperación, e informa que el fabricante ha pagado para que el envase de ese producto se recicle, y para que no contamine.



SÍMBOLOS DE PELIGROSIDAD



E-Explosivo



O-Comburente



F-Fácilmente Inflamable



F+-Extremadamente Inflamable



T-Tóxico



T+-Muy Tóxico



C-Corrosivo



N-Peligroso para el Medio Ambiente



Xn, Xi-Nocivo, Irritante

PRODUCE:



www.analiter.net

ANEXO IX

ACUERDO CON CAJA RURAL

Cáceres, 18 de marzo de 2013

De acuerdo con la petición realizada por la empresa COMBINATIONS relativa al Plan de Expansión previsto para los próximos años, resuelvo que:

Desde la oficina que dirijo de la entidad Caja Rural de Extremadura procederemos a la valoración de las propuestas de financiación realizadas por las empresas franquiciadoras de COMBINATIONS. Nuestra entidad procederá a la concesión de líneas de crédito una vez analizadas las garantías oportunas de cada cliente.

- Ratio de Garantía: Para la concesión del préstamo solicitado debe superara el ratio 2,5
- Ratio de Amortización: Debe ser superior a 2. En caso del incumplimiento de este ratio se entenderá cumplido si se justifica la reducción de un 25% de la deuda anual en los dos últimos años previos a la solicitud del préstamo.

Las peticiones serán convenientemente atendidas en nuestra entidad, y serán concedidas a un interés referenciado al IRPH + un diferencial que dependerá de las compensaciones que vayamos a obtener.



Fdo/ José Manuel Gómez Piélagos

Jefe Zona Norte de Cáceres

Caja Rural Extremadura



ANEXO X

CONTRATO FRANQUICIA

Sevilla, a __ de _____ de 2015

REUNIDOS:

De una parte D. Rafael Robina Ramirez, mayor de edad, con DNI nº 28722742

De la otra parte, D. _____ con domicilio en _____, y C.I.F./N.I.F. _____

INTERVIENEN

El primero en nombre de COMBI-NATIONS ,S.L., (en lo sucesivo EL FRANQUICIADOR), con domicilio social y fiscal en Luis Montoto 16, e inscrita en el Registro Mercantil de Sevilla, al Tomo _____, Libro ____, Folio _____, Sección ____, Hoja nº _____, con C.I.F. nº _____

Ostentan dicha representación en virtud de las facultades conferidas a su favor en virtud de escritura pública otorgada el ----- ante el Notario de Sevilla, D.----- con el nº ---- de orden de su protocolo, que causó la inscripción ---^a.

Y de otra, Don/Doña....., mayor de edad, vecino/a de..... con DNI número....., y que obra en su propio nombre y derecho y denominado/a de aquí en adelante FRANQUICIADO.

Reconociéndose ambas partes capacidad suficiente para obligarse en virtud del presente contrato,

EXPONEN

1º Que el Franquiciador es una empresa dedicada a la restauración, desde el año 2015, mediante una red de restaurantes en régimen de franquicia, implantada en Sevilla, Costa del Sol, Madrid y Barcelona que operan bajo la marca "COMBI-NATIONS", debidamente registrada

2º Que el Franquiciador ha adquirido unos conocimientos, organización, metodología y sistemas relativos a la explotación del negocio, resultantes de la experiencia y probados.

3º Que el Franquiciador está inscrito en el Registro de Franquiciadores con el nº (NIFRA)

4º Que el Franquiciado está interesado en instalar un restaurante, en régimen de franquicia, en el campo en el que desarrolla su actividad la empresa franquiciadora.

Por todo ello las partes formalizan el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA** con arreglo a las siguientes

ESTIPULACIONES

1. Objeto del contrato.

El Franquiciador, por el presente documento, concede al Franquiciado, y éste a su vez acepta, una Franquicia para la explotación de un restaurante de productos y servicios relacionados con la restauración, según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en el derecho a hacer uso, con licencia limitada, en los términos del presente contrato, de la marca del Franquiciador, y a aplicar el saber hacer transmitido por el Franquiciador en aplicación del presente contrato, que, sin perjuicio de estar disponible a través del software de gestión al que va a tener acceso el Franquiciado, se le entrega también en soporte papel para mayor facilidad.

