THE SOCIAL RESTAURANT

MBA Part Time 2012-2013

Mónica Burruezo Escobar
David Galán Blanco
Almudena González Guimeráns
Patricia Romero González
Francisco Servia Fiuza

EOi

Bloque 1- Modelo de Negocio 1

Bloque 2- Análisis del Entorno 3

Bloque 3- Análisis del Sector y Mercado 26

Bloque 4- Análisis Interno y Posicionamiento Estratégico 52

Bloque 5- Plan de Marketing 73

Bloque 6- Plan de Operaciones 107

Bloque 7- Plan de Recursos Humanos 120

Bloque 8- Plan de Expansión 132

Bloque 9- Plan Financiero 137

Apéndices 165

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 1 – Modelo de Negocio

"El sabio no dice todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice"

Aristóteles

1 The Social Restaurant 1
2 Misión, visión, valores y objetivos estratégicos 2

1 The Social Restaurant

Ilustración 1 - Concepto de interacción con los clientes en *The Social Restaurant*

The Social Restaurant nace con el objetivo de convertirse en el **restaurante de referencia** para todas aquellas personas que quieran disfrutar de una buena comida en un nuevo espacio donde **el cliente ocupa el epicentro de la propuesta de valor.**

The Social Restaurant no es un restaurante más, ni pretende serlo. Es, en cambio, **el restaurante de los que quieren sentirse escuchados, atendidos, conectados.** *The Social Restaurant* se dirige a aquellas personas que quieran sentirse importantes para el restaurante al que acuden, mientras desarrollan un sentimiento de comunidad con otros clientes y el propio restaurante.

Por ello, *The Social Restaurant* se basa en **tres preguntas clave**:

- ¿Cuántos de los restaurantes que hay a nuestro alrededor son distintos?
- ¿Cuántos proporcionan una experiencia que haga que la gente los prefiera y vuelva?
- ¿Cuántos logran desarrollar un sentimiento de pertenencia a una comunidad en la mente de los clientes?

Es, de hecho, esta última pregunta la que más motiva y empuja esta idea. Creemos, y así hemos validado con nuestros clientes potenciales, **que la gran mayoría de los restaurantes existentes falla en la creación de una relación sólida con el cliente:** da la sensación de que su idea de negocio comienza cuando el cliente entra por la puerta y se diluye cuando sale por ella. ¿No sería más inteligente gestionar una relación a largo plazo con los clientes para que éstos nos prefieran y vuelvan a visitarnos?

"The Social Restaurant no es un restaurante más: es la solución a los que buscan sentirse parte de una comunidad"

2 Misión, visión, valores y objetivos estratégicos

Visión: *The Social Restaurant* nace con el objetivo de acercar el mercado de la restauración a las personas, haciendo partícipes a los clientes en la propia gestión del negocio. Nuestro sueño es lograr unos vínculos con nuestros clientes que nos permitan ocupar un lugar predominante en las preferencias de las personas a la hora de salir a disfrutar de una buena comida que mezcle lo tradicional y lo vanguardista.

Misión: Para lograr llegar al futuro soñado, *The Social Restaurant* representa una propuesta de valor diferente, orientada a gestionar una relación de largo plazo con sus clientes, cuidándolos y atendiéndolos no sólo cuando están en el restaurante, sino también antes y después de su visita. La esencia de *The Social Restaurant* viene a cubrir las necesidades de muchas personas, y para nosotros es de vital importancia el cumplir nuestra promesa, sea donde sea, sea cuando sea.

Valores: La orientación extrema al cliente, la excelencia en el servicio, la adaptación a la demanda y la confianza en las personas son los principales valores que empapan cada rincón de The Social Restaurant.

Objetivos estratégicos: se han definido varios objetivos estratégicos, centrados en diferentes perspectivas del negocio:

- **Rentabilidad:** Logra una TIRM superior al 20% durante los 5 primeros años y un ROE medio superior al 30% durante el mismo periodo.

- **Amortización:** Amortizar la inversión inicial en un tiempo entre los 3 y los 5 años, como marcan las buenas prácticas del sector.

- **Fidelidad del cliente:**

    - Mantener una participación media en las valoraciones post-servicio de un 40% durante los primeros cinco años.
    - Mejorar la fidelización de cliente (visitas por año) en un 10% anual durante los primeros 5 años.

- **Imagen de marca:** Alcanzar los 10.000 seguidores en Facebook el primer año y mejorar en al menos un 30% durante los primeros cinco años. Ubicarse entre los 3 primeros restaurantes del sector en los principales motores de búsqueda (El Tenedor, Yelp, Foursquare, etc.)

- **Crecimiento:** Incremento de la ocupación media del restaurante al menos un 6% anual.

- **Expansión:** Asegurar la expansión del modelo abriendo un segundo local en territorio nacional durante los primeros 5 años y a 4 locales dentro de 7 años, todos ellos en territorio nacional.

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 2 – Análisis del Entorno

"Yo soy yo, y mis circunstancias"

Ortega y Gasset

1 Análisis del entorno político 3
1.1 Normativa Europea 3
1.2 Normativa Nacional y Autonómica 3
1.2.1 Definición 3
1.2.2 Obligaciones de los establecimientos de restauración 3
1.2.3 Reclamaciones 5
1.2.4 Legislación 5
1.3 Normativa Sectorial 5
1.3.1 Prevención de Incendios 5
1.3.2 Insonorización 6
1.4 Legislación laboral 6
1.4.1 Convenio Colectivo de Hostelería (Restauración) de la Comunidad Autónoma de Madrid. 6
1.4.2 Trámites administrativos 7
2 Análisis del Entorno Económico 7
3 Análisis del entorno social 11
3.1 Análisis de la evolución demográfica española 11
3.2 Análisis de la población por edad y por sexo 12
3.3 Análisis de la evolución demográfica madrileña 13
4 Análisis del entorno tecnológico 13
4.1 Análisis de equipos tecnológicos en los restaurantes 13
4.2 Análisis de sistemas de pedido 14
4.2.1 Pedido a través de quioscos de auto-pedido 14
4.2.2 Pedido a través de dispositivos móviles y cartas inteligentes 15
4.2.3 Solicitud por medio de avisadores 16
4.3 Análisis de Implantación de Cartelería Digital 16
4.4 Análisis del sistema de pago vía móvil 17
4.4.1 NFC (Near Field Communications) 17
4.4.2 PayPal 19
4.4.3 Google Wallet 20
4.4.4 Visa payWave 21
4.5 Análisis de Internet y Redes Sociales 22
4.5.1 Red Social en Internet 23
4.6 Análisis de Proveedores de Equipos Tecnológicos en Restauración 23
REFERENCIAS 25

1 Análisis del entorno político

En este apartado se estudia la **legislación** que afecta, ya sea de manera directa o indirecta, a la actividad desarrollada en el sector de la restauración. Se realiza un análisis de arriba hacia abajo, de las leyes supranacionales a las nacionales, hasta llegar al ámbito de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Por un lado se habla de la legislación propia de dicha actividad, por otro de la legislación que pueda afectar al desarrollo de la misma de manera colateral o complementaria, y por último de los trámites necesarios a la hora de constituir una empresa y conseguir una licencia de apertura para un local en el que comenzar la actividad.

1.1 Normativa Europea

REGLAMENTO (CE) No 852/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 29 de abril de 2004:

El objetivo principal de las nuevas normas de higiene generales y específicas es garantizar un elevado nivel de protección de los consumidores en relación con la seguridad alimentaria.

En relación con la salud pública, dichas normas y procedimientos contienen principios comunes, en particular por lo que respecta a las responsabilidades de los fabricantes y de las autoridades competentes, los requisitos estructurales, operativos e higiénicos para los establecimientos, los procedimientos para la autorización de establecimientos, los requisitos para el almacenamiento y el transporte y el marcado sanitario.

1.2 Normativa Nacional y Autonómica

1.2.1 Definición

Según el portal del consumidor de la Comunidad de Madrid, ConsuMadrid [1], los servicios de restauración son definidos de la siguiente forma:

"Llamamos **establecimientos de restauración** a todos los locales públicos que sirven a los consumidores comidas y/o bebidas para ser consumidas en el mismo local, a cambio del pago de un importe. Se incluyen, por tanto, en este concepto, los restaurantes y cafeterías en todas sus categorías: bares, cafés, cafés-teatro, bodegones, mesones, tabernas, tascas y, en general, cualquier tipo de establecimiento público de características similares, incluyendo los de temporada, como los chiringuitos y locales ambulantes."

1.2.2 Obligaciones de los establecimientos de restauración

Esta apartado se adentra en las **obligaciones** que deben cumplir los establecimientos dedicados a la restauración en la Comunidad de Madrid, las cuales, de acuerdo con la Orden de 29 de julio de 1978 del Ministerio de Comercio y Turismo (BOE de 19 de julio de 1978) por la cual se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías, son las siguientes:

- **Mostrar en lugar visible**, tanto en el interior como en el exterior del establecimiento, **la lista de precios**, indicando si existe diferencia en función de si el consumo es en mesa, barra o terraza. Los precios son globales, por lo que se entiende que están incluidos: el importe del servicio, el porcentaje destinado al personal y los impuestos que en su caso sean aplicables. **No se puede cobrar el cubierto, la carta, la reserva de plaza o cualquier otro concepto similar**.
- **Ofrecer** al cliente la carta de platos y vinos, que debe estar redactada en español y, en los restaurantes y cafeterías de lujo, de primera y de segunda categoría, también en francés e inglés.

  En la carta de platos se deben indicar los menús y su precio incluyendo, en todo caso, los servicios de pan, vino y postre. En una hoja independiente incorporada a la carta, se debe mostrar la composición del menú y su precio.

  Los restaurantes de uno a tres tenedores deben ofrecer un menú de la casa, cuyo precio no puede ser superior al 80% del total de lo que sumen los componentes principales del servicio. También las cafeterías, independientemente de su clasificación, deben ofrecer, al menos, un plato combinado de la casa. **La elección del menú o plato combinado obliga a su pago integro**.

- Al ser locales públicos, **su acceso es libre**, por lo que queda prohibida cualquier práctica discriminatoria. Sin embargo, el titular del local puede ejercer **el derecho de admisión** y denegar la entrada a quien incumpla las normas ordinarias de convivencia. Además, se prohíbe consumir comidas o bebidas distintas de las que se sirvan dentro del establecimiento, así como la venta ambulante.
- **Emitir una factura** en la que figuren los distintos conceptos con sus precios. Si se trata de un menú o plato combinado de la casa, se puede consignar únicamente su composición y precio total.
- **Cuidar** del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones y servicios del establecimiento.
- **Proteger** los alimentos expuestos sobre la barra o mostrador en vitrinas o armarios refrigerados.
- **Separar** los alimentos cocinados de los que estén todavía crudos.
- Mantener la vajilla y los cubiertos en un **estado óptimo de higiene**.
- **Garantizar el buen trato a los clientes**, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, **la hoja de reclamaciones**.
- **Disponer** de las autorizaciones requeridas para el desempeño de la actividad.
- Según la ley, los restaurantes clasificados con tres, dos y un tenedor tienen obligación de ofrecer al público al menos un **menú de la casa o plato del día**, que se confeccionará de acuerdo con las posibilidades del mercado de cada día y del tipo de cocina que ofrezcan[2].

1.2.3 Reclamaciones

En referencia a la forma de actuar en caso de tener algún problema con el establecimiento, el consumidor puede exigir una **hoja de reclamaciones**. Tras cumplimentarla, indicando el contenido del problema y su petición, debe remitir una copia a la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid (Plaza de la Independencia, 6. 28001 Madrid. Tel: 91 276 73 51/54).

También se puede dirigir a la Dirección General de Consumo (C/ Gran Vía, 10, 1ª planta. 28013 Madrid), y solicitar un **arbitraje** ante el Colegio Arbitral de Turismo. En el caso de que la empresa no esté adherida al sistema arbitral, el colegio puede igualmente proponerle un arbitraje para esa situación determinada[3].

1.2.4 Legislación

En este apartado analizaremos la legislación aplicable en referencia al sector de la restauración. Daremos por analizada la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías, ya que anteriormente se ha comentado, aunque no está de más reseñarla en este apartado de legislación aplicable.

El **Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre**, establece las **normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas**. Su objeto y ámbito de aplicación puede ser consultado en detalle en el Apéndice 1: Objeto y ámbito de aplicación del Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre.

1.3 Normativa Sectorial

1.3.1 Prevención de Incendios

Decreto 31/2003, de 13 de marzo, por el que se aprueba el **Reglamento de Prevención de Incendios de la Comunidad de Madrid**[4]:

Dentro de esta normativa los restaurantes se encuadran dentro del Capítulo cuarto, Espectáculos y Reunión, donde en el artículo 128 referido a la clasificación, dentro del grupo IV destinado a los cafés-espectáculos, se encuentran "bares especiales", "tabernas y bodegas", "cafeterías, bares y asimilables", etc.

Se habla de las personas que puede haber por superficie (por si es necesaria la evacuación), de la estabilidad y resistencia al fuego de materiales, de sistemas de detección y alarma de incendios, pulsadores de alarma, extintores de incendio, bocas de incendio equipadas, hidratantes, alumbrado de emergencia, señalización, alumbrado de emergencia y extintores. Los planes contra incendios son obligatorios para los centros sanitarios, espectáculos públicos, alojamientos turísticos y actividades industriales.

Se debe contar con planes de emergencia que incluyan protocolos de evacuación y autoprotección. Además, hay que exponer en lugar visible los planos del local con las rutas de salida, contar con alarmas acústicas y disponer de los extintores adecuados para los tipos de fuego que se puedan producir[5].

1.3.2 Insonorización

El artículo 6, referido a la Seguridad e Higiene, en su punto 2 regula en su apartado "d" las "condiciones de salubridad, higiene y acústica, determinando expresamente las condiciones de insonorización de los locales necesarias para evitar molestias a terceros."(Ley 17/1997, de 4 de julio, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.)

1.4 Legislación laboral

La legislación laboral son un conjunto de normas jurídicas que delimitan las condiciones de trabajo.

La legislación laboral en España está delimitada por lo que dispone la Constitución Española, el Estatuto de los trabajadores y la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales y los Reales Decretos, Leyes y demás normas jurídicas que los desarrollan. Entre las normas jurídicas que rigen sobre las condiciones de seguridad y salud en el trabajo destacan los siguientes:

- Constitución Española de 1978, la norma suprema o máxima del ordenamiento jurídico español, y que establece un marco legal para todos los derechos y libertades propios de un estado democrático.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores. Es la norma principal que rige los derechos de los trabajadores en España.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto-Ley 5/1979, de 26 de enero, sobre creación del Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación.
- Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, de la Seguridad Social.

1.4.1 Convenio Colectivo de Hostelería (Restauración) de la Comunidad Autónoma de Madrid.

El Convenio Colectivo vigente en la actualidad que afecta al sector de la restauración tiene vigencia de tres años, desde el 1 de enero de 2011 hasta el 31 de diciembre del año 2013. Las partes firmantes de este Convenio son las siguientes:

- Federación Empresarial de Hotelería-Restauración de la Comunidad de Madrid
- Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO. de Madrid
- Federación de Trabajadores de Comercio, Hostelería, Turismo y Juego de UGT Madrid.

El ámbito del convenio se circunscribe a la Comunidad Autónoma de Madrid.

En el Convenio quedan recogidos los tipos de contratación que se pueden realizar en el sector de la restauración, la jornada y tiempo de descanso de los trabajadores, la clasificación profesional,

movilidad y ascensos de los mismos, las condiciones económicas, las condiciones sociales, prevención y salud laboral, los derechos sindicales, se explica el funcionamiento de la comisión paritaria y al final del texto están recogido con exhaustivo detalle las tablas salariales. Por último, aparece el Acuerdo Laboral Estatal para el sector de la Hostelería (ALEH) que habla de la clasificación funcional y las tareas del personal, los periodos de prueba y el régimen disciplinario laboral.

1.4.2 Trámites administrativos

Los primeros pasos administrativos a dar antes al iniciar un negocio pueden ser muy lentos y complicados si se cuenta con la información adecuada y un buen asesoramiento por parte de un buen profesional. Una de las primeras decisiones a tomar será qué tipo de sociedad se quiere constituir. En el ejemplo que se plantea se ha seleccionado una Sociedad Limitada Nueva Empresa. En la ilustración X se muestra una relación de los pasos a dar en el primer momento de la creación de la empresa, desde la comprobación de la denominación social, hasta la asignación del Número de Identificación Fiscal (NIF), sin los que no se puede dar comienzo a la segunda parte de trámites administrativos.

En el Apéndice 2 se pueden consultar los **trámites de acceso**, así como los **pasos posteriores** a la creación de la empresa, que son la inscripción en los diferentes sistemas tributarios y los trámites del local.

2 Análisis del Entorno Económico

Actualmente España continua inmersa en la crisis económica que comenzó en el año 2008. En el periodo transcurrido entre 1980 y el año 2000 las materias primas sufrieron un abaratamiento que tuvo fin a partir del final del milenio. En ese momento comienza un fuerte incremento de los precios de las materias primas, que tiene por principal exponente el precio del petróleo que superó por primera vez en la historia los 100 dólares por barril, y llegó a alcanzar los 147 dólares por barril en julio de ese mismo año cayendo en el mes de agosto.

Similares situaciones se vivieron con otras materias primas como el cobre, que sufría un aumento en la cotización desde el año 2003, basada en el aumento de la demanda por parte de países como China e India, que sumado a factores de conflictividad laboral en las principales explotaciones mineras dedicadas a este mineral (como las minas de cobre de Chile, primer exportador a nivel mundial) dieron lugar a records absolutos de cotización del mineral.

La crisis se extendió rápidamente por todo el mundo. Varios países sufrieron contracciones en su economía en el segundo trimestre de 2008 y se temió por el avance de las economías emergentes como China, India, Argentina, Brasil, México y Sudáfrica.

Durante el primer trimestre del año 2009, las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países en desarrollo como China y Brasil. La economía de Estados Unidos venía resintiéndose desde 2008 de la grave crisis que generaron la caída de créditos e hipotecas que afectó a la fuerte burbuja inmobiliaria, así como una gran bajada del valor del dólar. George Soros señala en su libro "El nuevo paradigma de los mercados financieros" (Soros, 2008)«El estallido de la crisis económica de 2008 puede fijarse oficialmente en agosto de 2007 cuando los Bancos centrales tuvieron que intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario».

Los meses siguientes llevaron consigo una gran pérdida de empleos y debilidad en los mercados, agravado por la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras. Esta situación arrastró a las bolsas y el poder adquisitivo y de consumo de la población.

La situación empeoró en septiembre de 2008, con la quiebra de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado hipotecario y que habían favorecido la anterior burbuja inmobiliaria. El máximo exponente de estas entidades era la archiconocida Lehman Brothers y también la aseguradora AIG

La crisis cogió también desprevenido a los dirigentes y la población europea. El Banco Central Europeo (BCE) tomó las primeras medidas con retraso y utilizó medidas de austeridad y gasto público que dificultaron el crédito y el acceso a la financiación de los consumidores. El fenómeno se expandió por toda Europa, donde la mayoría de los países sufrió una contracción en la economía, y otros, como el caso de España, evitaba la contracción pero tuvo un crecimiento muy débil, creciendo el desempleo de una manera exponencial.

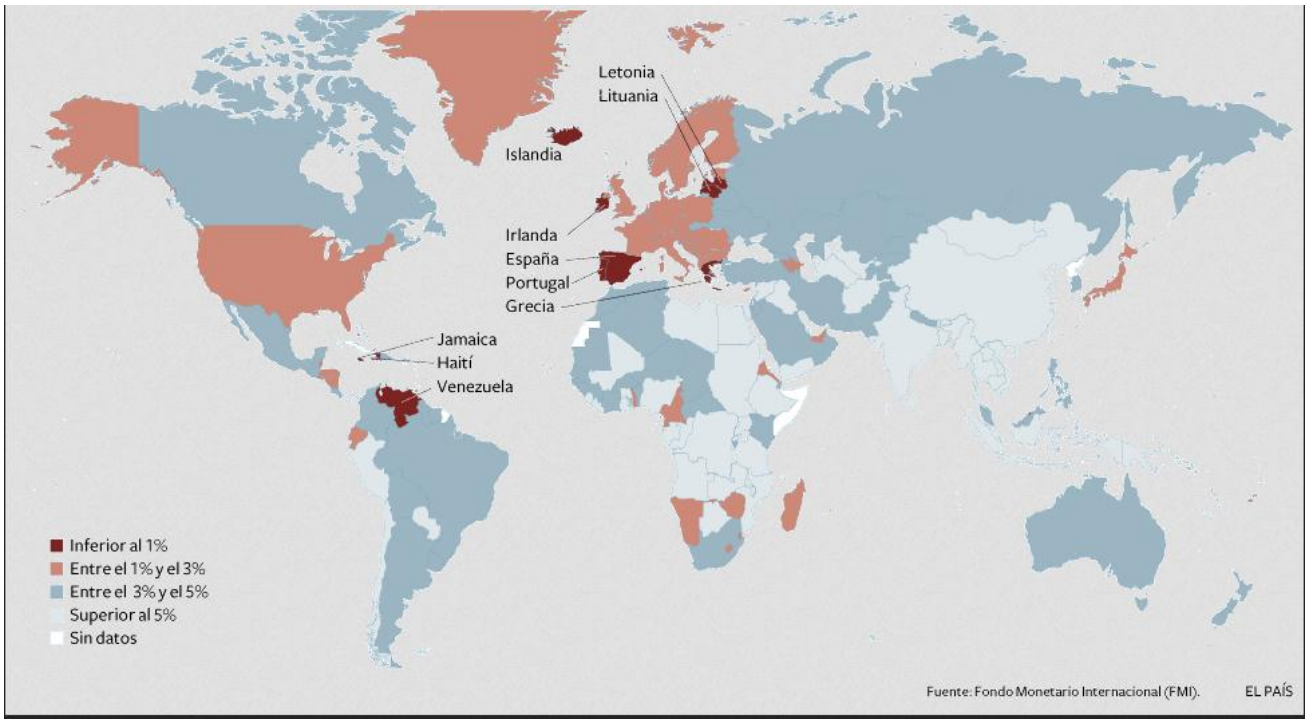


Ilustración 1 - Crecimiento del PIB en 2010 y 2011

El temor a caer en una especie de corralito como el argentino hizo que el gobierno tuviera que anunciar la garantía mínima de los depósitos en bancos y cajas de ahorro hasta los 100.000 euros por persona. La desconfianza en las entidades financieras fue creciendo, y las inyecciones económicas a este sector en lugar de ampliar la confianza de la gente hicieron que cundiera el pánico sobre la estabilidad y disponibilidad líquida del dinero por parte de los clientes de dichas entidades.

En España uno de los mayores efectos que ha tenido la crisis económica ha sido el fortísimo crecimiento del desempleo. Durante el año 2008 muchas empresas presentaron los conocidos como Expedientes de Regulación de Empleo (ERE's). El sector de la construcción fue uno de los más perjudicados, debido a que la crisis provenía de la burbuja inmobiliaria que se había creado en los años anteriores al estallido de la crisis. Las empresas constructoras, además de recurrir al

adelgazamiento de sus plantillas, entraron en suspensión de pagos y algunas en concurso de acreedores. Uno de los problemas actuales es el gran stock de casas que hay construidos y que no han podido venderse. Hasta que todas esas viviendas tengan una salida en el mercado, es difícil que el ajuste del sector vuelva a niveles anteriores a la caída.

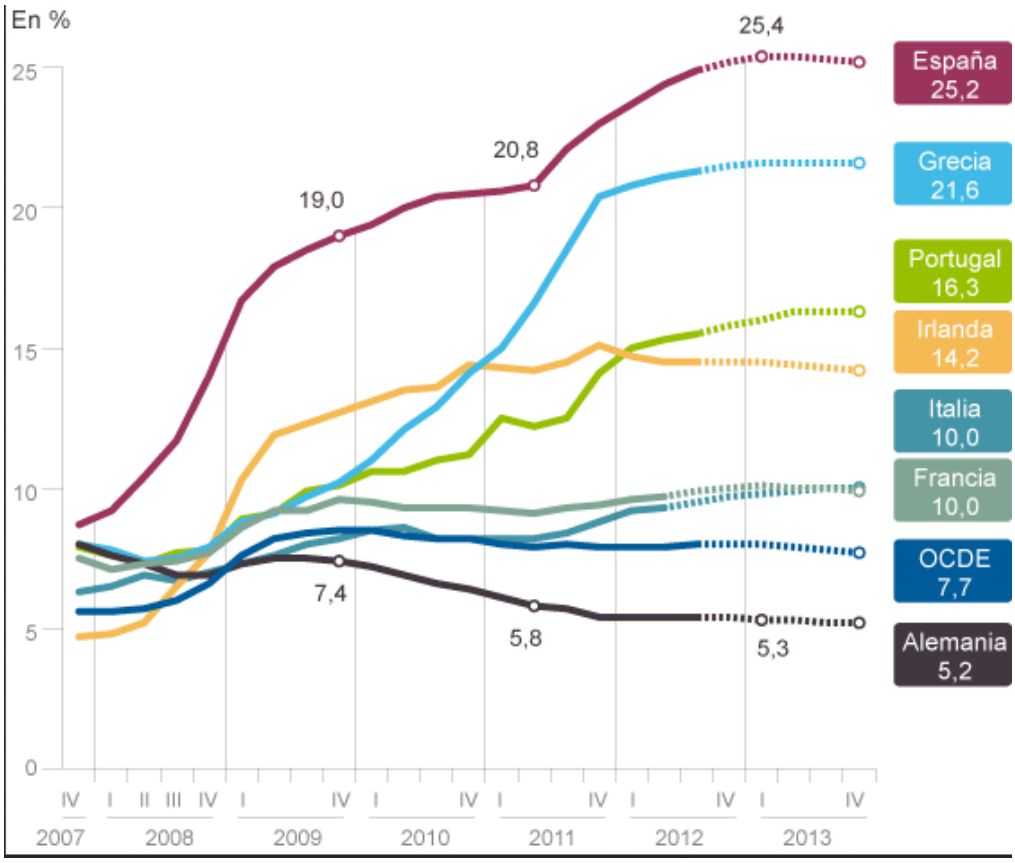


Ilustración 2 - Evolución de la Tasa de Desempleo

La tasa de paro sube un punto respecto al tercer trimestre y se sitúa en el 26,02% (Ilustración 2).

Por sexo, el desempleo crece en 71.100 en los hombres y en 116.200 en las mujeres. La tasa de paro masculina aumenta 89 centésimas hasta el 25,58%, mientras que la femenina sube 1,14 puntos y se sitúa en el 26,55%. Se mantiene la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina, y mayor número de hombres en paro que mujeres

El desempleo desciende en la *Agricultura* (31.200 parados menos), en la *Construcción* (17.900) y en la *Industria* (14.300). Por el contrario, aumenta en 99.900 en los *Servicios.* El paro crece entre las personas que perdieron su empleo hace más de un año (213.800 más) y desciende entre quienes buscan su primer empleo (63.000 menos).

En los últimos 12 meses el desempleo ha aumentado en todos los sectores, salvo en la *Construcción* (64.800 parados menos). Los parados que han perdido su empleo hace más de un año han aumentado en 470.700[6].

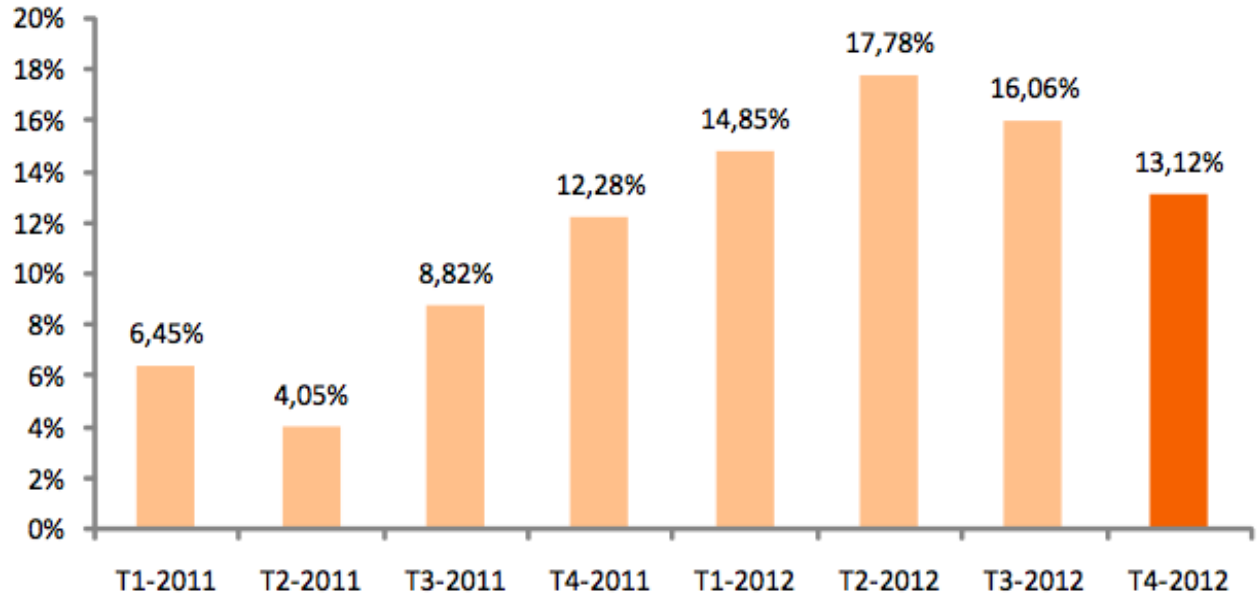


Ilustración 3 - Evolución del Total de Parados

El **Índice de Precios de Consumo (IPC)** es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

A partir de enero de 2002 la metodología del IPC se renovó completamente. Los cambios metodológicos introducidos en este Sistema han hecho del IPC un indicador más dinámico, que se adapta mejor a la evolución del mercado, ya que se podrán actualizar las ponderaciones más frecuentemente. Además, se podrán incluir nuevos productos en la cesta de la compra en el momento en que su consumo comience a ser significativo.

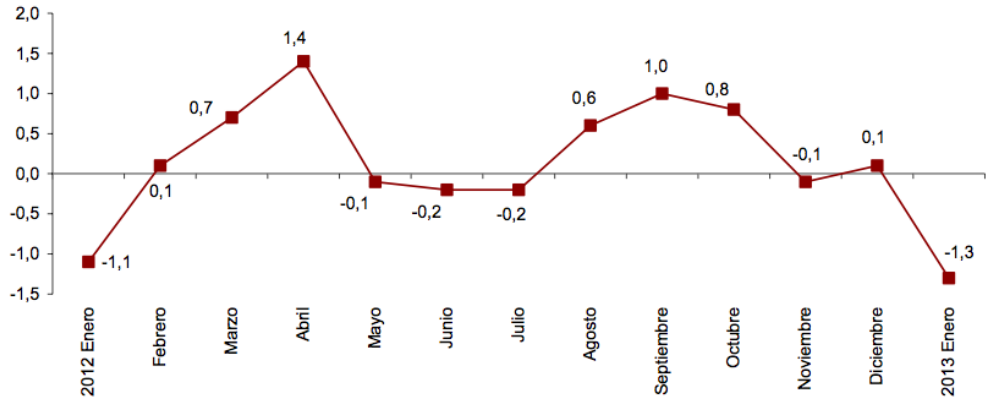


Ilustración 4 - Evolución mensual del IPC

3 Análisis del entorno social

3.1 Análisis de la evolución demográfica española

A lo largo de los más de cien años transcurridos desde 1900 hasta la actualidad, la demografía de España se ha transformado profundamente. Durante ese período, España avanza y concluye un proceso de transición demográfica en el que se han visto afectadas las variables vitales básicas (tasa de natalidad, mortalidad y esperanza de vida), y las pautas de movilidad y asentamiento de la población española.

La población de España se duplicó a lo largo del siglo XX, incrementando de 18.830.649 habitantes a 40.847.371, cifra que en 2011 ascendía a 47.190.494. Mientras que durante el siglo XX predominó el crecimiento vegetativo, como consecuencia de la rápida caída de la mortalidad y la más lenta reducción de la natalidad, en el primer decenio del siglo XXI la mayor parte del crecimiento demográfico se debió a la llegada de población extranjera.

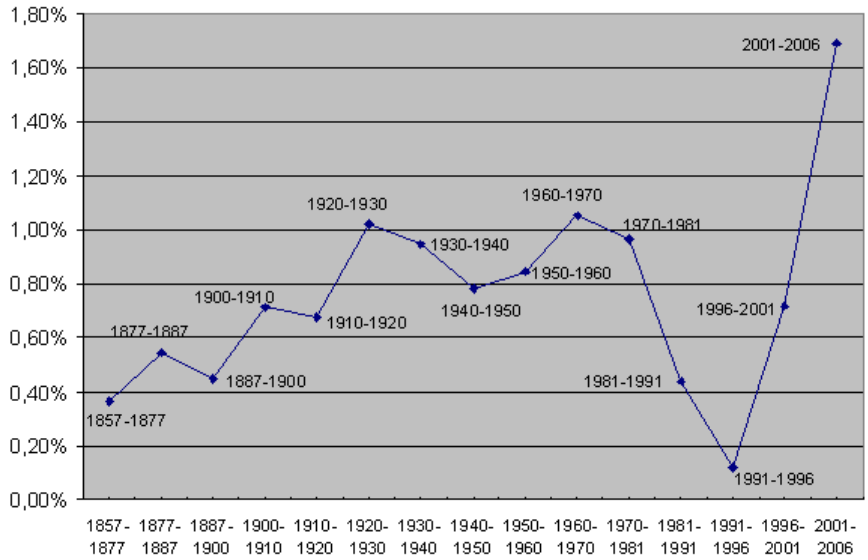


Ilustración 5 - Variaciones interanuales medias de la población española

En la Ilustración 5 se observa que el crecimiento demográfico ha transcurrido de forma interrumpida, pero no lineal. En la tendencia de **crecimiento poblacional** puede diferenciarse, principalmente, cuatro etapas:

- **Primera:** Se registra un crecimiento lento pero sostenido, en torno al 0,85% anual, ralentizado a causa de la Guerra Civil y la posguerra.
- **Segunda:** El crecimiento se recupera e intensifica, especialmente en los sesenta y setenta.
- **Tercera**: A partir de los ochenta, cuando la baja natalidad explica el ritmo más lento de crecimiento
- **Cuarta**: Se registra el ritmo de crecimiento más rápido del período (1,6% anual) causado por la inmigración.

3.2 Análisis de la población por edad y por sexo

A lo largo del siglo XX, España desarrolla y completa la denominada *transición demográfica*: iniciaba el siglo con altas tasas de natalidad y mortalidad, y lo finalizaba con niveles bajos de ambas variables. En un primer estadio, los avances científicos y el desarrollo económico posibilitaron una progresiva caída de la mortalidad y el alargamiento de la vida, procesos estos que se inician en el siglo XIX, pero que maduraron a lo largo del siglo XX. La tasa de natalidad, por su parte, tras mantenerse en niveles altos durante un tiempo, comenzó su largo descenso espoleada por profundos cambios culturales, en especial, la emancipación de la mujer española.

Las consecuencias de la *transición demográfica* sobre la estructura de la población española se advierten con claridad al comparar las pirámides de población de 1900 y 2010. En España, en 1900, un tercio de la población (33,5%) tenía menos de 15 años, mientras que solo el 5,2% superaba los 65 años. Algo más de cien años después, los más jóvenes tan solo representaban el 14,4% de la población, y los más ancianos constituían el 16,5%. Con todo, el grado de envejecimiento se redujo ligeramente durante la primera década del siglo XXI a causa de la inmigración exterior[7].

Se puede realizar un análisis de la estructura de la población española de acuerdo al sexo y a la edad, como se puede observar en la Figura 1:

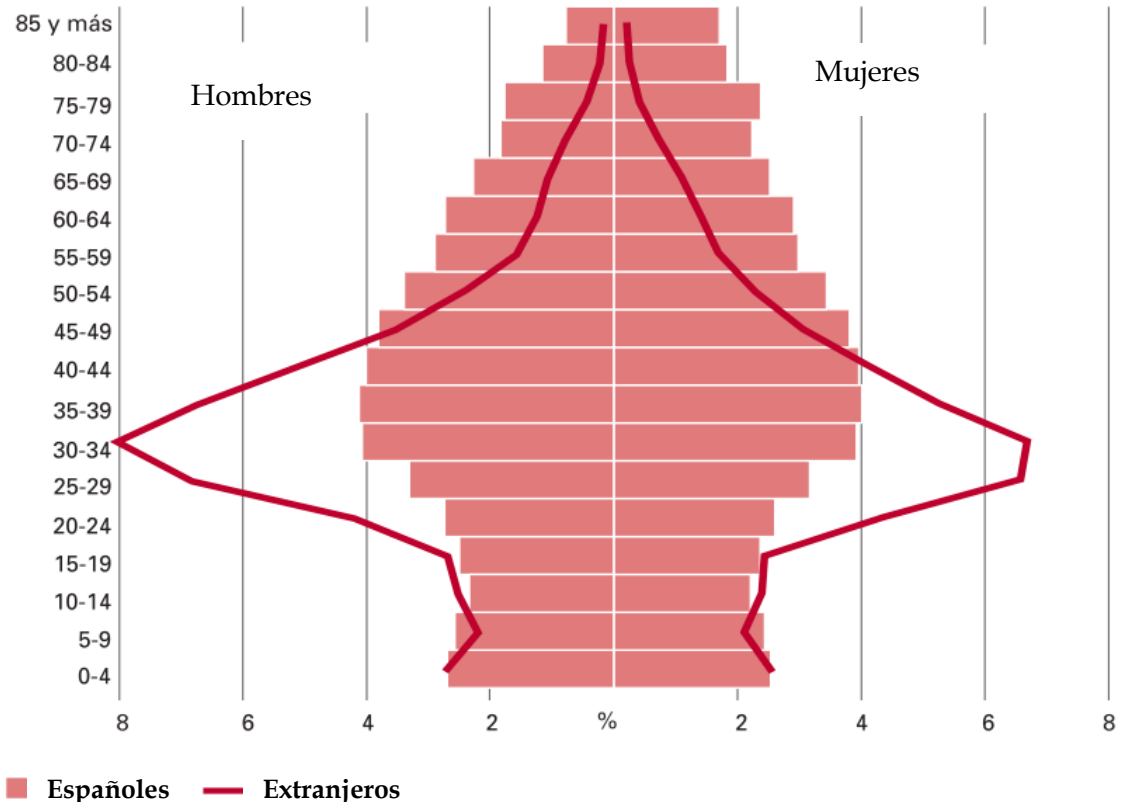


Figura 1 - Pirámide de población en España

En la pirámide de población se observan los efectos del *baby-boom* en las generaciones de 30 a 49 años, y se ve cómo el mínimo histórico de natalidad se produjo durante los años 1990,

concretamente en 1995, con un total de 363.467 nacidos en dicho año. A partir de entonces comienza a remontar lentamente.

3.3 Análisis de la evolución demográfica madrileña

En la Tabla 1 se observan las diferencias según el sexo de la población en la Comunidad de Madrid:

Comunidad de Madrid			Capital		
Ambos sexos	**Varones**	**Mujeres**	**Ambos sexos**	**Varones**	**Mujeres**
6.489.680	3.132.844	3.356.836	3.265.038	1.529.842	1.735.196

Tabla 1 - Población según sexo en la Comunidad de Madrid

Resulta interesante destacar las diferencias en cuanto al crecimiento de la población en la Comunidad de Madrid con respecto al análisis anterior realizado a nivel de España (Ilustración 6).

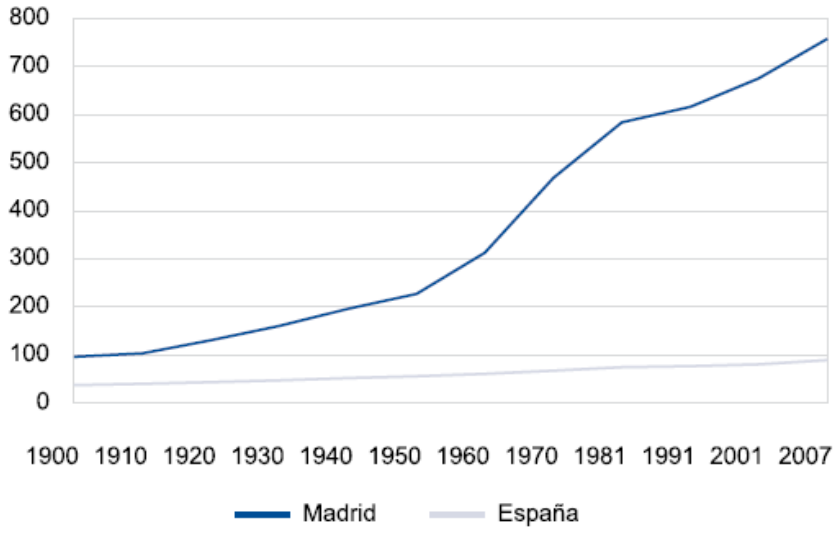


Ilustración 6- Densidad de población Madrid y España (Hab/Km²)

4 Análisis del entorno tecnológico

4.1 Análisis de equipos tecnológicos en los restaurantes

La **tecnología** es una parte esencial de la sociedad actual. Más concretamente, las **tecnologías de la información** han conseguido introducirse en ámbitos hace poco impensables, desde la gestión empresarial hasta las relaciones interpersonales. Y el sector de la restauración no ha sido una excepción. La revista "Hostelmarket" publica en los números de Diciembre 2012 y Febrero 2013 artículos destinados a tratar de localizar las tendencias más importantes que están surgiendo en el

ámbito de la restauración organizada, así como a los nuevos formatos y ubicaciones para los locales, así como a los productos y servicios de más reciente introducción[8].

Poniendo el foco en los nuevos dispositivos electrónicos que se vienen sumando a los restaurantes, lo más prioritario son los sistemas informatizados de gestión de establecimientos y su implantación en el sector está ya muy asentada. En los últimos tiempos, los dispositivos han saltado la barrera del back-office y han comenzado a ponerse a disposición de los clientes. Se trata, entre otros ejemplos, de la cartelería digital, cada día más sofisticada; kioskos que permiten la realización de comandas por parte del propio cliente, sin intervención de intermediarios; cartas digitalizadas, que amplían la información, incluso en los terminales propios del comensal; y otros múltiples gadgets y utilidades.

El objetivo último no es otro que mejorar la satisfacción del cliente, a través de distintas vías. Por una parte, la potencia de las tecnologías de la información es capaz de hacer llegar al destinatario final una enorme cantidad de datos, tanto con un enfoque pasivo como de forma completamente interactiva. Así, en el campo del marketing, pueden comunicarse de manera más eficiente promociones, ofertas o menús especiales. Por otra parte, también puede darse información exhaustiva de temas como ingredientes, datos nutricionales, alérgenos, etc., de forma que cada cliente pueda seleccionar los de su interés.

De igual manera, se han desarrollado toda una serie de artilugios dirigidos a hacer más cómoda la estancia del cliente, permitiéndole realizar sus pedidos de manera más rápida, avisándole sobre el momento de acceder a la mesa o dinamizando la relación con los camareros. En definitiva, que su experiencia sea más satisfactoria, lo que se traduce en un mayor consumo y/o aumento de la fidelización. Además, gran parte de la población ya se ha habituado a usar dispositivos similares en su vida diaria, por lo que apenas es necesario esfuerzo alguno para "educar" a los clientes en la manera de utilizar las nuevas tecnologías dentro de un restaurante.

De cara al operador del restaurante, estos equipos tienen también la misión de facilitar la gestión diaria del establecimiento. Por ejemplo, mediante un más correcto flujo de comensales a horas punta o facilitando los cierres de caja. Por otra parte, la conectividad de estos nuevos dispositivos permite una total coordinación entre el back-office y el front-office.

4.2 Análisis de sistemas de pedido

4.2.1 Pedido a través de quioscos de auto-pedido

Uno de los dispositivos que más están haciéndose notar en los comedores de los restaurantes, especialmente en los de servicio rápido, son los quioscos de auto-pedido. Se trata de "cajeros automáticos" en los que el cliente puede comprobar la oferta del local, seleccionar sus productos y pagarlos directamente, bien mediante efectivo o con tarjeta, dependiendo de los casos. La máquina envía el pedido a la cocina, a la vez que facilita un comprobante para permitir su retirada, habitualmente con un considerable ahorro de tiempo.

McDonald's fue una de las cadenas pioneras en la introducción de estos quioscos, denominados aquí "EasyOrder" (Ilustración 7) que ya están instalados en unos 150 de sus más de 440 restaurantes en España. En este caso, los pedidos se pagan con tarjeta bancaria y pueden recogerse en una zona especial del mostrador, lo que agiliza el tiempo de recogida para el cliente. Los usuarios agradecen esta medida, pues le facilita tanto realizar los pedidos como su pago, sobre todo en momentos de alto consumo. La cadena, que también está valorando la incorporación de dispositivos de cartelería

digital, cuenta asimismo con el sistema "hhot" para hacer frente a la demanda en horas punta. Se trata de una PDA que permite a los empleados de los restaurantes salir a recoger pedidos en momentos de gran afluencia de público.

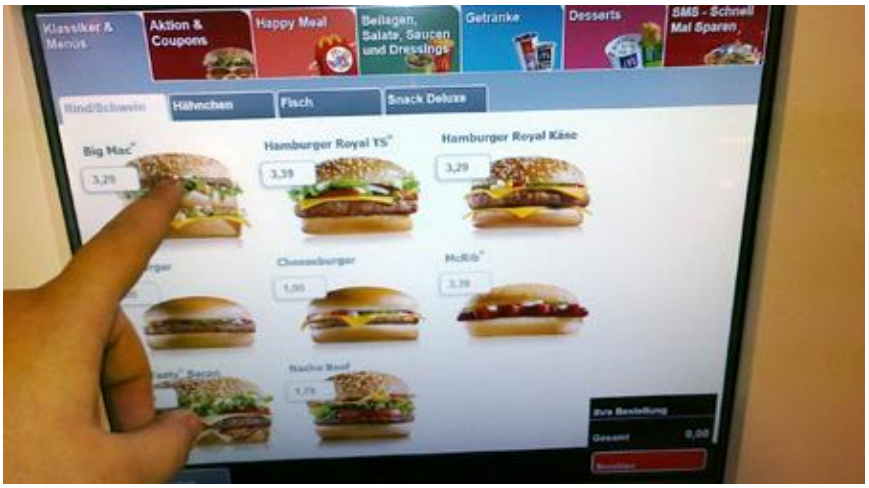


Ilustración 7 - Quiosco EasyOrder en McDonalds

Otras cadenas de restauración rápida han incorporado este tipo de quioscos a sus locales. Así, *KFC* anunciaba la instalación por primera vez de estos equipos, en la inauguración de su nuevo restaurante propio en Madrid-Atocha, a principios de noviembre. También en *Restalia* se ha comenzado a introducir en los locales de *Cervecería 100Montaditos* de formato freestanding. De igual manera, *Pans&Company*, la enseña de *The Eat Out Group*, retomó este año su interés por la incorporación de estos equipos. Ya hace años, el grupo catalán realizó un test en dos locales emblemáticos de la cadena. No obstante, la prueba piloto se frenó para analizar las opciones que ofrecía el mercado en esta línea. Además, por aquel entonces, el cliente tardaba mucho más tiempo de lo habitual en seleccionar su pedido, repercutiendo en la efectividad y eficiencia del nuevo servicio. Recientemente, *Pans&Company* ha retomado su apuesta por este servicio, de la mano de las compañías *Wincor Nixdorf*, proveedor de soluciones para el sector retail y *Codisys*, especialista en software para la restauración. De esta manera, se han desarrollado los nuevos quioscos *Pans Express*, instalados inicialmente en los locales de SantBoi de Llobregat y Sabadell. La cadena está incorporando también TPVs de doble cara, que permiten al cliente seguir el proceso de compra mientras recibe sugerencias de consumo.

4.2.2 Pedido a través de dispositivos móviles y cartas inteligentes

La comunicación entre restaurante y comensal puede hacerse de manera muy personalizada, a través de dispositivos portátiles. Y en este aspecto, destacan los menús interactivos que pueden llegara a ofrecerse a través de tablets. Así, *Grupo Vips*, cuenta, en su restaurante *Lah!*, con cartas digitalizadas en iPads (Ilustración 8). En este caso, las posibilidades de comunicación del dispositivo sirven para desarrollar las particularidades de una carta, especializada en platos del sudeste asiático, no muy conocida por el cliente medio. En este caso, el menú digital realiza una importante labor pedagógica [10].

Ilustración 8 - Carta Digital Restaurante *Lah!*

Tocarta y Mi hormiga son compañías que se han especializado en la creación de contenidos para cartas digitales, contando con un producto como "eMenúiPad", exclusivamente dirigido a explotar el potencial que ofrece el tablet de Apple. Aunque, en muchas ocasiones, ni siquiera es necesario que el restaurante cuente con dispositivos portátiles para entregar a sus clientes porque la mayoría de ellos ya accede al establecimiento con su propio móvil o tablet, a través de la cual puede interactuar. Recursos como códigos QR y otros sistemas de realidad aumentada, situados en ubicaciones estratégicas, permiten que el cliente pueda acceder en su propio móvil a promociones, informaciones de todo tipo o, incluso, a webcams para ver cómo se elabora su propio pedido en cocina

4.2.3 Solicitud por medio de avisadores

Otra familia de dispositivos tecnológicos que han empezado a incorporarse a la restauración son los avisadores. En este caso, se trata de poder solicitar la presencia de un camarero, a través de un pequeño pulsador, de manera silenciosa y efectiva.

Entre las cadenas que disponen de este equipamiento se encuentra *Ribs*, de *The Eat Out Group*, donde se puede solicitar una bebida, cambiar la orden o solicitar la cuenta a través de un botón personalizado. El camarero recibe el aviso en su reloj localizador. Un sistema muy similar está instalado también en los restaurantes de *Vips* y *Ginos*. Pero, además, el grupo *Vips* cuenta en sus locales con otro tipo de avisadores. Así, algunas cafeterías *Vips* permiten al cliente visitar la zona de tienda, mientras que se prepara su mesa, momento en el que son avisados por un pequeño *gadget*. De igual manera, el nuevo formato *VIP Smart* cuenta con un dispositivo vibrador que avisa al cliente cuando su pedido está listo, para que pueda ir a recogerlo al mostrador[8].

4.3 Análisis de Implantación de Cartelería Digital

Las pantallas digitales han comenzado a sustituir a las tradicionales pizarras y carteles en numerosos establecimientos. El formato de la cartelería digital puede variar, desde los menú boards habituales en los establecimientos de restauración rápida a pequeños dispositivos individuales

adaptables a barras y mesas. Estos nuevos carteles permiten gestionar la comunicación en tiempo real y reproducir contenidos inteligentes, adaptados a cada ubicación y momento del día. Su control s realiza de manera remota y de forma totalmente integrada con el sistema de gestión del local. Así, si el inventario detecta que un producto se encuentra agotado, su oferta puede retirarse automáticamente del sistema de cartelería.

Una apuesta basada en la incorporación de estos menú boards es la que prevé llevar a cabo *100Montaditos* a lo largo de 2013. No obstante, las posibilidades de cartelería digital en los locales son más amplias. En las cervecerías *Gambrinus*, integradas en *GrupoBeer&Food*, se han incorporado pantallas digitales en la zona de contra-barra, así como un tótem de información basado en su tradicional muñeco Gambrinus. El objetivo de este último es la comunicación en el exterior del local y la generación de tráfico hacia el mismo. Por su parte, en los restaurantes de inspiración deportiva *Marca Sports Bar* se ha tenido muy en cuenta la capacidad para poder retransmitir todo tipo de eventos incluso de en 3D.

Ilustración 9 - Cartelería Digital en restaurantes

4.4 Análisis del sistema de pago vía móvil

4.4.1 NFC (Near Field Communications)

La tecnología *NFC* (Near Field Communications) está revolucionando el intercambio de datos. Se trata de una tecnología pensada para teléfonos y dispositivos móviles Su punto fuerte está en la velocidad de comunicación, que es casi instantánea sin necesidad de emparejamiento previo.

La prestación puntera de *NFC* es el pago con teléfono móvil. La comodidad de uso y que el gasto pueda estar asociado a la factura y a una cuenta bancaria son armas muy poderosas y esta tecnología está camino de ser el método de pago del futuro.

Por otra parte, al tratarse de un dispositivo para poder pagar, su seguridad es también uno de sus puntos fuertes. Funciona a pocos centímetros de distancia, pues su distancia de lectura máxima es de 20 centímetros, y cuenta con un código de seguridad incorporado que cambia con cada uso para que no se pueda clonar.

En la actualidad, más de 100.000 establecimientos comerciales en EE.UU. ofrecen lectores sin contacto que aceptan este tipo de transacciones en el punto de venta, incluyendo restaurantes de comida rápida, gasolineras, tiendas, farmacias y agencias de transporte público.

En España, durante el año 2011, se ha llevado a cabo uno de los más importantes ensayos con tecnología *NFC* como método de pago. La experiencia se ha realizado en Sitges (Barcelona), con la colaboración de Visa, Caixa de Pensións de Barcelona (La Caixa) y Telefónica[9].

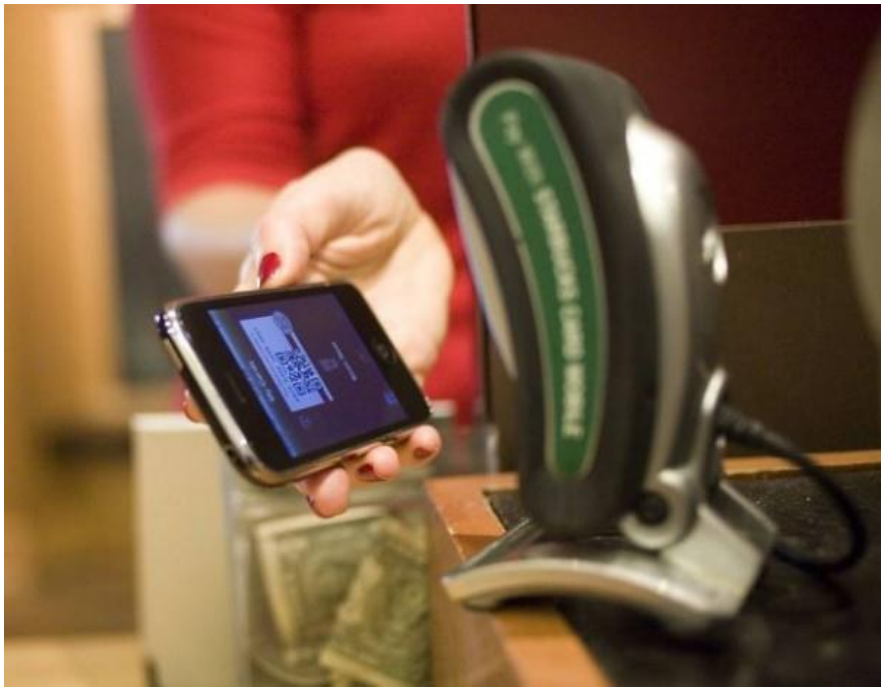


Ilustración 10 - Pago vía móvil en Starbucks

El pionero en instaurar el pago vía móvil en España ha sido la compañía *Starbucks* (Ilustración 10). A partir de enero del presente año 2013 se aceptan los pagos mediante dispositivos móviles en *Starbucks* como ya ocurre en Estados Unidos y otros países europeos, entre ellos Alemania y Francia. El sistema consiste en que el cliente acerque el código de barras de la aplicación al escáner de la caja registradora para pagar. Es un método sencillo y rápido para los clientes. Este tipo de acciones son muy efectivas para reducir el tiempo de colas en las cajas y como herramienta de publicidad[10].

"Lo que permiten los pagos móviles es una relación sin precedentes entre nosotros y nuestro cliente", señala Adam Brotman, director digital de Starbucks.

El programa que ya se puso a prueba en algunas tiendas en septiembre de 2009 demostró ser el método de pago más rápido para los clientes. Para resumir sus ventajas, se pueden señalar tres elementos básicos para las empresas y proveedores de pago móvil**Error! Reference source not found.**[12]:

- *Un sólo gesto para pagar*. Como lo demuestra Amazon, no hay nada como la experiencia de un solo clic para los compradores en línea. Cuantos más pasos se ponen entre el consumidor y el final de la transacción, mayor será el riesgo de que el comprador deje la transacción (esto muchas veces equivale a que el consumidor no vuelve nunca al sitio en cuestión). Esta "ley" se

amplifica y es más estricta en el dispositivo móvil en el que es mucho más complicado introducir los datos para los usuarios. Los proveedores de comercio electrónico deberían utilizar una solución de pago que permita resolver con un solo clic el pago tanto para las transacciones en línea y como con el móvil.

- *Seguridad en el pago móvil*. La seguridad es una cuestión fundamental si se hacen compras en línea utilizando una computadora portátil o un teléfono móvil. Sin embargo, los consumidores son más propensos a perder un teléfono móvil que un ordenador portátil o de escritorio y son menos propensos a proteger con contraseña el teléfono que la computadora portátil o de escritorio. Los consumidores deben saber que si pierden el teléfono o se lo roban, su información de tarjeta de crédito o pago es segura. La adopción de medidas como el cifrado de datos de tarjetas de crédito directamente en el dispositivo tan pronto como el usuario entra o la implementación de un pago con un solo clic para que nunca el usuario tenga que introducir los datos de tarjetas de crédito en el dispositivo ayudará a asegurar que si un dispositivo móvil se pierde o es robado, un estafador no puede obtener acceso a sus datos de tarjeta de crédito.
- *Velocidad de la operación*. La velocidad realmente importa, sobre todo en el entorno de ancho de banda limitado del dispositivo móvil. Si el proceso de pago de un minorista no está optimizado para móviles, es probable que estén perdiendo ventas a los consumidores, una experiencia de pago lenta no va ni con la paciencia, ni las exigencias de rapidez que se llevan hoy.

4.4.2 PayPal

Ilustración 11 - PayPal

En la actualidad el pago con PayPal (Ilustración 11) ya es posible en 30 restaurantes de Francia. Se trata de la cadena McDonald´s, que experimenta con el pago a través de PayPal en dichos locales[13].

Los clientes pueden hacer su pedido a través de su dispositivo móvil y pagar con PayPal, reduciendo las colas y los tiempos de espera. La compañía ya lo había anunciado en su conferencia en Orlando, Florida, pero ahora ha pasado de los dichos a los hechos. McDonald´s está probando un servicio de pagos con PayPal en 30 de sus restaurantes en Francia. De esta forma el pago se podrá efectuar a través de tablets y smartphones.

Un portavoz de McDonald´s asegura que el pago a través de PayPal en los demás restaurantes de la cadena se incluirá en los próximos meses. Las primeras pruebas en Francia permiten a los consumidores hacer su encargo a McDonald´s a través de su aplicación móvil o de forma online y pagar con PayPal. Se han habilitado una serie de espacios en los restaurantes para que los clientes que se acojan a esta forma de pago puedan recoger su pedido.

Con esto lo que se pretende es ayudar a reducir las colas y los tiempos de espera en los restaurantes de la cadena, lo que sería un factor importante a la hora de aumentar el número de ventas. "Si pueden recortar 10 segundos de tiempo de espera, las ventas en las tiendas podrían subir mucho", señaló Gil Luria, analista de Wedbush Securities. "Es importante".

Pero *McDonald's* no es la única compañía que permite el pago telemático desde dispositivos móviles a través de PayPal (que pertenece a eBay). Esta empresa ya ha firmado acuerdos con más de 15 tiendas, incluyendo Home Depot y Office Depot, pero la llegada de un socio como McDonald´s, con más de 30.000 restaurantes, representa un gran respaldo para PayPal, según explican los analistas.

Luria no lo duda: "McDonald´s ciertamente sería una ballena". Además, a la vista del acuerdo al que han llegado Square y Starbucks "crea un sentido de urgencia para PayPal". "Esto es una carrera", asegura.

4.4.3 Google Wallet

Ilustración 12 - Google Wallet y Google Offers

Google se ha asociado a *Citi Master Card*, *First Data* y *Sprint* para presentar *Google Wallet* como un "monedero en tu móvil". La idea es usar los *smartphones* como sistema de pago[14].

La primera versión ofrecerá pagos, ofertas y tarjetas de regalo con un solo toque.

Google Offers, por su parte, se lanzará también en los próximos meses en San Francisco, Portland y New York, mostrando ofertas que estén cerca de nuestra localización geográfica.

La presentación de *Google Wallet* corre a cargo de Osama Bedier, vicepresidente de pagos de Google y anteriormente de PayPal.

4.4.4 Visa payWave

Ilustración 13 - Visa payWave

Visa, socio global de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012, ha permitido el sistema de pagos vía teléfono presente en Londres 2012. Los pagos vía teléfonos móviles y tarjetas con chip permiten realizar transacciones más seguras, rápidas y cómodas en miles de comercios repartidos por todo Londres y las sedes y recintos Olímpicos (ver [14]).

"Los pagos electrónicos desempeñan un papel crucial facilitando el turismo y respondiendo a las necesidades que puedan surgir a los consumidores durante un evento deportivo de talla mundial como los Juegos Olímpicos. Ésta es una oportunidad única de mostrar de qué manera está cambiando la tecnología la forma en la que compramos, pagamos o recibimos pagos en todo el mundo", ha comentado Sandra Alzetta, vicepresidente senior de innovación, nuevos productos y desarrollo de canales de Visa Europe. "Este verano mostramos el futuro de los pagos en Londres, un futuro en el que la mayoría de los consumidores confiarán en sus teléfonos móviles, tabletas y ordenadores para manejar diariamente sus vidas financieras".

Durante los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012, Visa y sus socios han permitido experimentar con los diferentes productos y servicios a los atletas patrocinados por Visa, a quienes participan en las pruebas piloto y a los visitantes en general:

- *Pagos y Servicios Visa Mobile:* Se entregará una edición limitada del Samsung GALAXY S III, el móvil de Samsung tematizado con motivos de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012, a los atletas patrocinados por Visa y a otros participantes en la experiencia. El dispositivo dispondrá de una aplicación de pago móvil Visa payWave tematizada con motivo de las Olimpíadas. Para hacer compras, los consumidores simplemente tienen que seleccionar el icono de Visa en su dispositivo Samsung y acercar éste a un terminal de pago sin contacto para pagar. La aplicación también les permite gestionar sus gastos consultando el saldo y los datos de sus cuentas en tiempo real.

- *Pagos Visa sin contacto*: Existen cerca de 37 millones de tarjetas de crédito, débito y prepago sin contacto Visa payWave en circulación en Europa. Las tarjetas sin contacto permitirán pagar a quienes asistan a los juegos de Londres 2012 simplemente acercando su tarjeta a los TPV instalados en miles de comercios. No se requerirá PIN ni contraseña para los pagos por cantidades inferiores a 20 libras. A finales de 2012, Visa Europe espera haber superado los 50 millones de tarjetas Visa payWave en circulación en Europa.

- *Comercios sin contacto:* Para el inicio de los juegos más de 140.000 comercios en todo el Reino Unido aceptarán pagos sin contacto con tarjetas y teléfonos que incorporarán la tecnología Visa PayWave, incluyendo 5.000 taxis de Londres y 3.000 puntos de venta en los recintos olímpicos.

- *Tarjetas prepago Visa:* Tarjetas prepago Visa tematizadas especialmente para los Juegos Olímpicos se venderán en todo el Reino Unido y permitirán a quienes visiten Londres experimentar la comodidad y seguridad de los pagos Visa, permitiéndoles comprar en cualquier establecimiento en el que acepten Visa pasando menos tiempo en las colas y pudiendo así disfrutar más de los Juegos.

- *Visa prepago móvil:* Durante las Olimpíadas de Londres 2012, Visa Inc. también mostrará su última novedad, Visa prepago móvil, el primer producto Visa específico para móviles que proporciona a los consumidores en países en desarrollo una cuenta de pago que les ofrece los altos estándares Visa de seguridad, fiabilidad e interoperabilidad global. Accediendo a su cuenta Visa prepago móvil en su teléfono móvil, los consumidores pueden enviar y recibir remesas internacionales, pagar facturas, cargar tiempo de conexión a internet y acceder a los cajeros Visa.

4.5 Análisis de Internet y Redes Sociales

Las Redes sociales están creando una transformación potencial en el comportamiento del consumidor. Han sido el fenómeno consumista global del 2008.

Dos terceras partes de la población mundial de internet visita una red social o un blog y el sector actualmente cuenta con, por lo menos un 10% del tiempo gastado en Internet.

Las comunidades han dejado el email personal para ser el cuarto sector más popular online después de búsquedas, portales y aplicaciones software para PC.

La historia es consistente a lo ancho del mundo. Las Comunidades has entrado en todos los grandes mercados desde el 50% de la población online de Suiza y Alemania al 80% de la población en Brasil. Facebook se ha convertido en el jugador más grande del panorama mundial. Dominante en varios países, aunque redes locales han ganado partida a muchos otros.

De todas formas, el crecimiento en popularidad de las redes sociales – y la resultante audiencia- es la mitad de la historia. La increíble cantidad de tiempo por parte de la gente empleado en estos "sites" está cambiando el comportamiento de la gente con su tiempo online y tiene ramificaciones de cómo la gente se comporta, comparte e interactúa con sus vidas normales diarias.

Consecuentemente, las industrias de la Publicidad y Media están encaradas a nuevos retos alrededor las oportunidades y riesgos que el nuevo consumidor del medio genera. Las redes sociales proveen de competencia a los tradicionales publicistas para la atención del consumidor y al mismo tiempo, facilita nuevas vías para publicitar y anunciantes de conectar con sus públicos objetivo.

La relación del consumidor y la red social tiene el potencial de cambiar la forma en la que los consumidores son objetivo, no sólo a través del medio digital, pero también por todo el medio tradicional. Mientras unos pocos millones de Euros de un retorno por publicidad no pueden estar mal, el nuevo nivel de publicidad en redes sociales no está en el tamaño de la audiencia. La red social y la industria de la publicidad no han encontrado aun la fórmula mágica para hacer esto una realidad.

Parte del increíble crecimiento de Facebook es por el diseño limpio con poco espacio para los anuncios, consecuentemente, el crecimiento de la audiencia no ha sido acompañada por un crecimiento de los ingresos por publicidad. En cambio, Myspace tiene un diseño mucho más customizable y la oferta de contenido es orientado – llevando más anuncios – y tiene una actividad mayor en cuanto a los ingresos por publicidad se refiere, aunque es sabido que la audiencia de Myspace está menguando. La industria estará mirando muy fijamente cuál de estas dos estrategias diferentes será más exitosa en la atracción de ingresos por publicidad a lo largo de los próximos meses.

4.5.1 Red Social en Internet

Se estima que en Internet 6 de cada 10 españoles se conectan diariamente a las redes sociales y, el 84% lo hace, al menos, una vez a la semana. Esto cambio en los hábitos de los usuarios en Internet, supone un cambio en la publicidad y en los medios de comunicación.

En relación con las redes sociales se estima que la actividad más común de los usuarios, y la más atrayente para éstos, es mandar mensajes o imágenes y poder compartir información de manera inmediata con los contactos, bien en Facebook (un 82% de la muestra lo utiliza) o Tuenti (preferida por un 24%).

En el sector de la restauración resulta imprescindible el tener en cuenta este auge de las redes sociales para las técnicas de marketing y comunicación, pues queda de manifiesto el gran poder de comunicación e influencia de las mismas.

4.6 Análisis de Proveedores de Equipos Tecnológicos en Restauración

Resulta de vital importancia la elección de un proveedor de equipamientos tecnológicos. En última instancia, ellos serán los responsables en buena medida de la correcta adaptación de estos sistemas a las necesidades y características de cada establecimiento.

El grupo norteamericano *Micros Fidelio* es uno de los líderes en soluciones informáticas para el sector de la restauración, con unos 315.000 locales equipados en todo el mundo. Opera, entre otros con grupos como *Burger King*, *Autogrill*, *Yum!*, *Starbucks*, *Vips* o *Gambrinus*. Su producto *Restaurant Enterprise Solution* se centra fundamentalmente en soluciones de gestión, aunque dispone también de dispositivos de pedido directo por parte del cliente y menú boards con tecnología digital.

Otro de los grandes grupos mundiales del sector es *NCR*, proveedor de sistemas para *McDonald's* y *Grupo Zena*, entre otros. La dimensión del grupo dentro de la restauración se ha multiplicado con la reciente adquisición de *Radiant System*, en una operación en una operación valorada en 1.200 M$. La compañía centra su atención en la comunicación multicanal, incluyendo kioscos, sistemas portátiles de toma de comanda y el uso de los propios dispositivos móviles del cliente.

De manera más reciente, varias de las compañías presentes en España del grupo *Toshiba* decidían unir sus fuerzas para reforzar su presencia en mercados concretos. La hostelería se convirtió en el primero de ellos, utilizando como trampolín la celebración de la feria *Hostelco*, el pasado mes de octubre. El grupo ofrece multitud de soluciones desde la informática hasta la impresión, pasando por sistemas de iluminación de bajo consumo. En el ámbito que ocupa esta sección, el gigante japonés ofrece kioscos de auto-pedido y sistemas de información. En este último caso, dispone de monitores LED de formato grande y pequeñas pantallas de TFT, adaptadas para su uso en barra.

En la anteriormente citada feria *Hostelco*, entre otros muchos proveedores, coincidía con *ICGSoftware*. La compañía presentaba su nuevo producto *eMenu*, una carta electrónica táctil diseñada para situarse en los accesos al restaurante y suministrar todo tipo de informaciones, en distintos idiomas.

Por último, merece la pena destacar a un especialista en soluciones de comandas, como es *Orderman*. El grupo austriaco cuenta con una amplia gama de aparatos portátiles para la restauración, tanto en formato de pantalla táctil como con teclado, operando a través de radiofrecuencia. Su catálogo se completa, además, con TPVs e impresoras térmicas.

En el Apéndice 3 pueden consultarse tablas con los principales proveedores de hardware y software para restauración en España**Error! Reference source not found.**.

REFERENCIAS

[1]. Web Consumadrid: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=FRAME_Contenido_FA&childpagename=PortalConsumidor%2FFRAME_Contenido_FA%2FPTCS_contenidoGenerico&cid=1343066081444&p=1343064183185&packedargs=language%3Des&pagename=PTCS_wrapper

[2]. Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías., 1978

[3]. Portal del consumidor de la Comunidad de Madrid. http://www.madrid.org/consumo/

[4]. B.O.C.M. nº 68, de 21 de marzo de 2003, págs. 3 a 75

[5]. *Emprendedores.es*. (28 de 08 de 2008). Retrieved 06 de 02 de 2013 from www.emprendedores.es: http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/tramites_y_licencias_para_abrir_un_negocio/licencia_de_apertura_de_actividad

[6]. Encuesta de Población Activa (EPA) http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0412.pdf

[7]. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.- Padrón municipal a1-1-10. Explotación Estadística. INE: http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe260&file=inebase&L=

[8]. Revista "HostelMarket" números Diciembre 2012 y Febrero 2013

[9]. Noticia La Voz de Galicia - Revolución en el intercambio de datos con la tecnología NFC: http://www.lavozdegalicia.es/santiago/2011/06/12/0003_201106SM12P21991.htm

[10]. Pagos vía móvil en Starbucks http://www.innovatia.es/blog/2012/09/26/starbucks-permitira-los-pagos-via-movil-a-partir-de-enero

[11]. Artículo de Tech Crunch sobre pagos móviles con el título Mobile Online Shopping Holds The Real Opportunity In Mobile Payments :http://techcrunch.com/2012/05/27/mobile-online-shopping-holds-the-real-opportunity-in-mobile-payments/

[12]. Compras y pagos vía móvil: http://banca-movil.euroresidentes.com/2012/05/compras-via-movil-y-pagos-moviles-las.html

[13]. Pago con Paypal en restaurantes: http://movil.ritmosxxi.com/articulo.asp?idarticulo=7484&accion=

[14]. Sistema de pago Google Wallet: http://wwwhatsnew.com/2011/05/26/google-presenta-un-sistema-de-pago-online/

[15]. Sistema de pagos vía teléfono [http://www.prnoticias.com/index.php/marketing/1129-tendencias-prmarketing/20115752-los-pagos-via-telefono-movil-llegaran-a-londres-2012]

[16]. Revista "HostelMarket" Número: febrero 2013, Páginas: 72-74

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 3 – Análisis Sector y Mercado

"El que busca la verdad corre el riesgo de encontrarla"

Manuel Vicent

Tabla de contenido

1 Introducción 26

2 El sector de la restauración en España 26

3 Restauración Moderna: un subsector en expansión 29

3.1 Características 29

3.2 Importancia económica 30

3.3 Tipología 30

3.3.1 Restauración Casual Dining 31

3.4 Retos futuros de la Restauración Moderna 32

4 Datos generales del mercado de la restauración 33

4.1 Facturación de los Restaurantes españoles 33

4.1.1 Comunidad de Madrid 35

4.1.2 Otras comunidades autónomas 35

4.2 Evolución de los precios en el Sector de la restauración 35

4.2.1 IPC general 36

4.3 Evolución del sector en los últimos años 37

5 Estudio del mercado a través de la competencia 40

5.1 Grupo Zena Restaurante 40

5.2 Comess Group 41

5.3 The Eat Out Group 42

5.4 The Eat Out Group 43

5.5 SIGLA (Grupo Vips) 44

5.6 Wonderfood Brands Corporation 45

5.7 Pastificio Services 45

5.8 Análisis Competencia 46

6 Hábitos de nuestro cliente objetivo 46

6.1 Retrato conceptual del nuevo consumidor 47

6.2 Principales Drivers de consumo en restauración 47

6.3 Factores de apoyo al consumo 48

6.4 Frenos al consumo en restauración 48

6.5 Perfil concepto restaurante “ideal”. Estrategias de marca / concepto 49

6.6 Hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid 49

7 Estudio cuantitativo a nuestro cliente objetivo 49

7.1 Estudio realizado por organismos oficiales 49

7.1.1 Conclusiones del estudio 50

7.2 Cuestionario online creado a tal efecto 50

7.2.1 Conclusiones del estudio 50

8 Referencias 51

1 Introducción

Como parte del estudio preliminar necesario para definir un modelo de negocio en el ámbito de la restauración, se ha procedido a realizar un estudio detallado del sector y del mercado, con el fin de determinar la existencia de un hueco que *The Social Restaurant* pueda aprovechar para ofrecer su producto y servicio, siendo éstos acogidos por un público objetivo que haga viable el modelo.

En una primera parte de la sección, se mostrarán las conclusiones del estudio realizado sobre el sector de la restauración a gran escala en la economía Española.

Posteriormente, se procederá a realizar un estudio más detallado sobre un subsector llamado Restauración Moderna, que resulta de especial interés para el trabajo que aquí se presenta, puesto que la idea de negocio que motiva este estudio encaja muy bien en este subsector.

La segunda mitad de la sección estará orientada a los datos generales del mercado de la restauración: los datos de la evolución de la facturación y producción de los restaurantes españoles además de la evolución que han tenido los precios dentro de este mercado.

A continuación se analizará la principal competencia a la que se enfrentará *The Social Restaurant*, conociendo su oferta, tamaño y crecimiento experimentado a lo largo de los últimos años.

Por último, para cerrar el estudio de sector y mercado, se realizará un estudio con el fin de conocer de cerca a nuestro cliente objetivo, descubriendo sus hábitos, costumbres, gustos y motivaciones con respecto al consumo de alimentos fuera de casa.

2 El sector de la restauración en España

Para realizar el análisis del sector de la restauración en España se ha recurrido a datos oficiales de la Federación Española de Hostelería (FEHR). Este estudio viene realizándose durante los últimos 15 años, y aporta información relevante sobre todo el ámbito de la hostelería, destacando el sector hotelero, el de los restaurantes y el de las cafeterías. Durante este tiempo, la tendencia del sector ha sido claramente alcista, como se verá a lo largo de esta sección.

Una de las primeras conclusiones que se extraen del estudio del sector es que su comportamiento es muy elástico, en línea con la situación socioeconómica del país. Así, durante los últimos 20 años, el sector ha presentado un gran crecimiento impulsado por el de la propia situación económica española. Durante los últimos años, es un sector que sufre la crisis económica con sensibilidad, debido a la pérdida de poder adquisitivo de todos los españoles. No obstante, de los datos del año 2011, debe destacarse es el fuerte ritmo de expansión que sostuvo el sector con relación a otros sectores del grupo hostelero. En términos sociológicos se puede afirmar, que el crecimiento de los restaurantes en 2011 es un indicador de mejora.

Según datos oficiales del **año 2011**, España contaba con **72.527 restaurantes** en la totalidad del país Cabe destacar además que esta cifra no se redujo en ninguno de los años desde que arrancó la presente crisis económica, como se puede ver en la Ilustración 1.

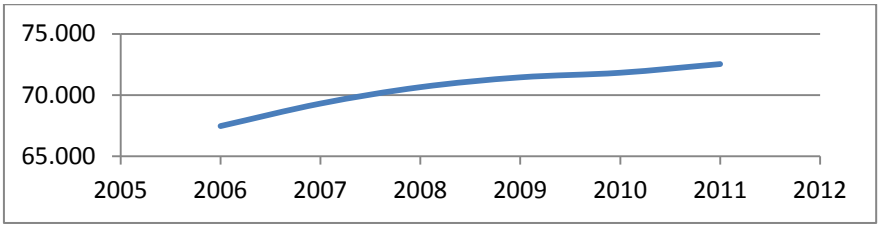


Ilustración 1 - Evolución del número de locales de restauración en España

Además, si se presta atención a la distribución de los locales a lo largo de la geografía española, hay una serie de Comunidades Autónomas que destacan por encima de las demás en lo que se refiere a número de restaurantes abiertos al público. La Ilustración 2 muestra la evolución del número de restaurantes en nuestro país desde 2006 hasta 2011, distribuido por Comunidades Autónomas.

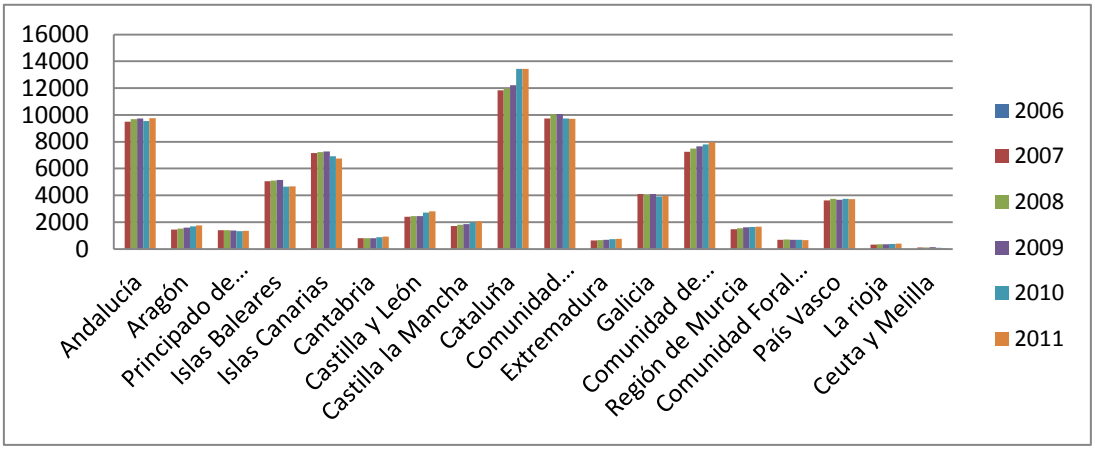


Ilustración 2 - Evolución del número de locales de restauración en España por CCAA

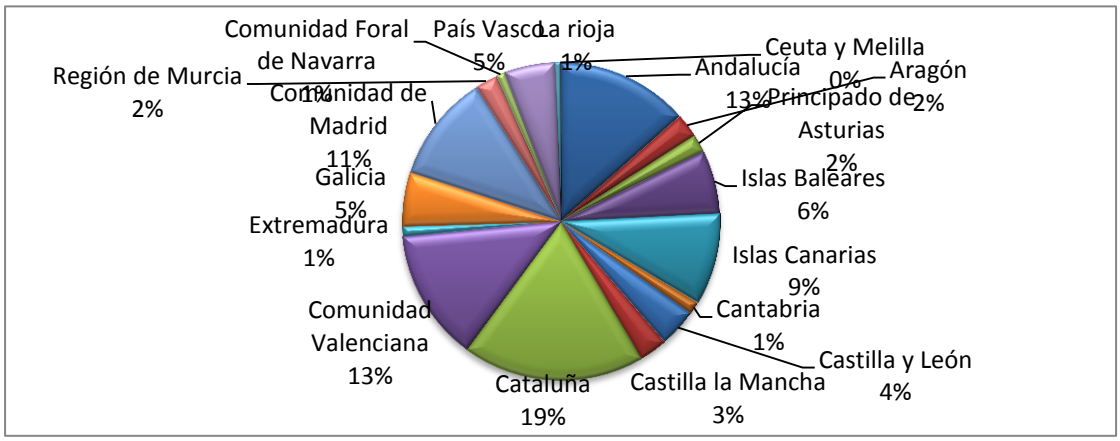
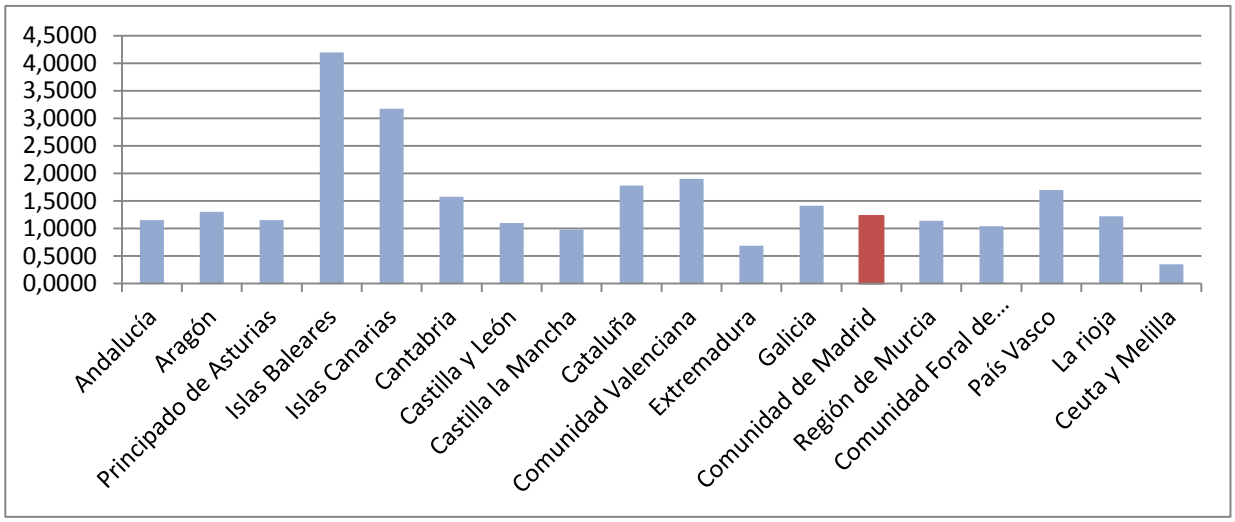


Ilustración 3 - Número de locales de restauración en España por CCAA en 2011

Para una mayor legibilidad de los datos, se puede prestar atención al reparto de los espacios de restauración en las diferentes Comunidades Autónomas durante el reciente año 2011. Esta información se muestra en la Ilustración 3.

Los datos mostrados en la Ilustración 3 aportan información relativa frente al total que arroja información relevante y cuantitativa sobre el peso específico que cada Comunidad Autónoma tiene en el panorama nacional desde el punto de vista del sector de la restauración.

Para estar en disposición de realizar un análisis más completo, la Ilustración 4 muestra una información similar, pero desde un punto de vista absoluto, indicando el número de restaurantes en



cada Comunidad Autónoma por cada 1.000 habitantes.

Ilustración 4- Número de restaurantes para cada 1000 habitantes en 2011 por CCAA

Como se puede observar en las dos últimas ilustraciones, las Comunidades Autónomas insulares son las que presentan un mayor número de espacios de restauración por habitante. Sin duda, esto es un claro indicador de la fuerza que la industria del turismo tiene en esas zonas y de la proliferación de restaurantes para acoger a todos esos turistas que durante buena parte del año llenan esas comunidades.
En el resto de España, cabría destacar la importancia del grupo formado por el País Vasco, la Comunidad Valenciana, Cataluña y Cantabria, que también cuentan con un buen número de restaurantes por habitante, en torno a unos 1,5 - 1,7 restaurantes por cada 1.000 personas. La Comunidad de Madrid, Galicia y La Rioja conforman un segundo grupo de interés, con algo menos de 1,5 restaurantes para cada 1.000 habitantes. Especialmente bajos resultan los datos de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, así como de Extremadura, donde apenas cuentan con un restaurante para cada 500 habitantes.

Otro dato interesante para sacar conclusiones de este análisis es el de la producción neta del sector de los restaurantes. Además, si se consigue distribuir dicha producción total entre las diferentes categorías de restaurantes (superior, media e inferior), será posible sacar conclusiones sobre cómo se ha comportado el sector en los últimos años y determinar así si la categoría del restaurante influye en dicho comportamiento. La

Ilustración 5 muestra la evolución de la producción por categorías desde el año 2006 al 2011.

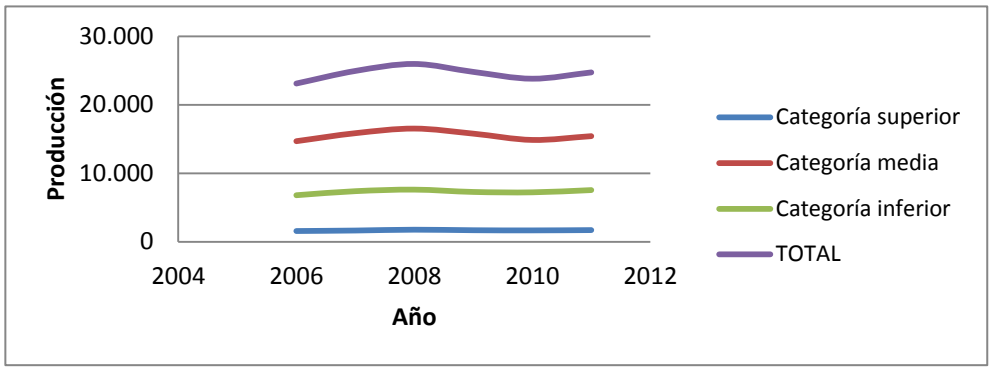


Ilustración 5 - Producción anual en millones de euros, distribuida por categoría de restauración

De los datos anteriormente presentados, se extrae que el sector es sensible a la crisis económica que estamos viviendo en España, destacando especialmente la caída cercana al 9% en la producción total entre el año 2008 y el 2010. Esta caída se debe sobre todo a la gama de restaurantes de perfil medio, que es además la más abundante. Los restaurantes de gama baja no parecen acusar del mismo modo la fase bajista del sector, mientras que la producción de los restaurantes de gama alta permanece estable incluso en momentos en los que el sector presenta un comportamiento claramente a la baja.

3 Restauración Moderna: un subsector en expansión

Dentro de un sector de actividad económica, se puede hablar de subsectores cuando un conjunto de ramas de actividad presentan una serie de características comunes y diferenciadoras que difieren en parte de las que presenta el resto del sector.

Dentro del sector de la restauración, se puede hablar de diferentes subsectores, resultando especialmente interesante para este proyecto el que se conoce como Restauración Moderna, puesto que presenta características que encajan muy bien con la idea de negocio que da lugar a este estudio. A lo largo de esta sección se explicará qué es la Restauración Moderna, qué establecimientos y cadenas conforman este grupo y cómo se comporta este subsector frente al sector general de la restauración que lo engloba.

3.1 Características

Se consideran establecimientos de Restauración Moderna aquéllos cuya prestación de servicios de restauración muestran síntomas evidentes de aplicación de técnicas y sistemas de explotación, gestión y servicios específicamente orientados al cliente. Así, el marketing, el diseño de espacios, la innovación culinaria, el poder de la marca y la segmentación de la oferta en base a un exhaustivo estudio de la demanda son señas de identidad en este tipo de establecimientos.

Las principales características de la Restauración Moderna son:

- Profesionalización de un sector muy atomizado
- Uso de técnicas específicamente orientadas al cliente
- Clara optimización de los procesos

- Centralización de operaciones, procesos de expansión y franquiciado
- Estructura organizacional: similar a empresa industrial por los departamentos que presenta

Tal es la importancia de la Restauración Moderna en España y la identidad que sus principales características otorgan a los que la practican, que desde 1996 existe una asociación de empresas de este subsector: la Federación Española de Cadenas y Restauración Moderna (FEHRCAREM), asociada a la Federación Española de Hostelería (FEHR, que tiene como objetivo el servir a los negocios de Restauración Moderna en sus necesidades específicas frente a la restauración tradicional, así como a aportar ideas y apoyo a todos las empresas asociadas.

3.2 Importancia económica

Como se ha visto en la sección previa, el sector de la restauración representa alrededor de un 6% del PIB nacional. Según datos de FEHRCAREM y del Salón de Restauración Moderna EasyFair, encargado de la feria anual celebrada para presentar las últimas tendencias del subsector de la **Restauración Moderna**, éste último factura ya un total superior a los **10.000 millones de euros**, y representa el **0,56% del PIB español**. Además, la Restauración Moderna da trabajo a más de 110.000 trabajadores asalariados, frente a un total de 329.125 en todo el sector de la restauración, lo que muestra que la Restauración Moderna da trabajo a algo más de un tercio de todos los trabajadores asalariados del sector.

Los datos anteriormente mencionados dan buena cuenta de la importancia de la Restauración Moderna en el conjunto del sector de la restauración y de la economía española en general.

Año	Facturación	Valor añadido bruto (VAB)	PIB
1994	1.660 millones €	1.012 millones €	0,24 %
2001	3.780 millones €	2.305 millones €	0,37%
2008	9.100 millones	5.462 millones	0,56%

Tabla 1- Crecimiento de la Restauración Moderna en España

Estos datos destacan frente a los que se pueden recoger sobre la hostelería en general que, según el INE, representaba un 8,14% del PIB en el año 2001, un 7,51% en el año 2008 y un 7,26% a finales del año 2011. En términos relativos al PIB, se puede observar que el sector de la hostelería ha perdido un 11% de su participación en la producción nacional durante los últimos 10 años, mientras que la Restauración Moderna ha experimentado un crecimiento de más del 50% en ese mismo periodo de tiempo. Por lo que el elevado volumen de negocio y su fuerte crecimiento hacen que *The Social Restaurant* suponga una clara oportunidad de negocio.

3.3 Tipología

Como se ha comentado previamente, todas las firmas presentes en el subsector de la Restauración Moderna presentan una serie de características diferenciadas que les sirven de nexo o unión. No obstante, dentro de la Restauración Moderna existen diferencias y particularidades que favorecen la definición de diferentes tipos de establecimientos, en función de su ubicación o su oferta de productos y servicios. Según Juanjo Ignacio Díaz Bidart (2009), secretario general de FEHRCAREM en la fecha de redacción, la tipología más clara que se puede definir en el subsector de la Restauración Moderna es la que se muestra en la Tabla 2.

Tipo	Descripción
Fast Good	El verdadero germen del sector se encuentra dentro de este grupo. Las formas de producción, la introducción de cocinas centrales, la logística, la introducción de la franquicia, las centrales de compra, el marketing, etc. En este grupo tenemos hamburgueserías, pizzerías, kebaps, bocadillerías, sandwicherías, heladerías, autoservicios …
Fast Casual	Combinación de velocidad y precio, con una apertura a una amplia variedad. Dentro de esta tipología destacan establecimientos como Viena Capellanes, Pans&Company, Bocatta y 100 montaditos.
Casual Dining	Ambiente muy cuidado, servicio personalizado al cliente y una oferta más variada, sin olvidar el factor precio dependiendo del target al que se dirige.
Restauración en ruta	Empresas con concesiones en aeropuertos, estaciones y vías de servicio. Destacan en esta tipología Grupo Áreas, Autogrill y Cafestore.
Coffee Shops	Se encuadran en este grupo los establecimientos de cafetería moderna. El ejemplo más claro es el de Starbucks, pero hay otras muy conocidas como Café & Té o Jamaica.

Tabla 2 - Tipología dentro del subsector de la Restauración Moderna

Especialmente interesante es la conclusión que se puede extraer del estudio de esta tipología, puesto que la idea de negocio que motiva este análisis del sector, *The Social Restaurant*, parece encajar muy bien en el grupo que recibe el nombre de *Casual Dining*.

3.3.1 Restauración Casual Dining

El sector de la hostelería, muy copado por todo tipo de establecimientos, necesitaba una alternativa y ésta ha llegado de la mano de los restaurantes temáticos que han ofrecido un nuevo concepto de negocio uniendo diferentes elementos a un nuevo tipo de comida desconocida hasta hace pocos años por el público nacional. Son lugares donde se puede disfrutar de una comida específica dentro de un escenario cuidado hasta el último de los detalles.

Otro de los sectores clásicos de la restauración en franquicia. El segmento de temáticos comprende un amplio abanico de propuestas originales y para todos los gustos. El único requisito pasa por la coherencia entre el menú, el público y el ambiente. A partir de ahí, las redes pertenecientes a este mercado basan su concepto en la gastronomía de un país o región –mexicana, estadounidense, oriental o incluso catalana– o bien en aspectos como el cine o el erotismo como reclamo para atraer a los consumidores.

Encuadrado en el denominado casual dining, la restauración temática en franquicia alberga un total de 23 enseñas y ha sido durante los últimos años desplazada en importancia por el auge de las cervecerías y los locales de tapas, si bien a su paso a un segundo plano también ha contribuido la separación de los restaurantes italianos como un sector independiente. Tampoco destacan en el número de locales: 398 unidades de negocio, si bien la media de establecimientos por central se sitúa en un más que aceptable 30,6%.

Pero de lo que no cabe duda es de que en este mercado cohabitan algunas de las redes más reconocidas del sector, como son los casos de Cantina Mariachi, Foster's Hollywood o Tapelia.