2. Naturaleza de la relación

El Franquiciado es un empresario independiente que explota su empresa por su propia cuenta y riesgo, por lo que no depende laboralmente del Franquiciador, concerniendo a aquel exclusivamente la contratación, remuneración o despido de sus colaboradores y personal, con plena autonomía. Cada una de las partes es responsable del cumplimiento de sus obligaciones legales, frente a autoridades y terceros, especialmente en lo que se refiere al respeto de los derechos de propiedad industrial e intelectual.

3. Ubicación de la Franquicia.

El Franquiciado es propietario/arrendatario de un local comercial sito en.....calle....., desde donde desarrollará la actividad comercial derivada de los derechos adquiridos por el presente documento.

4. Duración del contrato y renovación.

La duración del presente contrato será de **cinco años**, a partir de la fecha de la firma y se prorrogará automáticamente, por periodos anuales sucesivos, de no mediar comunicación escrita y fehaciente en contrario, con diez días naturales de antelación a la fecha de terminación, por la parte que no desee continuar.

No obstante, **el contrato podrá ser resuelto en cualquier momento**, sin penalización alguna para ninguna de las partes, mediando una comunicación escrita y fehaciente dirigida a la otra parte con diez días naturales de antelación a la fecha de resolución.

5. Exclusividad en el aprovisionamiento.

El Franquiciado servirá únicamente aquellos productos que hayan sido incluidos por el Franquiciador en la lista de productos autorizados para su venta. Esta obligación se refiere exclusivamente a los productos suministrados por COMBI-NATIONS. En la duda, se obliga a solicitar autorización escrita a COMBI-NATIONS describiendo el producto que pretende comercializar.

Sin embargo, el Franquiciador no se encontrará obligado al aprovisionamiento del Franquiciado en tanto éste no se encuentre al corriente de pago de todas las facturas que haya emitido el franquiciador o por los incumplimientos parciales del contrato que, en su caso, haya realizado el Franquiciado.

6. Obligaciones del Franquiciador.

- a) El Franquiciador prestará a los ____ primeros franquiciados el importe de 130.000€ que serán devueltos por el Franquiciado en 5 años con un periodo de carencia de 5 años a un interés del 4%.
- b) El Franquiciador garantizará el aprovisionamiento de productos para la explotación del negocio por el Franquiciado.
- c) Facilitará al Franquiciado la formación inicial necesaria para desenvolverse en el negocio que se le asigna a través del contrato de Franquicia en materia de técnicas de venta y marketing, implantación de producto en el restaurante, atención al cliente y administración y gestión del negocio.
- d) El Franquiciador realizará las acciones publicitarias que se estimen necesarias en beneficio de la red.
- e) El franquiciador respetará una distancia de **exclusividad con un radio de 1000 mts** del local del Franquiciado descrito en este contrato.
- f) El Franquiciador instruirá al Franquiciado sobre el proyecto de decoración y adecuación del local objeto de la franquicia.

7. Obligaciones del Franquiciado.

- a) El Franquiciado abonará un Canon variable por Royalties (Primer y segundo año 2,5% y el tercer año 3,75%. Cuarto en adelante año 5%), un Canon de publicidad (Primer y segundo año 0,5% y el tercer año 0,75%. Cuarto en adelante año 1%.) y Canon de suministro del 5% sobre el coste de ventas estipulado en un 40% sobre las ventas.