Datos medios del sector Casual Dining por establecimiento:	
Inversión	341.825 euros
Facturación	590.762 euros
Tamaño local	204,57 m²
Nº empleados	12,01

Tabla 3 - Datos Sector Casual Dining del 2007

Ver Apéndice 4: Gigantes vs. Pequeños
Ver Apéndice 5: Gastronomía española como tema

3.4 Retos futuros de la Restauración Moderna

Si bien es cierto que la restauración moderna parece acoger nuestra idea de negocio, existen una serie de barreras para que *The Social Restaurant* pueda ser considerado a tal efecto inicialmente. Principalmente, estas dificultades vienen dadas por los **términos legales** según los cuales una empresa de restauración moderna se caracteriza por tener unos 75 empleados como mínimo, una facturación anual mínima de 5,5 millones de euros, que tenga procesos centralizados y que muestre un claro nivel de profesionalización de sus tareas. Además, el propio sector de la restauración moderna presenta una serie de retos para el futuro:

- Profesionalización: el grado de profesionalización que está alcanzando el sector está haciendo muy difícil el encontrar personal cualificado para trabajar en los establecimientos.

- Gastos financieros: la mayor inversión inicial provoca un claro incremento de gastos financieros que en algunos casos pueden ser difíciles de afrontar.
- Las empresas de logística son claramente insuficientes: una trabaja exclusivamente para McDonalds, y otra para todos los demás.
- El alto grado de inmigración en las principales ciudades plantea el reto de buscar sabores y productos que le sean familiares a estas personas y les recuerden a sus lugares de origen.
- Sinergias con el sector de la distribución: en EEUU, hay cadenas del sector de la restauración moderna como Fridays que vende sus productos en las cadenas de distribución como hipermercados y grandes superficies.

A pesar de estas barreras, el objetivo de The Social Restaurant a medio plazo es llegar a tal crecimiento que en pocos años cumpla las condiciones de formar parte de FEHRCAREM y hacerse fuertes en el sector de la restauración moderna.

4 Datos generales del mercado de la restauración

4.1 Facturación de los Restaurantes españoles

La tendencia del sector de la Restauración española, en cuanto a lo que la facturación se refiere, ha experimentado un retroceso, puesto que cae un -7,7% en noviembre 2012, por decimocuarto mes consecutivo en un contexto marcado por el deterioro del gasto de los hogares. , según los datos publicados por el INE en la encuesta de la Actividad del Sector Servicios.

Por su parte, los hoteles españoles vuelven a sufrir una caída de facturación del -7,4% y no alcanzan una cifra positiva desde el pasado mes de julio. La caída en relación al mismo mes de 2011 es todavía más pronunciada como se muestra en la Ilustración 6.

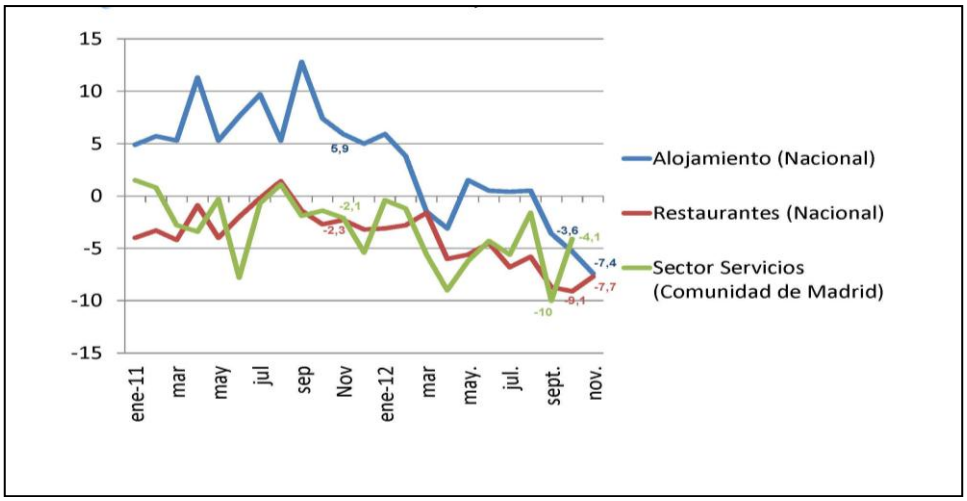


Ilustración 6- Cifra de Negocios Sector Servicios (Nacional y Comunidad de Madrid)

Según un estudio elaborado por la consultora DBK, en el año 2013 la caída de las ventas podría suavizarse hasta el 4,5%.

Los restaurantes de comida rápida se mantendrán como los únicos que crecerán en 2012 y 2013, estimándose tasas de variación de alrededor del 2% en ambos años.

En concreto, la facturación del segmento de restaurantes sin servicio en mesa registró un crecimiento del 2% en 2011, gracias a la positiva evolución de los locales de comida rápida, cuyos ingresos aumentaron un 4%.

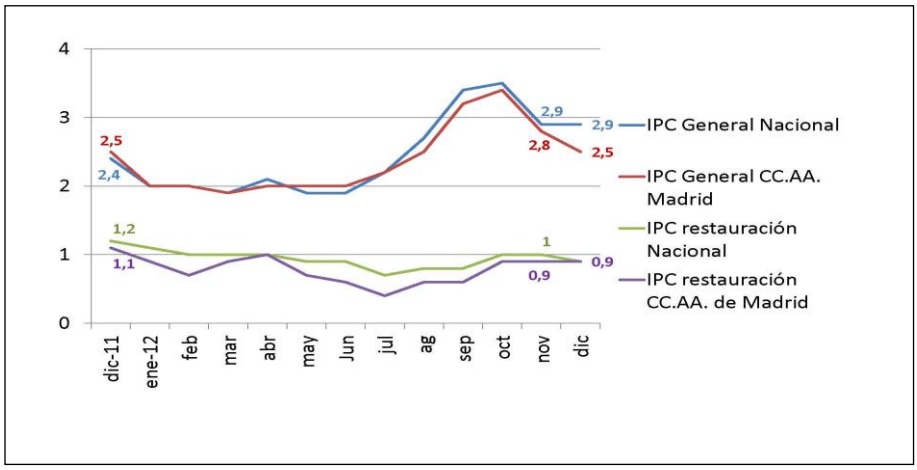


Ilustración 7 - IPC Dic'11- Dic'12 Hostelería Comunidad de Madrid

El segmento, que incluye además a los autoservicios tradicionales, aumentó su participación en el conjunto del mercado hasta el 18%, alcanzando los 3.000 millones de euros.

La facturación de los restaurantes con servicio en mesa retrocedió un 8%, hasta situarse en 11.600 millones. En este segmento la restauración informal, continuó aumentando su cuota frente a la restauración tradicional.

Por su parte, las cafeterías registraron un descenso del 6,6% en 2011. En los últimos años ha aumentado la penetración de las cadenas de restauración, en un contexto de caída de las ventas y expansión de los grupos líderes.

Así, en 2011 las **cadenas** reunieron el **34,2% del mercado**, con **5.570 millones de euros**, diez puntos porcentuales más que en 2007, tal y como se desprende de la Ilustración 8. En enero de 2012 operaban en España 65.200 empresas gestoras de restaurantes. El número de establecimientos, por su parte, se situó en 73.023.

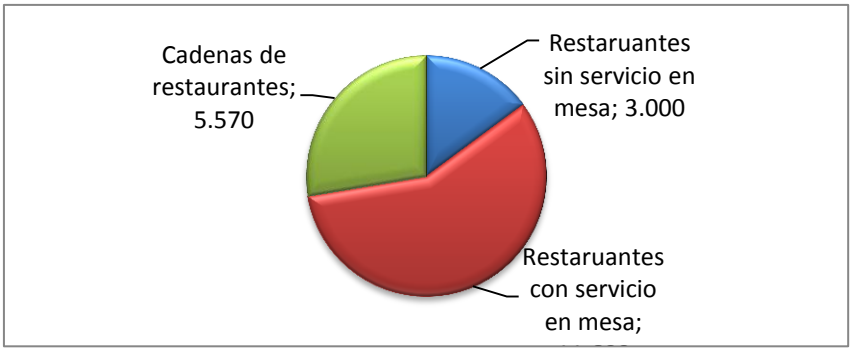


Ilustración 8 - Facturación en millones de euros. Año 2011.

Fruto de la adversa crisis económica de los últimos años han desaparecido numerosos establecimientos. No obstante, las empresas organizadas en cadenas aumentaron un 5% su número de locales en 2011, debido tanto a la entrada de nuevas compañías como a la ampliación y diversificación de las redes de establecimientos de empresas ya operativas.

El 18% de los establecimientos de restauración estaban integrados en cadenas en 2011, considerando como tales las que engloban varios establecimientos bajo una misma enseña, aumentando su participación con respecto a 2010. Según DBK, el progresivo aumento del grado de concentración queda reflejado en el incremento de las cuotas de mercado conjuntas de los principales operadores. Las cinco primeras empresas del sector reunieron una cuota del 8,9% en 2011, aumentando hasta el 14,7% en el caso de los veinte primeras, dos puntos más que en 2009.

4.1.1 Comunidad de Madrid

Las ventas del Sector Servicios de la Comunidad de Madrid, en el que están incluido el sector de hostelería, no recuperan el pulso y caen de nuevo en noviembre un -9,8%. El Sector Servicios madrileño no registra una cifra de ventas positiva desde el mes de agosto de 2011, según los datos históricos del INE, como se muestra en la Ilustración 6.

En la Ilustración 9, se detecta que el grupo mayoritario de participación de los sectores de la hostelería, es el hotelero con casi la mitad (49,10%), seguido de cerca por los restaurantes (37,10%), frente a un tímido 1,60% correspondiente a la cadena de restauración moderna.

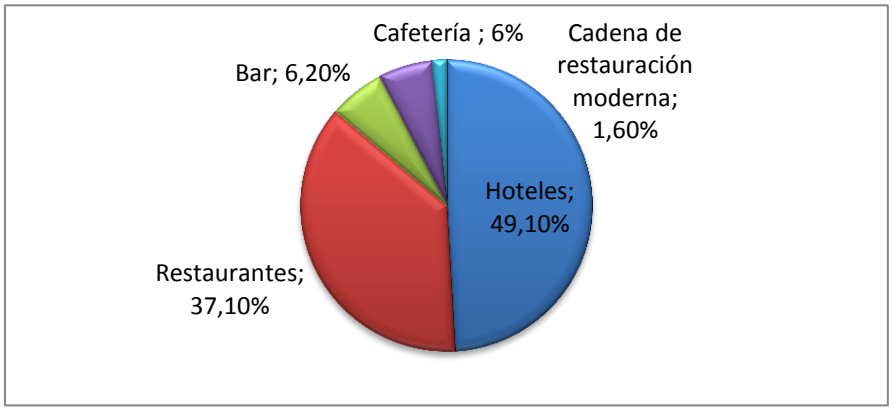


Ilustración 9- Participación porcentual según tipo de negocio

4.1.2 Otras comunidades autónomas

Respecto a otras Comunidades Autónomas, ninguna registra en noviembre una evolución positiva de la cifra de negocio del Sector Servicios. Las mayores bajadas de facturación se registran en Extremadura (-14,2%) y Asturias (-10,1%). Por su parte, los menores descensos corresponden a la Comunidad Valenciana y Galicia, con -4,3% y -4,4% respectivamente (ver [1]).

4.2 Evolución de los precios en el Sector de la restauración

Según los datos publicados por el INE (Enero del 2013), los precios de bares y restaurantes madrileños suben en diciembre un 0,9% (mejorando los datos del mes anterior en el caso del IPC nacional y manteniendo el resultado en el caso del IPC de la Comunidad de Madrid), misma

cifra que los precios de bares a nivel nacional (0,9%), y más de punto y medio porcentual por debajo de la subida general de precios relativa al mes de diciembre en la Comunidad de Madrid (2,5%), del IPC regional.

4.2.1 IPC general

El IPC general de la Comunidad de Madrid registra en diciembre un incremento de precios del 2,5%, repitiendo los resultados del mes de diciembre del año pasado (2,5%), mientras que el IPC general nacional registra un incremento del 2,9%, medio punto más que el mes de diciembre del 2011 (2,4%), como se refleja en la Ilustración 7
Como viene sucediendo en los últimos meses, estos precios, tanto nacionales como regionales, están evolucionando cerca de dos puntos porcentuales por debajo del IPC general, y esta tendencia no se ha modificado ni con la subida del IVA aplicada el 1 de septiembre del año 2012.

En concreto, los servicios de hostelería y restauración aplican desde 1 de septiembre de 2012 el IVA reducido, que pasa del 8% al 10%. Tal y cómo como se desprende de laIlustración 10, de manera mayoritaria el aumento del IVA ha sido asumido por los responsables de las unidades productivas del sector de la hostelería y tan sólo el 20% lo han trasladado a los precios.

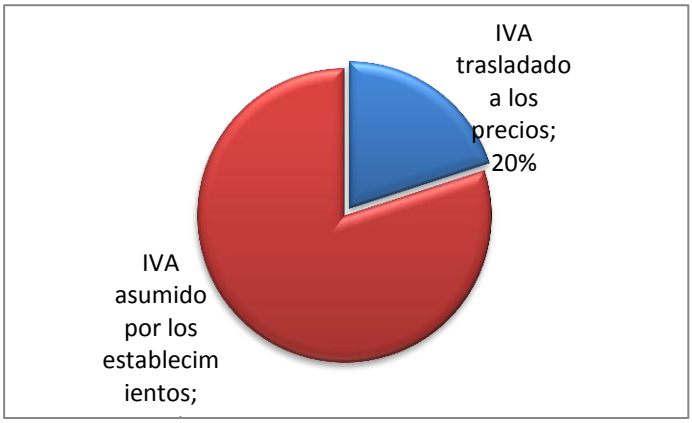


Ilustración 10- Subida del IVA 2012

Si se atiende a cómo ha afectado la subida del IVA al consumo en los distintos establecimientos (ver Error! Reference source not found.), se observar en el siguiente gráfico que el 60% afirma que ha bajado la actividad, mientras que el 38%que se ha mantenido y el 2% que ha subido.

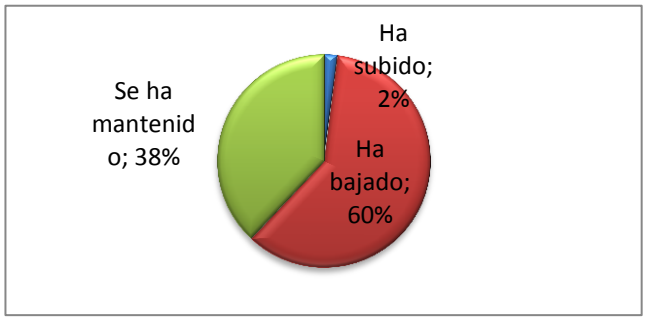


Ilustración 11 - Afectación de la subida del IVA en la Restauración española - Tercer trimestre 2012

A pesar del esfuerzo de la mayoría de los establecimientos por absorber el impacto del IVA, estiman que la demanda ha bajado. Lo anterior puede ser debido también a la combinación de la percepción y de la situación económica, más que a la alza en sí (ver [2]).

Ver Apéndice 6: Factores que influyen en el desarrollo de la explotación de dichos establecimientos

4.3 Evolución del sector en los últimos años

Independientemente de la clasificación que se utilice, el hecho más importante a destacar en el ámbito de la restauración es, sin duda, el intenso crecimiento que ha experimentado en los últimos años (datos hasta 2011).

Año	Restaurante	Cafetería	Establecimientos de bebidas	Colectividades	Total
2000	55238	12800	231253	8033	307324
2011	72527	17675	222840	10844	323886

Tabla 4- Crecimiento de la oferta de restauración por tipo de establecimiento. Fuente: Secretaría general de turismo y DIRCE

Algunos datos de la Tabla 4 resultan sorprendentes a primera vista. Los establecimientos de bebidas (bares, tabernas, bares de copas, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas, disco bares y disco pubs), por ejemplo, que representan el 68,80% del total de establecimientos de restauración en 2011, componen la única categoría que experimenta un retroceso en el período analizado. Por una parte, parece que era necesario un cierto reajuste entre la oferta y la demanda. Por otra parte, este descenso parece poner de manifiesto un movimiento de la demanda hacia otro tipo de establecimientos, especialmente los restaurantes.

El crecimiento del sector de la restauración está muy relacionado con factores de tipo socio-económico. Por una parte, el desarrollo de la sociedad española desde los años 70 ha propiciado una mayor extensión de la cultura del ocio, que incluye, en buena medida, comer fuera de casa. El mayor poder adquisitivo y la valoración cultural de la gastronomía también son factores a tener en cuenta. Sin duda, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha influido mucho en esta creciente demanda en el sector. Las nuevas necesidades, además, han marcado una transformación del sector. Es preciso ofrecer horarios flexibles y servicios de comida rápidos y de calidad. Han aparecido, además, dos nuevos colectivos que hacen un uso importante y distintivo de los servicios de restauración: los jóvenes y los mayores. En el primer caso, es evidente que la mayor disponibilidad de recursos económicos ha influido en un cambio en sus pautas de ocios. Por otra parte, la oferta de restauración es tan variada que puede ofrecer a este grupo servicios de restauración a precios muy asequibles y entornos especialmente pensados para ellos.

Los mayores también han comenzado a hacer un mayor uso de los servicios del sector, no sólo en bares y cafeterías, sino también en los establecimientos take-away. Las personas mayores encuentran en estos servicios una alternativa a hacer la compra y cocinar, lo que no siempre es posible (problemas de movilidad, riesgo, etc.). El modelo familiar en el que ambos cónyuges trabajan ha reducido la atención prestada a este colectivo. El crecimiento del sector se manifiesta no sólo en el incremento del número de establecimientos sino también en las cifras de producción. En conjunto, el crecimiento del sector de la restauración en euros constantes entre 2000 y 2007, ver

Tabla 6- Crecimiento de la producción (€) constantes (millones). Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

, ha sido de un 31%. El grupo que más crece en facturación es el de las cafeterías (52%) seguido del de restaurantes (50%).

Año	Restaurante	Cafetería	Bares	Colectividades	Total
2000	14234	8835	40238	5349	68755
2007	24934	15635	57772	8924	107266
Δ%	75,1	77	43,3	66,8	56

Tabla 5 - Crecimiento de la producción (€) corrientes. Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

Año	Restaurante	Cafetería	Bares	Colectividades	Total
2000	14234	8835	40238	5349	68755
2007	21365	13429	47587	7542	90069
Δ%	50	52	18	41	31

Tabla 6- Crecimiento de la producción (€) constantes (millones). Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

	2000	2007
Restaurante	20,8	23,7
Cafetería	12,8	14,9
Bares	58,6	53
Colectividades	7,8	8,4
TOTAL	100	100

Tabla 7 - Distribución de la producción (porcentaje)

Estos datos de la Tabla 7 ponen de relieve el hecho de que el crecimiento de la Restauración en España está encabezado por las cafeterías y los restaurantes. Y ello está sin duda relacionado con el hecho de que son estas las categorías administrativas en la que se están inscribiendo las grandes empresas de la restauración organizada que se está incorporando al mercado en los últimos años.

Respecto al subsector de colectividades, su crecimiento se ha debido sobre todo al aumento de las concesiones en dos ámbitos: el educativo y el sanitario/senior, en los que hay aún un gran potencial de crecimiento. En 2007 la tasa de subcontratación fue del 40%. Las multinacionales mantienen su cuota mayoritaria.

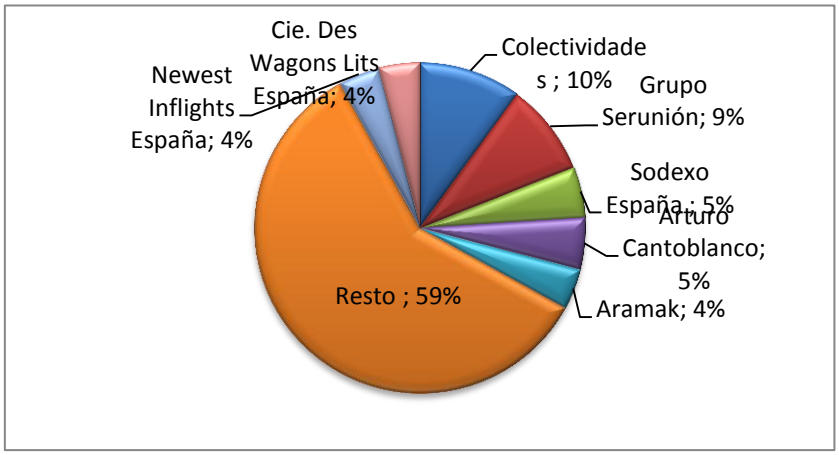


Ilustración 12- Cuotas de Mercado de la restauración colectiva y catering

La tendencia creciente de las grandes compañías de restauración colectiva y catering, Ilustración 12, es a convertirse en empresas de Facility Services, ofreciendo una amplia gama de servicios a sus clientes, servicios que incluye, además de la restauración, el mantenimiento de edificios, limpieza, lavandería, etc.

El subsector de las cafeterías se encuentra en estos momentos en un proceso de cierta agitación en España, protagonizado por una fase de concentración iniciada por El Gallego, que ha convertido su nueva identidad corporativa, Cafento, en uno de los principales operadores del sector, disputando el liderazgo a Rodilla y Café & Té.

El sector de la restauración está, desde sus inicios, sometido a constantes procesos de cambio y transformación. Sin duda, ser un sector íntimamente ligado a las pautas y costumbres sociales cotidianas es causa de esta necesidad de continuo cambio. En los últimos años, este proceso de transformación se ha acelerado, dando lugar a un cambio de modelo empresarial. Tradicionalmente, las empresas de restauración eran, mayoritariamente, microempresas familiares, la producción era artesanal y la gestión, podríamos decir que era «casera». Este modelo de negocio está dando paso a otro en el que las grandes empresas ganan espacio con modos de gestión profesionalizada, fuerte poder de compra, estandarización de procesos y economías de escala.

Las principales claves del proceso de transformación que experimenta el sector son las siguientes:

- Entrada en el mercado de grandes empresas.
- Presencia cada vez más relevante de empresas en diferentes modalidades de restauración.
- Presencia de operadores logísticos especializados en atender las necesidades del sector.
- Introducción de la innovación tecnológica, especialmente en las tareas de producción y conservación de alimentos.

Este nuevo panorama, fielmente reflejado en la clasificación de establecimientos de Romero surge como respuesta del sector a una demanda cada vez más variada y exigente. El cambio en los métodos de gestión (incluyendo la gestión de personal), en el tamaño de las empresas y en los procesos de producción va a afectar inevitablemente a la configuración del mercado laboral del sector. Entre otras cuestiones, como se verá, las nuevas tendencias señalan hacia la necesidad de una mayor profesionalización de los contratados en el sector (ver [3]).

5 Estudio del mercado a través de la competencia

Como se ha indicado con anterioridad, *The Social Restaurant* pretende formar parte de la Restauración Moderna, concretamente, dentro de Casual Dining / Fine Dining, concepto que está en auge en los últimos tiempos. Por este motivo, se debe analizar los principales competidores de este mercado de forma que nos permita conocer su evolución, trayectoria y oferta para así poder definir nuestro lugar en este mercado.

Los principales competidores en este mercado del Casual Dining, dentro de la Restauración Moderna, son restaurantes como Foster´s Hollywood, Udon, Tommy Mel´s, La Tagliatella, Ribs, etc. Todos ellos con una componente temática y que ofrecen una gran variedad en su carta, sin olvidar un ambiente cuidado y personalizado.

5.1 Grupo Zena Restaurante

La evolución de los ingresos del Grupo Zena S.A., como se puede observar en la Ilustración 13, tiene una clara tendencia al alza desde el año 1994, año que tuvo unos ingresos de explotación de 17.847.980€ llegando al año 2011 a unos ingresos de 118.063.000€. Pero lo más significativo es que, desde el año 2007, año en el que la situación económica del país empieza a truncarse, ha seguido la misma tendencia de incremento de ingresos ajena a esta situación, pasando de 90.513.000€ en 2007 a 118.063.000€ en 2011, lo que significa un aumento del 30,44% de sus ingresos durante estos 5 años en el mercado de la Restauración Moderna (ver [4]).

Grupo Zena Restaurantes		
Datos del Grupo	Los comienzos de este grupo se remontan a los años setenta y a él pertenecen cadenas como Foster´s Hollywood e Il Tempietto.	
Cadenas	***FOSTER´S HOLLYWOOD***	
	Datos	Se funda en 1971 y en 1994 fue adquirida por el Grupo Zena.
	Nº Restaurantes	La cadena más grande de España contando con más de 142 establecimientos en todo el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Es la primera cadena de cocina americana en España. Cada uno de sus restaurantes rinde culto al cine a través de su decoración y en su carta se puede encontrar ensaladas, gran variedad de hamburguesas, costillas, tex-mex y sandwiches entre otros.**Fuente especificada no válida.**
	Il TEMPIETTO	
	Datos	Abrió sus puertas en 2004
	Nº Restaurantes	Cuenta con 25 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Cadena de restaurantes especializada en la comida italiana

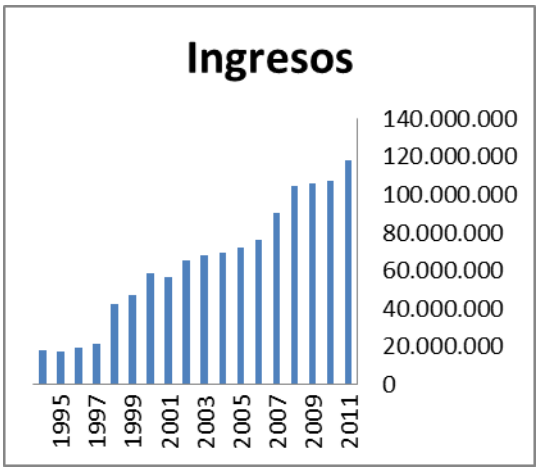


Ilustración 13: Ingresos Grupo Zena Restaurantes (ver [5]).

5.2 Comess Group

Como se puede observar en la Ilustración 14, desde que se constituyó el grupo en el año 2003, los ingresos han ido aumentando, llegando, en 2007, a duplicar los ingresos del año anterior (pasaron de 7.785.845€ a 15.964.124€ en tan sólo un año). Pero a partir de este año, la facturación cae aunque siempre por encima de los niveles anteriores a 2007 (ver [6]).

Comess Group		
Datos del Grupo	Comess Group se establece en el año 2003 cuando este toma el control del antiguo Grupo Restmon, que fue fundado en 1992 junto con su principal y primera marca, Cantina Mariachi.	
Cadenas	***CANTINA MARIACHI***	
	Datos	Es una cadena de restaurantes de comida mexicana que con típica decoración del país de Mexico.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 70 establecimientos en el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Su carta presenta variedad de tacos, nachos y ensaladas.
	ROCK AND RIBS	
	Datos	Se caracterizan por su cocina y decoración americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 15 establecimientos en España.
	Oferta Gastronómica	Ofrece variedad de ensaladas, hamburguesas y sándwiches.
	PASTA CITY	
	Datos	Es una cadena de restaurantes con cocina italiana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 20 establecimientos en el territorio español.
	Oferta Gastronómica	En su carta se puede ver variedad de pasta y pizzas.

Ilustración 14: Ingresos Comess Group (ver [5]).

5.3 The Eat Out Group

Como se observa en la Ilustración 15, la tendencia de la evolución de ingresos del grupo Eat Out es al alza, aumentando de forma significante a partir del año 2006. Desde este año, dichos ingresos, han aumentado hasta 2011 en más de un 104%, lo que supone haber duplicado sus ingresos en cinco años, siguiendo con una tendencia alta (ver [7]).

The Eat Out Group		
Datos del Grupo	The Eat Out Group es un grupo de varias cadenas de restaurantes como, por ejemplo, Ribs.	
Cadenas	***RIBS***	
	Datos	Cadena de restaurantes con cocina americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 12 establecimientos en todo el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Cocina americana especializada en costillas. La decoración recuerda a las escenas típicas del oeste, en EEUU.

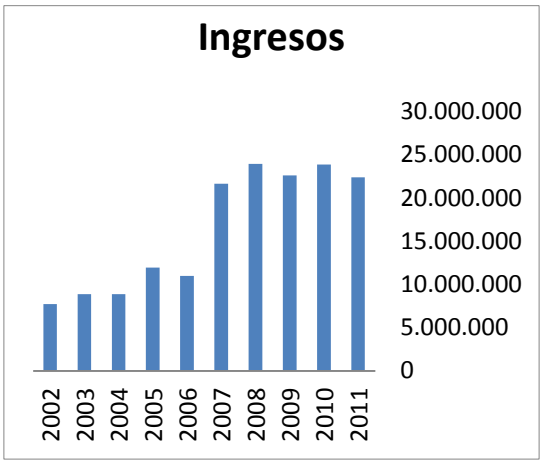


Ilustración 15: Ingresos The Eat Out Group (ver [5]).

5.4 The Eat Out Group

La tendencia es claramente al alza, como se observa en la Ilustración 16 y cabe destacar que del año 2010 al 2011 ha estado cerca de duplicar sus ingresos, pasando de 2.754.336€ a 4.092.647€ (ver [8]).

Udon Barcelona		
Datos del Grupo	Udon es un ejemplo de casual food que combina la filosofía de la comida fast food con la calidad de la comida y un servicio de cocina tradicional.	
Cadenas	***UDON BARCELONA***	
	Datos	Es una cadena de restaurantes especializada en noodles, comida típica japonesa.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 10 restaurantes en España.
	Oferta	Especialistas en noodles (fideos),

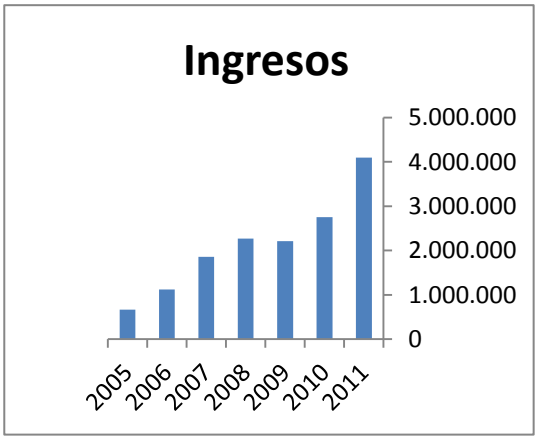


Ilustración 16: Ingresos Udon Barcelona (ver [5]).

	Gastronómica	arroces, ensaladas y postres.

5.5 SIGLA (Grupo Vips)

La evolución de los ingresos, como se observa en la Ilustración 17, tiene una tendencia incremental, destacando el año 2008, año en que los ingresos aumentaron cerca de un 40% con respecto al año anterior, aunque este aumento no ha podido ser continuado en los años siguientes, donde los ingresos han mantenido la tendencia anterior al 2008 (ver [9]).

SIGLA (Grupo Vips)		
Datos del Grupo	Grupo Vips fue constituido en el año 1969 abriendo el primer restaurante Vips. Consta de varias cadenas como Vips, Ginos, TGI Fridays, etc.	
Cadenas	***VIPS***	
	Datos	Los restaurantes Vips se caracterizan por ofrecer cafetería y restaurante con variedad de comida a la vez que tienda con un amplio horario
	Nº Restaurantes	Consta de 94 establecimientos repartidos en España.
	Oferta Gastronómica	Variedad de sándwiches, hamburguesas, ensaladas, etc.
	GINOS	
	Datos	Los restaurantes Ginos siguen una decoración típica italiana. Al igual que el Vips, tienen un amplio horario.
	Nº Restaurantes	Consta de 99 tiendas en España.
	Oferta Gastronómica	Están especializados en comida italiana
	TGI FRYDAYS	
	Datos	Se caracterizan por su cocina americana y una decoración muy llamativa que recuerda a los restaurantes típicos americanos.
	Nº Restaurantes	-
	Oferta Gastronómica	Especialidad en hamburguesas y cocteles. Tambien ofrece comida tex-mex, ensaladas, costillas, etc.
	LAH!	
	Datos	Lugar donde prima la originalidad con inesperadas combinaciones de sabores, de la mano del chef Robert Dahni, uno de los mayores especialistas del mundo en la cocina del Lejano Oriente.
	Nº Restaurantes	1
	Oferta Gastronómica	Especializados en comida asiática.

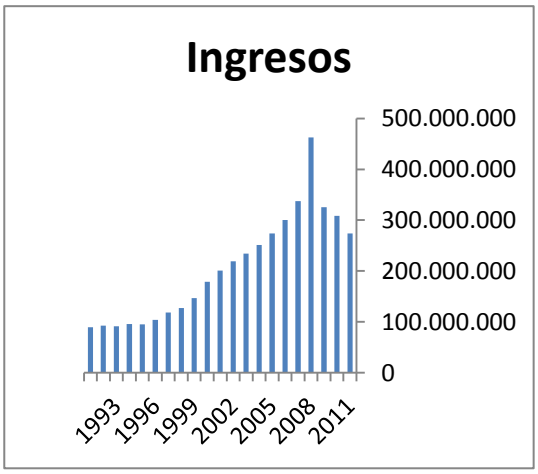


Ilustración 17: Ingresos Grupo Vips (ver [5])

5.6 Wonderfood Brands Corporation

Wonderfood Brands Corporation fue constituida en 2011, por lo que no es posible ver una evolución en sus ingresos (Ilustración 18).

Wonderfood Brands Corporation		
Datos del Grupo	Grupo, recientemente constituido, al que pertenece la cadena de restaurantes Tommy Mel´s.	
Cadenas	***TOMMY MEL´S***	
	Datos	Restaurante ambientado en los EEUU de los 50´s donde se puede degustar comida americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 11 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Especialidad en hamburguesas, sándwiches, hot dogs, ensaladas, etc.

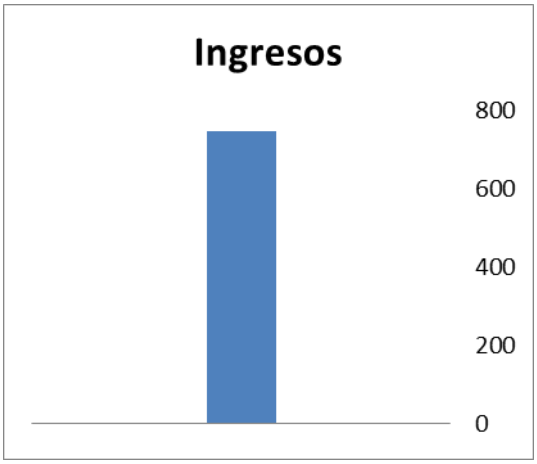


Ilustración 18: Ingresos Wonderfood Brands Corporation (ver [5]).

5.7 Pastificio Services

Como se observa en la Ilustración 19, este grupo ha evolucionado muy favorablemente los últimos 11 años. Especialmente desde 2007, el crecimiento de sus ingresos se ha visto incrementado en grandes proporciones, llegando a triplicar durante estos últimos 5 años su nivel de ingresos. En 2007, Pastificio Services facturó 20.288.343€ y en 2011 se alcanzó 59.995.873€.

Pastificio Services		
Datos del Grupo	El grupo Pastificio Services fue constituido en el año 2000 y una de sus cadenas más significativas es La Tagliatella	
Cadenas	***La Tagliatella***	
	Datos	Se caracteriza por su cocina tradicional italiana y ambiente desenfadado con decoración, igualmente, italiana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 91 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Ofrece más de 400 combinaciones distintas de pastas y salsas, ya que se ofertan individualmente, además de una variedad de pizzas y postres

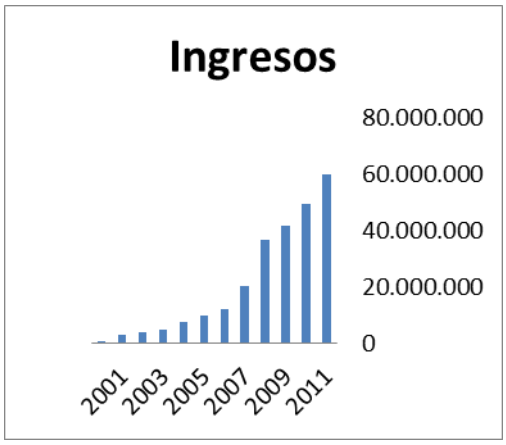


Ilustración 19: Ingresos Pastificio Services (ver [5]).

5.8 Análisis Competencia

Una vez conocida la evolución y oferta de la competencia dentro del Casual Dining de la Restauración Moderna, se llega a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de ellos apuesta por la especialización en un tipo de cocina internacional con decorado temático acorde a la oferta gastronómica.
- En todos ellos se destaca la alta calidad de sus productos frente a un precio asequible acorde a dicha calidad.
- La comodidad y bienestar en un ambiente desenfadado está presente en cada unos de ellos.
- Atendiendo a la evolución de sus ingresos, se puede decir que, en un sector, donde la situación económica del país está afectando a sus ingresos generales, la diferenciación de la Restauración Moderna está latente en los resultados económicos, ya que todos los competidores dentro de este tipo de restauración están creciendo favorablemente en contra de la situación económica del país, llegando en algunos casos, a cifras asombrosas debido a la gran acogida en el mercado.

Estos datos permiten conocer la acogida de este tipo de restauración dentro del sector y, al conocer la oferta de cada uno de ellos, se puede identificar los puntos débiles de cada uno para poder añadir el toque de diferenciación deseado.

6 Hábitos de nuestro cliente objetivo

El consumidor evoluciona constantemente en sus comportamientos y demandas en función de las diferentes fuerzas del mercado (economía, leyes, ofertas, etc...) y fuerzas sociales (modas, interacción, gregarismo...) que impactan en sus mecanismos de determinación de sus necesidades y de sus decisiones de compra, tanto en el plano emocional como en el plano racional. Por consiguiente, a lo largo del tiempo los consumidores, independientemente de cualquier segmentación, cambian, se transforman y varían de forma uniforme respecto a sus comportamientos de consumo, adoptando nuevos patrones.

De acuerdo al Estudio Social de "Alimentación, Consumo y Salud" en colaboración con fundación La Caixa, la mayoría de las personas afirman comer entre tres y cuatro veces al día, mientras que el 21% dice hacer cinco ingestas.

En cualquier caso, la jornada alimentaria más común, como se refleja en Ilustración 20 (Observatorio de la alimentación, Foro internacional de la alimentación 2004) se compone de tres comidas y, a continuación, aparecen las jornadas alimentarias que comprenden tres comidas más la merienda.

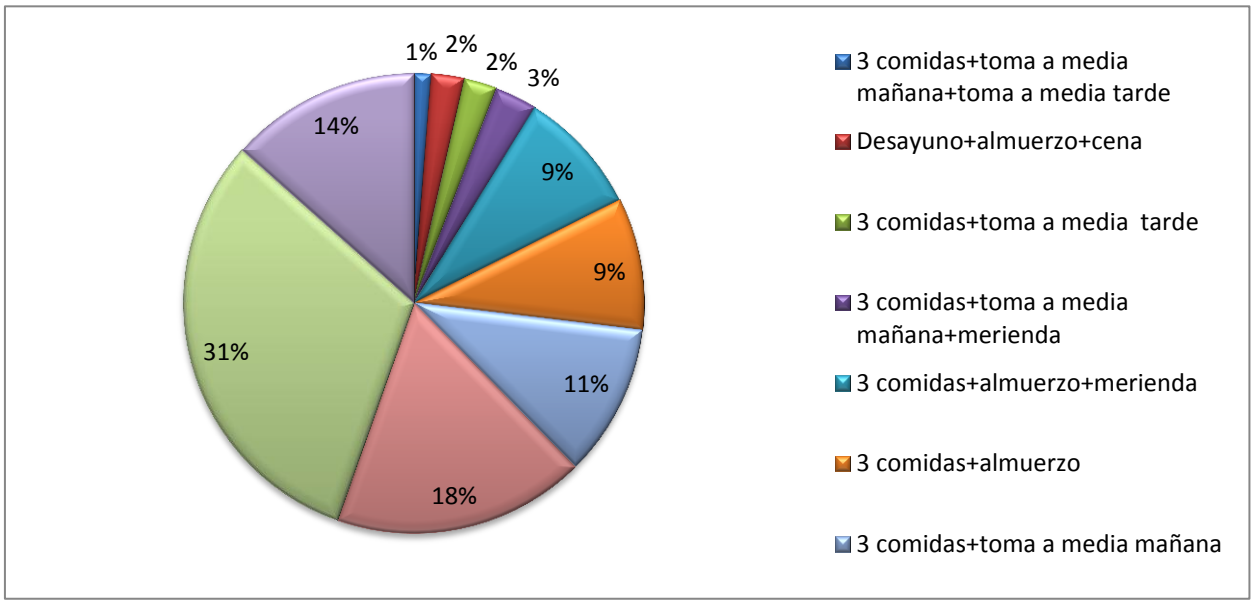


Ilustración 20 - Jornadas alimentarias más frecuentes

El número medio de ingestas diarias se sitúa en 4,19, lo que supone una media total de 29,33 ingestas semanales. Si atendemos a los días de la semana de forma separada, el domingo disminuye el número de ingestas, situándose en 4,06, mientras el sábado mantiene un comportamiento similar al de la media total. Por ello, no se puede hablar tanto de una diferencia entre días laborables y fin de semana como entre domingo y resto de los días.

Cuando estos patrones se repiten y se generalizan en una proporción suficiente de la demanda, se convierten en tendencias de consumo, y estas a su vez se traducen en oportunidades de crecimiento, ventas y rentabilidad para las empresas, sobre todo para aquellas empresas que han sido capaces de determinarlas previamente. Los principales rasgos del nuevo consumidor, según Josep Mª Vallsmadella (Profesor Gestión de la restauración, EUHT Sant Pol), se detallan a continuación:

6.1 Retrato conceptual del nuevo consumidor

En este apartado se van a analizar algunos de los rasgos generales hacia los cuales tiende el "retrato robot" del consumidor de los próximos años, características que se combinan e intensifican de forma diferente si segmentamos a los consumidores, pero que de forma global puede dar una idea de las distintas oportunidades y alternativas de hacia donde debemos ir posicionando los negocios de restauración.

Ver Apéndice 7: ¿Cuáles son los rasgos principales del consumidor?

6.2 Principales Drivers de consumo en restauración

Sin embargo, no todos los aspectos del nuevo consumidor van a ser determinantes por igual en su comportamiento respecto a la restauración. Atendiendo a las fuentes consultadas, algunos de los principales drivers (determinantes cualitativos/ motivaciones) de consumo en restauración son y serán en los próximos años, los siguientes:

- **1. Precio y conveniencia**. En los consumos obligados de alimentación fuera del hogar seguirá ganando cuota de mercado los restaurantes que tengan ofertas ajustadas en precio y convenientes (rápidas, cercanas y fáciles).
- **2. Salud y aspecto.** Seguirá creciendo también la demanda de restaurantes que garanticen una nutrición sana y equilibrada.
- **3. Individualización**. Aumentará la demanda de personalización y de variedad, donde los consumidores puedan elegir los ingredientes de su propio plato y/o menú.
- **4. Autenticidad.** Crecerá la demanda de productos originarios y locales (D.O), cultivados preferiblemente de forma orgánica y ecológica, y elaborados de forma tradicional.
- **5. Experimentar.** El cliente valorará la innovación y buscará la experimentación de nuevos sabores, combinaciones, texturas, orígenes, etc... Valorará que le sorprendan con sabores distintos e intensos.
- **6. Hedonismo y diversión**. No solo querrá autenticidad, salud o individualización..., querrá todo esto acompañado de sensaciones placenteras y de ambientes que se ajusten a su concepto de ocio.

6.3 Factores de apoyo al consumo

Los siete drivers de consumo anteriores se verán potenciados dentro de los propios conceptos de restauración, si además se envuelven con una serie de factores que hagan al negocio más atractivo y, por tanto, en sintonía con sus preferencias.

- **Reducción de tiempo procesos periféricos**.
- **Rapidez e inmediatez**. Los consumidores quieren respuestas inmediatas.
- **Seguridad.** Los consumidores buscan experiencias bajo control, es decir: "seguras".
- **Información** nutricional y funcional.
- **Accesibilidad** (horarias, minusvalías, alergias…).
- **Referencias**. Convertir a los clientes en prescriptores.
- **Innovación**.

Ver Apéndice 8: Ampliación- Factores de apoyo al consumo.

6.4 Frenos al consumo en restauración

- **Angustia por mantener su capacidad adquisitiva.** Se agudiza en los ciclos de estancamiento económico. Comer fuera de casa cuesta más dinero que hacerlo en casa. Si el cliente no percibe una relación beneficiosa de valor/precio no vendrá a nuestro restaurante. Para consumos recurrentes el "Menú Low cost" será cada vez más una alternativa.
- **Nuevas leyes que dificultan el consumo fuera del hogar.** Las nuevas leyes de la dirección General de Tráfico sobre el consumo de alcohol han tenido un claro efecto en las ventas de bares y restaurantes, así como la del tabaco que tarde o temprano se endurecerá y generalizará.
- **Desinformación referente a salud / aspecto**. Este tema ya lo hemos comentado anteriormente. La desinformación será causa de exclusión en la lista de restaurantes de cada cliente.

6.5 Perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto

Una vez vistas las tendencias de consumo, los drivers, y los frenos, es el momento de reflexionar sobre la evolución y adaptación de los restaurantes para posicionarse entre aquellos que obtienen mejor beneficio. ¿Cuáles son las distintas opciones del restaurante "Ideal"?

- **Cuida a sus clientes.** Incluyen en su oferta productos sanos, seguros, y ligeros.
- **Ofrece amplia información nutricional *in situ*.**
- **Permite experimentar nuevos y sorprendentes productos y sabores:** innovación constante en la oferta.
- **Posibilidad de personalizar** el plato, el menú, los ingredientes, etc...
- **Remarca el origen y elaboración** de los productos**.**
- **Incluye productos de lujo** para aquellos clientes que quieren darse un placer.
- **Propuesta de valor /** precio muy competitivo.
- Elementos / operaciones que promuevan la diversión / entretenimiento/ y rapidez en los procesos periféricos.
- **Alto componente** de conveniencia y facilities**.**
- **Tiene un alto valor de marca:** historia, ética, compromiso....

Ver Apéndice 9: Ampliación- Perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto

6.6 Hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid

Los profundos cambios que se están produciendo en los hábitos de la actual sociedad madrileña se manifiestan de manera muy evidente en el consumo de alimentos, sobre todo en el que se realiza fuera del hogar.

Según el Estudio realizado desde la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid en el año 2010, se va a profundizar en conocimientos de ciertos hábitos de consumo extra doméstico a través del análisis de la oferta y la demanda.

Ver Apéndice 10: Hábitos de vida y frecuencia de consumo fuera del hogar de Lunes a Viernes.

7 Estudio cuantitativo a nuestro cliente objetivo

7.1 Estudio realizado por organismos oficiales

A continuación se muestran los datos que reflejan estadísticamente los hábitos de consumo extra-doméstico en los últimos años, hasta 2011 en España, según cifras oficiales publicadas por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (ver [10]).

Ver Apéndice 11: Estudio realizado por organismos oficiales

7.1.1 Conclusiones del estudio

- Durante el período comprendido entre Abril 2010 y Marzo 2011, la proporción del gasto de Alimentación realizado por los españoles fuera del hogar se **mantuvo en el 29%** sobre el total alimentación. Esto equivale a unos 27.000 millones de Euros.
- El perfil más habitual de consumidor extra-doméstico es **masculino, de clase media, cuya edad está comprendida entre los 25 y 54 años.**
- Casi **7 de cada 10 consumos** que se realizan fuera del hogar se hacen entre **semana**, reduciendo un -0,3% lo que nos gastamos estos días (3,67 €/visita).
- Los momentos de **Comida y Cena** acaparan el **50,4%** de las ocasiones de consumo realizadas fuera del hogar.
- Las razones de **placer y sociales** destacan al momento de salir, sobre todo en la época de **Invierno.**

7.2 Cuestionario online creado a tal efecto

Además, se realizó una encuesta cuantitativa online administrada por el propio grupo de proyecto para detectar los hábitos de consumo del entorno más cercano y así confirmar los datos obtenidos por el Ministerio y otras fuentes. La encuesta se realizó a través de la plataforma de cuestionarios de Google. Finalmente participaron 366 personas usuarios de Internet con una edad comprendida entre 18 y 55 años.

Ver Apéndice 12: Cuestionario online creado a tal efecto

7.2.1 Conclusiones del estudio

- El **20%** de los encuestados acuden **frecuentemente a comer** a un restaurante
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa entre **diario** por los encuestados es la **comida**, con un **51%** frente a otros servicios.
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa en **fin de semana** por los encuestados es la **cena**, con un **82%** frente a otros servicios.
- El gasto medio extra-doméstico en fin de semana es de **11 a 20€** para el **48%** de los encuestados y de **21 a 35€** para el **30%**.
- El orden de **motivaciones** por las que un encuestado acude a comer o cenar a un restaurante es el siguiente: 1. Por Placer, 2. Por Comodidad, 3. Por Descanso de Trabajo, 4. Por Turismo, 5. Por Negocios.
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **entre diario** son, por orden: **Buen precio, Buen Servicio y Servicio Rápido**.
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **en fin de semana** son, por orden: **Buen Servicio, Buen Precio y Carta Atractiva.**
- Los servicios que los participantes más valoran en un restaurante son, por orden:

1. Pedido y Pago Telemático	6. Afterwork
2. Servicio WiFi	7. Espacio VIP para grupos y empresas
3. Votación de Platos	8. Espacio para Lectura
4. Espacio para Niños	9. Videoconferencia
5. Participación en Carta	

8 Referencias

[1]. Facturación de los restaurants Españoles. Enlace: http://www.hosteleriamadrid.com/comunicacion/publica/noticias-de-hosteleria/632-la-facturacion-de-los-restaurantes-espanoles-cae-un-77-en-noviembre

[2]. Evolución de los precios en el sector de la restauración. Enlace http://www.hosteleriamadrid.com/comunicacion/publica/noticias-de-hosteleria/630-los-precios-de-bares-y-rtes-madrilenos-suben-en-diciembre-un-09-frente-al-25-del-ipc-regional

[3]. García-Lombardía, P.; Pin Arboledas, José R. (2010, Marzo) La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación. Enlace: http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=6168&idi=1&origen=1&ar=20&&&buscador=2&ltipos='18'

[4]. Grupo Zena S.A. Enlace: http://www.zena.com/inicio.html

[5]. SABI .Enlace: http://sabi.bvdep.com/version-201358/cgi/template.dll

[6]. Comess Group. Enlace: http://www.comessgroup.com/

[7]. The Eat Out Group. Enlace: http://www.eatout.es/

[8]. Udon Barcelona. Enlace: http://www.udon.es/

[9]. Sigla (Grupo Vips). Enlace: http://www.grupovips.com/

[10]. Estudio hábitos otoño_invierno_2011_tcm7-207355. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Enlace: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 3 – Análisis Sector y Mercado

"El que busca la verdad corre el riesgo de encontrarla"

Manuel Vicent

Tabla de contenido

1 Introducción 26

2 El sector de la restauración en España 26

3 Restauración Moderna: un subsector en expansión 29

3.1 Características 29

3.2 Importancia económica 30

3.3 Tipología 30

3.3.1 Restauración Casual Dining 31

3.4 Retos futuros de la Restauración Moderna 32

4 Datos generales del mercado de la restauración 33

4.1 Facturación de los Restaurantes españoles 33

4.1.1 Comunidad de Madrid 35

4.1.2 Otras comunidades autónomas 35

4.2 Evolución de los precios en el Sector de la restauración 35

4.2.1 IPC general 36

4.3 Evolución del sector en los últimos años 37

5 Estudio del mercado a través de la competencia 40

5.1 Grupo Zena Restaurante 40

5.2 Comess Group 41

5.3 The Eat Out Group 42

5.4 The Eat Out Group 43

5.5 SIGLA (Grupo Vips) 44

5.6 Wonderfood Brands Corporation 45

5.7 Pastificio Services 45

5.8 Análisis Competencia 46

6 Hábitos de nuestro cliente objetivo 46

6.1 Retrato conceptual del nuevo consumidor 47

6.2 Principales Drivers de consumo en restauración 47

6.3 Factores de apoyo al consumo 48

6.4 Frenos al consumo en restauración 48

6.5 Perfil concepto restaurante “ideal”. Estrategias de marca / concepto 49

6.6 Hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid 49

7 Estudio cuantitativo a nuestro cliente objetivo 49

7.1 Estudio realizado por organismos oficiales 49

7.1.1 Conclusiones del estudio 50

7.2 Cuestionario online creado a tal efecto 50

7.2.1 Conclusiones del estudio 50

8 Referencias 51

1 Introducción

Como parte del estudio preliminar necesario para definir un modelo de negocio en el ámbito de la restauración, se ha procedido a realizar un estudio detallado del sector y del mercado, con el fin de determinar la existencia de un hueco que *The Social Restaurant* pueda aprovechar para ofrecer su producto y servicio, siendo éstos acogidos por un público objetivo que haga viable el modelo.

En una primera parte de la sección, se mostrarán las conclusiones del estudio realizado sobre el sector de la restauración a gran escala en la economía Española.

Posteriormente, se procederá a realizar un estudio más detallado sobre un subsector llamado Restauración Moderna, que resulta de especial interés para el trabajo que aquí se presenta, puesto que la idea de negocio que motiva este estudio encaja muy bien en este subsector.

La segunda mitad de la sección estará orientada a los datos generales del mercado de la restauración: los datos de la evolución de la facturación y producción de los restaurantes españoles además de la evolución que han tenido los precios dentro de este mercado.

A continuación se analizará la principal competencia a la que se enfrentará *The Social Restaurant*, conociendo su oferta, tamaño y crecimiento experimentado a lo largo de los últimos años.

Por último, para cerrar el estudio de sector y mercado, se realizará un estudio con el fin de conocer de cerca a nuestro cliente objetivo, descubriendo sus hábitos, costumbres, gustos y motivaciones con respecto al consumo de alimentos fuera de casa.

2 El sector de la restauración en España

Para realizar el análisis del sector de la restauración en España se ha recurrido a datos oficiales de la Federación Española de Hostelería (FEHR). Este estudio viene realizándose durante los últimos 15 años, y aporta información relevante sobre todo el ámbito de la hostelería, destacando el sector hotelero, el de los restaurantes y el de las cafeterías. Durante este tiempo, la tendencia del sector ha sido claramente alcista, como se verá a lo largo de esta sección.

Una de las primeras conclusiones que se extraen del estudio del sector es que su comportamiento es muy elástico, en línea con la situación socioeconómica del país. Así, durante los últimos 20 años, el sector ha presentado un gran crecimiento impulsado por el de la propia situación económica española. Durante los últimos años, es un sector que sufre la crisis económica con sensibilidad, debido a la pérdida de poder adquisitivo de todos los españoles. No obstante, de los datos del año 2011, debe destacarse es el fuerte ritmo de expansión que sostuvo el sector con relación a otros sectores del grupo hostelero. En términos sociológicos se puede afirmar, que el crecimiento de los restaurantes en 2011 es un indicador de mejora.

Según datos oficiales del **año 2011**, España contaba con **72.527 restaurantes** en la totalidad del país Cabe destacar además que esta cifra no se redujo en ninguno de los años desde que arrancó la presente crisis económica, como se puede ver en la Ilustración 1.

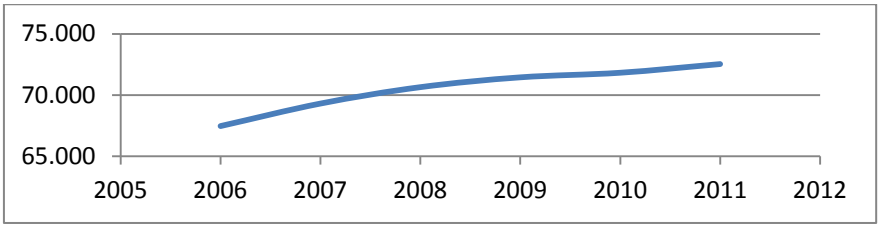


Ilustración 1 - Evolución del número de locales de restauración en España

Además, si se presta atención a la distribución de los locales a lo largo de la geografía española, hay una serie de Comunidades Autónomas que destacan por encima de las demás en lo que se refiere a número de restaurantes abiertos al público. La Ilustración 2 muestra la evolución del número de restaurantes en nuestro país desde 2006 hasta 2011, distribuido por Comunidades Autónomas.

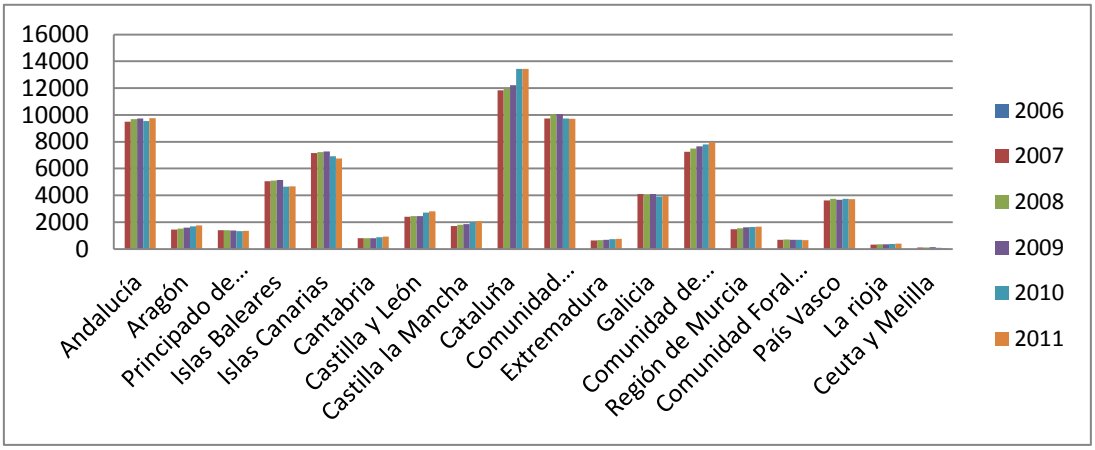


Ilustración 2 - Evolución del número de locales de restauración en España por CCAA

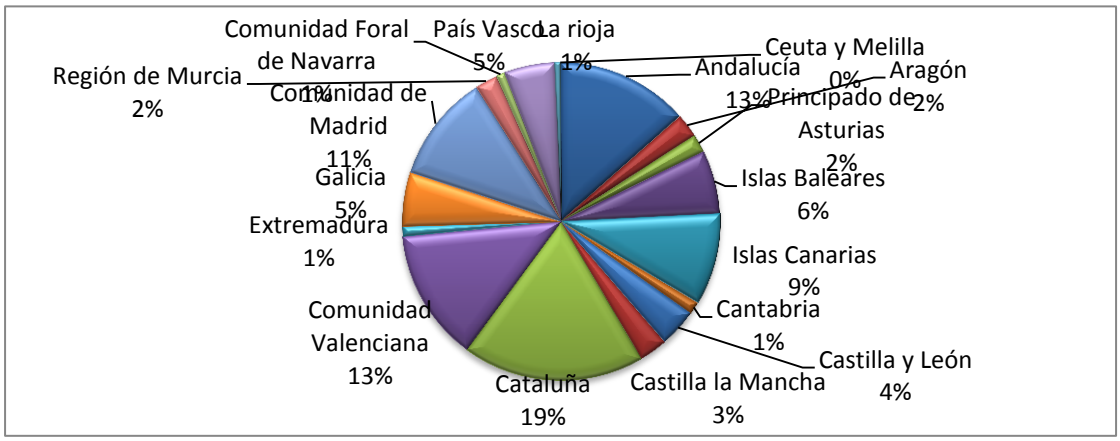
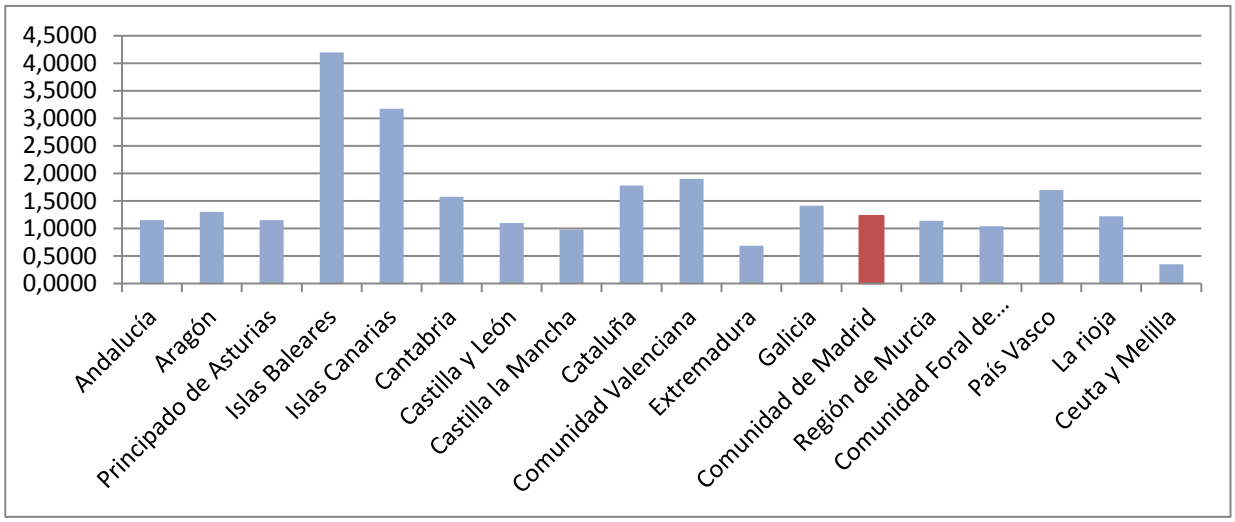


Ilustración 3 - Número de locales de restauración en España por CCAA en 2011

Para una mayor legibilidad de los datos, se puede prestar atención al reparto de los espacios de restauración en las diferentes Comunidades Autónomas durante el reciente año 2011. Esta información se muestra en la Ilustración 3.

Los datos mostrados en la Ilustración 3 aportan información relativa frente al total que arroja información relevante y cuantitativa sobre el peso específico que cada Comunidad Autónoma tiene en el panorama nacional desde el punto de vista del sector de la restauración.

Para estar en disposición de realizar un análisis más completo, la Ilustración 4 muestra una información similar, pero desde un punto de vista absoluto, indicando el número de restaurantes en



cada Comunidad Autónoma por cada 1.000 habitantes.

Ilustración 4- Número de restaurantes para cada 1000 habitantes en 2011 por CCAA

Como se puede observar en las dos últimas ilustraciones, las Comunidades Autónomas insulares son las que presentan un mayor número de espacios de restauración por habitante. Sin duda, esto es un claro indicador de la fuerza que la industria del turismo tiene en esas zonas y de la proliferación de restaurantes para acoger a todos esos turistas que durante buena parte del año llenan esas comunidades.
En el resto de España, cabría destacar la importancia del grupo formado por el País Vasco, la Comunidad Valenciana, Cataluña y Cantabria, que también cuentan con un buen número de restaurantes por habitante, en torno a unos 1,5 - 1,7 restaurantes por cada 1.000 personas. La Comunidad de Madrid, Galicia y La Rioja conforman un segundo grupo de interés, con algo menos de 1,5 restaurantes para cada 1.000 habitantes. Especialmente bajos resultan los datos de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, así como de Extremadura, donde apenas cuentan con un restaurante para cada 500 habitantes.

Otro dato interesante para sacar conclusiones de este análisis es el de la producción neta del sector de los restaurantes. Además, si se consigue distribuir dicha producción total entre las diferentes categorías de restaurantes (superior, media e inferior), será posible sacar conclusiones sobre cómo se ha comportado el sector en los últimos años y determinar así si la categoría del restaurante influye en dicho comportamiento. La

Ilustración 5 muestra la evolución de la producción por categorías desde el año 2006 al 2011.

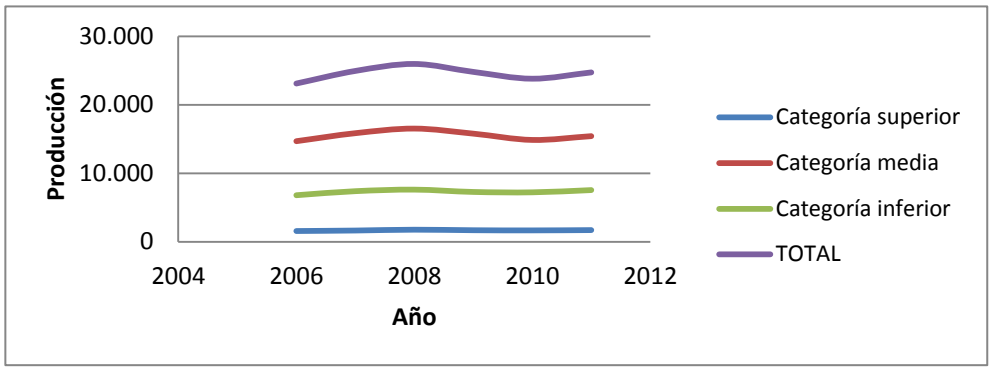


Ilustración 5 - Producción anual en millones de euros, distribuida por categoría de restauración

De los datos anteriormente presentados, se extrae que el sector es sensible a la crisis económica que estamos viviendo en España, destacando especialmente la caída cercana al 9% en la producción total entre el año 2008 y el 2010. Esta caída se debe sobre todo a la gama de restaurantes de perfil medio, que es además la más abundante. Los restaurantes de gama baja no parecen acusar del mismo modo la fase bajista del sector, mientras que la producción de los restaurantes de gama alta permanece estable incluso en momentos en los que el sector presenta un comportamiento claramente a la baja.

3 Restauración Moderna: un subsector en expansión

Dentro de un sector de actividad económica, se puede hablar de subsectores cuando un conjunto de ramas de actividad presentan una serie de características comunes y diferenciadoras que difieren en parte de las que presenta el resto del sector.

Dentro del sector de la restauración, se puede hablar de diferentes subsectores, resultando especialmente interesante para este proyecto el que se conoce como Restauración Moderna, puesto que presenta características que encajan muy bien con la idea de negocio que da lugar a este estudio. A lo largo de esta sección se explicará qué es la Restauración Moderna, qué establecimientos y cadenas conforman este grupo y cómo se comporta este subsector frente al sector general de la restauración que lo engloba.

3.1 Características

Se consideran establecimientos de Restauración Moderna aquéllos cuya prestación de servicios de restauración muestran síntomas evidentes de aplicación de técnicas y sistemas de explotación, gestión y servicios específicamente orientados al cliente. Así, el marketing, el diseño de espacios, la innovación culinaria, el poder de la marca y la segmentación de la oferta en base a un exhaustivo estudio de la demanda son señas de identidad en este tipo de establecimientos.

Las principales características de la Restauración Moderna son:

- Profesionalización de un sector muy atomizado
- Uso de técnicas específicamente orientadas al cliente
- Clara optimización de los procesos

- Centralización de operaciones, procesos de expansión y franquiciado
- Estructura organizacional: similar a empresa industrial por los departamentos que presenta

Tal es la importancia de la Restauración Moderna en España y la identidad que sus principales características otorgan a los que la practican, que desde 1996 existe una asociación de empresas de este subsector: la Federación Española de Cadenas y Restauración Moderna (FEHRCAREM), asociada a la Federación Española de Hostelería (FEHR, que tiene como objetivo el servir a los negocios de Restauración Moderna en sus necesidades específicas frente a la restauración tradicional, así como a aportar ideas y apoyo a todos las empresas asociadas.

3.2 Importancia económica

Como se ha visto en la sección previa, el sector de la restauración representa alrededor de un 6% del PIB nacional. Según datos de FEHRCAREM y del Salón de Restauración Moderna EasyFair, encargado de la feria anual celebrada para presentar las últimas tendencias del subsector de la **Restauración Moderna**, éste último factura ya un total superior a los **10.000 millones de euros**, y representa el **0,56% del PIB español**. Además, la Restauración Moderna da trabajo a más de 110.000 trabajadores asalariados, frente a un total de 329.125 en todo el sector de la restauración, lo que muestra que la Restauración Moderna da trabajo a algo más de un tercio de todos los trabajadores asalariados del sector.

Los datos anteriormente mencionados dan buena cuenta de la importancia de la Restauración Moderna en el conjunto del sector de la restauración y de la economía española en general.

Año	Facturación	Valor añadido bruto (VAB)	PIB
1994	1.660 millones €	1.012 millones €	0,24 %
2001	3.780 millones €	2.305 millones €	0,37%
2008	9.100 millones	5.462 millones	0,56%

Tabla 1- Crecimiento de la Restauración Moderna en España

Estos datos destacan frente a los que se pueden recoger sobre la hostelería en general que, según el INE, representaba un 8,14% del PIB en el año 2001, un 7,51% en el año 2008 y un 7,26% a finales del año 2011. En términos relativos al PIB, se puede observar que el sector de la hostelería ha perdido un 11% de su participación en la producción nacional durante los últimos 10 años, mientras que la Restauración Moderna ha experimentado un crecimiento de más del 50% en ese mismo periodo de tiempo. Por lo que el elevado volumen de negocio y su fuerte crecimiento hacen que *The Social Restaurant* suponga una clara oportunidad de negocio.

3.3 Tipología

Como se ha comentado previamente, todas las firmas presentes en el subsector de la Restauración Moderna presentan una serie de características diferenciadas que les sirven de nexo o unión. No obstante, dentro de la Restauración Moderna existen diferencias y particularidades que favorecen la definición de diferentes tipos de establecimientos, en función de su ubicación o su oferta de productos y servicios. Según Juanjo Ignacio Díaz Bidart (2009), secretario general de FEHRCAREM en la fecha de redacción, la tipología más clara que se puede definir en el subsector de la Restauración Moderna es la que se muestra en la Tabla 2.

Tipo	Descripción
Fast Good	El verdadero germen del sector se encuentra dentro de este grupo. Las formas de producción, la introducción de cocinas centrales, la logística, la introducción de la franquicia, las centrales de compra, el marketing, etc. En este grupo tenemos hamburgueserías, pizzerías, kebaps, bocadillerías, sandwicherías, heladerías, autoservicios …
Fast Casual	Combinación de velocidad y precio, con una apertura a una amplia variedad. Dentro de esta tipología destacan establecimientos como Viena Capellanes, Pans&Company, Bocatta y 100 montaditos.
Casual Dining	Ambiente muy cuidado, servicio personalizado al cliente y una oferta más variada, sin olvidar el factor precio dependiendo del target al que se dirige.
Restauración en ruta	Empresas con concesiones en aeropuertos, estaciones y vías de servicio. Destacan en esta tipología Grupo Áreas, Autogrill y Cafestore.
Coffee Shops	Se encuadran en este grupo los establecimientos de cafetería moderna. El ejemplo más claro es el de Starbucks, pero hay otras muy conocidas como Café & Té o Jamaica.

Tabla 2 - Tipología dentro del subsector de la Restauración Moderna

Especialmente interesante es la conclusión que se puede extraer del estudio de esta tipología, puesto que la idea de negocio que motiva este análisis del sector, *The Social Restaurant*, parece encajar muy bien en el grupo que recibe el nombre de *Casual Dining*.

3.3.1 Restauración Casual Dining

El sector de la hostelería, muy copado por todo tipo de establecimientos, necesitaba una alternativa y ésta ha llegado de la mano de los restaurantes temáticos que han ofrecido un nuevo concepto de negocio uniendo diferentes elementos a un nuevo tipo de comida desconocida hasta hace pocos años por el público nacional. Son lugares donde se puede disfrutar de una comida específica dentro de un escenario cuidado hasta el último de los detalles.

Otro de los sectores clásicos de la restauración en franquicia. El segmento de temáticos comprende un amplio abanico de propuestas originales y para todos los gustos. El único requisito pasa por la coherencia entre el menú, el público y el ambiente. A partir de ahí, las redes pertenecientes a este mercado basan su concepto en la gastronomía de un país o región –mexicana, estadounidense, oriental o incluso catalana– o bien en aspectos como el cine o el erotismo como reclamo para atraer a los consumidores.

Encuadrado en el denominado casual dining, la restauración temática en franquicia alberga un total de 23 enseñas y ha sido durante los últimos años desplazada en importancia por el auge de las cervecerías y los locales de tapas, si bien a su paso a un segundo plano también ha contribuido la separación de los restaurantes italianos como un sector independiente. Tampoco destacan en el número de locales: 398 unidades de negocio, si bien la media de establecimientos por central se sitúa en un más que aceptable 30,6%.

Pero de lo que no cabe duda es de que en este mercado cohabitan algunas de las redes más reconocidas del sector, como son los casos de Cantina Mariachi, Foster's Hollywood o Tapelia.

Datos medios del sector Casual Dining por establecimiento:	
Inversión	341.825 euros
Facturación	590.762 euros
Tamaño local	204,57 m²
Nº empleados	12,01

Tabla 3 - Datos Sector Casual Dining del 2007

Ver Apéndice 4: Gigantes vs. Pequeños
Ver Apéndice 5: Gastronomía española como tema

3.4 Retos futuros de la Restauración Moderna

Si bien es cierto que la restauración moderna parece acoger nuestra idea de negocio, existen una serie de barreras para que *The Social Restaurant* pueda ser considerado a tal efecto inicialmente. Principalmente, estas dificultades vienen dadas por los **términos legales** según los cuales una empresa de restauración moderna se caracteriza por tener unos 75 empleados como mínimo, una facturación anual mínima de 5,5 millones de euros, que tenga procesos centralizados y que muestre un claro nivel de profesionalización de sus tareas. Además, el propio sector de la restauración moderna presenta una serie de retos para el futuro:

- Profesionalización: el grado de profesionalización que está alcanzando el sector está haciendo muy difícil el encontrar personal cualificado para trabajar en los establecimientos.

- Gastos financieros: la mayor inversión inicial provoca un claro incremento de gastos financieros que en algunos casos pueden ser difíciles de afrontar.
- Las empresas de logística son claramente insuficientes: una trabaja exclusivamente para McDonalds, y otra para todos los demás.
- El alto grado de inmigración en las principales ciudades plantea el reto de buscar sabores y productos que le sean familiares a estas personas y les recuerden a sus lugares de origen.
- Sinergias con el sector de la distribución: en EEUU, hay cadenas del sector de la restauración moderna como Fridays que vende sus productos en las cadenas de distribución como hipermercados y grandes superficies.

A pesar de estas barreras, el objetivo de The Social Restaurant a medio plazo es llegar a tal crecimiento que en pocos años cumpla las condiciones de formar parte de FEHRCAREM y hacerse fuertes en el sector de la restauración moderna.

4 Datos generales del mercado de la restauración

4.1 Facturación de los Restaurantes españoles

La tendencia del sector de la Restauración española, en cuanto a lo que la facturación se refiere, ha experimentado un retroceso, puesto que cae un -7,7% en noviembre 2012, por decimocuarto mes consecutivo en un contexto marcado por el deterioro del gasto de los hogares. , según los datos publicados por el INE en la encuesta de la Actividad del Sector Servicios.

Por su parte, los hoteles españoles vuelven a sufrir una caída de facturación del -7,4% y no alcanzan una cifra positiva desde el pasado mes de julio. La caída en relación al mismo mes de 2011 es todavía más pronunciada como se muestra en la Ilustración 6.

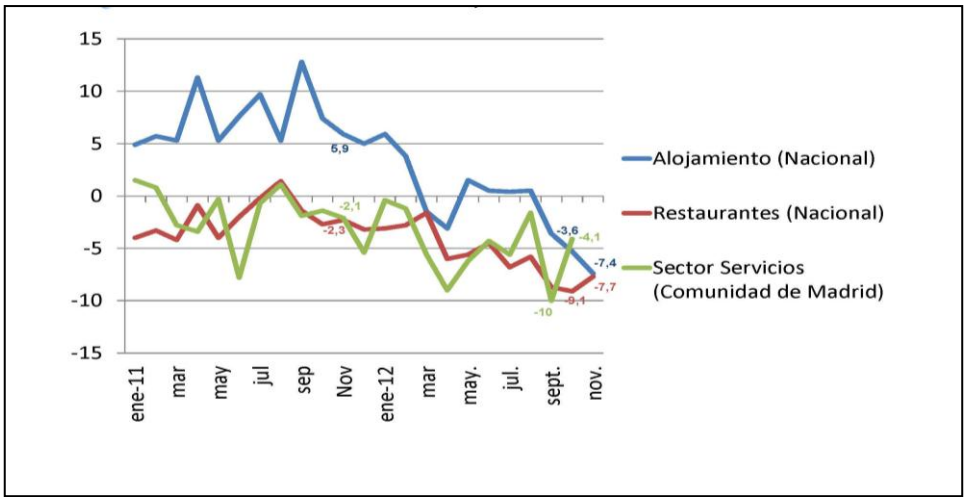


Ilustración 6- Cifra de Negocios Sector Servicios (Nacional y Comunidad de Madrid)

Según un estudio elaborado por la consultora DBK, en el año 2013 la caída de las ventas podría suavizarse hasta el 4,5%.

Los restaurantes de comida rápida se mantendrán como los únicos que crecerán en 2012 y 2013, estimándose tasas de variación de alrededor del 2% en ambos años.

En concreto, la facturación del segmento de restaurantes sin servicio en mesa registró un crecimiento del 2% en 2011, gracias a la positiva evolución de los locales de comida rápida, cuyos ingresos aumentaron un 4%.

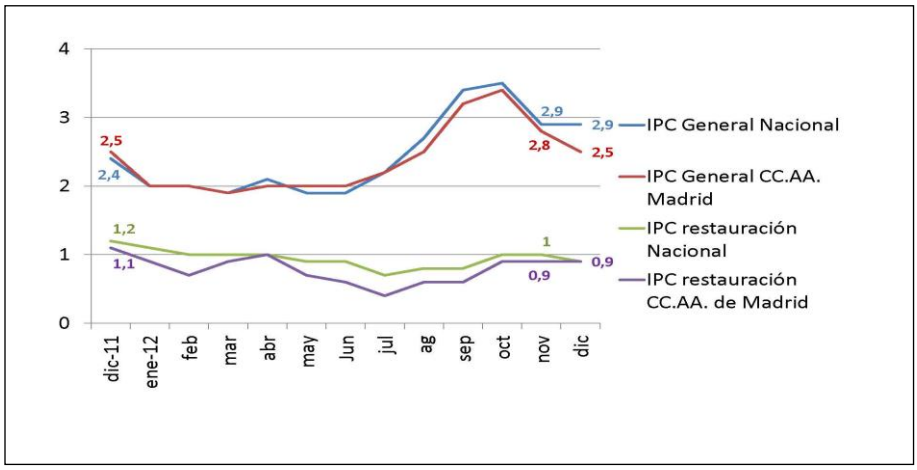


Ilustración 7 - IPC Dic'11- Dic'12 Hostelería Comunidad de Madrid

El segmento, que incluye además a los autoservicios tradicionales, aumentó su participación en el conjunto del mercado hasta el 18%, alcanzando los 3.000 millones de euros.

La facturación de los restaurantes con servicio en mesa retrocedió un 8%, hasta situarse en 11.600 millones. En este segmento la restauración informal, continuó aumentando su cuota frente a la restauración tradicional.

Por su parte, las cafeterías registraron un descenso del 6,6% en 2011. En los últimos años ha aumentado la penetración de las cadenas de restauración, en un contexto de caída de las ventas y expansión de los grupos líderes.

Así, en 2011 las **cadenas** reunieron el **34,2% del mercado**, con **5.570 millones de euros**, diez puntos porcentuales más que en 2007, tal y como se desprende de la Ilustración 8. En enero de 2012 operaban en España 65.200 empresas gestoras de restaurantes. El número de establecimientos, por su parte, se situó en 73.023.

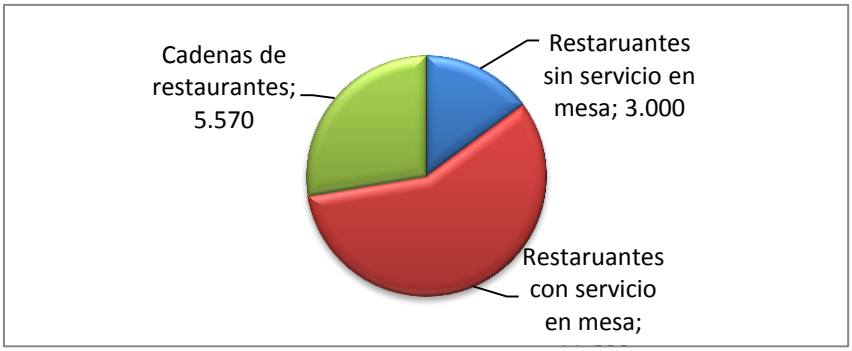


Ilustración 8 - Facturación en millones de euros. Año 2011.

Fruto de la adversa crisis económica de los últimos años han desaparecido numerosos establecimientos. No obstante, las empresas organizadas en cadenas aumentaron un 5% su número de locales en 2011, debido tanto a la entrada de nuevas compañías como a la ampliación y diversificación de las redes de establecimientos de empresas ya operativas.

El 18% de los establecimientos de restauración estaban integrados en cadenas en 2011, considerando como tales las que engloban varios establecimientos bajo una misma enseña, aumentando su participación con respecto a 2010. Según DBK, el progresivo aumento del grado de concentración queda reflejado en el incremento de las cuotas de mercado conjuntas de los principales operadores. Las cinco primeras empresas del sector reunieron una cuota del 8,9% en 2011, aumentando hasta el 14,7% en el caso de los veinte primeras, dos puntos más que en 2009.

4.1.1 Comunidad de Madrid

Las ventas del Sector Servicios de la Comunidad de Madrid, en el que están incluido el sector de hostelería, no recuperan el pulso y caen de nuevo en noviembre un -9,8%. El Sector Servicios madrileño no registra una cifra de ventas positiva desde el mes de agosto de 2011, según los datos históricos del INE, como se muestra en la Ilustración 6.

En la Ilustración 9, se detecta que el grupo mayoritario de participación de los sectores de la hostelería, es el hotelero con casi la mitad (49,10%), seguido de cerca por los restaurantes (37,10%), frente a un tímido 1,60% correspondiente a la cadena de restauración moderna.

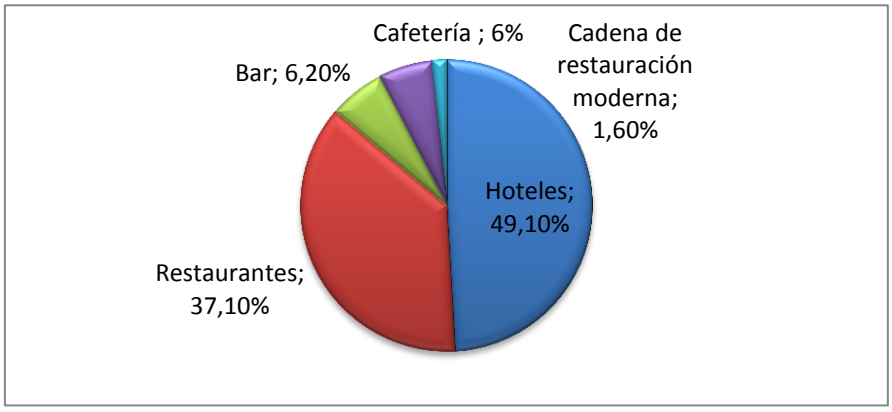


Ilustración 9- Participación porcentual según tipo de negocio

4.1.2 Otras comunidades autónomas

Respecto a otras Comunidades Autónomas, ninguna registra en noviembre una evolución positiva de la cifra de negocio del Sector Servicios. Las mayores bajadas de facturación se registran en Extremadura (-14,2%) y Asturias (-10,1%). Por su parte, los menores descensos corresponden a la Comunidad Valenciana y Galicia, con -4,3% y -4,4% respectivamente (ver [1]).

4.2 Evolución de los precios en el Sector de la restauración

Según los datos publicados por el INE (Enero del 2013), los precios de bares y restaurantes madrileños suben en diciembre un 0,9% (mejorando los datos del mes anterior en el caso del IPC nacional y manteniendo el resultado en el caso del IPC de la Comunidad de Madrid), misma

cifra que los precios de bares a nivel nacional (0,9%), y más de punto y medio porcentual por debajo de la subida general de precios relativa al mes de diciembre en la Comunidad de Madrid (2,5%), del IPC regional.

4.2.1 IPC general

El IPC general de la Comunidad de Madrid registra en diciembre un incremento de precios del 2,5%, repitiendo los resultados del mes de diciembre del año pasado (2,5%), mientras que el IPC general nacional registra un incremento del 2,9%, medio punto más que el mes de diciembre del 2011 (2,4%), como se refleja en la Ilustración 7
Como viene sucediendo en los últimos meses, estos precios, tanto nacionales como regionales, están evolucionando cerca de dos puntos porcentuales por debajo del IPC general, y esta tendencia no se ha modificado ni con la subida del IVA aplicada el 1 de septiembre del año 2012.

En concreto, los servicios de hostelería y restauración aplican desde 1 de septiembre de 2012 el IVA reducido, que pasa del 8% al 10%. Tal y cómo como se desprende de laIlustración 10, de manera mayoritaria el aumento del IVA ha sido asumido por los responsables de las unidades productivas del sector de la hostelería y tan sólo el 20% lo han trasladado a los precios.

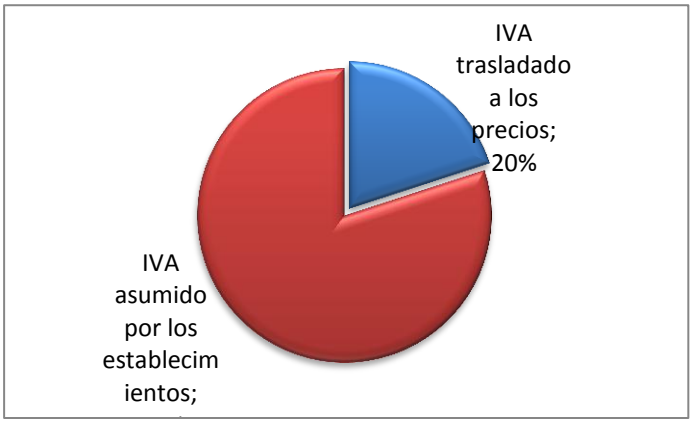


Ilustración 10- Subida del IVA 2012

Si se atiende a cómo ha afectado la subida del IVA al consumo en los distintos establecimientos (ver Error! Reference source not found.), se observar en el siguiente gráfico que el 60% afirma que ha bajado la actividad, mientras que el 38%que se ha mantenido y el 2% que ha subido.

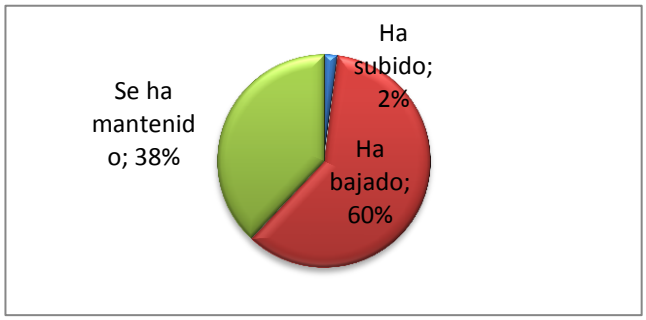


Ilustración 11 - Afectación de la subida del IVA en la Restauración española - Tercer trimestre 2012

A pesar del esfuerzo de la mayoría de los establecimientos por absorber el impacto del IVA, estiman que la demanda ha bajado. Lo anterior puede ser debido también a la combinación de la percepción y de la situación económica, más que a la alza en sí (ver [2]).

Ver Apéndice 6: Factores que influyen en el desarrollo de la explotación de dichos establecimientos

4.3 Evolución del sector en los últimos años

Independientemente de la clasificación que se utilice, el hecho más importante a destacar en el ámbito de la restauración es, sin duda, el intenso crecimiento que ha experimentado en los últimos años (datos hasta 2011).

Año	Restaurante	Cafetería	Establecimientos de bebidas	Colectividades	Total
2000	55238	12800	231253	8033	307324
2011	72527	17675	222840	10844	323886

Tabla 4- Crecimiento de la oferta de restauración por tipo de establecimiento. Fuente: Secretaría general de turismo y DIRCE

Algunos datos de la Tabla 4 resultan sorprendentes a primera vista. Los establecimientos de bebidas (bares, tabernas, bares de copas, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas, disco bares y disco pubs), por ejemplo, que representan el 68,80% del total de establecimientos de restauración en 2011, componen la única categoría que experimenta un retroceso en el período analizado. Por una parte, parece que era necesario un cierto reajuste entre la oferta y la demanda. Por otra parte, este descenso parece poner de manifiesto un movimiento de la demanda hacia otro tipo de establecimientos, especialmente los restaurantes.

El crecimiento del sector de la restauración está muy relacionado con factores de tipo socio-económico. Por una parte, el desarrollo de la sociedad española desde los años 70 ha propiciado una mayor extensión de la cultura del ocio, que incluye, en buena medida, comer fuera de casa. El mayor poder adquisitivo y la valoración cultural de la gastronomía también son factores a tener en cuenta. Sin duda, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha influido mucho en esta creciente demanda en el sector. Las nuevas necesidades, además, han marcado una transformación del sector. Es preciso ofrecer horarios flexibles y servicios de comida rápidos y de calidad. Han aparecido, además, dos nuevos colectivos que hacen un uso importante y distintivo de los servicios de restauración: los jóvenes y los mayores. En el primer caso, es evidente que la mayor disponibilidad de recursos económicos ha influido en un cambio en sus pautas de ocios. Por otra parte, la oferta de restauración es tan variada que puede ofrecer a este grupo servicios de restauración a precios muy asequibles y entornos especialmente pensados para ellos.

Los mayores también han comenzado a hacer un mayor uso de los servicios del sector, no sólo en bares y cafeterías, sino también en los establecimientos take-away. Las personas mayores encuentran en estos servicios una alternativa a hacer la compra y cocinar, lo que no siempre es posible (problemas de movilidad, riesgo, etc.). El modelo familiar en el que ambos cónyuges trabajan ha reducido la atención prestada a este colectivo. El crecimiento del sector se manifiesta no sólo en el incremento del número de establecimientos sino también en las cifras de producción. En conjunto, el crecimiento del sector de la restauración en euros constantes entre 2000 y 2007, ver

Tabla 6- Crecimiento de la producción (€) constantes (millones). Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

, ha sido de un 31%. El grupo que más crece en facturación es el de las cafeterías (52%) seguido del de restaurantes (50%).

Año	Restaurante	Cafetería	Bares	Colectividades	Total
2000	14234	8835	40238	5349	68755
2007	24934	15635	57772	8924	107266
Δ%	75,1	77	43,3	66,8	56

Tabla 5 - Crecimiento de la producción (€) corrientes. Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

Año	Restaurante	Cafetería	Bares	Colectividades	Total
2000	14234	8835	40238	5349	68755
2007	21365	13429	47587	7542	90069
Δ%	50	52	18	41	31

Tabla 6- Crecimiento de la producción (€) constantes (millones). Sectores de la Hostelería 2007, FEHR

	2000	2007
Restaurante	20,8	23,7
Cafetería	12,8	14,9
Bares	58,6	53
Colectividades	7,8	8,4
TOTAL	100	100

Tabla 7 - Distribución de la producción (porcentaje)

Estos datos de la Tabla 7 ponen de relieve el hecho de que el crecimiento de la Restauración en España está encabezado por las cafeterías y los restaurantes. Y ello está sin duda relacionado con el hecho de que son estas las categorías administrativas en la que se están inscribiendo las grandes empresas de la restauración organizada que se está incorporando al mercado en los últimos años.

Respecto al subsector de colectividades, su crecimiento se ha debido sobre todo al aumento de las concesiones en dos ámbitos: el educativo y el sanitario/senior, en los que hay aún un gran potencial de crecimiento. En 2007 la tasa de subcontratación fue del 40%. Las multinacionales mantienen su cuota mayoritaria.

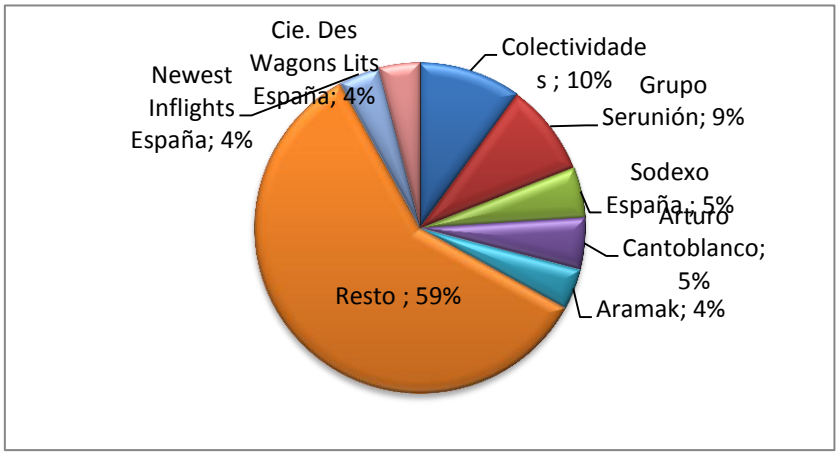


Ilustración 12- Cuotas de Mercado de la restauración colectiva y catering

La tendencia creciente de las grandes compañías de restauración colectiva y catering, Ilustración 12, es a convertirse en empresas de Facility Services, ofreciendo una amplia gama de servicios a sus clientes, servicios que incluye, además de la restauración, el mantenimiento de edificios, limpieza, lavandería, etc.

El subsector de las cafeterías se encuentra en estos momentos en un proceso de cierta agitación en España, protagonizado por una fase de concentración iniciada por El Gallego, que ha convertido su nueva identidad corporativa, Cafento, en uno de los principales operadores del sector, disputando el liderazgo a Rodilla y Café & Té.

El sector de la restauración está, desde sus inicios, sometido a constantes procesos de cambio y transformación. Sin duda, ser un sector íntimamente ligado a las pautas y costumbres sociales cotidianas es causa de esta necesidad de continuo cambio. En los últimos años, este proceso de transformación se ha acelerado, dando lugar a un cambio de modelo empresarial. Tradicionalmente, las empresas de restauración eran, mayoritariamente, microempresas familiares, la producción era artesanal y la gestión, podríamos decir que era «casera». Este modelo de negocio está dando paso a otro en el que las grandes empresas ganan espacio con modos de gestión profesionalizada, fuerte poder de compra, estandarización de procesos y economías de escala.

Las principales claves del proceso de transformación que experimenta el sector son las siguientes:

- Entrada en el mercado de grandes empresas.
- Presencia cada vez más relevante de empresas en diferentes modalidades de restauración.
- Presencia de operadores logísticos especializados en atender las necesidades del sector.
- Introducción de la innovación tecnológica, especialmente en las tareas de producción y conservación de alimentos.