- b) El Franquiciado se obliga a seguir los cursos de formación necesarios, impartidos por el Franquiciador, siendo su costo a cargo del franquiciado, incluyendo los gastos de hospedaje, los de transporte, los de manutención. La asistencia al curso de formación que se celebrará en Sevilla capital, durante --- días y será impartido por el Franquiciador, es absolutamente obligatoria. Sin ella, el presente contrato no surtirá efecto alguno entre las partes.
- c) El Franquiciado se obliga a no abastecerse ni distribuir productos que no hubieran sido aprobados expresamente por el Franquiciador.
- d) El Franquiciado respetará escrupulosamente los períodos de garantía de los productos vendidos, conforme a la lista que le proporcione el Franquiciador.
- e) El Franquiciado se obliga a decorar el local conforme a las instrucciones del Franquiciador. En todo caso los gastos de decoración serán de cuenta del Franquiciado. Una vez terminada la decoración y pintura del local enviará unas fotos del local al Franquiciador, a efectos acreditativos de que ha cumplido las instrucciones de éste.
- f) El Franquiciado venderá los productos o prestará los servicios que constituyen el objeto del Franquiciador conforme a la lista de precios recomendados que periódicamente establezca éste, a través de la página web y del sistema de información del programa informático.
- g) Las ventas promocionales, saldos y rebajas serán determinadas por el Franquiciador, en las fechas que éste indique, para todo el territorio nacional, con pleno respeto de la legislación aplicable en cada momento y territorio.
- h) El Franquiciado deberá permanecer abierto al público en horario de mañana y tarde, de lunes a viernes inclusive, excepto festivos y los sábados por la mañana y respetar la legislación sobre apertura y cierre de comercios en domingos y festivos, adaptándose a los usos y costumbres locales.
- i) Todos los elementos utilizados en la consecución del objeto del Contrato de Franquicia irán identificados convenientemente con las palabras denominativas, logotipos, diseños y colores que el Franquiciador estipule. Además se ajustarán a las directrices y calidades expresamente aprobadas por el Franquiciador, o suministradas por el mismo.
- j) El Franquiciado se compromete a no utilizar ninguna denominación comercial, marca o marcas distintas a las del Franquiciador, en relación con la explotación de la franquicia otorgada en virtud del presente contrato. Asimismo, el Franquiciado se compromete a no divulgar el saber hacer del Franquiciador y a no utilizar dicho saber hacer, ni la marca objeto del contrato para fines distintos de los establecidos en el mismo.
- k) El Franquiciado se obliga a instalar en soporte informático el software de gestión que el Franquiciador le indique y utilizar únicamente dicho software para presupuestar, pedir

material y facturar en su normal funcionamiento de negocio. El Franquiciado reconoce que una parte importante de la formación y del conocimiento de la franquicia corresponde al programa informático que posibilita la comunicación en tiempo real entre el Franquiciador, el Franquiciado, la logística, los transportes, marcas y mayoristas, los clientes finales y la página Web www.combi-nations.es. Dicho programa posibilita la coordinación entre todos ellos, imprescindible para el buen funcionamiento del negocio.

- l) El Franquiciado queda obligado a comunicar al Franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación del presente contrato de franquicia, a informarle de toda infracción de los derechos de propiedad industrial concedidos y a asistirle en cualquier acción legal contra los infractores.

8. Retribución y forma de pago

El Franquiciado deberá pagar al Franquiciador, en concepto del canon establecido la cantidades especificadas con carácter anual. Estas cantidades presupuestadas se especificarán en la facturación mensual de cada Franquiciado y se actualizarán anualmente con arreglo a la variación que haya experimentado en el último año en el territorio nacional, el Índice General de Precios al Consumo publicado por el Instituto Nacional de Estadística de España u Organismo que le sustituya.

El pago de los productos suministrados por el Franquiciador, así como de las cuotas periódicas, se realizará por adelantado mediante ingreso en la cuenta corriente que se especifique en el presente contrato.

9. Término y resolución.

- 1) El presente Contrato quedará extinguido por cualquiera de los siguientes causas:
 - a) Por voluntad de cualquiera de las partes, mediando el preaviso establecido en la estipulación 4ª de este contrato.
 - b) El Franquiciador podrá rescindir anticipadamente este Contrato en el caso de que el Franquiciado incurra en alguna de las faltas que siguen:
 - b.1 Violación de la cláusula de exclusividad en el aprovisionamiento respecto a los productos suministrados por COMBI-NATIONS.
 - b.2 Incumplimiento de la obligación de atender las garantías de los productos suministrados a los clientes.
 - b.3 Trasladar a otro establecimiento no franquiciado las mercancías objeto de la Franquicia, sin consentimiento expreso y por escrito del Franquiciador o ceder el contrato a un tercero, sin autorización escrita del franquiciador.