Este nuevo panorama, fielmente reflejado en la clasificación de establecimientos de Romero surge como respuesta del sector a una demanda cada vez más variada y exigente. El cambio en los métodos de gestión (incluyendo la gestión de personal), en el tamaño de las empresas y en los procesos de producción va a afectar inevitablemente a la configuración del mercado laboral del sector. Entre otras cuestiones, como se verá, las nuevas tendencias señalan hacia la necesidad de una mayor profesionalización de los contratados en el sector (ver [3]).

5 Estudio del mercado a través de la competencia

Como se ha indicado con anterioridad, *The Social Restaurant* pretende formar parte de la Restauración Moderna, concretamente, dentro de Casual Dining / Fine Dining, concepto que está en auge en los últimos tiempos. Por este motivo, se debe analizar los principales competidores de este mercado de forma que nos permita conocer su evolución, trayectoria y oferta para así poder definir nuestro lugar en este mercado.

Los principales competidores en este mercado del Casual Dining, dentro de la Restauración Moderna, son restaurantes como Foster´s Hollywood, Udon, Tommy Mel´s, La Tagliatella, Ribs, etc. Todos ellos con una componente temática y que ofrecen una gran variedad en su carta, sin olvidar un ambiente cuidado y personalizado.

5.1 Grupo Zena Restaurante

La evolución de los ingresos del Grupo Zena S.A., como se puede observar en la Ilustración 13, tiene una clara tendencia al alza desde el año 1994, año que tuvo unos ingresos de explotación de 17.847.980€ llegando al año 2011 a unos ingresos de 118.063.000€. Pero lo más significativo es que, desde el año 2007, año en el que la situación económica del país empieza a truncarse, ha seguido la misma tendencia de incremento de ingresos ajena a esta situación, pasando de 90.513.000€ en 2007 a 118.063.000€ en 2011, lo que significa un aumento del 30,44% de sus ingresos durante estos 5 años en el mercado de la Restauración Moderna (ver [4]).

Grupo Zena Restaurantes		
Datos del Grupo	Los comienzos de este grupo se remontan a los años setenta y a él pertenecen cadenas como Foster´s Hollywood e Il Tempietto.	
Cadenas	***FOSTER´S HOLLYWOOD***	
	Datos	Se funda en 1971 y en 1994 fue adquirida por el Grupo Zena.
	Nº Restaurantes	La cadena más grande de España contando con más de 142 establecimientos en todo el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Es la primera cadena de cocina americana en España. Cada uno de sus restaurantes rinde culto al cine a través de su decoración y en su carta se puede encontrar ensaladas, gran variedad de hamburguesas, costillas, tex-mex y sandwiches entre otros.**Fuente especificada no válida.**
	Il TEMPIETTO	
	Datos	Abrió sus puertas en 2004
	Nº Restaurantes	Cuenta con 25 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Cadena de restaurantes especializada en la comida italiana

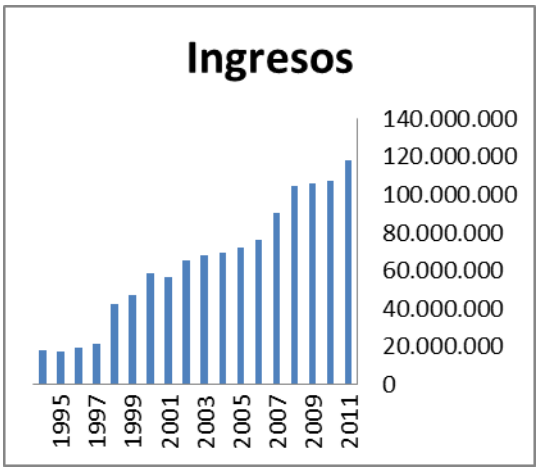


Ilustración 13: Ingresos Grupo Zena Restaurantes (ver [5]).

5.2 Comess Group

Como se puede observar en la Ilustración 14, desde que se constituyó el grupo en el año 2003, los ingresos han ido aumentando, llegando, en 2007, a duplicar los ingresos del año anterior (pasaron de 7.785.845€ a 15.964.124€ en tan sólo un año). Pero a partir de este año, la facturación cae aunque siempre por encima de los niveles anteriores a 2007 (ver [6]).

Comess Group		
Datos del Grupo	Comess Group se establece en el año 2003 cuando este toma el control del antiguo Grupo Restmon, que fue fundado en 1992 junto con su principal y primera marca, Cantina Mariachi.	
Cadenas	***CANTINA MARIACHI***	
	Datos	Es una cadena de restaurantes de comida mexicana que con típica decoración del país de Mexico.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 70 establecimientos en el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Su carta presenta variedad de tacos, nachos y ensaladas.
	ROCK AND RIBS	
	Datos	Se caracterizan por su cocina y decoración americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 15 establecimientos en España.
	Oferta Gastronómica	Ofrece variedad de ensaladas, hamburguesas y sándwiches.
	PASTA CITY	
	Datos	Es una cadena de restaurantes con cocina italiana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 20 establecimientos en el territorio español.
	Oferta Gastronómica	En su carta se puede ver variedad de pasta y pizzas.

Ilustración 14: Ingresos Comess Group (ver [5]).

5.3 The Eat Out Group

Como se observa en la Ilustración 15, la tendencia de la evolución de ingresos del grupo Eat Out es al alza, aumentando de forma significante a partir del año 2006. Desde este año, dichos ingresos, han aumentado hasta 2011 en más de un 104%, lo que supone haber duplicado sus ingresos en cinco años, siguiendo con una tendencia alta (ver [7]).

The Eat Out Group		
Datos del Grupo	The Eat Out Group es un grupo de varias cadenas de restaurantes como, por ejemplo, Ribs.	
Cadenas	***RIBS***	
	Datos	Cadena de restaurantes con cocina americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 12 establecimientos en todo el territorio español.
	Oferta Gastronómica	Cocina americana especializada en costillas. La decoración recuerda a las escenas típicas del oeste, en EEUU.

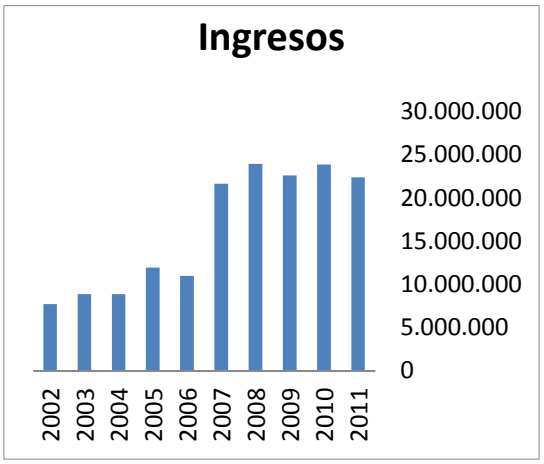


Ilustración 15: Ingresos The Eat Out Group (ver [5]).

5.4 The Eat Out Group

La tendencia es claramente al alza, como se observa en la Ilustración 16 y cabe destacar que del año 2010 al 2011 ha estado cerca de duplicar sus ingresos, pasando de 2.754.336€ a 4.092.647€ (ver [8]).

Udon Barcelona		
Datos del Grupo	Udon es un ejemplo de casual food que combina la filosofía de la comida fast food con la calidad de la comida y un servicio de cocina tradicional.	
Cadenas	***UDON BARCELONA***	
	Datos	Es una cadena de restaurantes especializada en noodles, comida típica japonesa.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 10 restaurantes en España.
	Oferta	Especialistas en noodles (fideos),

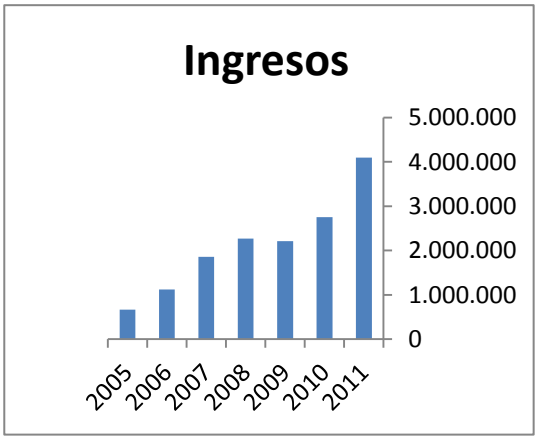


Ilustración 16: Ingresos Udon Barcelona (ver [5]).

	Gastronómica	arroces, ensaladas y postres.

5.5 SIGLA (Grupo Vips)

La evolución de los ingresos, como se observa en la Ilustración 17, tiene una tendencia incremental, destacando el año 2008, año en que los ingresos aumentaron cerca de un 40% con respecto al año anterior, aunque este aumento no ha podido ser continuado en los años siguientes, donde los ingresos han mantenido la tendencia anterior al 2008 (ver [9]).

SIGLA (Grupo Vips)		
Datos del Grupo	Grupo Vips fue constituido en el año 1969 abriendo el primer restaurante Vips. Consta de varias cadenas como Vips, Ginos, TGI Fridays, etc.	
Cadenas	***VIPS***	
	Datos	Los restaurantes Vips se caracterizan por ofrecer cafetería y restaurante con variedad de comida a la vez que tienda con un amplio horario
	Nº Restaurantes	Consta de 94 establecimientos repartidos en España.
	Oferta Gastronómica	Variedad de sándwiches, hamburguesas, ensaladas, etc.
	GINOS	
	Datos	Los restaurantes Ginos siguen una decoración típica italiana. Al igual que el Vips, tienen un amplio horario.
	Nº Restaurantes	Consta de 99 tiendas en España.
	Oferta Gastronómica	Están especializados en comida italiana
	TGI FRYDAYS	
	Datos	Se caracterizan por su cocina americana y una decoración muy llamativa que recuerda a los restaurantes típicos americanos.
	Nº Restaurantes	-
	Oferta Gastronómica	Especialidad en hamburguesas y cocteles. Tambien ofrece comida tex-mex, ensaladas, costillas, etc.
	LAH!	
	Datos	Lugar donde prima la originalidad con inesperadas combinaciones de sabores, de la mano del chef Robert Dahni, uno de los mayores especialistas del mundo en la cocina del Lejano Oriente.
	Nº Restaurantes	1
	Oferta Gastronómica	Especializados en comida asiática.

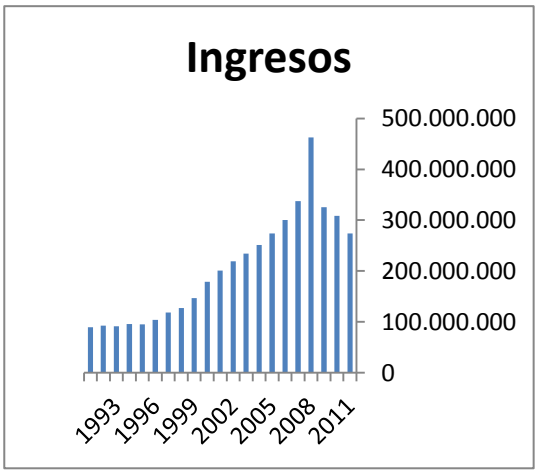


Ilustración 17: Ingresos Grupo Vips (ver [5])

5.6 Wonderfood Brands Corporation

Wonderfood Brands Corporation fue constituida en 2011, por lo que no es posible ver una evolución en sus ingresos (Ilustración 18).

Wonderfood Brands Corporation		
Datos del Grupo	Grupo, recientemente constituido, al que pertenece la cadena de restaurantes Tommy Mel´s.	
Cadenas	***TOMMY MEL´S***	
	Datos	Restaurante ambientado en los EEUU de los 50´s donde se puede degustar comida americana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 11 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Especialidad en hamburguesas, sándwiches, hot dogs, ensaladas, etc.

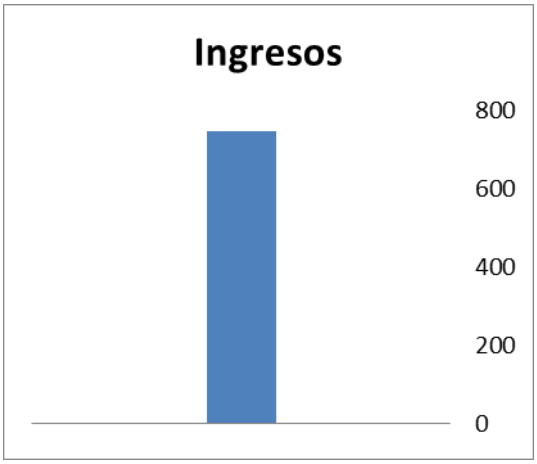


Ilustración 18: Ingresos Wonderfood Brands Corporation (ver [5]).

5.7 Pastificio Services

Como se observa en la Ilustración 19, este grupo ha evolucionado muy favorablemente los últimos 11 años. Especialmente desde 2007, el crecimiento de sus ingresos se ha visto incrementado en grandes proporciones, llegando a triplicar durante estos últimos 5 años su nivel de ingresos. En 2007, Pastificio Services facturó 20.288.343€ y en 2011 se alcanzó 59.995.873€.

Pastificio Services		
Datos del Grupo	El grupo Pastificio Services fue constituido en el año 2000 y una de sus cadenas más significativas es La Tagliatella	
Cadenas	***La Tagliatella***	
	Datos	Se caracteriza por su cocina tradicional italiana y ambiente desenfadado con decoración, igualmente, italiana.
	Nº Restaurantes	Cuenta con 91 restaurantes en España.
	Oferta Gastronómica	Ofrece más de 400 combinaciones distintas de pastas y salsas, ya que se ofertan individualmente, además de una variedad de pizzas y postres

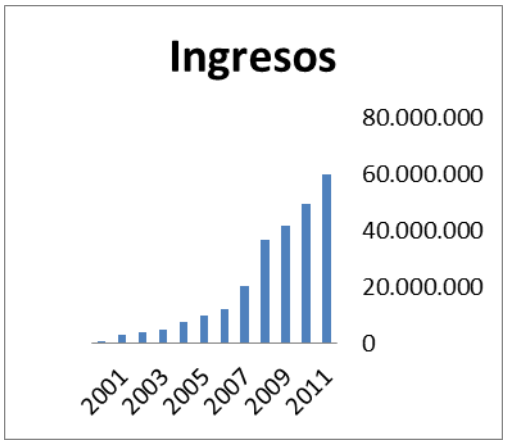


Ilustración 19: Ingresos Pastificio Services (ver [5]).

5.8 Análisis Competencia

Una vez conocida la evolución y oferta de la competencia dentro del Casual Dining de la Restauración Moderna, se llega a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de ellos apuesta por la especialización en un tipo de cocina internacional con decorado temático acorde a la oferta gastronómica.
- En todos ellos se destaca la alta calidad de sus productos frente a un precio asequible acorde a dicha calidad.
- La comodidad y bienestar en un ambiente desenfadado está presente en cada unos de ellos.
- Atendiendo a la evolución de sus ingresos, se puede decir que, en un sector, donde la situación económica del país está afectando a sus ingresos generales, la diferenciación de la Restauración Moderna está latente en los resultados económicos, ya que todos los competidores dentro de este tipo de restauración están creciendo favorablemente en contra de la situación económica del país, llegando en algunos casos, a cifras asombrosas debido a la gran acogida en el mercado.

Estos datos permiten conocer la acogida de este tipo de restauración dentro del sector y, al conocer la oferta de cada uno de ellos, se puede identificar los puntos débiles de cada uno para poder añadir el toque de diferenciación deseado.

6 Hábitos de nuestro cliente objetivo

El consumidor evoluciona constantemente en sus comportamientos y demandas en función de las diferentes fuerzas del mercado (economía, leyes, ofertas, etc...) y fuerzas sociales (modas, interacción, gregarismo...) que impactan en sus mecanismos de determinación de sus necesidades y de sus decisiones de compra, tanto en el plano emocional como en el plano racional. Por consiguiente, a lo largo del tiempo los consumidores, independientemente de cualquier segmentación, cambian, se transforman y varían de forma uniforme respecto a sus comportamientos de consumo, adoptando nuevos patrones.

De acuerdo al Estudio Social de "Alimentación, Consumo y Salud" en colaboración con fundación La Caixa, la mayoría de las personas afirman comer entre tres y cuatro veces al día, mientras que el 21% dice hacer cinco ingestas.

En cualquier caso, la jornada alimentaria más común, como se refleja en Ilustración 20 (Observatorio de la alimentación, Foro internacional de la alimentación 2004) se compone de tres comidas y, a continuación, aparecen las jornadas alimentarias que comprenden tres comidas más la merienda.

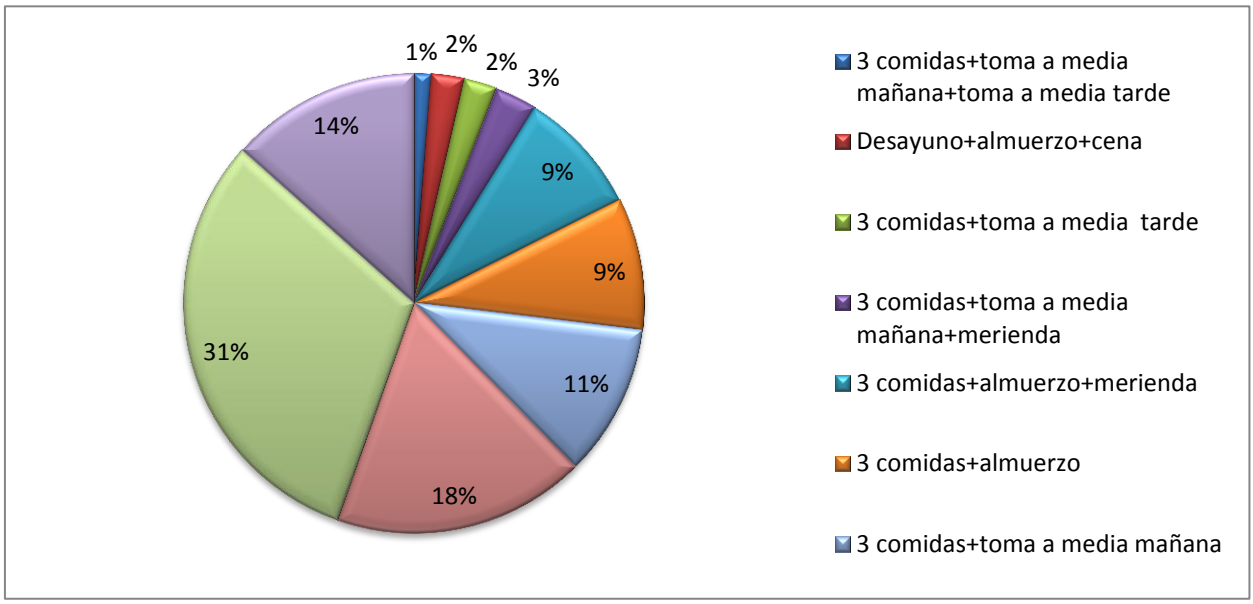


Ilustración 20 - Jornadas alimentarias más frecuentes

El número medio de ingestas diarias se sitúa en 4,19, lo que supone una media total de 29,33 ingestas semanales. Si atendemos a los días de la semana de forma separada, el domingo disminuye el número de ingestas, situándose en 4,06, mientras el sábado mantiene un comportamiento similar al de la media total. Por ello, no se puede hablar tanto de una diferencia entre días laborables y fin de semana como entre domingo y resto de los días.

Cuando estos patrones se repiten y se generalizan en una proporción suficiente de la demanda, se convierten en tendencias de consumo, y estas a su vez se traducen en oportunidades de crecimiento, ventas y rentabilidad para las empresas, sobre todo para aquellas empresas que han sido capaces de determinarlas previamente. Los principales rasgos del nuevo consumidor, según Josep Mª Vallsmadella (Profesor Gestión de la restauración, EUHT Sant Pol), se detallan a continuación:

6.1 Retrato conceptual del nuevo consumidor

En este apartado se van a analizar algunos de los rasgos generales hacia los cuales tiende el "retrato robot" del consumidor de los próximos años, características que se combinan e intensifican de forma diferente si segmentamos a los consumidores, pero que de forma global puede dar una idea de las distintas oportunidades y alternativas de hacia donde debemos ir posicionando los negocios de restauración.

Ver Apéndice 7: ¿Cuáles son los rasgos principales del consumidor?

6.2 Principales Drivers de consumo en restauración

Sin embargo, no todos los aspectos del nuevo consumidor van a ser determinantes por igual en su comportamiento respecto a la restauración. Atendiendo a las fuentes consultadas, algunos de los principales drivers (determinantes cualitativos/ motivaciones) de consumo en restauración son y serán en los próximos años, los siguientes:

- **1. Precio y conveniencia**. En los consumos obligados de alimentación fuera del hogar seguirá ganando cuota de mercado los restaurantes que tengan ofertas ajustadas en precio y convenientes (rápidas, cercanas y fáciles).
- **2. Salud y aspecto.** Seguirá creciendo también la demanda de restaurantes que garanticen una nutrición sana y equilibrada.
- **3. Individualización**. Aumentará la demanda de personalización y de variedad, donde los consumidores puedan elegir los ingredientes de su propio plato y/o menú.
- **4. Autenticidad.** Crecerá la demanda de productos originarios y locales (D.O), cultivados preferiblemente de forma orgánica y ecológica, y elaborados de forma tradicional.
- **5. Experimentar.** El cliente valorará la innovación y buscará la experimentación de nuevos sabores, combinaciones, texturas, orígenes, etc... Valorará que le sorprendan con sabores distintos e intensos.
- **6. Hedonismo y diversión**. No solo querrá autenticidad, salud o individualización..., querrá todo esto acompañado de sensaciones placenteras y de ambientes que se ajusten a su concepto de ocio.

6.3 Factores de apoyo al consumo

Los siete drivers de consumo anteriores se verán potenciados dentro de los propios conceptos de restauración, si además se envuelven con una serie de factores que hagan al negocio más atractivo y, por tanto, en sintonía con sus preferencias.

- **Reducción de tiempo procesos periféricos**.
- **Rapidez e inmediatez**. Los consumidores quieren respuestas inmediatas.
- **Seguridad.** Los consumidores buscan experiencias bajo control, es decir: "seguras".
- **Información** nutricional y funcional.
- **Accesibilidad** (horarias, minusvalías, alergias…).
- **Referencias**. Convertir a los clientes en prescriptores.
- **Innovación**.

Ver Apéndice 8: Ampliación- Factores de apoyo al consumo.

6.4 Frenos al consumo en restauración

- **Angustia por mantener su capacidad adquisitiva.** Se agudiza en los ciclos de estancamiento económico. Comer fuera de casa cuesta más dinero que hacerlo en casa. Si el cliente no percibe una relación beneficiosa de valor/precio no vendrá a nuestro restaurante. Para consumos recurrentes el "Menú Low cost" será cada vez más una alternativa.
- **Nuevas leyes que dificultan el consumo fuera del hogar.** Las nuevas leyes de la dirección General de Tráfico sobre el consumo de alcohol han tenido un claro efecto en las ventas de bares y restaurantes, así como la del tabaco que tarde o temprano se endurecerá y generalizará.
- **Desinformación referente a salud / aspecto**. Este tema ya lo hemos comentado anteriormente. La desinformación será causa de exclusión en la lista de restaurantes de cada cliente.

6.5 Perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto

Una vez vistas las tendencias de consumo, los drivers, y los frenos, es el momento de reflexionar sobre la evolución y adaptación de los restaurantes para posicionarse entre aquellos que obtienen mejor beneficio. ¿Cuáles son las distintas opciones del restaurante "Ideal"?

- **Cuida a sus clientes.** Incluyen en su oferta productos sanos, seguros, y ligeros.
- **Ofrece amplia información nutricional *in situ*.**
- **Permite experimentar nuevos y sorprendentes productos y sabores:** innovación constante en la oferta.
- **Posibilidad de personalizar** el plato, el menú, los ingredientes, etc...
- **Remarca el origen y elaboración** de los productos**.**
- **Incluye productos de lujo** para aquellos clientes que quieren darse un placer.
- **Propuesta de valor /** precio muy competitivo.
- Elementos / operaciones que promuevan la diversión / entretenimiento/ y rapidez en los procesos periféricos.
- **Alto componente** de conveniencia y facilities**.**
- **Tiene un alto valor de marca:** historia, ética, compromiso....

Ver Apéndice 9: Ampliación- Perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto

6.6 Hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid

Los profundos cambios que se están produciendo en los hábitos de la actual sociedad madrileña se manifiestan de manera muy evidente en el consumo de alimentos, sobre todo en el que se realiza fuera del hogar.

Según el Estudio realizado desde la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid en el año 2010, se va a profundizar en conocimientos de ciertos hábitos de consumo extra doméstico a través del análisis de la oferta y la demanda.

Ver Apéndice 10: Hábitos de vida y frecuencia de consumo fuera del hogar de Lunes a Viernes.

7 Estudio cuantitativo a nuestro cliente objetivo

7.1 Estudio realizado por organismos oficiales

A continuación se muestran los datos que reflejan estadísticamente los hábitos de consumo extra-doméstico en los últimos años, hasta 2011 en España, según cifras oficiales publicadas por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (ver [10]).

Ver Apéndice 11: Estudio realizado por organismos oficiales

7.1.1 Conclusiones del estudio

- Durante el período comprendido entre Abril 2010 y Marzo 2011, la proporción del gasto de Alimentación realizado por los españoles fuera del hogar se **mantuvo en el 29%** sobre el total alimentación. Esto equivale a unos 27.000 millones de Euros.
- El perfil más habitual de consumidor extra-doméstico es **masculino, de clase media, cuya edad está comprendida entre los 25 y 54 años.**
- Casi **7 de cada 10 consumos** que se realizan fuera del hogar se hacen entre **semana**, reduciendo un -0,3% lo que nos gastamos estos días (3,67 €/visita).
- Los momentos de **Comida y Cena** acaparan el **50,4%** de las ocasiones de consumo realizadas fuera del hogar.
- Las razones de **placer y sociales** destacan al momento de salir, sobre todo en la época de **Invierno.**

7.2 Cuestionario online creado a tal efecto

Además, se realizó una encuesta cuantitativa online administrada por el propio grupo de proyecto para detectar los hábitos de consumo del entorno más cercano y así confirmar los datos obtenidos por el Ministerio y otras fuentes. La encuesta se realizó a través de la plataforma de cuestionarios de Google. Finalmente participaron 366 personas usuarios de Internet con una edad comprendida entre 18 y 55 años.

Ver Apéndice 12: Cuestionario online creado a tal efecto

7.2.1 Conclusiones del estudio

- El **20%** de los encuestados acuden **frecuentemente a comer** a un restaurante
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa entre **diario** por los encuestados es la **comida**, con un **51%** frente a otros servicios.
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa en **fin de semana** por los encuestados es la **cena**, con un **82%** frente a otros servicios.
- El gasto medio extra-doméstico en fin de semana es de **11 a 20€** para el **48%** de los encuestados y de **21 a 35€** para el **30%**.
- El orden de **motivaciones** por las que un encuestado acude a comer o cenar a un restaurante es el siguiente: 1. Por Placer, 2. Por Comodidad, 3. Por Descanso de Trabajo, 4. Por Turismo, 5. Por Negocios.
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **entre diario** son, por orden: **Buen precio, Buen Servicio y Servicio Rápido**.
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **en fin de semana** son, por orden: **Buen Servicio, Buen Precio y Carta Atractiva.**
- Los servicios que los participantes más valoran en un restaurante son, por orden:

1. Pedido y Pago Telemático	6. Afterwork
2. Servicio WiFi	7. Espacio VIP para grupos y empresas
3. Votación de Platos	8. Espacio para Lectura
4. Espacio para Niños	9. Videoconferencia
5. Participación en Carta	

8 Referencias

[1]. Facturación de los restaurants Españoles. Enlace: http://www.hosteleriamadrid.com/comunicacion/publica/noticias-de-hosteleria/632-la-facturacion-de-los-restaurantes-espanoles-cae-un-77-en-noviembre

[2]. Evolución de los precios en el sector de la restauración. Enlace http://www.hosteleriamadrid.com/comunicacion/publica/noticias-de-hosteleria/630-los-precios-de-bares-y-rtes-madrilenos-suben-en-diciembre-un-09-frente-al-25-del-ipc-regional

[3]. García-Lombardía, P.; Pin Arboledas, José R. (2010, Marzo) La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación. Enlace: http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=6168&idi=1&origen=1&ar=20&&&buscador=2&ltipos='18'

[4]. Grupo Zena S.A. Enlace: http://www.zena.com/inicio.html

[5]. SABI .Enlace: http://sabi.bvdep.com/version-201358/cgi/template.dll

[6]. Comess Group. Enlace: http://www.comessgroup.com/

[7]. The Eat Out Group. Enlace: http://www.eatout.es/

[8]. Udon Barcelona. Enlace: http://www.udon.es/

[9]. Sigla (Grupo Vips). Enlace: http://www.grupovips.com/

[10]. Estudio hábitos otoño_invierno_2011_tcm7-207355. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Enlace: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 4 – Análisis Estratégico

"Los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que los guerreros derrotados van a la guerra primero y luego tratan de ganar"

Sun Tzu

1 Introducción 52

2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter 52

2.1 Barreras de entrada y salida 53

2.1.1 Barreras de entrada 53

2.1.2 Barreras de salida 54

2.1.3 Implicaciones de las barreras de entrada y de salida 56

2.2 Rivalidad entre los competidores existentes 57

2.3 Amenaza de los nuevos competidores 59

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos 60

2.5 Poder de negociación de los clientes 62

2.6 Poder de negociación con los proveedores 63

2.7 Conclusión al análisis de las fuerzas competitivas 65

3 Cadena de valor 66

3.1 Cadena de valor de un restaurante – Actividades primarias 67

3.2 Cadena de valor de un restaurante – Actividades secundarias 68

4 Análisis DAFO 68

5 Posicionamiento estratégico 71

1 Introducción

La presente sección tratará la fase previa a la definición del posicionamiento estratégico que se adoptará para poder competir en el sector de la restauración, más concretamente en el segmento de mercado de la restauración moderna u organizada.

Con el fin de establecer una posición estratégica, lo primero que se antoja necesario es realizar un análisis estratégico del entorno en el que la nueva empresa se moverá. Para ello, se empezará estudiando las barreras de entrada y salida en el mercado, y las implicaciones que de ellas se pueden extraer. Posteriormente, se aplicarán varias técnicas muy conocidas de análisis estratégico, como son el modelo de las cinco fuerzas competitivas y análisis de la cadena de valor, ambos de Michael Porter. Por último, se mostrará un análisis DAFO del segmento de la restauración moderna frente a la restauración tradicional, con el fin de detectar posibles movimientos estratégicos que puedan generar una ventaja competitiva ante el mercado objetivo.

2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de trabajo para determinar lo atractivo que puede resultar un mercado en el momento de plantearse entrar en él, en base al análisis de la rentabilidad esperada en el mismo atendiendo a las fuerzas que lo empujan y que lo frenan.

Las fuerzas que mueven o frenan un mercado determinado son, según Porter, cinco. Tres de ellas se centran en la *competencia horizontal*, que engloba a la competencia actual del mercado, los nuevos entrantes y los productos o servicios sustitutivos. Las dos fuerzas restantes se enfocan en el estudio de la *competencia vertical*, que analizan el poder negociador de los proveedores del mercado y de los clientes que finalmente acudirán y pagarán por el producto o servicio ofertado. La representación de las cinco fuerzas de Porter puede verse en la siguiente figura:

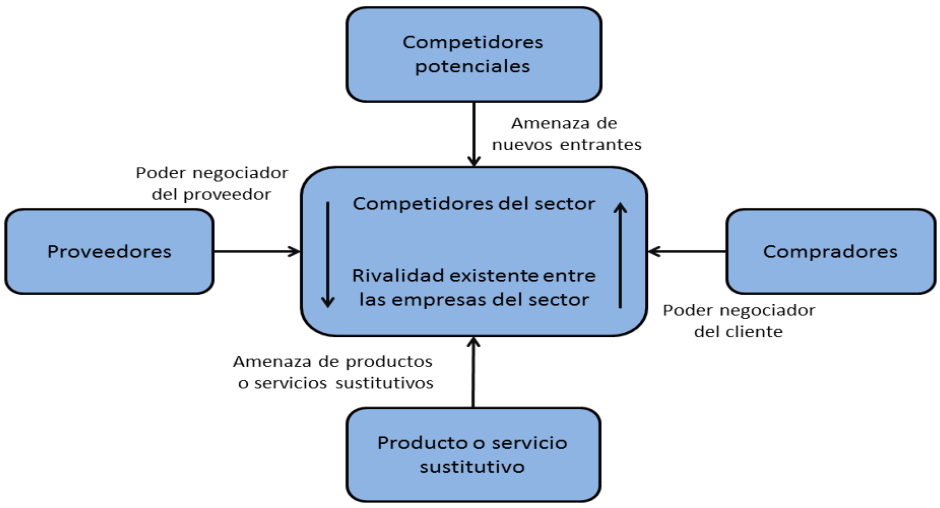


Ilustración 1 - Las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las fuerzas competitivas dictaminará la entrada en el mercado o la búsqueda de otros mercados más suculentos, pero incluso una vez el negocio se establece en un mercado determinado, es de alta importancia desde el punto de vista estratégico el prestar una atención constante a estas fuerzas, puesto que un cambio en cualquiera de ella puede suponer un problema estratégico que motive un cambio en la forma de afrontar el negocio o, incluso, en el objetivo general estratégico.

2.1 Barreras de entrada y salida

2.1.1 Barreras de entrada

Las barreras de entrada son aquellas que representan un impedimento para entrar en un negocio, ya sea por temas de costes, de dificultades operacionales, de reacciones de los competidores o por cuestión de intereses enfrentados. La Tabla 1 muestra las seis barreras de entrada que Michael Porter identificó en su libro *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior* aplicadas al sector de la restauración moderna u organizada:

Barreras de entrada en el mercado de la restauración moderna	
Importancia de las economías de escala	En el negocio de la Restauración Moderna, existe una serie de competidores muy fuertes que dominan el mercado y disfrutan de una economía de escala inigualable para nuevos entrantes. Además, la centralización de las funciones secundarias de la cadena de valor genera una reducción en los gastos operativos que se maximiza a gran escala. Es por ello que los nuevos entrantes en el mercado han de competir en un segmento diferente al de estos grandes jugadores o con una estrategia distinta, por ejemplo, por medio de la diferenciación. Si bien es cierto que la economía de escala es una desventaja de los nuevos entrantes frente a los grandes, las posibilidades de generar una economía de escala es una oportunidad del nuevo entrante frente a la restauración tradicional. En España existen decenas de miles de restaurantes que se engloban dentro de la restauración tradicional y no disponen de unas operaciones centralizadas. Por ello, un negocio de Restauración Moderna puede adquirir ventajas competitivas frente a todos los restaurantes tradicionales de una forma bastante rápida.
Baja diferenciación del producto	En el mundo de la restauración es muy difícil fidelizar a un cliente. Por lo general, los consumidores tienden a probar cosas nuevas y a no dejarse llevar por sus preferencias sobre un sitio determinado. Esto representa una amenaza para todos los negocios del sector, pero a su vez también es una oportunidad, puesto que los costes de adquisición de nuevos clientes son bajos. Esto hace relativamente sencillo que los consumidores acudan al restaurante por primera vez.
Altos requisitos de capital	Los negocios de Restauración Moderna presentan unas necesidades de capital importantes por el hecho de que es preciso centralizar ciertas áreas operacionales, con el fin de favorecer la expansión prevista. Por ello, especialmente relevante resulta el coste de adquisición de personal competente en todas partes de la estructura organizativa, incluyendo los empleados de los propios restaurantes. Además, también es preciso tener en cuenta los importantes costes en materia de activo inmovilizado, por el hecho de que los establecimientos para este tipo de negocios se suelen ubicar en locales grandes y lugares céntricos, de alto coste. A

	ello hay que sumarle los costes de decoración de los locales.
Desventaja en costes independientes de la escala	No se identifican este tipo de desventajas en la restauración moderna, puesto que el negocio no presenta tendencia alguna a las patentes o subvenciones públicas. Por último, el control sobre las materias primas es prácticamente inexistente, además de fácilmente sorteable.
Difícil acceso a los canales de distribución	Los canales de distribución no presentan un problema en el sector de la restauración, puesto que la distribución forma parte del negocio.
Política gubernamental desfavorable	No existen barreras legislativas que limiten la entrada de nuevos competidores en el mercado de la restauración. La legislación que aplica es la relativa al sector y a las franquicias.

Tabla 1 - Barreras de entrada en el mercado de la restauración moderna

El resumen sobre las barreras de entrada puede ser consultado en la

Ilustración 2, que muestra gráficamente la cuantificación de la importancia de todas ellas en un gráfico radial:

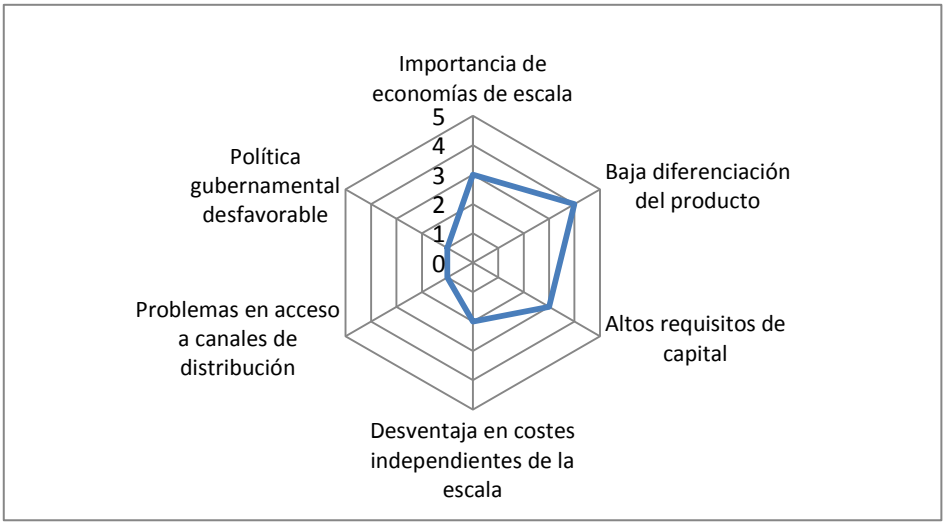


Ilustración 2 - Diagrama radial de las barreras de entrada

2.1.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son aquéllas que dificultan la salida de un negocio del mercado en el que compite, pese a que pueda estar teniendo rendimientos muy bajos o, incluso, negativos. Cuando las barreras de salida son fuertes, es posible observar cómo negocios de bajo rendimiento, o que pierden dinero, siguen compitiendo en el mercado por el mero hecho de no afrontar los costes que implicaría abandonar su posición. Las barreras de salida se pueden analizar en función de diferentes variables que juegan un papel importante en su cuantificación:

Barreras de salida en el mercado de la restauración moderna	
Activos altamente especializados	Si el sector implica tener una importante inversión en activos no corrientes de uso muy específico, su liquidación se hace muy difícil ante una eventual salida. En el caso de la restauración organizada, los activos son especializados pero el sector es muy amplio, por lo que no parece demasiado arriesgado poder liquidarlos ante una eventual salida.
Costes fijos de salida altos	Contratos laborales y permanencias que deben saldarse cuando se produce la salida. En el caso de un negocio de restauración moderna, no se identifican costes de permanencia relacionados. En cuanto a costes laborales, serán más altos cuanto mayor sea el negocio, pero en todo caso menores que en otros sectores, puesto que el sector tiene un salario medio relativamente bajo y una rotación de empleados alta, lo que reduce la antigüedad de los mismos y reduce las indemnizaciones a pagar.
Fuertes interrelaciones estratégicas	Un negocio puede tener varias divisiones y no querer perder una por motivos de imagen, pese a que presente rendimiento bajo o una situación deficitaria. En el negocio de la restauración tradicional estas barreras son bajas, pero en la restauración moderna existen una serie de cadenas que compiten con fuerza por una posición hegemónica, siendo las barreras de salida en este punto son de grado medio.
Barreras emocionales	Las barreras emocionales que la dirección pueda sentir de cara a la empresa pueden dificultar la salida cuando ésta se plantea necesaria.
Restricciones sociales y gubernamentales	Las reacciones que puedan surgir por parte de los sindicatos, la sociedad en general o el gobierno ante una eventual salida pueden ser importantes, sobre todo si se trata de grandes empresas que pueden dejar a muchas personas desempleadas. No parece a priori que un negocio de restauración moderna alcance la entidad para que esto suceda, aunque podría ocurrir con los competidores más grandes.

Tabla 2 - Barreras de salida en el mercado de la restauración moderna

Todas las barreras de salida que se acaban de presentar no afectan únicamente a los nuevos negocios o a aquéllos que atraviesen situaciones difíciles. Cuando un negocio tiene altas barreras de salida, la capacidad de la empresa no está aprovechada y la rentabilidad no es la esperada, en muchos casos se toman acciones a la desesperada que afectan a todo el sector, como puede ser el ejemplo de las políticas de precios muy agresivas. En sectores con altas barreras de salida, la rentabilidad media del sector puede sufrir mucho por este motivo.

El resumen sobre las barreras de salida identificadas para el sector de la restauración moderna puede ser consultado en la

Ilustración 3, que muestra gráficamente la cuantificación de la importancia de todas ellas en un gráfico radial:

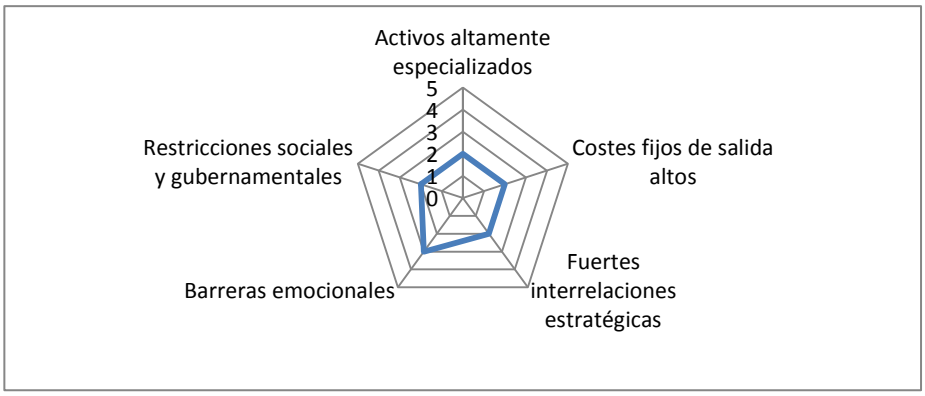


Ilustración 3 - Diagrama radial de las barreras de salida

2.1.3 Implicaciones de las barreras de entrada y de salida

En cualquier sector industrial, un aspecto muy interesante y relevante para el análisis de una posible inversión en el mismo es el de enfrentar las barreras de entrada con las barreras de salida y, con esa información cruzada, tratar de obtener información sobre la rentabilidad esperada para una inversión en ese sector. La

muestra las diferentes rentabilidades que se pueden esperar en un sector industrial cualquiera y, a continuación, se expone la posición que ocuparía en sector de la restauración moderna, en base a todos los datos que se han presentado.

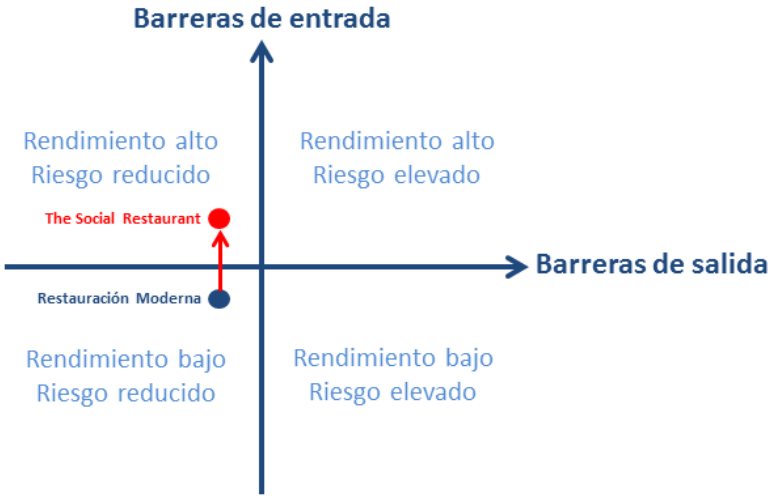


Ilustración 4– Rentabilidad esperada en el sector de la restauración moderna

Por tanto, la restauración moderna presenta una rentabilidad esperada media-baja y un riesgo asociado en la misma línea. Esta situación es la realidad del sector por término medio, lo que no significa que un negocio en concreto no pueda tomar acciones concretas para lograr moverse por la matriz en cualquiera de las direcciones. Así pues, habrá negocios que tomen decisiones que generen un mayor riesgo y una mayor rentabilidad, u otros que por su política empresarial vean como su rentabilidad se minimiza pese a mantener unos riesgos reducidos.

La clave al analizar estos datos radica en comprender que la estrategia empresarial adoptada y la táctica que se ponga en práctica redundará en un movimiento de los negocios a lo largo y ancho de la tabla, partiendo del punto inicial que podría ser comprendido como la media del sector.

En futuras secciones de este documento se mostrarán las decisiones concretas desde el punto de vista estratégico, comercial y operacional que se han tomado en este proyecto para lograr mejorar la rentabilidad esperada del negocio, manteniendo unos riesgos moderados. Es decir, el objetivo de *The Social Restaurant* es moverse verticalmente en la matriz, hacia el cuadrante superior izquierdo (alta rentabilidad y riesgos reducidos).

2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

En un entorno empresarial resulta interesante estudiar el comportamiento de los competidores existentes en el mercado cuando detectan un movimiento de la competencia o cuando intuyen que existe una oportunidad para mejorar su posición en el mercado, lo que generará una respuesta de los competidores ante estos movimientos. Estas situaciones dan lugar a lo que se conoce como rivalidad entre los competidores existentes.

En el estudio de la rivalidad entre los competidores existentes se buscará conocer y, de algún modo, cuantificar los parámetros que se muestran en la Tabla 3:

Rivalidad entre los competidores existentes en la restauración moderna	
Número de competidores	En un sector con numerosas empresas, como es el caso de la restauración, los movimientos estratégicos de un competidor pasan inicialmente más inadvertidos. Esto redunda en una rivalidad suave y en una mayor estabilidad del mercado.
Diversidad de los competidores	Los competidores en el mercado de la restauración moderna son diversos en tamaño y volumen de mercado, por lo que se pueden generar situaciones inestables que generen una mayor rivalidad. Por ejemplo, es posible que competidores pequeños acepten rentabilidades menores para tener más clientes, lo que reducirá la

	rentabilidad general del mercado.
Bajo crecimiento del mercado	En sectores crecientes, es posible crecer a base de mantener la cuota de mercado. En cambio, en sectores estancados, sólo se puede crecer con movimientos para ganar cuota de mercado frente a los competidores, por lo que la rivalidad entre competidores es más alta que en mercados crecientes. Se podría decir que la restauración moderna se encuentra en un punto intermedio, pues pese a que ha crecido poco durante la crisis, presenta un gran potencial de crecimiento futuro.
Poca capacidad de diferenciación	La diferenciación del producto es escasa y la fidelidad de los clientes es baja en este sector, siendo el precio el factor de mayor importancia para ellos. La restauración moderna no escapa a esta realidad, aunque de forma menos acusada que en la restauración tradicional. En este tipo de sectores, es común que se entre en una guerra de precios para poder obtener una mayor cuota de mercado ante la imposibilidad de diferenciarse.
Costes fijos altos	Los costes fijos en un negocio de restauración moderna son moderadamente altos, sobre todo por el impacto de los costes de alquiler de locales céntricos. En cuanto a la materia prima y los productos fabricados, presentan una alta rotación y cierta facilidad de manipulación y almacenamiento, por lo que los costes se reducen con una buena estimación de la demanda.
Sobre-capacidad industrial	En restauración es difícil retener clientes, lo que genera un exceso de capacidad. Si muchos negocios tienen este problema, se tenderá a rebajar los precios para ganar cuota de mercado y aprovechar mejor los recursos. Lo mismo sucede en situaciones de expansión, comunes en el sector, pues cuando un negocio emprende una política agresiva de expansión, la obligación de utilizar de forma eficiente el fuerte aumento de los recursos puede redundar en una rebaja de precios, sobre todo si varios toman la misma acción expansiva a la vez. Por tanto, un exceso de capacidad tiende a reducir la rentabilidad general del sector.
Intereses estratégicos elevados	La rivalidad en un sector será mayor cuanto mayor sea el número de empresas que presenten una posición estratégica ambiciosa para lograr el éxito. En la restauración moderna existen una serie de cadenas que compiten con fuerza por una posición hegemónica, por lo que se puede decir que los intereses estratégicos son moderadamente elevados.
Fuertes barreras de salida	Las barreras de salida en la restauración moderna no son altas, por lo que no se espera que un negocio deficitario permanezca compitiendo y reduciendo la rentabilidad media del sector.

Tabla 3 - Rivalidad entre los competidores existentes en la restauración moderna

La

Ilustración 5muestra un diagrama radial que representa la rivalidad entre los competidores existentes en el sector de la restauración moderna, desde un punto de vista cuantitativo:

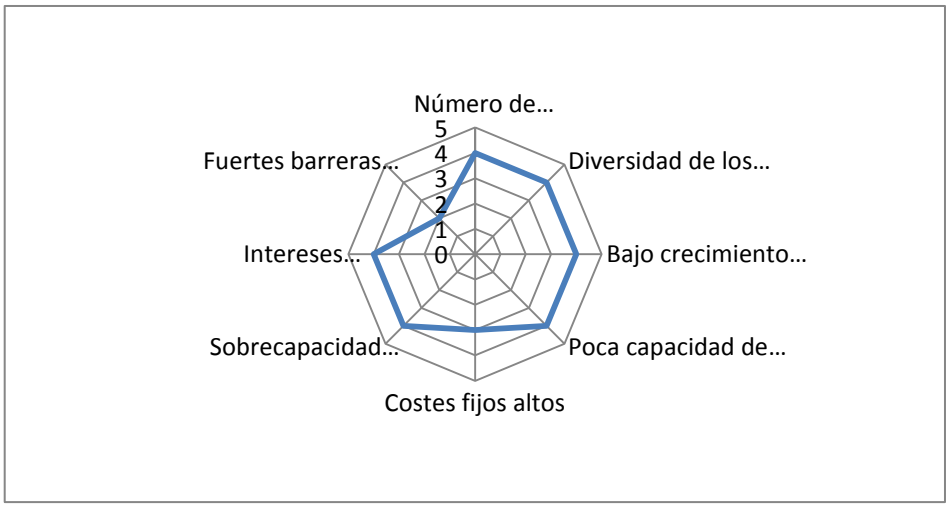


Ilustración 5 - Diagrama radial de la rivalidad de los competidores existentes

2.3 Amenaza de los nuevos competidores

Cuando un mercado resulta atractivo por su volumen de negocio, nuevos entrantes aparecerán para llevarse una porción del mismo. Cuanto mayor sea el número de competidores, más tenderá el mercado a reducir su rentabilidad media. Por ello, en mercados con una tasa elevada de nuevos entrantes, los negocios existentes han de poner barreras a la entrada de los nuevos, o bien llevar a cabo una estrategia de diferenciación para desmarcarse del resto del mercado. Esta fuerza puede medirse en base a algunos parámetros como los que se muestran en la Tabla 4.

Amenaza de los nuevos competidores	
Bajas barreras de entrada	Las barreras de entrada en un negocio de restauración son moderadas tirando a bajas, como se indica en la sección 2.1.1.
Productos poco diferenciados	Como se ha comentado antes, en este mercado es muy difícil fidelizar a un cliente, siendo el precio es el factor determinante. Diferenciarse y lograr una imagen de marca que destruya estas barreras está al alcance de los negocios, pero no es sencillo.
Poco valor de la marca	En la restauración moderna, la imagen de marca es mucho más importante que en la tradicional. Por este motivo, se han desarrollado cadenas de restauración con un gran valor de marca y un buen reconocimiento por parte de los clientes.
Baja fidelidad de los compradores	Fidelizar al cliente no es sencillo en este negocio. Para un consumidor es muy fácil cambiar de local y probar otras cosas. Es labor del negocio el articular una estrategia que fidelice a los clientes por medio de diferenciación en productos y servicios.
Bajo coste de	El coste de sustitución es nulo, o prácticamente nulo, al no haber ningún vínculo

sustitución	contractual entre el cliente y el negocio.
Distribución fácilmente accesible	La distribución en el mercado de la restauración moderna es muy accesible, pues son los propios negocios los que la hacen.
Proveedores fácilmente accesibles	Los proveedores son fácilmente accesibles, aunque para lograr buenos acuerdos comerciales las economías de escala son clave.
Marco regulatorio poco estricto	El marco regulatorio para iniciar un negocio de restauración organizada no es demasiado extenso y además es bien conocido. Como se ha analizado en una sección anterior de este documento, aplicarían legislaciones generales, sectoriales y laborales conocidas, resultando un marco regulatorio ligero.
Fuertes represalias de los competidores existentes	En la restauración tradicional, las represalias esperadas son bastante bajas, por la falta de medios y desarrollo de los competidores. En cambio, en la restauración moderna, los negocios están muy bien articulados, con una estructura empresarial muy bien definida y organizada, por lo que las represalias que puedan tomar en todos los frentes deben ser muy tenidas en cuenta. Éstas pueden ir desde una política de precios más agresiva gracias a las economías de escala, hasta una modificación de la oferta.
Buenas expectativas sobre el mercado	La restauración ha sufrido mucho la crisis que asedia a España durante los últimos años, pero la restauración moderna ha sabido salir adelante fortalecida, presentando un crecimiento moderado durante esta etapa. De cara al futuro, la restauración moderna presenta unas expectativas de negocio muy buenas.

Tabla 4 - Amenaza de los nuevos competidores

La

Ilustración 6 muestra un diagrama radial que representa la amenaza de los competidores en el sector de la restauración moderna, desde un punto de vista cuantitativo:

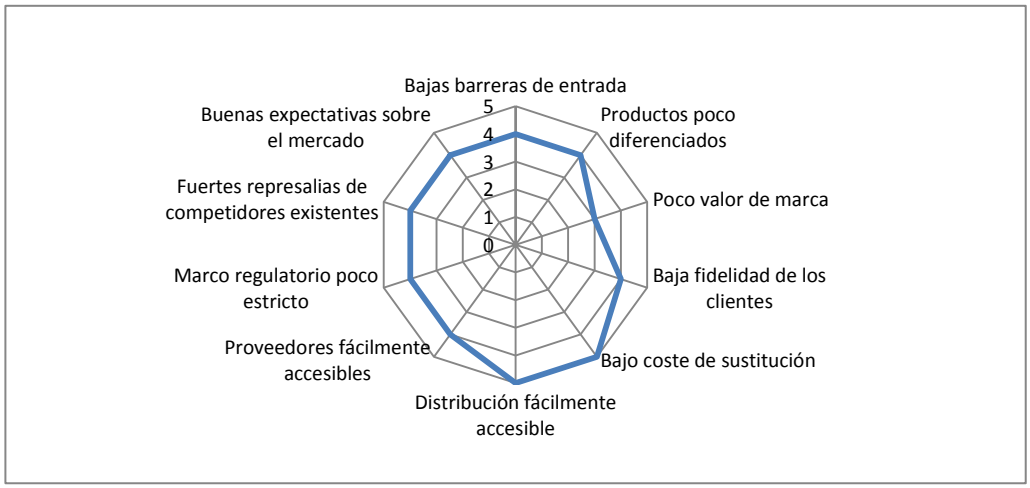


Ilustración 6 - Diagrama radial de la amenaza de los nuevos competidores

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se conoce como productos sustitutos a aquellos que aún no forman parte del mercado, pero que disponen de una oferta alternativa que satisface la misma demanda. Pueden tratarse de mejoras tecnológicas, como fue el caso de la aparición del formato MP3 como sustituto del CD; o productos que afectan a la demanda, como ocurrió cuando la aparición de Internet cambió las necesidades de información de las personas, lo que afectó mucho a la demanda de la prensa escrita tradicional.

Amenaza de productos o servicios sustitutos	
Propensión del comprador a sustituir	Si se obvia que el cliente puede optar por comer casa, parece que la afición de algunas personas y la necesidad de otras de comer fuera de casa no son fácilmente sustituibles. Sí existe, en cambio, algunas soluciones similares como son los restaurantes *take away*, que satisfacen una necesidad creciente de algunas personas de comer muy rápido en su descanso de trabajo.
Facilidad de cambio para el comprador	El cambio es muy sencillo para el cliente, pues no existen lazos insalvables entre él y un restaurante. No obstante, negocios concretos pueden desarrollar una imagen de marca importante, y adoptar estrategias de diferenciación que desarrollen un sentimiento de fidelidad en el cliente, lo que pondría barreras a la facilidad del cambio. Desde el punto de vista del ocio, un sustituto de la restauración moderna pueden ser otras opciones como son el cine, el teatro o un club de fumadores.
Precios relativos de los productos sustitutivos	En la restauración tradicional, el factor más importante para el consumidor es el precio, algo que se traslada, aunque en menor medida, a la restauración moderna. Además, en el sector de la restauración moderna ya existe una importante competencia a nivel de precios, con opciones de precios medios muy diversos. Ello no hace pensar que el precio relativo de un eventual producto sustitutivo se vaya a alejar de la media actual.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Como se ha explicado previamente, si la restauración moderna se entiende como una forma de disfrutar de una comida o una cena de una forma diferente, los productos sustitutos son escasos o inexistentes. Si se entiende única y exclusivamente como una oferta de ocio, cines y teatros pueden ser sustitutos.
Nivel percibido de diferenciación de producto	Como se ha comentado previamente, la diferenciación del producto en el sector de la restauración moderna es bastante baja, y la fidelidad de los clientes es muy difícil de lograr, siendo el precio el factor de mayor importancia para ellos.

Tabla 5 - Amenaza de productos o servicios sustitutos

La

Ilustración 7muestra un diagrama radial que representa de forma gráfica la amenaza de productos sustitutos para la restauración moderna.

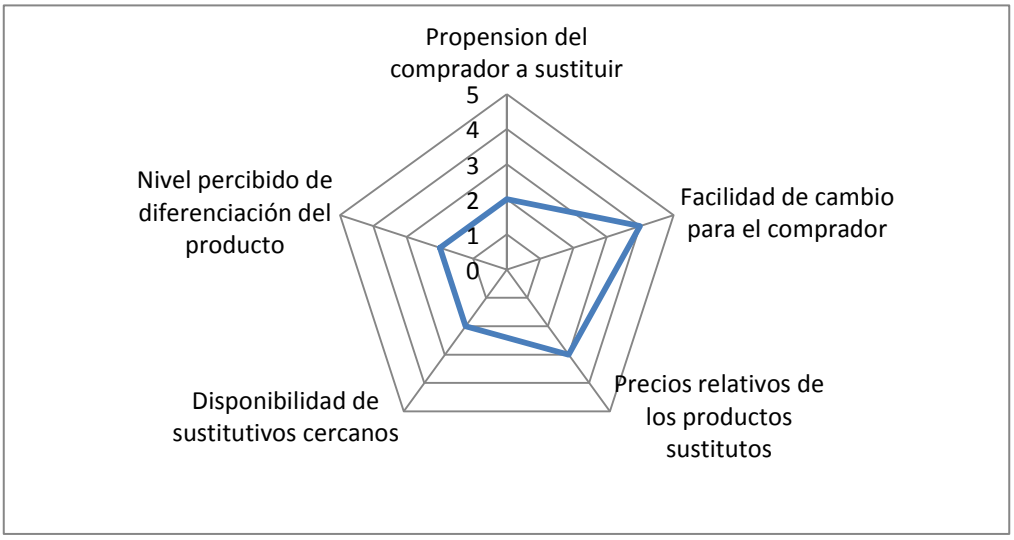


Ilustración 7 - Diagrama radial de la amenaza de productos sustitutos

2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes participan de forma activa en la competencia del sector industrial por su natural deseo de obtener un mejor producto a un precio más bajo. Esta fuerza competitiva será más o menos importante en función de la fuerza de los parámetros que se muestran en la Tabla 6.

Poder de negociación de los clientes	
Alta concentración de los clientes	Si un solo cliente representa gran parte de las compras, lo que representa un claro riesgo para su proveedor, que verá cómo su negocio desciende si pierde este cliente. Especialmente importante resulta la alta concentración de clientes en sectores con altos costes fijos. En el caso de la restauración moderna, la concentración de los clientes es muy baja, centrándose todo el negocio en particulares, por lo que esta fuerza es baja.
Poder de negociación bajo con los proveedores	Un bajo poder de negociación puede hacer que el coste de la materia prima sea alto y genere un producto de poco margen. En la restauración moderna, el poder de negociación es medio, frente a un bajo poder de la tradicional. La restauración moderna se beneficia en este punto de la economía de escala.
Bajo coste de sustitución para los clientes	Como ya se ha visto previamente, el poder de sustitución para un cliente es muy alto en la restauración moderna.
Información disponible y accesible para los clientes	Si el cliente tiene mucha información sobre el mercado, su poder negociador será mucho más alto. En el caso de la restauración moderna, el cliente tiene cierta información sobre los costes a pequeña escala, pero no sobre los costes a gran escala. Además, los servicios y la imagen de marca aportan un valor que el cliente no puede cuantificar fácilmente.

Posibilidad de integrarse hacia atrás para los clientes	En principio, está al alcance de todo el mundo el montar un negocio de restauración. Sin embargo, en la restauración moderna, la necesidad de establecer un modelo de negocio cuidado, la estrategia de expansión asociada y el enfoque de empresa frente al negocio tradicional, representan barreras de entradas difíciles de salvar para la mayoría de los clientes.
Baja diferenciación del producto	La diferenciación en restauración tradicional es baja. En el caso de la restauración moderna, existen más herramientas para lograr una buena diferenciación y una mejor imagen de marca.
Existencia de productos sustitutos	Como se ha explicado previamente, si la restauración moderna se entiende como una forma de disfrutar de una comida o una cena de una forma diferente, los productos sustitutos son escasos o inexistentes. Si se entiende única y exclusivamente como una oferta de ocio, cines y teatros pueden ser sustitutos.
Sensibilidad del cliente a los precios	En la restauración tradicional, el precio es el principal factor de importancia para el cliente. La restauración moderna no ha conseguido escapar a esa realidad, aunque es cierto que existen más posibilidades para añadir valor para el cliente.

Tabla 6- Poder de negociación de los clientes

La Ilustración 8 muestra un diagrama radial que representa de forma gráfica el poder de negociación de los clientes en el sector de la restauración moderna.

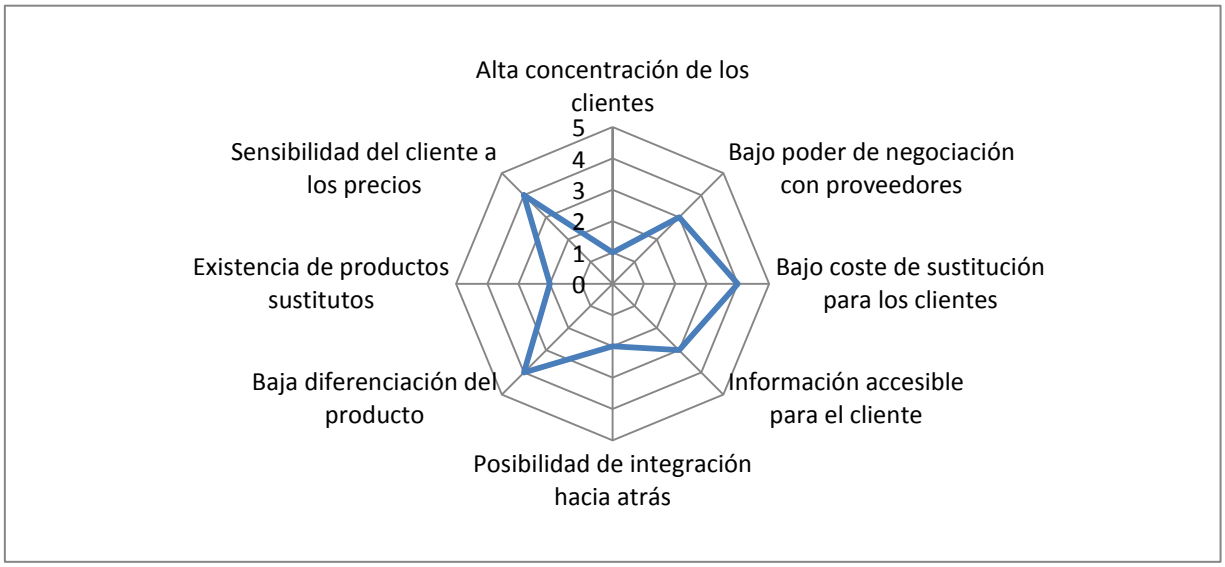


Ilustración 8 - Diagrama radial del poder negociador de los clientes

2.6 Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores ejercen una fuerza competitiva en un sector en tanto en cuanto están capacitados para subir sus precios o empeorar la calidad de sus productos. Una acción de los proveedores

puede reducir drásticamente los márgenes en un sector, especialmente si éste no está capacitado para subir los precios y absorber de ese modo las nuevas condiciones. Así pues, los parámetros que determinan la fuerza negociadora de los clientes son los que se muestran en la Tabla 7.

Poder de negociación de los proveedores	
Concentración de proveedores grandes	Los proveedores en restauración moderna son grandes y bastante generalizados, aunque algunas empresas del sector tienen sus propias cadenas de producción, lo que les obliga a buscar proveedores más especializados y adaptados a sus necesidades.
Baja tendencia del comprador a sustituir	En restauración tradicional, la tendencia a sustituir al proveedor es alta, siempre buscando la mejor relación calidad precio. En restauración organizada, existe algún freno más a esto, por miedo a tener un peor tiempo de entrega o una peor homogeneidad en los productos comprados.
Bajo coste de sustitución	En la restauración tradicional, el coste de sustitución del proveedor es bajo, pero en restauración moderna puede ser alto si eso conlleva unos peores tiempos de entrega, una menor homogeneidad en el producto o una menor calidad.
Baja importancia del comprador	Si el comprador es grande, será muy importante para el proveedor. En restauración tradicional, la importancia suele ser baja, pero la relación de la restauración moderna con las compras centralizadas, ha hecho que muchas empresas de este sector sean muy importantes para sus proveedores.
Alta importancia del proveedor	Si el proveedor es importante por su producto diferenciado o su servicio, su poder de negociación será muy alto. Esta fuerza es más alta en la restauración organizada que en la tradicional, por las necesidades ya comentadas de tener unas entregas en tiempo y unos productos homogéneos en apariencia y calidad.
Ausencia de proveedores sustitutos	El negocio de la restauración, al menos en su esencia, no presenta mucha posibilidad de encontrar sustitutos a los tradicionales proveedores. Sí es posible encontrar sustitutos en algunos aspectos, por ejemplo los tecnológicos. En este punto, destacan las nuevas tecnologías de pedido y pago telemático.

Tabla 7 - Poder de negociación de los proveedores

La Ilustración 9 muestra un diagrama radial que representa de forma gráfica el poder de negociación de los clientes en el sector de la restauración moderna.

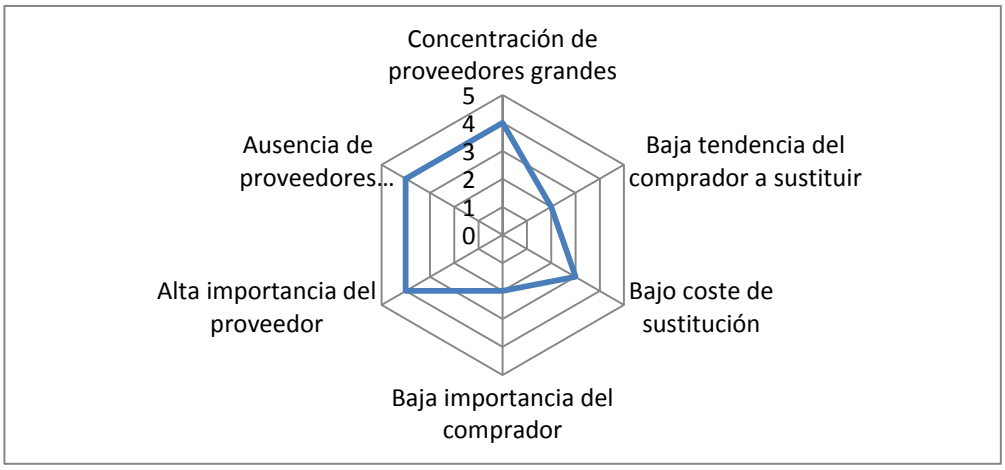


Ilustración 9 - Diagrama radial del poder negociador de los proveedores

2.7 Conclusión al análisis de las fuerzas competitivas

Una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas introducidas por Michael Porter en su obra, es preciso realizar un análisis de alto nivel para poder extraer conclusiones de valor. En primer lugar, la magnitud media de cada una de las fuerzas puede observarse en la Ilustración 10.

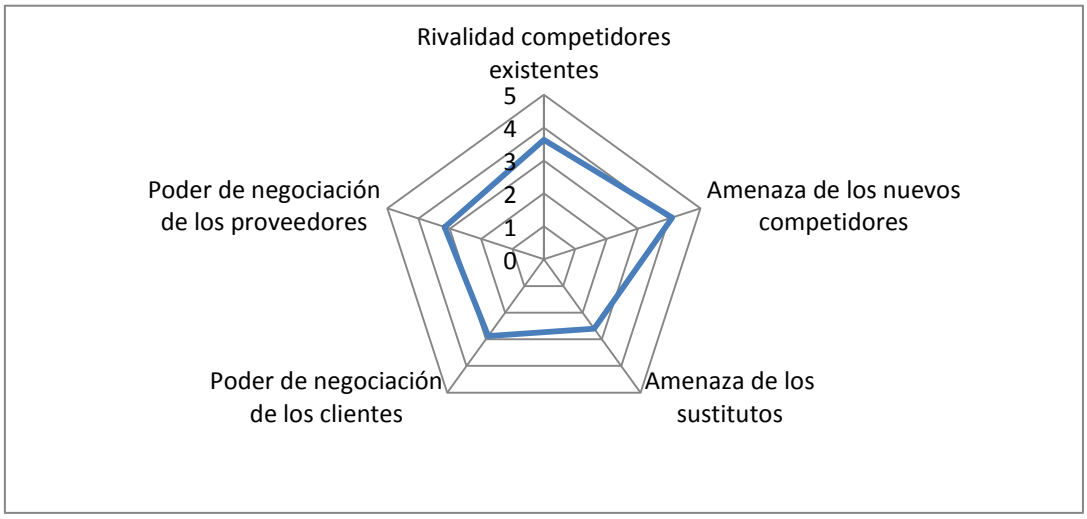


Ilustración 10 - Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter en la restauración moderna

Las principales fuerzas dominantes en el sector de la restauración moderna son la rivalidad entre los competidores existentes en la actualidad y aquéllos que vayan a entrar en el sector en el futuro. Estas fuerzas son de una magnitud considerable, e incrementan la competencia del sector, reduciendo la rentabilidad media. Como ya se ha explicado en la sección 2.1.3, la rentabilidad esperada no es alta en base a las barreras de entrada, y el análisis de las fuerzas de Porter no viene sino a confirmar esta línea.

No obstante, y como ya se ha visto en el bloque anterior sobre el sector y el mercado, el sector de la restauración moderna tiene un gran potencial de cara al futuro, y todavía existen muchos huecos de mercado en base a la información que se ha podido conocer de primera mano, analizando a los clientes objetivo. En esa línea ha de ir el modelo de negocio de *The Social Restaurant*, hacia ofrecer un producto y, sobre todo, un servicio altamente diferenciado que le otorgue una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad esperada, sin obviar la necesidad de conocer cómo funciona su mercado y las fuerzas que lo mueven, para poder decantarlas a su favor. Con la información presentada en esta sección y la que se abordará en la siguiente, la sección 0 presentará el posicionamiento estratégico y los objetivos generales estratégicos de *The Social Restaurant*.

3 Cadena de valor

Michael Porter incluyó en su bibliografía una definición del valor que resulta muy interesante tener en cuenta a la hora de diseñar un modelo de negocio: "El valor resulta de la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costes percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio".

Con el fin de analizar la adición de valor al producto o servicio ofrecido, resulta especialmente relevante utilizar la técnica del análisis de la cadena de valor, cuyo objetivo es descomponer una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades de la empresa que generan valor. En esencia, las ventajas competitivas de un negocio vendrán dadas ante una superioridad en costes o en diferenciación frente a la competencia, justamente los dos tipos de liderazgo que Michael Porter identifica en su obra. Por tanto, el análisis de la cadena de valor consistirá en buscar posibles liderazgos en costes o en diferenciación a lo largo del proceso de creación de ese valor, con el fin de detectar posibles ventajas competitivas que reforzar.

La cadena de valor es aplicable a cualquier modelo de negocio y consta de tres partes diferenciadas:

- **Actividades primarias:** son aquellas actividades implicadas directamente en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs.
- **Actividades de apoyo:** son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Es decir, su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor.
- **Margen:** el objetivo último de la empresa, mediante el cual ésta puede crecer y continuar en su proceso de mejorar el valor que se ofrece al cliente. Según Michael Porter, "el margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

La muestra gráficamente la cadena de valor y sus partes:

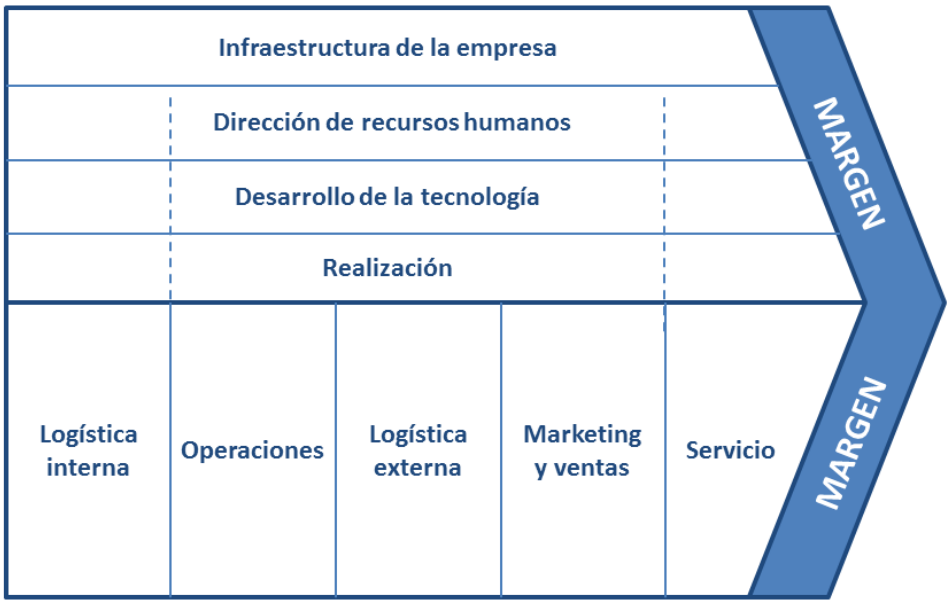


Ilustración 11 - Cadena de valor de Michael Porter

A lo largo de la presente sección, se mostrarán las implicaciones que cada una de las actividades tienen para la generación de valor en un restaurante.

3.1 Cadena de valor de un restaurante – Actividades primarias

En el sector de la restauración moderna, las actividades primarias que aportan valor al servicio y a los productos que reciben los clientes son las que se muestran en la Tabla 8.

Cadena de valor de un restaurante – Actividades primarias	
Logística interna	En esta actividad se incluyen las actividades de recepción y almacenamiento. Comprende los procesos de manipulación, conservación, control de inventarios y devoluciones de productos a los proveedores.
Cocina	Comprende las actividades de preparación y manipulación de los alimentos para elaborar los platos. Dentro de éstas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.
Establecimiento	Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el procesamiento de los pedidos, el nivel de servicio, el grado de atención, la organización, la limpieza y el mantenimiento.
Fuerza comercial y de marketing	Engloba todas las actividades necesarias para promocionar el restaurante. Incluyen la hospitalidad, la publicidad, el contacto con el cliente, la fuerza de ventas y las políticas de precios, entre otras.
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…

Tabla 8 - Cadena de valor de un restaurante –Actividades primarias

3.2 Cadena de valor de un restaurante – Actividades secundarias

Las actividades de secundarias o auxiliares de un negocio de restauración se dividen, al igual que en la cadena de valor de Michael Porter, en cuatro grandes grupos: infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras. Éstas se muestran en más detalle en la cadena de valor

Cadena de valor de un restaurante – Actividades secundarias	
Infraestructura	Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.
RRHH	Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación.
Tecnologías	Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más modernas tecnologías en el campo de conservación y regeneración de alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio.
Compras	Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística.

Tabla 9 - Cadena de valor de un restaurante – Actividades secundarias

4 Análisis DAFO

Una vez presentadas las fuerzas que mueven el sector de la restauración moderna así como las principales actividades que sirven para aportar valor al cliente, es el momento de realizar un análisis de la situación en la que se encuadrará *The Social Restaurant*, con el fin de determinar las líneas estratégicas a seguir para competir en este sector. Para ello, se realizará un análisis DAFO.

A continuación se muestran las principales fortalezas y debilidades (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas más relevantes (análisis externo).

	FORTALEZAS
F1	Participación del cliente, incluyendo carta flotante
F2	Comunicación digital 360º
F3	Innovación del producto / servicio (incluyendo Community Matching)
F4	Buena segmentación del cliente objetivo y adecuación de ese producto a la segmentación
F5	Modelo de negocio replicable y fácilmente expandible

	DEBILIDADES
D1	Somos nuevos entrantes sin experiencia en el sector de la restauración
D2	No acceso a economía de escala (costes unitarios altos frente a costes fijos).
D3	Dificultad de mantener a los puestos clave
D4	Alta inversión inicial
D5	Desconocimiento de marca (altos costes de Marketing y publicidad)

	OPORTUNIDADES
O1	Clientes tienen necesidades no cubiertas por la restauración moderna actual (incluye falta de comunicación 360º)
O2	Buenas perspectivas del mercado de la restauración moderna
O3	Existencia de asociación FEHRCAREM
O4	Posibilidades de expansión por necesidades del mercado en otros lugares
O5	Legislación favorable al sector

	AMENAZAS
A1	Nuevos entrantes por escasas barreras de entrada
A2	Baja fidelidad y bajo coste de cambio del cliente
A3	Facilidad para copiar el conocimiento explícito
A4	Coyuntura económica de la crisis
A5	Pirámide demográfica invertida

Una vez analizada la situación de *The Social Restaurant* en el sector de la restauración moderna, a continuación se realiza un cruce de las fortalezas y debilidades (características internas) con las oportunidades y las amenazas (características externas). El objetivo es sencillo: cada característica interna es enfrentada a todas las externas, y a cada par se le asigna una numeración que vendrá a indicar si la situación que ambas plantean es favorable o desfavorable al negocio. La numeración estará comprendida entre -2 y 2, siendo el -2 una situación "muy desfavorable", el 2 una situación "muy favorable" y el 0 una situación "neutra" en la que la situación propuesta no afecta al negocio.

Una vez obtenidas las puntuaciones para cada uno de los pares, se suman los valores de cada fila y de cada columna, lo que dará una puntuación general a las mismas. Esto nos servirá para identificar las principales fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas a las que más atención se debe que mostrar.

El análisis cruzado que se propone se conoce como DAFO numérico o Q-DAFO, y es el que se muestra a continuación:

	O1	O2	O3	O 4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
F1	**2**	0	0	0	0	1	**2**	-1	0	-1	3
F2	**2**	0	0	1	0	1	**2**	-1	1	-2	4
F3	**2**	1	1	0	0	1	**2**	-1	-1	-1	4
F4	**2**	0	0	0	0	-1	1	0	0	2	4
F5	0	**2**	1	**2**	**2**	-2	0	0	-2	0	3
D1	-1	1	**2**	-2	1	-1	-1	1	-2	0	**-2**
D2	0	1	1	**2**	0	0	0	0	-2	0	**2**
D3	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	**-2**
D4	0	1	1	-1	0	-1	0	0	-2	0	**-2**
D5	**2**	1	**2**	**2**	0	-1	-2	0	0	0	4
	9	7	8	**3**	**3**	**-4**	**4**	**-3**	**-7**	**-2**	

Atendiendo a este análisis, podemos concluir lo siguiente:

- Las fortalezas son sólidas, y pueden convertirse en una ventaja competitiva si se saben usar de un modo adecuado.

- No existe ninguna debilidad muy fuerte. En cambio, hay una debilidad a priori, como es el caso del desconocimiento de la marca, que por algunas oportunidades que presenta el mercado se puede convertir en un punto que se puede poner a favor si se trabaja con esas oportunidades.

- La principal oportunidad que se presenta es, sobre todo, que el cliente de la restauración moderna todavía tiene necesidades no cubiertas, como se mostraba en el análisis del mercado. Además, tanto la comunicación integral y bidireccional con el cliente como la existencia de la asociación FEHRCAREM son también puntos a favor muy a tener en cuenta.

- La principal amenaza radica en los nuevos entrantes que puedan llegar al sector y convencer a los clientes con su propuesta de valor. Esto está relacionado con las bajas barreras de entrada a este mercado. Además, otra amenaza es la situación económica actual, pues en periodos de crisis es más difícil obtener financiación, además de que el consumo se ve reducido en general.

Además, prestando atención a algunas de las celdas, se pueden sacar conclusiones interesantísimas que pueden guiar la manera de competir de *The Social Restaurant* en su mercado:

- Las necesidades de los clientes no cubiertas en el mercado actual de la restauración moderna es la oportunidad más importante, como se ha comentado previamente.

- Lo que en principio podría parecer una debilidad, como el desconocimiento de marca, se pone a favor de la idea de negocio cuando se pone de manifiesto que existen oportunidades como la

posibilidad de expansión; la existencia de la asociación FEHRCAREM que, entre otras cosas, puede servir para lanzar una marca; y que los clientes tienen necesidades no cubiertas, por lo que están abiertos a nuevos entrantes que las satisfagan. Por tanto, el tener una marca desconocida aprovechando esas oportunidades.

- La fortaleza de que el negocio sea fácilmente replicable y expandible se ve favorecida por algunas oportunidades como las buenas perspectivas del sector, la existencia de necesidades similares en otros lugares de España y Europa y por el hecho de que la legislación es permisiva con los negocios de restauración, no poniendo demasiadas trabas a su expansión.

- La amenaza de la baja fidelidad y el bajo coste de cambio para el cliente no es tal cuando se cruza con alguna de las fortalezas del modelo. Así, la posibilidad de participar en la carta de forma activa, la estrategia de comunicación 360º y la innovación en producto y servicio hace que esa amenaza se ponga a favor de la idea y sustente sus bases: existe una necesidad incipiente en el cliente objetivo que no está siendo satisfecha. Si estas fortalezas se aplican adecuadamente, no sólo se logrará atraer al cliente, sino que se logrará una mayor fidelidad del mismo.

5 Posicionamiento estratégico

En base a todo lo estudiado hasta el momento, en especial al análisis DAFO de la sección anterior, el posicionamiento de *The Social Restaurant* ha de ser el que se muestra en la Ilustración 12.

Participación del cliente

- Carta variable que recoja las sugerencias de la clientela
- Espacio visible que recoja las valoraciones, opiniones y los comentarios de los clientes.

Comunicación digital 360º

- Uso de las nuevas tecnologías para la comunicación con el cliente.
- Presencia digital para una experiencia completa: antes, durante y después.

Innovación contínua en producto y servicio

- Carta variable, eventos temáticos.
- Profile Matching: el rincón social.

Oferta adaptada a las necesidades del cliente

- Diferentes espacios y actividades, y productos adecuados a cada uno de ellos.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes en cada momento.
- Variación frecuente de la oferta comercial para adecuarla a las preferencias de los clientes.

Orientación a la expansión

- Modelo de negocio expandible, con procesos centralizados y escalables.
- El plan operativo ha de soportar la propuesta de valor y la expansión de la misma.

Ilustración 12- Posicionamiento estratégico de *The Social Restaurant*

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 5 – Plan de Marketing

"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos"

Philip Kotler

1 Introducción 73

2 Segmentación del público objetivo 74

3 Perfil del consumidor. Patrón de consumo 75

3.1 Gasto y consumo alimentario fuera del hogar 75
3.2 Particulares 76
3.3 Turistas 76
3.3.1 Turismo de Estudios 78
3.4 Profesionales 79

4 Producto y Servicio 80

4.1 Participación de Cliente 80
4.2 Comunicación 360º 80
4.3 Innovación continua de producto y servicio 81
4.4 Oferta adaptada a las necesidades de cliente 81
4.5 Orientación a la expansión 82

5 Oferta Gastronómica 82

5.1 La Carta Flotante 85
5.1.1 Funcionamiento 85
5.1.2 Votaciones de Cliente 88
5.1.3 Menús 88

6 Community Matching y Eventos 90

6.1 Funcionamiento 90

7 Estrategia de Precio 92

8 Canales y Promoción 92

9 Definición de canales de comunicación y objetivos 93

10 Canales de comunicación y venta: ANTES 95

10.1 Posicionamiento en buscadores (SEO, SEM) 95
10.2 Cupones y Promociones 95
10.3 Prensa 96
10.4 Tarjetas de Visita 96
10.5 Web Corporativa: Información General 96
10.6 Presencia en redes sociales (Facebook) 97
10.7 Presencia en webs de reservas online (*El Tenedor*) 98

11 Canales de comunicación y venta: DURANTE 98

11.1 Decoración, Servicio y Atención al Cliente 98
11.2 Community Matching 98
11.3 Eventos, Cursos, Semanas Temáticas (Facebook, Twitter) 99
11.4 Pedido Telemático y Pago Telemático (*ToCarta*) 99
11.5 Votación, Opinión (*Web*, *Facebook*, *Tablet*) 100
11.6 Presencia en Apps de geolocalización (FourSquare). 101
11.7 Subir fotografías (*Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *Tablet*) 102

12 Canales de comunicación y venta: DESPUÉS 102

12.1 Presencia en plataformas de opinión y comentario de experiencia (TripAdvisor, El Tenedor, Web) 102
5.1. Community Managers en las redes sociales (Twitter, Facebook, Web) 103
5.2. Presencia en blogs (Blog propio, blogs de clientes, influencers) 103

13 Conclusiones 104

14 Referencias 106

1 Introducción

El objetivo del presente documento es el de identificar y analizar primeramente los clientes potenciales de *The Social Restaurant*, para así poder realizar la **segmentación** de los mismos y a continuación, una vez identificados los segmentos más valiosos, establecer la estrategias para fortalecer los lazos con cada uno de ellos. Se realizará para ello un análisis de cada uno de los elementos del Marketing Mix, incluyendo Producto, Precio, Lugar o Canales y Promoción.

En la sección de **Producto y Precio** se detalla la oferta de *The Social Restaurant* a nivel de producto y servicio que genera una propuesta de valor hacia el cliente. A modo de resumen, según los datos recopilados por diferentes fuentes, todo ello mencionado en capítulos anteriores, se puede destacar cuáles son los productos y/o servicios que un cliente más valora en un restaurante:

- Comida **saludable** y ligera.
- Información sobre el **origen** de los ingredientes y la **elaboración** de los platos.
- **Innovación** constante de la oferta.
- **Información nutricional.**
- Posibilidad de **personalizar menú** en cuanto a tamaño, ingredientes, etc.
- Servicios y **comodidades**: WiFi, zona lectura, carta legible, tiempos aceptables, etc.
- **Precios razonables** acordes al servicio.
- **Localización** del restaurante.
- Pedido y pago **telemático** (sin camareros).
- **Espacios y ambiente** agradables.

Teniendo en cuenta las preferencias de un público mayoritario, nace la oferta de *The Social Restaurant* tal y como se explicará en las secciones subsiguientes de este documento.

Por último, en la sección de **Canales y Promoción** se realiza la definición de la estrategia de comunicación y venta de *The Social Restaurant* a lo largo de todo el proceso de relación con el cliente, "Antes", "Durante" y "Después" de la visita del cliente al restaurante, a diferencia de la empleada por la mayoría de los restaurantes, los cuales sólo están presentes en el "Durante".

2 Segmentación del público objetivo

The Social Restaurant se dirige a un amplio sector del Mercado. Para establecer un posible dimensionamiento del mismo, se pueden identificar tres Targets principales atendiendo al tipo de preferencias que demandan:

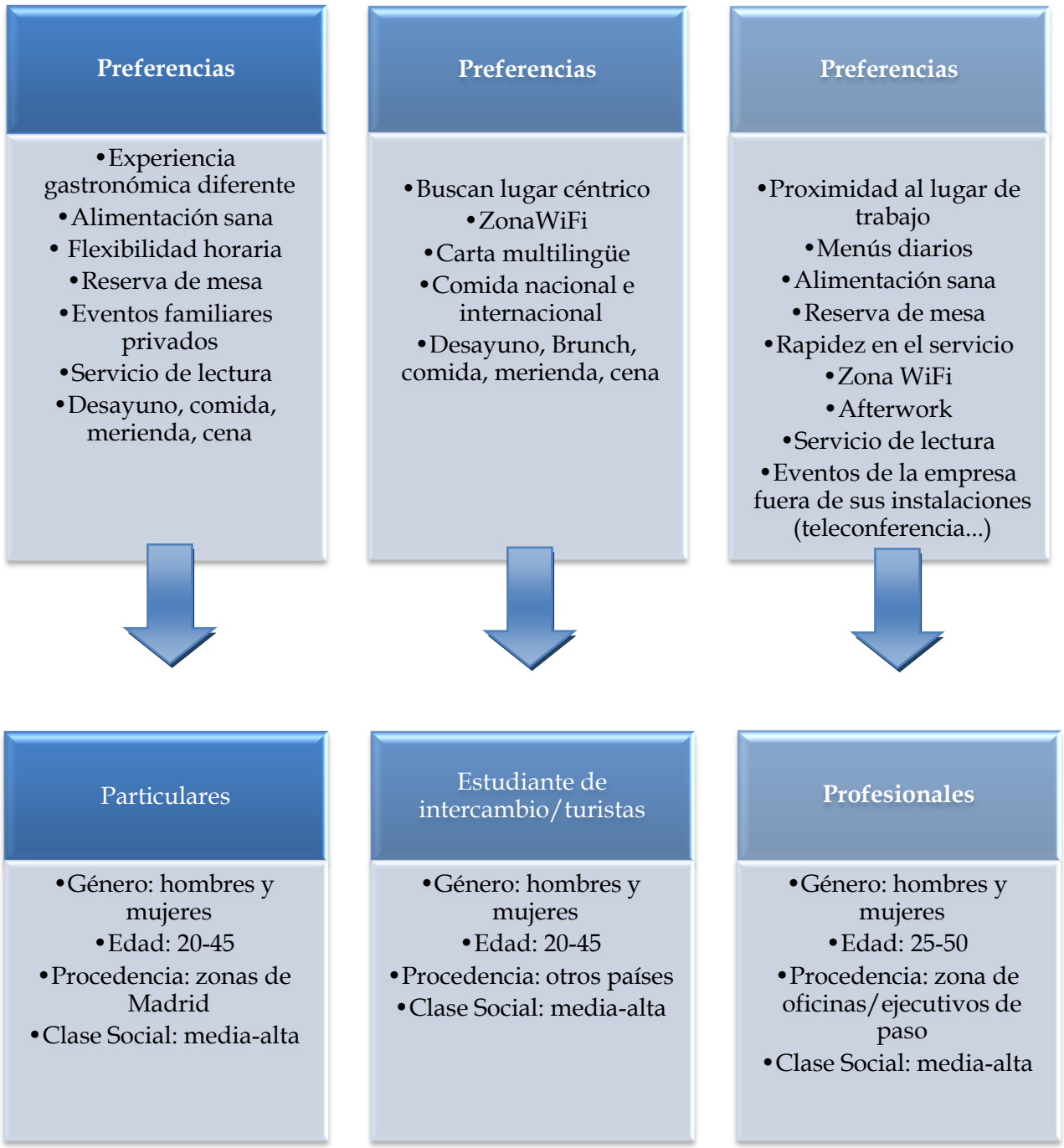


Ilustración 1- Segmentación Público Objetivo

3 Perfil del consumidor. Patrón de consumo.

3.1 Gasto y consumo alimentario fuera del hogar

Durante los últimos años se viene experimentando un descenso del consumo extra doméstico de alimentos en España, según un estudio realizado por MERCASA sobre el mercado extra doméstico de alimentación en 2012.

Las principales conclusiones sobre el consumo alimentario fuera del hogar, cuya cifra total de ventas en 2012 cae un 4,1 por ciento y cierra con un gasto de **33.044 millones de euros**, un 33 por ciento del gasto total. Este resultado viene marcado por el descenso de ventas, visitas y del ticket medio por comensal en comidas y cenas, que se sitúa en **4,84 euros**, un 1,2 por ciento menos con respecto al año anterior.

Se constata también que el mayor gasto, **16.290 millones de euros**, se realiza en los **restaurantes con servicio de mesa,** seguidos de los establecimientos de autoservicio, servicio rápido o en barra, que asciende a 10.160 millones de euros y la cantidad restante, 6.592 millones de euros en las máquinas, hoteles, transporte, ocio nocturno o conveniencia (ver[1]).

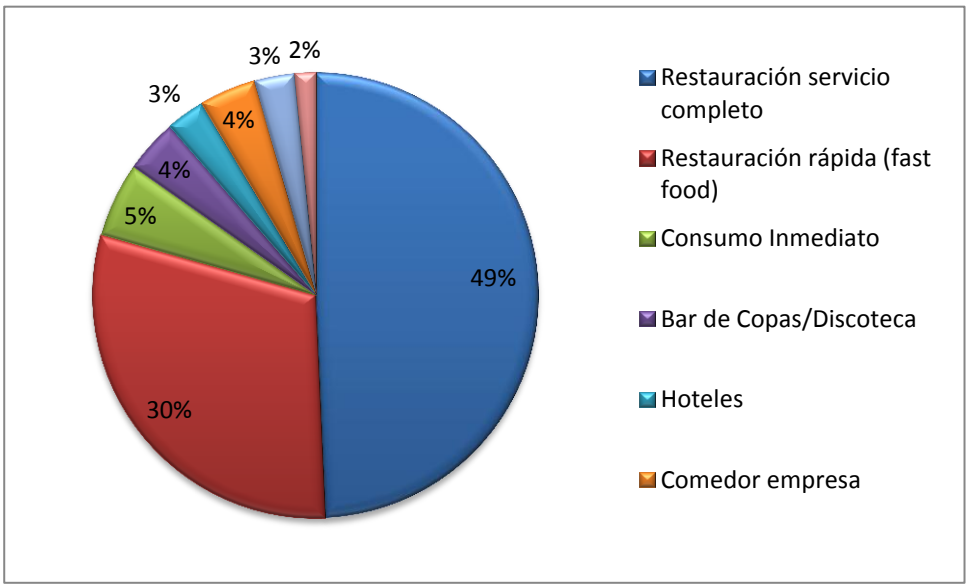


Ilustración 2-Participación en la actividad de los servicios de restauración en 2012 (% sobre ventas)

Los restaurantes a la carta y los restaurantes con menú concentran la mitad de las ventas del Sector, según se desprende de Ilustración 2.