- b.4. Si el Franquiciado se hallase en situación de insolvencia o fuese declarado en situación legal de concurso de acreedores.
- b.5. En el caso de que el Franquiciado haya procedido a la cesión de derechos que se le otorgan en virtud de este Contrato.
- b.6. En el supuesto de que el Franquiciado incumpla, en tiempo y forma, sus obligaciones de pago frente al Franquiciador.
- b.7. En el caso de que adquiriese intereses o participación, directa o indirecta, en una actividad comercial en competencia directa y desleal con la cadena de franquicia.
- b.8. En caso de ruptura unilateral del contrato por parte del Franquiciado o por hechos que le fueren imputables
- 2) El Franquiciado podrá rescindir anticipadamente el presente Contrato por incumplimiento del Franquiciador de las obligaciones que asume en el mismo.
- 3) Sin perjuicio de la extinción del presente Contrato, sea cual fuere la causa, se mantendrá en vigor las siguientes obligaciones recíprocas:
- a) Cumplir los compromisos de pago asumidos en el presente documento hasta el total saldo y finiquito de las relaciones recíprocas.
- b) No divulgar ni utilizar el saber hacer concedido por el Franquiciador, ni sus programas y aplicaciones informáticas durante los dos años siguientes a la finalización del presente contrato, salvo que dicho saber hacer haya devenido de general conocimiento.
- c) El Franquiciado deberá cesar en la utilización de toda marca, logotipo, carteles o nombre comercial cuya titularidad ostente el Franquiciador y retirarlo del restaurante y de cualquier lugar visible al público, de forma que evite cualquier confusión con otros restaurantes de la franquicia.

El incumplimiento por el Franquiciado de las obligaciones contempladas en estos apartados a), b) y c) dará derecho al Franquiciador al cobro de una indemnización de SEIS MIL Euros (5.000.- €), sin perjuicio de las reclamaciones por daños y perjuicios a que el citado incumplimiento pudiere dar lugar.

Asimismo, si el Franquiciado incumpliese la obligación de suministrarse en exclusiva del Franquiciador deberá indemnizar a éste con una multa equivalente a la mitad del Canon de Suministro del año anterior, cada vez que se produjera este incumplimiento.

10. Arbitraje y competencia judicial.

En caso de producirse cualquier divergencia, discrepancia, litigio o diferencia de interpretación sobre el contenido o la aplicación del presente contrato, ambas partes se someten expresamente, y con renuncia a su propio fuero, a la decisión del asunto o litigio planteado, mediante el Arbitraje institucional de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Sevilla,

a la cual encargan la administración del arbitraje y la designación de árbitros. El arbitraje será de Derecho y se desarrollará por el procedimiento abreviado.

Igualmente las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte.

En el supuesto de que el arbitraje no llegase a realizarse por mutuo acuerdo de las partes o bien fuese declarado nulo, ambas partes se someten a los Juzgados y Tribunales de la ciudad de Valencia, con renuncia a su propio fuero.

11. Información precontractual.

El Franquiciado reconoce que el presente documento le ha sido entregado con una antelación superior a los veinte (20) días de la firma del mismo y que ha recibido toda la información precontractual exigida por el Real Decreto 2485/1998, dentro de los plazos establecidos en el mismo.

Ambas partes se ratifican en el contenido del presente documento, y en prueba de ello lo firman por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.

CLAUSULA TRANSITORIA.

En el supuesto de que el firmante del contrato sea un antiguo franquiciado que haya decidido suscribir este nuevo contrato, no le serán de aplicación aquéllas obligaciones que en este contrato se han establecido específicamente para los franquiciados nuevos, como el asistir al curso de formación, el enviar fotos del local, pagar la cuota de entrada, etc., que serán únicamente exigibles a dichos franquiciados nuevos.

Asimismo, el franquiciador respetará la distancia de exclusividad que tenía concedida el franquiciado en el primitivo contrato.

CLAUSULA DEROGATORIA.

En el supuesto de que el firmante del contrato sea un antiguo franquiciado que haya decidido suscribir este nuevo contrato, el antiguo contrato de franquicia quedará resuelto y sin efecto alguno, desde esta misma fecha, sin que ninguna de las partes tenga nada que reclamarse como consecuencia del contrato resuelto.

Ambas partes se ratifican en el contenido del presente documento, y en prueba de ello lo firman por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.

EL FRANQUICIADOR

EL FRANQUICIADO