Agrupando las diferentes características de la demanda del Mercado, se han distribuido en tres segmentos del mercado cuyos principales rasgos se detallan a continuación.

3.2 Particulares

Los españoles son los europeos que más salen a comer fuera de casa, seguidos de los irlandeses y los griegos, según datos ofrecidos por la Oficina de Estadística comunitaria Eurostat:

Consumo final de los hogares en España:	**Consumo final de los hogares de la U.E.:**
14,8% en Restaurantes y Bares	6,9% en Restaurantes y Bares

Ilustración 3 - Consumo de los hogares dedicado a restaurantes y bares

La estadística de Eurostat revela que en España el gasto en alimentos, bebidas y restaurantes alcanza el 29,7% (ver [1]).

Se detecta por tanto, a un segmento formado por mujeres y hombres con poder adquisitivo medio alto que viven en la provincia de Madrid a los que *The Social Restaurant* quiere satisfacer sus preferencias. Principalmente buscan encontrar una **experiencia gastronómica** sin parangón. Valoran la **alimentación sana** en **cualquier momento del día** para compartir solos o en un evento familiar, con la posibilidad de hacerlo de **manera privada**. La opción de **reserva de mesa** es fundamental, así como la posibilidad de poder tomar una consumición mientras disfrutan de una lectura agradable en un lugar cómodo.

3.3 Turistas

La demanda turística internacional ha experimentado a lo largo de 2011 una evolución positiva de distinta magnitud, según se han ido desarrollando diferentes acontecimientos a lo largo del año. Así pues, los datos que determinan este tipo de clientes son los que se muestran en Ilustración 4.

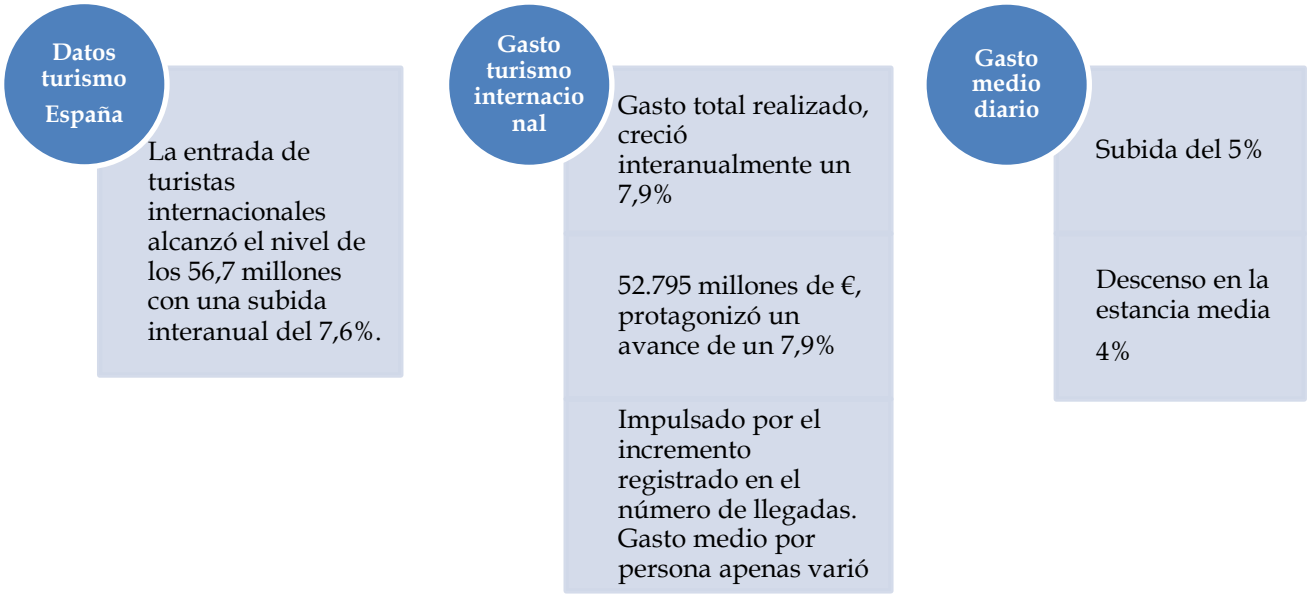


Ilustración 4 - Datos de turismo en España 2011

Ver Apéndice 13: Distribución del gasto total de turistas en España según componentes

El grupo de edad más numeroso entre los turistas internacionales fue el de 25 a 44 años, que concentró al 42% de los mismos, tal y como se desprende de la Ilustración 5. Diez puntos por debajo se situó el grupo de 45 a 64 años, aglutinando entre los dos al 74% de los turistas recibidos. Los turistas que se encuentran en estos tramos de edad fueron, además, los que más crecieron en valores absolutos respecto a 2010.

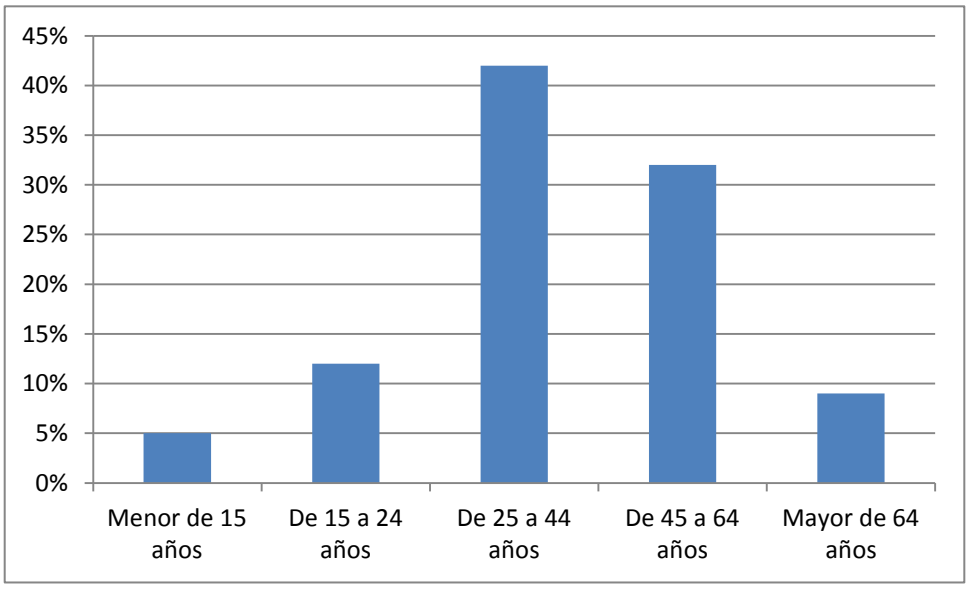


Ilustración 5 - Turistas internacionales en España distribuidos según la edad

La **Comunidad de Madrid** recibió 4,6 millones de turistas durante el año 2011 (ver Tabla 1). Es un destino que no representa estacionalidad, las llegadas se reparten homogéneamente a lo largo del año (ver [3]).

Comunidad de Madrid Datos de turismo 2011	
Nº de turistas	4,6 millones
Gasto total	Aumento 6,3%
Gasto total de España	10,20%
Gasto medio por turista	1.177 €
Gasto medio por turista/diario	158 €

Tabla 1- Datos de turismo 2011 Comunidad de Madrid

El segundo segmento de mercado al que se enfoca la actividad de *The Social Restaurant* son los turistas. Dicho segmento, busca un **lugar céntrico**, agradable donde poder disfrutar de la **oferta gastronómica a cualquier hora del día,** con una **carta multilingüe** para facilitar el pedido y donde las **conexiones a internet** son imprescindibles.

Ver Apéndice14**:** Perfil socio-demográfico de los turistas.

3.3.1 Turismo de Estudios

Dentro del sector del turismo, tienen un peso importante los turistas que vienen a nuestro país para ampliar su formación académica. Este tipo de turismo hace que se generen en el alumno vínculos afectivos con el destino, lo que lleva a una alta fidelización de estos viajeros. Su experiencia en nuestro país les convierte en auténticos prescriptores y, en definitiva, "embajadores" de España. Los datos de este tipo de turismo, aparecen reflejados en la Tabla 2**Error! Reference source not found.**:

Turismo de estudios en España Datos de turismo 2012	
Nº de estudiantes extranjeros	950.000
% Respecto Año 2011	25%
Volumen de Gasto total	2.026 millones €
% Respecto Año 2011	28%
Principales Mercados emisores	Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania

Tabla 2- Turismo de estudios en España

En marzo del 2013, El Ministerio De Industria, Energía y Turismo e Icex han lanzado el portal "Study in Spain" para atraer estudiantes extranjeros (ver [4][5]).

3.4 Profesionales

Según un estudio realizado por La Federación de Usuarios-Consumidores Independientes, FUCI, en ciudades españolas para conocer los hábitos alimenticios de los consumidores en relación con su jornada laboral durante el año 2011, se desprende que **seis de cada diez españoles comen fuera de casa** al no tener tiempo suficiente para regresar a su hogar.

Respecto al gasto, que varía según las rentas de cada individuo y la decisión de donde comer, oscila entre los 100 y los más de 300€.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.Este descenso en el precio se debe a que los restaurantes están realizando ofertas muy buenas para captar clientes, a la vez que otros ofrecen comer un solo plato en vez de primero y segundo, lo cual abarata el coste.

En cuanto a los datos de la **Comunidad de Madrid** el cliente de este perfil, realiza un **gasto medio de 14 €** y representa **un 79% del total de trabajadores los que lo hacen fuera de casa** (ver [6]).

The Social Restaurant, destaca el grupo de los profesionales como uno de los targets a los que se dirige, designándose a tal como las personas que en horario laboral comen fuera de casa. Este perfil suele buscar un **lugar próximo** al trabajo, adquisición de **menú sanos/equilibrados** y poder hacer uso de sus cheques de comida. Necesitan **rapidez** en el servicio y **reserva de mesa**. Valoran muy positivamente la Zona WiFi y servicio de lectura.
Una de las opciones más demandadas en los últimos tiempos es encontrar un lugar agradable al que acudir después de una larga jornada de trabajo, la cual puede ser satisfecha con nuestra oferta Afterwork.

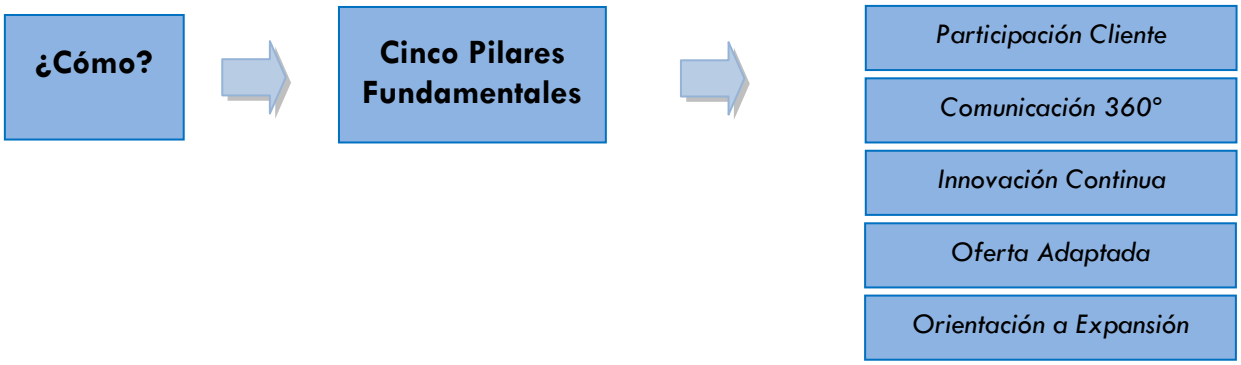
Para la realización de eventos corporativos fuera de las instalaciones de la empresa, se dispone de una zona VIP con todas las instalaciones necesarias para poder realizar teleconferencias.

Ver Apéndice 15:% Trabajadores españoles que comen fuera de casa por Comunidad Autónoma.

Ver Apéndice 16: Opciones preferidas por los profesionales para comer fuera de casa. Plan alimentación sana para profesionales.

4 Producto y Servicio

The Social Restaurant es un nuevo concepto de restauración dentro del *Casual Dining* de la Restauración Moderna, cuyo objetivo principal es adecuar su oferta a las necesidades de sus clientes en cada momento, además de suponer una experiencia memorable para los mismos. La filosofía de *The Social Restaurant* se fundamenta en la **comodidad** de sus clientes en todos los aspectos, **diferenciación** de su producto y servicio **comunicación** con sus clientes antes, durante y después de la experiencia, de forma que sea capaz de crear un vínculo especial entre ambos que finalmente derive en una fidelización del cliente.



4.1 Participación de Cliente

The Social Restaurant quiere que el cliente tenga voz y sea escuchado, por ello ofrecemos lo siguiente:

1. **Carta Flotante** con participación activa de sus clientes que ofrecerá cada mes platos nuevos en base a sus gustos mediante votaciones.
2. Elementos necesarios para poder **votar, valorar y opinar**, no sólo acerca del producto ofrecido sino también acerca del servicio y experiencia vivida.
3. **Eventos temáticos** como talleres y concursos de cocina donde el cliente podrá divertirse y aprender del mundo de la restauración.

4.2 Comunicación 360º

Consiste en la presencia digital completa: **antes, durante y después de la experiencia**, de forma que el cliente tenga la accesibilidad adecuada en cada momento de la verdad. Por ejemplo, facilitando información acerca del restaurante y de su oferta o el modo de reserva en el "antes" de la experiencia, logrando una experiencia inolvidable en el "durante" o facilitando los medios para realizar comentarios, valoraciones y opiniones en el "después" de la experiencia. En el apartado8 subsiguiente de Canales y Promoción se explica con más detalle los medios a través de los cuales es posible esta comunicación.

Otra componente clave para la comunicación es el servicio de **Community Matching**, que hace posible que personas con unos mismos gustos o intereses por algo en concreto puedan reunirse en *The Social Restaurant* en los eventos celebrados para tal efecto. Por ejemplo catas de vino, cursos de cocina, etc.

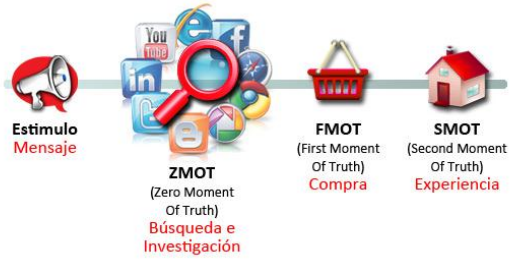


Ilustración 6–Momentos de la verdad

4.3 Innovación continua de producto y servicio

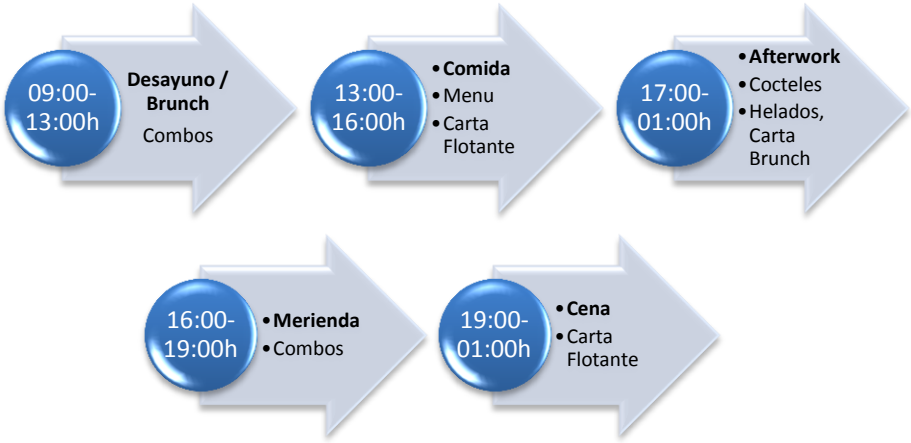
En *The Social Restaurant* la diferenciación e innovación cobra una gran importancia y se lleva a cabo de tal forma que el cliente pueda percibir ese toque de distinción y diferenciación frente a otros restaurantes semejantes del sector.
Además de la **decoración**, primer impacto de diferenciación que percibirá el usuario antes de consumir, ya que *The Social Restaurant* considera de vital importancia disponer de un aspecto cuidado, elegante, moderno, luminoso, colorido, íntimo e insonorizado que sea capaz de transmitir, a primera vista, una buena sensación y grandes expectativas sobre lo que será la experiencia en el restaurante, se atiende a la innovación por los siguientes conceptos:

- Incorporación de **nuevas recetas** de forma regular en menús y carta.
- **Eventos temáticos** de forma periódica variando ligeramente decoración y menú.

4.4 Oferta adaptada a las necesidades de cliente

En *The Social Restaurant* el cliente debe sentirse cuidado y mimado evitando cualquier incomodidad habitual de otros restaurantes.

- Se ofrecen **distintos servicios adaptados** al cliente objetivo para cada una de las franjas horarias. Con el siguiente plan de servicios, productos y espacios ofrecidos conseguimos una alta rotación de público cubriendo las necesidades del público objetivo en cada momento. *The Social Restaurant* permanece abierto de 9:00h a 01:00h, ofreciendo los siguientes servicios por franja horaria:



- Se ofrecen **distintos espacios** (*zona afterwork, zona de barra / cocteles, zona de lectura, zona social para conocer gente, zona de comidas / cenas y zona VIP*) de forma que el cliente pueda elegir uno u otro dependiendo de su estado de ánimo o gustos y necesidades en cada momento.
- Además, **luz, sonido y decoración** de cada uno de estos espacios serán los más adecuados para contribuir a la máxima comodidad del cliente.
- Por otro lado, se facilitan las tareas derivadas del servicio de restauración, como **reserva de mesa, pedido y pago de la consumición** siendo posible hacer ambas **telemáticamente** mediante dispositivos móviles y *tablets* en el propio local.
- En cuanto a la **carta de productos**, la diferenciación será una componente constante en todos ellos, ofreciendo **platos innovadores** con exquisita presentación, **Carta Flotante** con participación activa de los clientes, **recomendación de maridaje** para cada plato, postres, cócteles y batidos temáticos, posibilidad de elegir el tamaño del plato, etc.

4.5 Orientación a la expansión

Puesto que se trata de Restauración Moderna, el modelo de negocio está diseñado desde su inicio para la expansión en otras ciudades o países en cuanto a los procesos, que serán centralizados, escalables y normalizados. Se comenzará por un solo restaurante inicialmente, para después ser replicado en otras ciudades, lo que permite recoger experiencia y sacar conclusiones en esta primera parte que serán utilizados a la hora de abrir otros restaurantes permitiendo una mayor optimización y eficacia.

En el Bloque 8 – Plan de Expansión se explica con mayor detalle el plan de expansión que se llevará a cabo.

5 Oferta Gastronómica

The Social Restaurant fusiona la cocina **tradicional mediterránea** con la creatividad y provocación de la cocina **vanguardista**.

The Social Restaurant pretende recoger las influencias de las recetas mediterráneas tradicionales conocidas generación tras generación y presentarlas con un toque de distinción y creatividad tomando como inspiración la cocina vanguardista. Se trata de que el cliente reconozca claramente cada plato e ingrediente pero quede sorprendido por su aire fresco e imaginación en la presentación. A continuación se muestran unos ejemplos de la oferta gastronómica de The Social Restaurant:

Croquetas de Jamón

Ensalada de Tomate y Mozzarella al Pesto con Ajetes

Huevos Rotos con Jamón

Tiras de Entrecot sobre cama de Calabacín con salsa de Pimienta

Timbal de Rabo de Buey con Foie

Chipirones salteados en salsa de Tomate

Brownie de Tres Chocolates

Coulant con Frambuesas

Sorbete de Melón al Cava

Tarta de Queso con Fresas

La oferta de *The Social Restaurant* variará dependiendo de la franja horaria. De esta forma, entre las 09:00h hasta las 01:00h habrá **cinco distintos servicios** con ofertas variadas en cada uno. Hasta las 13:00h se ofrecerá el **Desayuno-Brunch** con combos económicos ya establecidos, donde se podrá elegir entre Continental, Francés e Inglés.

A partir de las 13:00h y hasta las 16:00h se servirá la **Comida** donde el cliente podrá elegir entre el menú diario, menú de fin de semana o la Carta Flotante siempre acompañado de carta de vinos y carta de postres. A continuación, de 16:00h a 19:00h es la hora de la **Merienda** en *The Social Restaurant* y para ello se oferta una amplia carta de postres, la propia carta de desayunos y brunch y diferentes batidos y helados. A continuación, y hasta el cierre, se habilita una zona para **Afterwork**, donde se podrá merendar o cenar de forma informal además de disfrutar de una amplia oferta de cocteles, mojitos y batidos. Por último, para la **Cena** se ofrece la Carta Flotante además de carta de vino, postres y cocteles.

Todo ello se resume en la tabla mostrada a continuación (Tabla 3)

Servicio	Horario	Tipo	Observaciones
Desayuno-Brunch	09:00h-13:00h	**Combos preestablecidos:** Continental: Zumo, café, tostada, bollería. Francés: Zumo, café, croissant. Inglés: Zumo, huevos revueltos con bacon, patatas, salchicha.	
Comida	13:00h-16:00h	Menú de lunes a jueves Menú fin de semana Carta Flotante	
Afterwork	19:00h-01:00h	Carta de cócteles Carta batidos, helados y postres Carta Brunch	
Merienda	16:00h-19:00h	Carta batidos, helados y postres Carta Brunch	

Cena	19:00h-01:00h	Carta Flotante Carta de cócteles	

Tabla 3 - Servicios ofertados por franja horaria

5.1 La Carta Flotante

Como se ha comentado anteriormente, la carta de *The Social Restaurant* es flotante, es decir, variará sus platos mensualmente acorde a las preferencias y votaciones de los clientes y es uno de los servicios fundamentales que hacen posible la participación del cliente, uno de los principales pilares.

Con la Carta Flotante, además de conseguir plasmar las preferencias de los clientes en la principal oferta de *The Social Restaurant,* como es la propia carta del restaurante, también se consigue que el cliente se sienta parte de la operativa y decisiones del mismo ya que se le da valor a cada uno de sus comentarios que posteriormente darán como resultado la confección de una carta común.

Por otro lado, una carta de estas características precisa de la renovación constante de su oferta gastronómica, debido a la necesidad por parte del restaurante de incorporar nuevos platos constantemente para hacer posible una votación de cliente de una amplia gama de recetas. Esta necesaria renovación es un punto fuerte dentro del restaurante, ya que asegura la innovación constante de su oferta y huye del aburrimiento de una carta estándar.

5.1.1 Funcionamiento

La Carta Flotante consta de dos grandes partes: la **parte rotativa**, que es la parte principal de la carta y que va incluyendo mes a mes los platos más valorados por los clientes, y la parte de **sugerencias,** donde se añadirán varios platos a lo largo del mes y que estarán abiertos a votaciones para entrar en la parte rotativa o no, a voluntad del cliente.

Los clientes podrán votar platos tanto de la parte de novedades como de la parte rotativa, de forma que en el próximo mes se incluirán los platos más valorados en su conjunto en la parte rotativa y las nuevas sugerencias de *The Social Restaurant* en la parte de sugerencias para entrar en votación de igual manera para el siguiente mes.

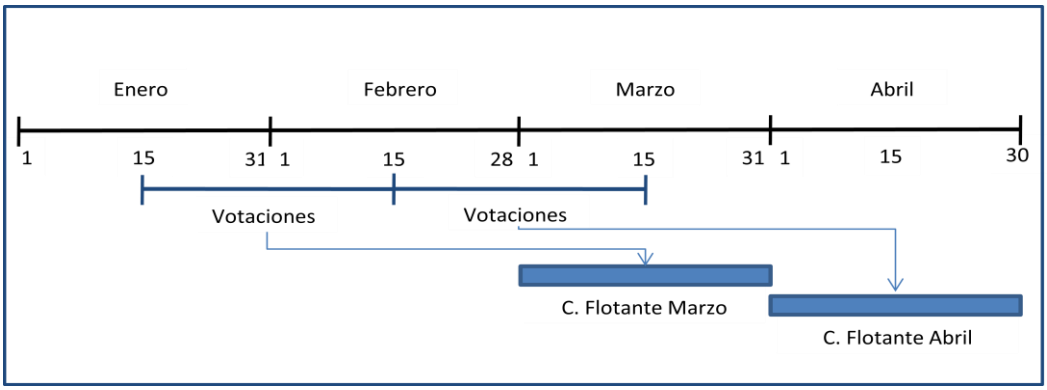


Ilustración 7 - Tiempos en la confección de la Carta Flotante

La carta variará los días 1 de cada mes recogiendo la selección de votaciones comprendidas entre los días 15 de los meses anteriores. Es decir, los platos más votados entre el día 15 de enero y el día 15 de febrero aparecerán en carta a partir del día 1 de marzo y durante todo el mes.

En la Ilustración 8se muestra un ejemplo de Carta Flotante de *The Social Restaurant* donde se puede diferenciar la parte de novedades y sugerencias de la parte rotativa.

Parte de Sugerencias

Parte Rotativa

THE SOCIAL RESTAURANT

Sugerencias

Tosta de Boquerón, Pisto y Langostino Tempurizado en tinta de calamar
Chistorra de Navarra
Revuelto de Habitas
Salmorejo de Remolacha
Pastel de Merluza Frio
Rabo de Buey con Foie
Coulant de Chocolate con Sorbete de Frambuesas

Para Compartir

Huevos Rotos con Jamón
Huevos Rotos con Gulas
Croquetas de Jamón y/o Boletus
Tartar de Atún
Foie a la parrilla
Pate Ibérico de la Casa

Ensaladas

Ensalada de Tomate y Mozzarella al Pesto con Ajetes
Ensalada de Boletus, Foie y Trufa
Ensalada Cesar con Lechuga Romana, Crutons, Anchoas y Parmesano
Ensaladilla de Gambas
Gazpacho de Aguacate, Pistacho y Gamba

Pastas y Arroces

Lasaña de Verduras
Risotto de Boletus y Parmesano
Arroz con Verduras
Raviolis de Espinaca con salsa Napolitana y Albahaca
Tallarines con Ternera, Langostinos y salsa de Ostras

Pescados

Chipirones salteados en salsa de Tomate
Filete de Pez de Gallo sobre Pastel Milanés
Filete de Merluza salteado con Gambas
Bacalao al horno con Crema Holandesa
Taco de Atún al horno con salsa de Tomate

Carnes

Medallón de Solomillo con salsa Roquefort
Hamburguesa de Carne de Buey
Tiras de Entrecot sobre Calabacín a la plancha y salsa de Pimienta
Magret de Pato Asado
Carrillera de Buey Confitada

Postres

Cookie con Chocolatada (para compartir)
Brownie con Tres Chocolates
Tarta de Queso con Fresas
Tarta Caliente de Manzana
Sorbete de Limón, Melón o Mandarina al cava
Tocinata

Tú haces nuestra carta. ¡Vota tus platos favoritos y tendrás bebida gratis en tu próxima visita!

Ilustración 8 - Ejemplo Carta Flotante *The Social Restaurant*

5.1.2 Votaciones de Cliente

El cliente visualizará la carta a través de una *tablet* disponible para cada mesa con el sistema Tocarta, donde podrá ver información detallada de la oferta gastronómica (ingredientes y su origen, información nutricional, maridaje recomendado, etc.) además de fotografías y videos de cada plato. Todo plato contiene un área reservada para visualizar los comentarios sobre él y poder votar y comentar el mismo. En esta área el cliente podrá votar con "*me gusta*" en los platos que desee bien conectándose a través de su cuenta Facebook o directamente sobre la plataforma TOCARTA. Además podrá comentar abiertamente su experiencia de tal forma que sirva de ayuda en la decisión de futuros clientes.

Para fomentar el voto de los clientes, por el hecho de votar el plato y la experiencia en general *in situ* en el restaurante mediante la *tablet*, se premiará al cliente con un bono de bebida gratis para la siguiente comida o cena en el restaurante (no se incluyen vinos, cócteles ni batidos).

En el apartado de Canales y Promociones se explica en detalle los canales de votación de cliente.

5.1.3 Menús

Como se ha visto anteriormente, en la **Comida** se ofrecerán menús diarios (de lunes a viernes) y menús de fin de semana (sábados y domingos) además de la Carta Flotante.
El menú de diario será más económico que el de fin de semana, pero este último incorporará en su oferta productos más sofisticados.

Menú Diario: El menú diario consta de tres platos primeros de segunda categoría a elegir uno, tres platos segundos de segunda categoría a elegir uno, más tres postres distintos a elegir uno. Además incluirá bebida (refresco, cerveza o vino de la casa), pan y café, por 12€.

Menú Fin de Semana: El menú de fin de semana consta de tres platos primeros de categoría superior a elegir uno, tres platos segundos de categoría superior a elegir uno, y tres postres distintos a elegir uno. Además incluirá bebida (refresco, cerveza o vino de la casa), pan y café, por 18€.

A continuación se muestra un ejemplo de Menú Diario y Menú de Fin de Semana.

THE SOCIAL RESTAURANT

Menú Diario

Entrantes (uno a elegir)

Ensalada Cesar con Lechuga Romana, Crutons, Anchoas y Parmesano
Huevos Rotos con Jamón
Croquetas de Jamón y/o Boletus

Plato Principal (uno a elegir)

Raviolis de Espinaca con salsa Napolitana y Albahaca
Filete de Pez de Gallo sobre Pastel Milanés
Hamburguesa de Carne de Buey

Postres (uno a elegir)

Brownie con Tres Chocolates
Tarta de Queso con Fresas
Tarta Caliente de Manzana

Precio: 12€ *(i.v.a. no incluido)*

THE SOCIAL RESTAURANT

Menú Fin de Semana

Entrantes (uno a elegir)

Ensalada de Boletus, Foie y Trufa
Huevos Rotos con Gulas
Tartar de Atún

Plato Principal (uno a elegir)

Tallarines con Ternera, Langostinos y salsa de Ostras
Tiras de Entrecot sobre Calabacín a la plancha y salsa de Pimienta
Filete de Merluza salteado con Gambas

Postres (uno a elegir)

Brownie con Tres Chocolates
Sorbete de Limón, Melón o Mandarina al cava
Tocinata

Precio: 18€ *(i.v.a. no incluido)*

Ilustración 9 - Ejemplo Menú *The Social Restaurant*

6 Community Matching y Eventos

Como se ha visto en capítulos anteriores, la componente social hoy en día toma gran importancia ya que, cada vez con más fuerza, las personas buscan sentirse parte de un movimiento, una comunidad, una tribu que les permita conocer a otras personas que compartan los mismos gustos o intereses por algo concreto.

Por ello nace *Community Matching* en *The Social Restaurant,* para ofrecer un canal de encuentro a toda esa gente y así darles la posibilidad de conocerse, disfrutar y compartir una experiencia agradable.

Community Matching contará con eventos temáticos muy diversos como talleres de cocina, diferentes tipos de catas (vinos, cava, gintonics), etc. de forma que atraiga a gente muy distinta pero con algo en común. El objetivo es suponer una experiencia social memorable para el invitado al darle la posibilidad de compartir un rato agradable con gente que habla su mismo idioma. En definitiva, el objetivo es hacerles sentir parte de una comunidad, la comunidad *The Social Restaurant* y, adicionalmente, conseguir una mayor asistencia al local, conocimiento de marca y de lo que el concepto *The Social Restaurant* significa.

6.1 Funcionamiento

Habrá un espacio dentro del restaurante dedicado a estos eventos y podrán acudir y participar en ellos todo aquel que se haya inscrito en dicho evento con anterioridad.

Por lo general, se organizarán en las franjas horarias de menor ocupación del local. De esta forma se celebrarán con mayor tranquilidad y además se promociona el local en estas horas valle. Estos eventos podrán celebrarse desde una tarde un día de la semana, como un día completo (Ej.: El jueves del Vino) o incluso un fin de semana o varios días (Ej.: El fin de semana del Gintonic o la semana Japan Fashion Sushiweek).

Los eventos de Community Matching se promocionarán por los distintos canales de *The Social Restaurant* mencionados en el capítulo8 de Canales y Promociónde tal forma que lleguen a un amplio público. Todas aquellas personas interesadas en asistir a uno de estos eventos deberán inscribirse al mismo incluyendo sus datos personales de mayor relevancia. Habrá eventos gratuitos y eventos con precio, dependiendo de la actividad.

El restaurante irá recopilando la información recogida de las inscripciones de los participantes, de forma que se irá creando una base de datos que permitirá a *The Social Restaurant* clasificar por gustos a cada uno de ellos. En esta base de datos quedará constancia de los eventos a los que ha acudido cada cliente y *The Social Restaurant* tendrá la oportunidad de invitarles a nuevos eventos que coincidan con sus gustos. Además ofrece al restaurante la posibilidad de realizar un **marketing directo**, esto es una publicidad mucho más segmentada y personalizada.

A continuación se muestran algunos ejemplos de **eventos temáticos** que hacen posible el *Community Matching*:

- ***Japan Fashion Sushiweek***, que será una semana en la que se aprenderá cada día a cocinar un producto distinto de la gastronomía japonesa, además de conocer más acerca de su cultura y costumbres.

- ***I love Cupcakes,*** taller para aprender a hacer diversos pasteles cupcakes.

- ***Degustación Gintonics,*** donde se realizará un taller de catas de diferentes gintonics.

- ***Cata de Vino,*** para aprender a apreciar las cualidades del vino a través de los sentidos.

7 Estrategia de Precio

Una vez vista la oferta de productos y servicios, es necesario comentar la estrategia de precios que seguirá *The Social Restaurant*, ya que este será un indicador más de la calidad que se ofrece en el restaurante.

Se seguirá una **estrategia de valor añadido** para aportar un toque de diferenciación que sea percibido por el cliente. Se debe tener en cuenta que para el consumidor, el valor percibido representa un compromiso entre los beneficios que espera recibir del producto y servicio (expectativas) y el sacrificio que debe hacer para pagarlo. Estos beneficios que espera recibir pueden ser tangibles (características de nuestro producto o servicio, su calidad, etc.) o intangibles (factores debidos a recomendaciones de conocidos, sus experiencias anteriores en el restaurante, etc.), por lo que no hay que olvidar que la reacción de los consumidores a los precios va más allá de un cálculo racional. En muchas ocasiones se trata más de una emoción o una sensibilidad.

Pero a pesar del deseo de *The Social Restaurant* de posicionarse en una segmentación de nivel alto, puesto que el producto dentro de este sector es altamente conocido por el público al tratarse de restauración, no se puede seguir una estrategia puramente de valor, si no que es necesario incluir una **estrategia de competencia** que permita identificar los precios de la competencia más directa y así posicionarse ligeramente por encima de ellos para diferenciarse.

Como se ha visto en capítulos anteriores, la competencia en la que nos se fijará *The Social Restaurant* son restaurantes como Vips, Foster´s Hollywood, Tagliatella, etc. Por lo que, en los productos más característicos de *The Social Restaurant* se aplicará un precio ligeramente por encima que el fijado en estas cadenas. Para más detalle en lo relativo a precios establecidos en el restaurante, puede consultar el Bloque 9 - Plan Financiero.

En cuanto a promociones y descuentos, por lo general no se realizará reducción de precio por ningún motivo. Tan sólo en los menús establecidos para las comidas de diario y fin de semana, que tendrán un precio más bajo que los mismos platos en carta y los combos de desayuno. Además de los descuentos debidos a distintos canales de promoción ya mencionados, como por ejemplo a través de El Tenedor. Por lo demás, las promociones en el local consistirán en invitaciones de alguno de nuestros productos, preferiblemente bebidas, copas y postres, dependiendo del motivo y situación.

8 Canales y Promoción

El objetivo de esta sección es realizar la definición de la estrategia de comunicación y venta de *The Social Restaurant* a lo largo de todo el proceso de relación con el cliente: "Antes", "Durante" y "Después" de la visita del cliente al restaurante (

Ilustración 10), a diferencia de la empleada por la mayoría de los restaurantes, los cuales sólo están presentes en el "Durante".

Ilustración 10 - Relación Cliente-Restaurante

La **estrategia de comunicación** permite, a partir de la definición de unos objetivos, establecer los **pasos** intermedios para conseguirlos. Avanzar con pasos firmes hacia un objetivo acercará al restaurante al mismo.

9 Definición de canales de comunicación y objetivos

Es importante decidir y definir cuáles serán los **canales de comunicación** de *The Social Restaurant* y marcar **objetivos** por canales. En el momento actual, en el que la comunicación traspasa todas las barreras, es inmediata, ágil y directa, los que no resultan prescindibles son los canales **digitales**.

The Social Restaurant estará presente en una serie de canales, en su mayoría digitales, los cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

- Canal directo
  - Establecimiento Físico
- Canales indirectos
  - Offline
  - Online
  - Teléfono móvil
  - Tablet

Hoy en día no es posible, ni rentable, focalizar la estrategia del restaurante en un canal de comunicación en detrimento de otro (u otros), sino que se impone llevar a cabo una estrategia global, coherente y común, si bien **no** se trata de abarcar **todos** los canales digitales que existen o

son tendencia, sino de estar presentes solamente en aquellos que conforman un objetivo claro para *The Social Restaurant*. Dichos **objetivos** se resumen en la siguiente tabla [4]:

ZMOT ANTES	FMOT DURANTE	SMOT DESPUÉS
1. Tener presencia ("Estás aquí", "Te he visto") 2. Lograr que nos conozcan ("Sé qué eres") 3. Lograr que nos prefieran ("Me gustas más que otros") 4. Facilitar la consulta de información sobre nosotros ("Lo que quiero saber es: ….") 5. Facilitar la reserva ("El martes 17 a las 21:30")	**1. Lograr una experiencia positiva para el cliente ("Me ha encantado")** **2. Lograr un buen ambiente** **3. Cumplir expectativas ("Me lo prometiste")** **4. Que el cliente se sienta cómodo ("Estoy bien")** **5. Que el cliente se sienta partícipe ("Es algo mío")** **6. Que el cliente pueda expresarse ("Opino que…")** **7. Congelar el momento, Llevarse un recuerdo ("Inolvidable, memorable, diferente, novedoso, divertido")**	**1. Facilitar que el cliente opine y comente su experiencia. ("Lo que más me ha gustado: ...")** **2. Lograr que el cliente repita. ("Pronto estaré aquí de nuevo...")** **3. Lograr que el cliente sea prescriptor y nos recomiende. ()**

Tabla 4- Objetivos en los diferentes momentos de la relación Cliente-Restaurante

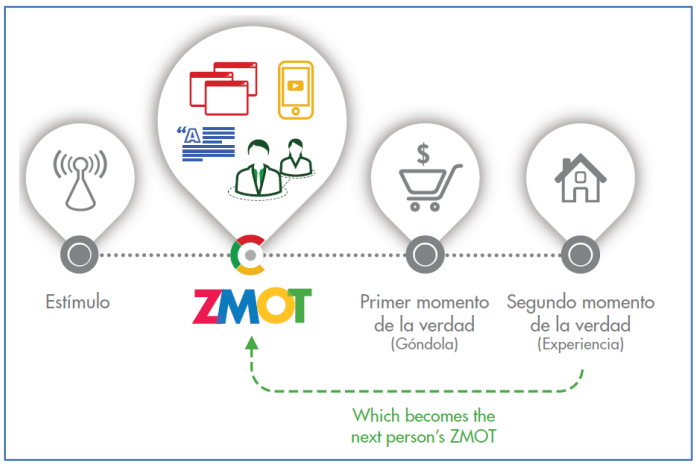


Ilustración 11 - El *ZMOT*(o *Momento Cero de la Verdad*) según Google

10 Canales de comunicación y venta: ANTES

10.1 Posicionamiento en buscadores (SEO, SEM)

Para cumplir con los objetivos de tener presencia, lograr que nos conozcan y lograr que nos prefieran, en los canales online, *The Social Restaurant* va a cuidar su presencia y su posicionamiento en el buscador Google, por ser de largo el buscador más usado:

- SEO (Search Engine Optimization): Se trata de que *The Social Restaurant* aparezca lo más arriba posible en motores de búsqueda Google. Para ello:
    - Cuida la clave: Los contenidos. Actualizar la página web de *The Social Restaurant* con frecuencia pero siempre con calidad y contenidos únicos y originales.
    - Mantener los datos de contacto visibles y accesibles para el usuario en la web.
    - Conseguir links en páginas de temática relacionada con restauración
    - El sitio web de *The Social Restaurant* debe tener un mapa ordenado y lógico
    - Crear títulos únicos con descripciones pertinentes de contenido.
    - Proporcionar el mismo menú de navegación en todas las páginas de la web.
    - Crear contenidos que tengan el mismo estilo y color, identificativos de *The Social Restaurant*.
    - Eliminar los links que estén rotos.
    - Evitar texto incrustado en imágenes, contenido *flash*, *frames* o *javascript*, pues eso limita las búsquedas.
    - Presencia en redes sociales, foros y blogs (*influencers*).
    - Generar tráfico mediante SEM
- SEM (Search Engine Marketing): Se trata de realizar pagos para que *The Social Restaurant* aparezca en los anuncios patrocinados de Google. Este Marketing para buscadores resulta imprescindible hoy en día. Para ello:
    - Comprar palabras clave, como por ejemplo, "restaurante Madrid".
    - Definir el presupuesto a pujar: *The Social Restaurant* está dispuesto a pagar a *Google AdWords* hasta 2€ por cada click (CPC o Coste Por Click) (ver [7]).
    - Elegir textos: "Mejores restaurantes de Madrid" "Restaurantes de Moda en Madrid"

10.2 Cupones y Promociones

También en el canal Offline, *The Social Restaurant* busca cumplir con los objetivos de tener presencia, lograr que nos conozcan y lograr que nos prefieran, para ello lanzará las siguientes promociones:

- Cheques de descuento de la Comunidad de Madrid: Family Check – Madrid.
- Flyers: Importantes en el lanzamiento inicial del restaurante en Madrid.
- Promociones: Regalo de un entrante o un postre al repetir visita al restaurante.

10.3 Prensa

Para atender a los objetivos de lograr que lo conozcan y lograr que lo prefieran, el restaurante tendrá presencia en el canal offline en la prensa, siguiendo el orden de prioridad:

- Nota de Prensa escrita por un *influencer* en la Edición de Madrid de periódicos españoles (*El Mundo*), de esta manera se promueve y se obtiene libre publicidad para *The Social Restaurant.*
- Anuncios en Periódicos locales y Diarios de Madrid (*20 Minutos Madrid*). Como desventaja con respecto al anterior, un anuncio del mismo tamaño debe ser repetido con mucha frecuencia para que el público objetivo se familiarice con él.

10.4 Tarjetas de Visita

Para lograr que lo conozcan así como para facilitar la reserva, se elaborarán Tarjetas de Visita de *The Social Restaurant* con las siguientes características*:*

- Una buena tarjeta de visita puede ayudar a despuntar a *The Social Restaurant*. Por tanto, ha de contar con un diseño elegante y atractivo que invite a leer los datos.
- Las tarjetas han de seguir con la Identidad Corporativa de *The Social Restaurant*.
- Precio: sobre 90€ por 400 tarjetas de visita impresas en papel de calidad y ecológico. Existen proveedores especializados en restaurantes, como *moo* (ver [8]). *The Social Restaurant* no busca ahorrar en detalles como la tarjeta de visita, porque además de dar identidad, el valor de un nuevo cliente o un cliente que repite es muy superior al de una tarjeta.

Ilustración 12 - Tarjetas de Visita con Identidad Corporativa

10.5 Web Corporativa: Información General

Para facilitar la consulta de información sobre *The Social Restaurant*, el restaurante contará con una Web Corporativa con diseño *responsive*, esto es, compatible con todos los tamaños de pantalla de teléfonos móviles y tabletas y óptima en tiempos de carga, cuyos contenidos fundamentales serán:

- Quiénes somos: Explicación del servicio con pocas y sencillas palabras

- Dónde estamos: Dirección y ubicación del restaurante en un mapa de manera clara y accesible para el cliente.
- Horario: Horarios de apertura.
- Reserva: Sistema de reservas online
- Carta: Carta y menús en formato digital, sistema de votación de platos.
- Verificación de opiniones y dudas
- Noticias
- Galería de imágenes
- Contactar: Solicitud de contacto tanto por parte del cliente como del proveedor que quiera realizar cualquier tipo de consulta.
- Links a redes sociales y al blog corporativo.

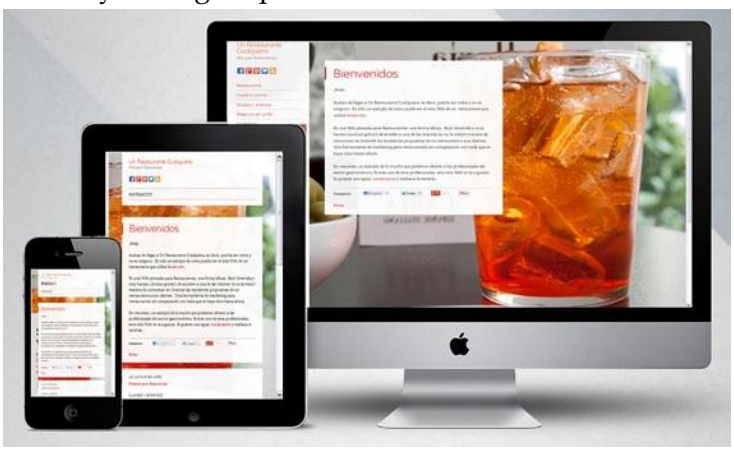


Ilustración 13 - Diseño *Responsive* de la Web

El precio de subcontratar el mantenimiento de la web de *The Social Restaurant* es de 3200€/año (ver [9]).

10.6 Presencia en redes sociales (Facebook)

Para facilitar todavía más la consulta de información sobre el restaurante, además de contar con la web corporativa, *The Social Restaurant* tendrá presencia en Facebook. La red elegida es Facebook por ser la red social más usada en España. El 58% de sus usuarios se conectan diariamente. Las redes sociales son clave para atraer y fidelizar clientes en *The Social Restaurant*, además no hay nada más social en España que un restaurante. Los restaurantes generan nada menos que el 30% de las conversaciones en redes sociales.

The Social Restaurant es un concepto novedoso que supone una revolución en la industria de la restauración, convirtiendo al cliente en el máximo protagonista y dándole una voz que nunca antes ha tenido, permitiendo que el restaurante pueda comunicarse, conversar e interactuar con sus clientes actuales y potenciales.

No se trata solamente de tener presencia en Facebook, se trata de establecer planes, estrategias y objetivo concretos que permitan a *The Social Restaurant* evolucionar y mejorar dicha presencia, consiguiendo un valor diferenciador entre sus clientes y frente a la competencia, siendo necesaria la participación de toda la organización.

El factor novedoso en la comunicación es que el mensaje ya no lo crea *The Social Restaurant*, ni siquiera lo controla, es un proceso de creación conjunta entre los clientes y el restaurante basado principalmente en la confianza.

Otro cambio en la comunicación es que el *boca a boca* tradicional se traslada a la red social, expandiendo el mensaje de forma exponencial, y siendo percibido por los usuarios como un mensaje de confianza, real y sincero, influyendo en las decisiones de consumo de los mismos.

10.7 Presencia en webs de reservas online (*El Tenedor*)

Por último y no menos importante, para cerrar el logro de los objetivos de toda la relación "ANTES" con el cliente, hoy día resulta imprescindible tener presencia en webs de reserva online, precisamente con el objetivo de facilitar la reserva. Además, cabe destacar que hoy en día el 25% de las reservas en restaurantes se hacen desde aplicaciones móviles.

En este caso, *The Social Restaurant* estará presente en la plataforma "El Tenedor", muy en auge en Madrid. "El tenedor" permite varias opciones:

- Opción gratuita: Sólo presencia y anuncio
- Opción de pago con descuentos: O bien 40eur/mes (opción *plus*), o bien menús personalizados: menús de hasta 9,99€ implican un coste de 0,5€ (IVA no incluido por comensal), menús entre 10€ y 14,99€, 1€ (IVA no incluido por comensal), menús entre 15€ y 25€ = 1,50€ (IVA no incluido por comensal).

En The Social Restaurant se ofrecerá la última opción, *Menús*, oyendo así las peticiones de nuestro público objetivo en la encuesta cuantitativa.

11 Canales de comunicación y venta: DURANTE

11.1 Decoración, Servicio y Atención al Cliente

Una vez que el cliente ya nos ha encontrado, y ya ha reservado, DURANTE la visita, a través del canal director en el propio ESTABLECIMIENTO, queremos que esté cómodo, que disfrute de una buena experiencia, se sienta partícipe y cumplir con sus expectativas. Para ello:

- The Social Restaurant cuenta con un local de decoración cuidada, emplazado en el centro de Madrid, que se detalla en el Bloque 6 - Plan de Operaciones.
- Un servicio completo y cuidado (ver: apartado de Producto y Servicio)
- Cabe destacar también, que en las mesas dispone de un tablet, que permite realizar el pedido y el pago de manera telemática, votar los platos, e incluso hacerse una fotografía.

11.2 Community Matching

A través del Community Matching el cliente desarrolla el sentimiento de sentirse parte de una Comunidad (ver apartado 6 - Community Matching y Eventos).

11.3 Eventos, Cursos, Semanas Temáticas (Facebook, Twitter)

A través de eventos, concursos y semanas temáticas (anunciados a través de Facebook y Twitter digitalmente) así como en el canal Offline en posters en nuestro propio local (Ilustración 14), *The Social Restaurant*, quiere generar siempre valor agregado para sus clientes, esto hará una diferencia que los mismos valorarán y harán que vuelvan.

Ilustración 14 - Eventos y Talleres de The Social Restaurant

11.4 Pedido Telemático y Pago Telemático (*ToCarta*)

El cliente siempre tiene algún problema al momento realizar su pedido, desde la falta de camareros para brindarle la atención al cliente hasta el tiempo de espera para la entrega de su pedido. Dada esta necesidad, *The Social Restaurant* apuesta por las nuevas tecnologías y quiere agradar a sus clientes mediante la realización de su pedido a través de un *tablet* que estará situada en cada mesa.

Mediante el proveedor Tocarta (ver [10]) que usa de forma sencilla y elegante las tecnologías móviles táctiles, se recogerán los pedidos de los clientes. El propio cliente, desde una aplicación atractiva y fácil de usar, puede navegar por la carta, estudiar cada una de las opciones y pedir las que más le apetezca. Se ofrece en el Tablet el menú, además de fotos, comentarios de otros clientes, información nutricional, etc. El objetivo es seducir al cliente mediante menús muy visuales, que fomenten lo que llamamos *compra por impulsos* (ver [11]).

Las pantallas permiten promocionar varios idiomas de los productos, servicios o eventos ofertados para fidelizar a los clientes, y obtener estadísticas precisas de ventas por mesa y empleado, así como de la frecuencia con la que son demandados los distintos platos.

Este sistema es una verdadera innovación en el campo de la hostelería. Una vez el cliente da el pedido por finalizado, automáticamente se imprime en la cocina para que se prepare.

Ilustración 15 - Pedido a través del Tablet con ToCarta

11.5 Votación, Opinión (*Web*, *Facebook*, *Tablet*)

Teniendo en cuenta que en la actualidad más del 65% de españoles son usuarios habituales de Internet y que dentro de esta cifra más del 40% lo hacen desde la red móvil, *The Social Restaurant* aprovecha las aplicaciones y posibilidades de uso de las distintas tecnologías disponibles.

En cualquier sector es importante la modernización tecnológica pero en el sector de restauración es aún más interesante pues es un negocio en los que los clientes quieren conocer otras opiniones y recomendaciones antes de realizar su consumo, las cuales valoran más que cualquier publicidad que *The Social Restaurant* pueda hacer.

Las aplicaciones móviles permiten votar, opinar y por supuesto compartir la experiencia en las redes sociales, como Facebook o Twitter. Antes, disfrutar de una aplicación propia de nuestro negocio o estar presentes en las existentes era una ventaja competitiva, ahora se está convirtiendo en una obligación, por tanto, desde *The Social Restaurant* se quiere facilitar la obtención de la valoración y opinión de nuestros productos y servicios a través de la instalación de un dispositivo móvil (Ilustración 16), que estará a disposición del cliente durante su estancia en nuestro establecimiento, no sólo para realizar el pedido sino también para que pueda realizar su valoración sin necesidad de utilizar su propio dispositivo (ver [12]).

Ilustración 16- Dispositivo móvil a disposición de clientes para efectuar la valoraciones y votaciones

11.6 Presencia en Apps de geolocalización (FourSquare).

El permitir la geolocalización de *The Social Restaurant* en una plataforma como *Foursquare* es algo básico, dado el incipiente uso de los Smartphones en el campo de las búsquedas locales. El uso de la geolocalización (Ilustración 17), se ha convertido en un juego y es una gran oportunidad debido a que con cada *check-in* en nuestro establecimiento en realidad estamos consiguiendo que nuestro cliente se convierta en el mejor comercial que la empresa dispone, generándose así *marketing viral* (ver [13]).

Cuando un cliente hace *check-in* en *The Social Restaurant* esta compartiendo una información con su red de contactos, es decir, además de hacernos publicidad comunica a sus amistades que nuestro negocio es un lugar de confianza. Para premiar esta ayuda comercial gratuita, ofreceremos promociones a dichos clientes con descuentos en bebidas a canjear en la siguiente consumición.

Ilustración 17- Efecto en red de la Geolocalización

También podemos utilizar FourSquare para:

- Realizar seguimientos del comportamiento del cliente, con la posibilidad de identificar y obtener información cuantitativa mediante estadísticas completas.
- Conectar con clientes digitales e *influencers*, gente que posiblemente tiene influencia en su red social y sector en el que se mueve.
- Aumentar la fidelización del cliente.
- Desarrollar una relación más profunda y directa con el cliente.
- Generar un feedback constante: las buenas opiniones de los clientes favorecen nuevas incorporaciones.
- Mejora el posicionamiento natural (SEO) del negocio y de la marca *The Social Restaurant*.

11.7 Subir fotografías (Instagram, Facebook, Twitter, Tablet)

La oportunidad que Instagram y demás plataformas fotográficas ofrecen a *The Social Restaurant*es que los clientes puedan ayudar a posicionar de la marca del negocio, convirtiéndose en embajadores virtuales a través de sus fotos, convirtiéndose así en una valiosa herramienta de marketing (ver [14]).

Otra forma interesante de promover el negocio es realizando concursos a través de esta aplicación, poniendo a interactuar a los diferentes clientes. Es importante que estos concursos sean creativos para que los clientes se motiven a participar en él. Sería tan sencillo como pedir que suban una foto del producto de alguna manera creativa y mencionar que los ganadores a la mejor foto aparecerán en la página web de *The Social Restaurant* además de ser obsequiados con promociones y descuentos; todo esto con el propósito de redirigir a todas esas personas siempre hacia ella.

Por último, de nada sirve ofrecer todo esto si luego no *se miden* los resultados. A través de la herramienta analítica de *Nitrogram* se puede monitorear todos los esfuerzos realizados por medio de las estadísticas brindadas. Dentro de la información que proporciona, se puede encontrar las fotografías más vistas, número de comentarios y "likes".

12 Canales de comunicación y venta: DESPUÉS

12.1 Presencia en plataformas de opinión y comentario de experiencia (TripAdvisor, El Tenedor, Web)

Siguiendo nuestra estrategia de comunicación a través de la presencia en las plataformas de opinión, encontramos diversas aplicaciones que sin duda dan un paso más en el ámbito gastronómico 2.0. que no hace más que recordarnos el peso cada vez mayor que las opiniones de nuestros usuarios y clientes pueden tener en nuestro establecimiento y la importancia de estar presentes en este nuevo panorama tecnológico, creando la necesidad de generar *engagement* con nuestros clientes.

Se trata de redes sociales que satisface una necesidad muy concreta. En muchas ocasiones, como usuarios, nos perdemos los placeres de esos pequeños locales, esos tesoros ocultos muchas veces en callejuelas o en mercados a los que no accedemos por puro desconocimiento o por miedo de que la calidad no sea la que esperamos. En otras ocasiones, cuando estamos de turismo y damos vueltas cerca del hotel sin saber dónde parar nos vendría bien un consejo, una recomendación. En otras, soluciona la clásica pregunta de "¿dónde comemos/cenamos?", que muchas veces tiende a una respuesta poco original. Algunas de las plataformas de opinión en las que *The Social Restaurant* quiere estar presente son:

- **TripAdvisor**: ofrece más de 1.100.000 restaurantes en 24.000 ciudades, mapas, filtros y enlaces para realizar reservas de una manera fácil y cómoda. Los viajeros pueden filtrar los resultados en base a parámetros como el precio, el tipo de comida, y "recomendado para…".
- **El Tenedor**: no sólo es una guía gastronómica y no pretende hacer una crítica de los restaurantes. El único criterio de selección es ser un restaurante de calidad. Además, la mayoría de los restaurantes disponibles están citados o recomendados en las mejores guías gastronómicas. Posee una cuenta de opiniones que se basa en 5 criterios para valorar el restaurante (cocina, servicio, ambiente, etc.), y dejar un comentario. Fiabilidad garantizada: sólo los clientes que hayan reservado y disfrutado de su reserva pueden dejar su opinión

Ilustración 18- Presencia en plataformas de opinión y comentarios de experiencia gastronómica

12.2 Community Managers en las redes sociales (Twitter, Facebook, Web)

La creación de nuevos contenidos para compartir en redes sociales como Twitter, Facebook, Web…nos ayudará a establecer palabras clave para nuestro negocio y le dará a la red social más oportunidades de viralizarse y ser compartida.

Es muy importante actualizar los contenidos y páginas de medios sociales con frecuencia, a través de la consolidación y fortaleza de los perfiles sociales. La construcción de una red social fuerte y activa en torno a las páginas de *The Social Restaurant* tiene muchos beneficios de SEO en búsquedas sociales (ver[15]).

12.3 Presencia en blogs (Blog propio, blogs de clientes, influencers)

Desde *The Social Restaurant* se quiere apostar por una tendencia que cada vez tiene mayor peso en la red, la creación de nuestro propio Blog con recetas, eventos, comidas saludables, curiosidades, anécdotas, fotos, etc. Los blogs se han convertido en una potente herramienta de comunicación ya que pueden incorporar esta tecnología de bajo coste y sencilla a nuestras estrategias de marketing.

De esta forma los nuevos bloggers consiguen desarrollar una identidad digital en la red donde pueden volcar su conocimiento, captar nuevos seguidores, fidelizar a los existentes y potenciar su valor en el mercado a la vez que es una estrategia ideal para apoyar el posicionamiento de sus diferentes restaurantes, todos ellos de altísima calidad.

Ilustración 19- Impacto de un Blog de Gastronomía

También es importante que hablen de nosotros en Blogs de opinión, como en los dedicados a la gastronomía, como el ejemplo de la Ilustración 19.
Por tanto, *The Social Restaurant* va a tener presente las 12+1 reglas de Social Media para tener presencia y así conseguir un buen posicionamiento siguiendo **su estrategia de comunicación y venta** a lo largo de todo el proceso de relación con el cliente (ver [16]).

Ilustración 20- Reglas para presencia en redes sociales

13 Conclusiones

El contenido de la presente sección puede resumirse haciendo referencia a los *objetivos* de la Tabla 4- Objetivos en los diferentes momentos de la relación Cliente-Restaurante en el siguiente cuadro sinóptico:

ANTES:

OBJETIVO	CANAL(ES)	ACCIÓN
• **1, 2, 3**	• ONLINE	• Posicionamiento en Google (SEO, SEM)
• **1, 2, 3**	• Escrito/Impreso	• Cupones y promociones (Family

	(Offline)	Check - Madrid)
• **2, 3**	• Escrito	• Periódico
• **2, 5**	• Escrito/Impreso (Offline)	• Tarjetas de Visita
• **4**	• ONLINE	• Información general (Web)
• **4**	• ONLINE	• Presencia en facebook
• **5**	• ONLINE	• Presencia en plataforma Market Place (El Tenedor)

DURANTE:

OBJETIVO	CANAL(ES)	ACCIÓN
1, 2, 3, 4	FÍSICO (establecimiento)	Decoración, Servicio de atención
1, 2, 3, 4	ONLINE, FÍSICO (establecimiento)	Servicio de COMMUNITY MATCHING (2º AÑO), Mesas para este fin en el establecimiento.
1, 2, 3, 5	ONLINE, OFFLINE (escrito)	Eventos, Cursos, Semanas Temáticas (Facebook, Twitter)
1, 3, 4, 5	ONLINE	Pedido (- NOMBRE APP)
1, 3, 4, 5	ONLINE	Pago telemáticos (- NOMBRE APP)
5, 6	ONLINE	Facilitar un Tablet para: Votación, Opinión (Web, Facebook)
5,7	ONLINE	Presencia en apps de geolocalización (FourSquare) Descuento si el cliente se geolocaliza
7	ONLINE	Subir fotografías (Instagram, Facebook, Twitter). Hacer fotografías con el propio Tablet. Promociones y descuentos en las mismas.

DESPUÉS:

OBJETIVO	CANAL(ES)	ACCIÓN
1, 2, 3	ONLINE	Presencia en plataformas de opinión y comentario de experiencia (TripAdvisor, El Tenedor, Web, Facebook)
1, 2, 3	ONLINE	Community Managers en las redes sociales (Twitter, Facebook, Web)
1, 3	ONLINE	Presencia en blogs (Blog propio, blogs de clientes, influencers)

14 Referencias

[1]. MERCASA, Estúdio sobre el mercado extra doméstico de alimentación2012: http://www.mercasa.es/files/multimedios/HORECApresentacionDatosConsumoAnual2012_vFinal_NPD.pdf

[2]. Noticia "Los españoles, los europeos que comen más fuera de casa y más gastan en alimentación": http://www.rtve.es/noticias/20110622/espanoles-europeos-comen-mas-fuera-casa-mas-gastan-alimentacion/443086.shtml

[3]. Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) 2011: http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20(Frontur)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20(Egatur)%202011.pdf

[4]. El turismo de estudios: 20 minutos_Madrid: 19/03/2013 Pág. 15 http://www.20minutos.es/edicion_impresa_ver/madrid/2013/03/19/

[5]. Portal de turismo de estudios en España: http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5593093_6366453_4664623_0_-1_p5712643,00.html

[6]. Federación de Usuarios Consumidores Independientes de la Comunidad de Madrid, media del precio de comer fuera de casa: http

[7]. CPC o Coste Por Click: http://mongemalo.es/cuanto-cuesta-google-adwords/

[8]. Proveedores tarjetas para restaurantes:http://uk.moo.com/es/for/restaurants-cafes-and-bars.html

[9]. Mantenimiento Web Restaurante: http://www.restauranteweb.es/

[10]. Proveedor de Carta de Restaurante en Tablet: http://tocarta.es/?locale=es

[11]. Cartas de restaurantes en tablets: http://www.csisasoluciones.com/noticias-sistemas-pos/restaurantes-han-decidido-cambiar-la-carta-por-la-tablet.html; http://www.gestiweb.com/?q=content/imetre-carta-virtual-para-ipad-y-tablets-con-android; http://www.milibrodigital.com/tag/ipad-restaurante

[12]. Aplicaciones móviles para los negocios: http://www.parquesempresariales.eu/index.php?m=revistas&art=1314

[13]. Geolocalización de negocios: http://rk2.raulbataller.com/social-media/item/30-la-importancia-de-geolocalizar-nuestra-empresa?tmpl=component&print=1 ; http://socialmediablog.es/como-utilizar-foursquare-para-los-negocios-12-ideas/

[14]. Instagram: http://gizn.com/blog/instagram-mercadeo-para-su-negocio/

[15]. Presencia en Redes Sociales: http://andresturiweb.com/busqueda-social/; http://laaprendizdecommunitymanager.files.wordpress.com/2012/10/laaprendiz.png

[16]. Reglas Social Media: http://socialmediados.com/2013/04/10/reglassocialmedia/

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 6 – Plan de Operaciones

"Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos."

John Francis "Jack" Welch Jr.

1 Introducción 107
2 Localización 107
3 El local 109
3.1 Cocina 109
3.2 Almacén 110
3.3 Barra 110
3.4 Sala 111
4 Procesos 112
4.1 Servicio 112
4.2 Cocina 114
4.3 Almacén 116
5 Materiales del local 117
5.1 Hornos y cocinas 117
5.2 Batería de cocina 117
5.3 Área de preparación 118
5.4 Utensilios y complementos varios 118
5.5 Almacenamiento en frío 118
6 Referencias 119

1 Introducción

En este capítulo se explica cómo son **los procesos que se utilizan para convertir las materias primas en el producto final que se sirve al cliente,** cómo se ha confeccionado ese servicio integral de atención al cliente que hace de este restaurante una experiencia única, y cuál es el proceso de logística y almacenaje que se sigue para poder llevar a buen puerto la actividad que se realiza.

También se describen los elementos que nos han llevado a la elección de la localización y la ubicación del mismo, así como del tipo de decoración y otros elementos ambientales que componen la parte sensorial que no tiene que ver con la degustación, esencia de nuestro negocio, pero a la que también se le da una gran importancia para la satisfacción final del cliente.

2 Localización

El primero de los restaurantes se ubicará en la ciudad de **Madrid.** Se ha elegido esta ciudad, además de por ser la capital de España, por ser la ciudad más grande y poblada del país, contando a finales de 2011 con 3.294.110 habitantes. Además, la población efectiva es incluso mayor, debido a la cantidad de gente que no vive en el área metropolitana, pero que si trabaja en ella, y que eventualmente se acerca los fines de semana en busca de ocio. Es la tercera ciudad más poblada de la Unión Europea, por detrás de Berlín y de Londres. En el plano económico, Madrid es la cuarta ciudad más rica de Europa, tras Londres, París y Moscú.[1] Estas y otras muchas razones han hecho que elijamos Madrid como lugar para establecer el primer restaurante.

Se ha seleccionado la **zona centro de Madrid** por el tránsito de personas que tiene diariamente. Se cuenta con el aprovechamiento, no solo al cliente autóctono, ya sea de Madrid o de España, sino también al cliente internacional, que está pasando unos días como turista en la ciudad.

En 2008, la Comunidad de Madrid fue visitada por más de 8,8 millones de turistas alojados en hoteles. De ellos, 5,2 millones corresponden a turismo nacional, y 3,6 millones al turismo extranjero, lo que la situó en el tercer lugar por número de visitas entre las comunidades autónomas.

Madrid fue en el año 2006 la cuarta ciudad más visitada de Europa y la primera de España, al acoger a más de 3,9 millones de turistas ese año.

Por lo tanto, el local estará situado entre las calles Alcalá y Gran Vía, donde el tránsito de gente diariamente es muy elevado. Para elegir estas calles hemos contratado la realización de un estudio por medio de la página www.tc-street.com, que es una herramienta de estudio que ayuda a conocer y analizar las **estadísticas temporales del paso de peatones** por una calle de manera precisa, las 24 horas del día por franjas horarias. Este estudio nos facilitó un informe completo con datos de conteo del número de personas totales y por periodos de 30 minutos que pasaron por la zona. Por la Gran Vía madrileña pasan a diario una media de cerca de 30.000 personas, situándose en el segundo lugar de calles más transitadas a nivel nacional. La calle más transitada de España es el Paseo de Gracia de Barcelona. Esta calle batió el récord de tráfico peatonal con 35.166 personas en 24 horas. Este dato coincidió con el día 2 de julio de 2012, jornada en la que comenzaron las rebajas de verano.

Por detrás de la Gran Vía, en tercer lugar, está la Calle Preciados, que llega casi a recoger el mismo dato que la Gran Vía, cercano a las 30.000 personas al día.[2]

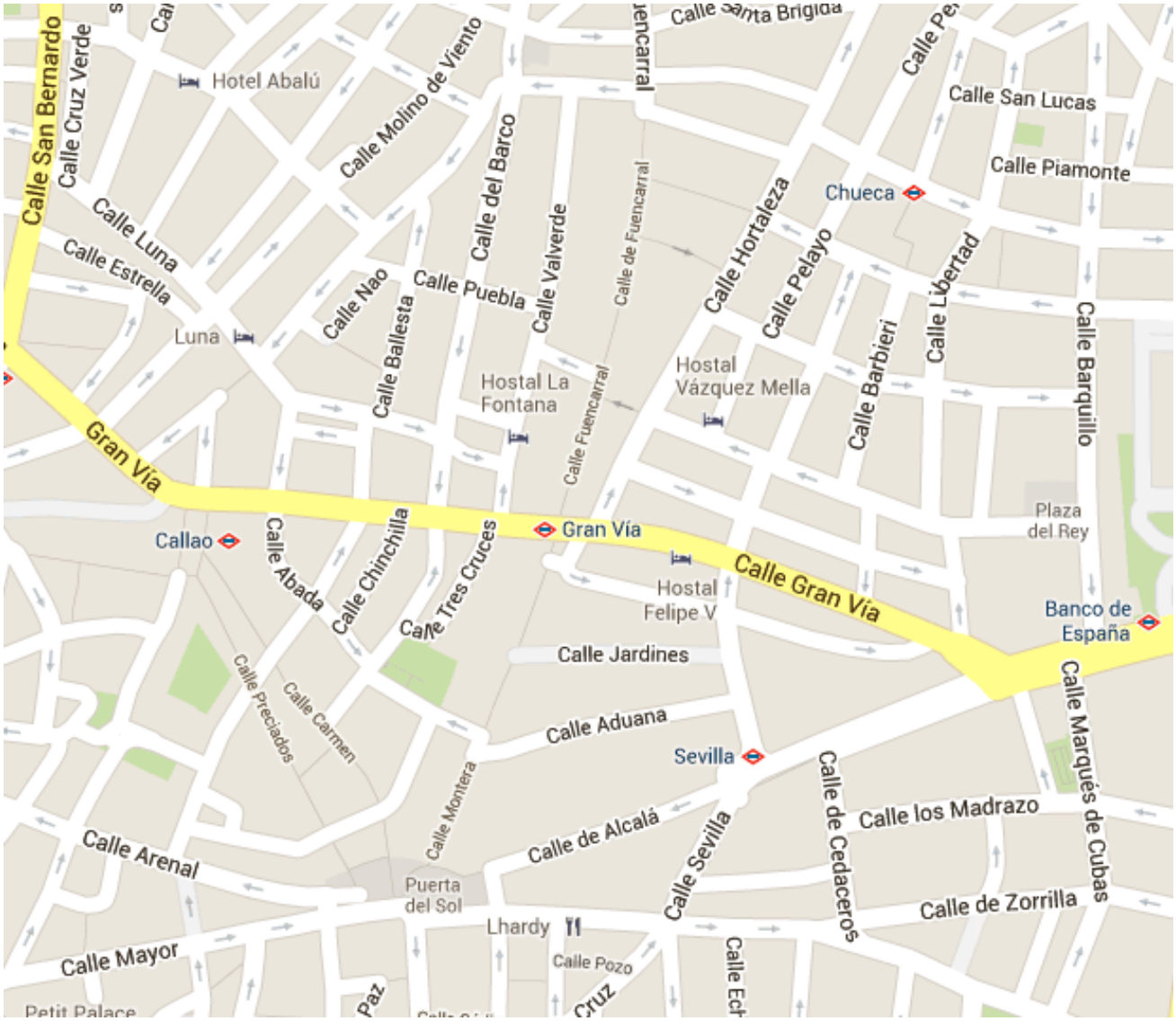


Ilustración 1- Localización del establecimiento

Además de producirse un elevado número de paso de turistas por estas calles, también encontramos que es una zona donde hay empresas cercanas, y donde la gente suele quedar los fines de semana para cenar y salir. La zona está rodeada por zonas comerciales (propia Gran Vía, calle Fuencarral, calle Hortaleza, comercios en la zona de Chueca), por distintos lugares culturales (triángulo de los museos: Museo Nacional del Prado, Museo Thyssen Bornemisza y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía), y por zonas de ocio y copas, con la zona de Chueca y Malasaña a un lado, y Huertas y Santo Domingo hacia el otro.

En la Ilustración 1 aparece la zona seleccionada de la que se han obtenido los datos mencionados anteriormente.

3 El local

El local está dividido en distintas zonas donde se va a desarrollar la actividad del restaurante. Las zonas más importantes y que están destinadas al servicio son la sala principal, donde se van a dar las comidas y las cenas, y por otro lado la zona de barra y coffee and drinks, donde van a darse los servicios de desayunos, meriendas, afterwork y coctelería.

Por otro lado están las zonas donde se van a llevar a cabo las actividades de producción de los platos, que son la cocina y la zona de barra.

3.1 Cocina

En la cocina se va a desarrollar la actividad principal del local, y se divide a su vez en varias zonas. Contará con una zona de emplatado, donde algunos de los platos que requieran una menor elaboración, o que ya estén preparados con anterioridad al servicio y que necesiten una menor manipulación, van a ser finalizados. Por otro habrá una zona dedicada a carnes y otra a pescados, donde el distinto personal trabajará ambos tipos de materia prima.

La zona de repostería y postres estará en cámaras destinadas a tal efecto, para que únicamente haya que servir, y no necesiten mucha elaboración salvo algunos temas estéticos a la hora de realizar el emplatado. Esto mismo pasará con las ensaladas, que se prepararán antes del servicio, para dar una mayor agilidad y que estos platos salgan con mayor rapidez hacia los clientes.

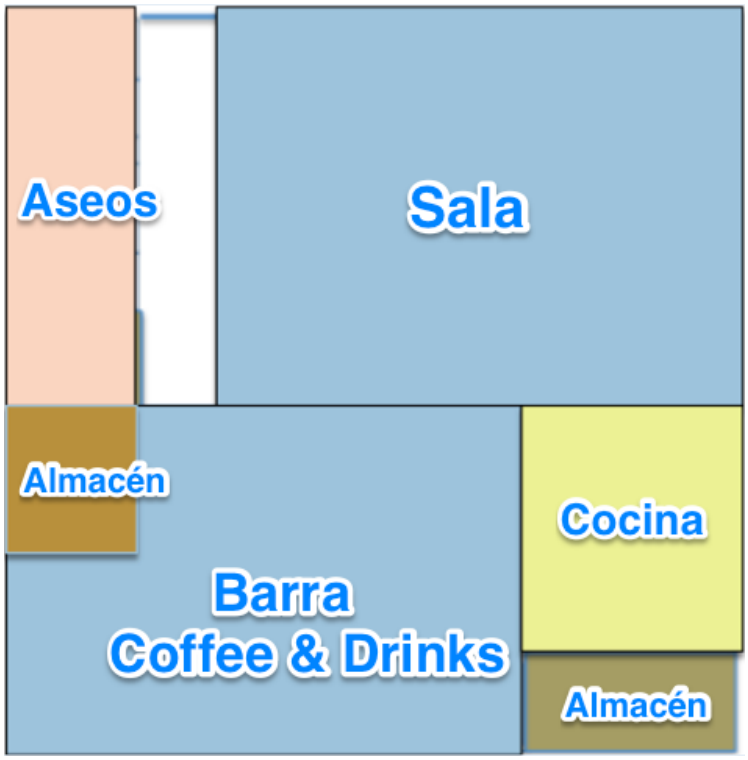


Ilustración 2- Plano de Zonificación

3.2 Almacén

El local cuenta con dos almacenes, donde se guarda el stock con el que cuenta el restaurante. Para afrontar el servicio diario, se sacarán del almacén las materias primas necesarias para hacer frente al mismo, haciendo unas estimaciones con la afluencia de público que se vaya teniendo, con el objetivo de tener prevista la mayor parte de la demanda que se pueda tener. Una de las ideas de *The Social Restaurant* es tener el menor desperdicio de comida posible en cada servicio, por lo que la preparación de lo que se saque del almacén será la necesaria para hacer frente al servicio de ese mismo día, y se irá dejando preparado el servicio previsto para el día siguiente.

Los almacenes contarán con una zona para productos refrigerados y otra zona para los productos que no tengan que mantener dichas temperaturas. Las estanterías y lugares donde se produce el almacenamiento de la comida serán los adecuados, y se mantendrán frescos y secos, sin que penetre la luz, con el objetivo de mantener los productos en las mejores condiciones posibles para que a la hora de dar el servicio la calidad de los mismos se mantenga intacta y el cliente pueda apreciar y valorar la excelencia del género con el que trabaja el restaurante.

El local mide 300 metros cuadrados, con una decoración sobria a la par que moderna y elegante. El diseño, los espacios amplios y la luz son símbolos que destacan, y que nos hacen tener una imagen fresca y actual. Los sofás de la zona de Coffee and Drinks le dan un aire más desenfadado a la vez que acogedor.

3.3 Barra

En la parte de la barra también podemos encontrar sillas altas para la gente que no disponga de tiempo y quiera consumir algo de forma más rápida. También contamos con la zona de desayunos, meriendas y cocteles (dependiendo del momento del día), con mesas y sillas para poder degustar en cada momento la consumición oportuna, no dejando de lado la comodidad y la experiencia que proporciona *The Social Restaurant*.

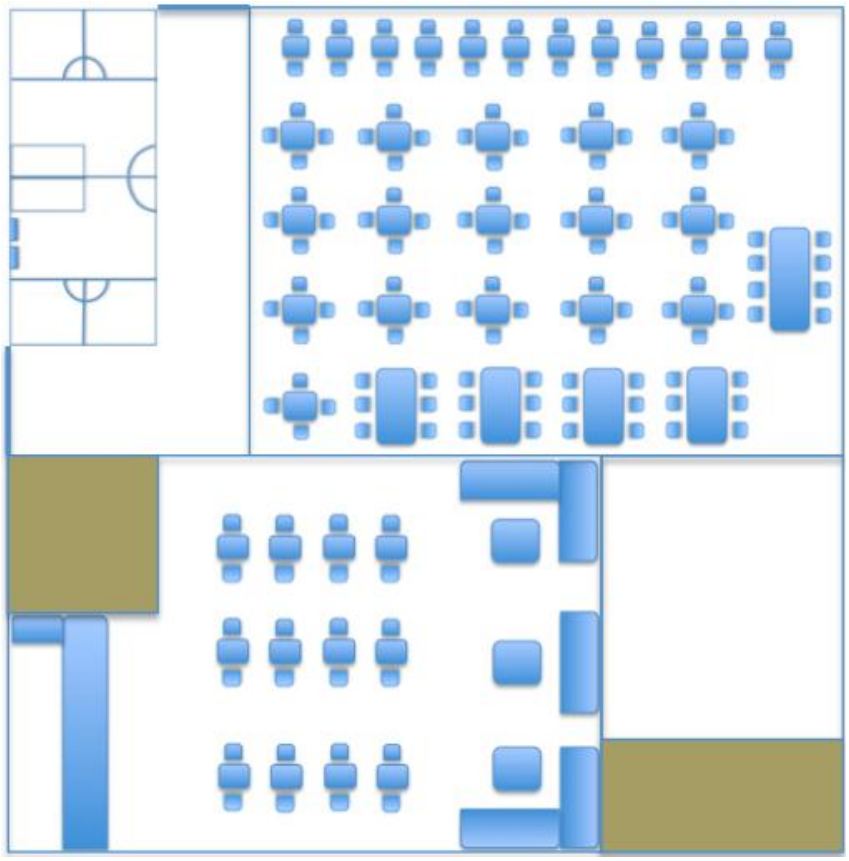


Ilustración 3- Plano del local

3.4 Sala

En la sala contamos con diferentes tipos de mesas, diferentes tamaños y mesas modulables para poder adaptarnos a lo que se nos requiera en cada momento, desde eventos, presentaciones, cócteles, o comidas y cenas.

La organización del espacio depende del Jefe de Sala, que readaptará el especio dependiendo del acto que tenga lugar en cada momento.

Se probarán distintos hilos musicales, desde Jazz hasta ChillOut, contando siempre con la participación de los clientes. La continuación de la música está supeditada a la acogida que tenga esta respecto a la clientela. Si tiene una buena aceptación, se les continuará haciendo participes de la elección de temas o estilos musicales. En caso de que no tenga una buena acogida, o dependiendo del momento del día, la música puede suprimirse.

4 Procesos

Dentro de los procesos encontramos tres tipos muy diferenciados en la operativa. El primero hace referencia al servicio con el cliente dentro del local, desde su recepción, la experiencia de usuario y su satisfacción en general. En segundo lugar se encuentra la operativa que tiene lugar en la cocina, que pasa por la recepción de los pedidos, la manipulación y transformación de los alimentos y la salida de los mismos para el consumo del cliente final. Por último encontramos la operativa del almacén y operativas internas, que son las que se realizan en el restaurante para que el funcionamiento sea más rápido y sencillo a la hora de realizar pedidos y de la preparación de los platos.

4.1 Servicio

En la Ilustración 4 se puede ver el desarrollo de los procesos operativos de servicio que tienen lugar en el restaurante.

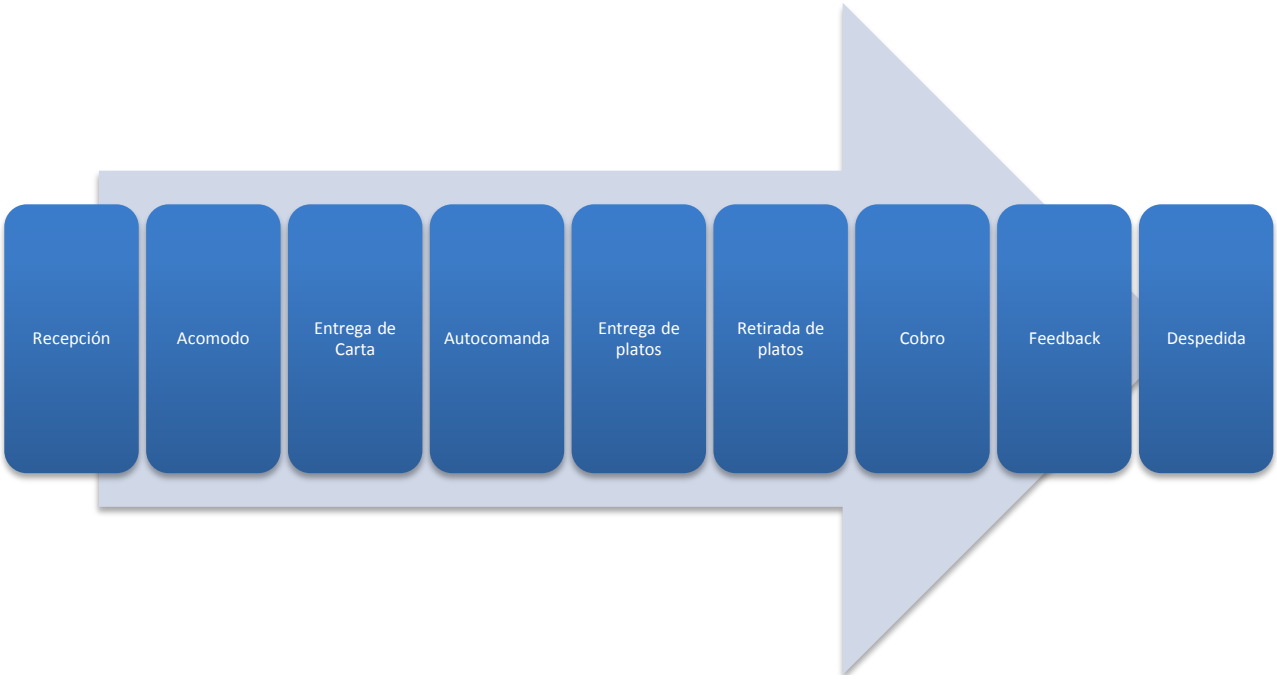


Ilustración 4- Proceso Servicio

Reserva-Recepción. Puede hacerse tanto de manera telefónica, de manera directa por la página web del restaurante, o por la aplicación del restaurante, que permite hacer reservas desde cualquier Smartphone (aplicación compatible con los principales sistemas operativos del mercado: Android, IOS). El Jefe de Sala se encarga del control de las reservas que se van haciendo por los diferentes métodos a lo largo del día, y las va incorporando a un sistema de gestión, para ubicar de una manera rápida y organizada al cliente una vez que este llega al local a la hora en la que ha reservado. En caso de que el cliente no cuente con reserva, a partir del sistema de gestión de reservas y del espacio disponible, el Jefe de Sala se encargará de dar ubicación a los asistentes, o en su caso de comunicarles el tiempo de espera estimado, ofreciéndoles en caso de que no haya espacio una consumición (incluso gratuita) en la barra del local para que la espera se haga más llevadera.

Acomodo. Una vez que el cliente ha sido recibido por el Jefe de Sala, este le acompañará al lugar que le hayan asignado desde el programa de gestión de reservas, haciendo una breve explicación del sistema de pedido que encontrarán sobre las mesas.

Entrega de carta-Autocomanda. El local contará con una o más Tablets en cada una de las mesas que lo componen, con el objetivo de que el cliente pueda realizar una auto-comanda. Las tablets tienen una aplicación integrada que acompañará al cliente por las distintas pantallas, desde el menú, hasta la composición y origen de los ingredientes que componen los platos que forman parte de la carta, hasta fotografías del resultado final de los platos. Hemos elegido a la empresa Tocarta para que sea la que suministre dicho servicio en el restaurante. El sistema funcionará de una forma muy intuitiva, para que el cliente no tenga problemas a la hora de utilizarlo y pueda hacerlo de una manera fácil y cómoda. Este sistema está pensado no solo para la interactuación del cliente con el propio restaurante, sino para agilizar los pedidos, que van directamente a una pantalla situada en la cocina, y no se necesita que el camarero esté esperando para tomar nota.

En caso de que el cliente continúe necesitando ayuda en el proceso, sí que será uno de los camareros el que le ayudará y guiará en el proceso de auto-comanda.

En el momento en el que el cliente realiza el pedido a través de las tablets, la información pasa a la cocina, donde el jefe de cocina se encarga anotar y distribuir las comandas entre los cocineros que están a su cargo. La distribución de funciones en cocina hace que el reparto de estas comandas por especialidades lleve a que la elaboración de los platos sea rápida, con el objetivo de que el cliente no tenga que esperar una elevada cantidad de tiempo para disponer del plato en su mesa.

Entrada/salida de platos. Una vez que han sido emplatadas las comandas, son los camareros los encargados de llevarlo a la mesa que corresponda. Los camareros que están en ese turno tienen asignados un número concreto de mesas, que están divididas a su vez por una numeración que conocen de antemano. Los flujos de entrada y salida de los camareros están determinados por la zona en la que tienen que transitar. Si todo ha ido como prevén nuestros procesos, el cliente verá por primera vez al camarero una vez que vaya, en primer lugar con las bebidas y un aperitivo gentileza de la casa (ya que como decimos, no es el camarero el que va a tomar nota al cliente, sino que es el cliente quien envía su nota directamente a la cocina para que se prepare). La segunda vez que lo verá será para la entrega del primer plato que hayan solicitado. Posteriormente se produce la retirada del primer plato y entrada del segundo, y lo mismo se produce con los postres.

Los camareros realizarán entradas y salidas rápidas a la cocina, saliendo siempre con la consigna de llevar elementos por separado. Es decir, una vez que se toma nota lo primero que llevará serán las bebidas, posteriormente platos (primeros, segundos, postres, normalmente en este orden) y en caso de que se pidan más bebidas durante la comida, para la bebida. Los camareros no estarán rondando entre las mesas observando de forma persistente a los comensales. Esto no quiere decir que en las entradas y salidas no estén atentos a las necesidades del cliente, por si necesitan algo más, o la retirada de algo que esté sobre la mesa. Pero la idea es que el camarero no esté agobiando excesivamente al cliente.

Cobro. Una vez que el cliente ha finalizado con la comida, tiene la opción de elegir el pago telemático por medio de la tablet, sin necesidad de que el camarero se acerque a la mesa para realizar el cobro, o bien tiene la opción de llamar al camarero para que venga a realizar el cobro. El ticket de la consumición le puede ser entregado al cliente en papel, o este puede remitírselo directamente a su correo electrónico desde la tablet. En caso de necesitar una factura física, el camarero se encargará

de hacerlo él mismo o comunicar al jefe de sala la circunstancia para que sea resuelta lo antes posible.

Feedback. Tras la realización del pago, el cliente dispone de una opción para valorar los platos que ha consumido desde la propia tablet, dejando recomendaciones a los futuros clientes y expresando su opinión respecto a la calidad de los productos y del servicio. Esto forma parte de la integración de la experiencia del cliente con el propio restaurante, haciendo que la comunicación entre cliente y proveedor sea lo más directa, sincera y cómoda posible, con el objetivo siempre de mejorar los servicios y atender a las peticiones que realicen los usuarios. Dentro de este apartado, las valoraciones y sugerencias que aporten los clientes son tenidas en cuenta a la hora de confeccionar la carta flotante, con la finalidad de que los usuarios vean reflejados en la operativa del restaurante sus valoraciones en próximas visitas o consultando desde la página web. La carta flotante está explicada de manera más extensa en el apartado de producto de esta memoria.

Despedida. A la finalización del servicio de los clientes, el Jefe de Sala detectará la salida de estos, y les acompañará a la salida preguntándoles por su opinión sobre los platos consumidos, por lo agradable de la estancia e invitándoles a que repitan (recordándoles incluso los oportunos descuentos que pueda haber en ciertos días de la semana). También les invitará a pasar a la zona de coctelería (invitando en su caso a una consumición, dependiendo del momento de la temporada en el que nos encontremos).

El proceso que engloba el trato personal con el cliente tiene que tener una definición máxima, y hacerse de la manera más correcta posible. Podemos tomar como ejemplo el trato que se da en otros lugares donde se pone al cliente en el centro del negocio, como ha sido en su caso El Corte Inglés, aunque sea un sector distinto a la restauración, respecto al trato de los usuarios de sus servicios.

4.2 Cocina

En la ilustración 5 se observan desarrollados los procesos operativos de la cocina.

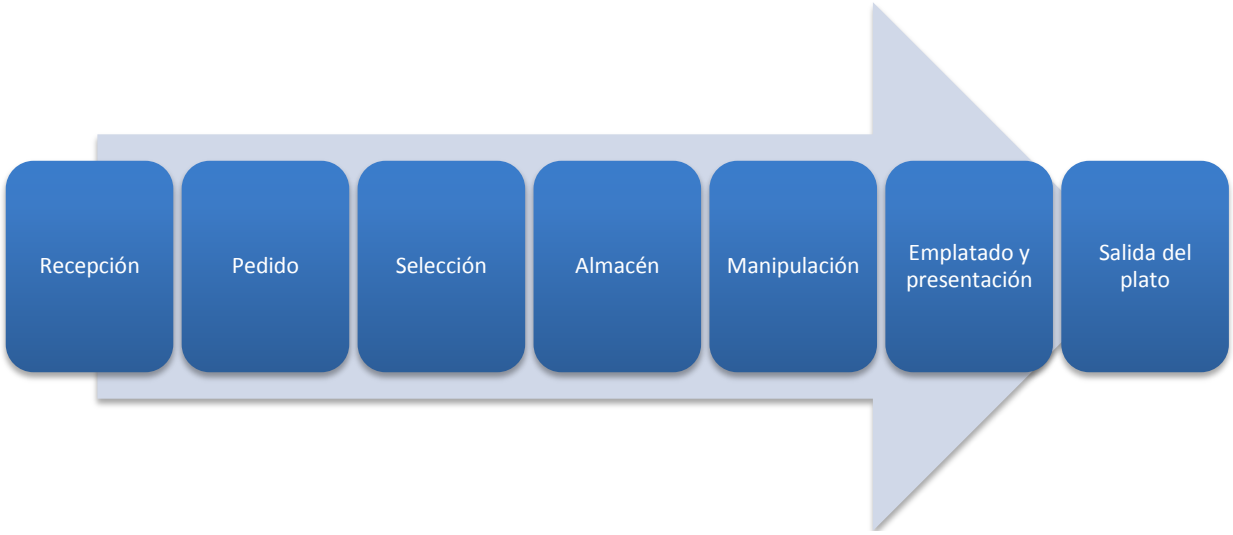


Ilustración 5- Proceso Cocina

Los procesos que se producen en la cocina tienen que estar expuestos de una forma muy clara, para que puedan realizarse con rapidez y calidad, ya que el cliente una vez que ha realizado su auto-comanda lo que quiere es que se le entregue el resultado final con la mayor calidad y en el tiempo adecuado.

Recepción. Este proceso comienza con la auto-comanda que es enviada a la cocina por medio de la petición que realiza el cliente con la Tablet desde su mesa. Una vez realizado este pedido aparece en una pantalla en la cocina, donde el Jefe de Cocina se responsabiliza de tomar nota de la entrada de la misma, y de dividir el pedido en los diferentes equipos de cocineros y pinches que en ese turno estén trabajando. Habrá un equipo dedicado a los platos calientes y otro a los fríos, y un último equipo dedicado a los postres y las bebidas.

Pedido. En primer lugar se sacarán las bebidas, se asignará el pedido entrante, dependiendo de la mesa que se haya realizado, al camarero que tenga encomendada dicha zona. Ese camarero será el responsable de que todo el servicio se realice en orden. El Jefe de Sala coordinará también los imprevistos que puedan producirse en la sala (caída de cubiertos al suelo, falta de algún elemento, ayuda en las peticiones por medio de Tablet, etc.) interpelando a los camareros que sean responsables de dicha zona.

En segundo lugar, una vez que se haya preparado el primer plato (o entrantes en su caso) serán servidos por el camarero correspondiente. El Jefe de Cocina se encargará de que el tiempo que pasa entre platos, o para la recepción de cualquier tipo de solicitud (bebidas, petición del ticket, etc.) se haga en el tiempo adecuado, teniendo muy en cuenta la rapidez, con un sistema de gestión que le permita posteriormente hacer un seguimiento del tiempo de los servicios cada turno de comidas, cada día.

Manipulación-Emplatado. Tras el pedido se seleccionan los ingredientes que componen el plato. Cada plato lleva unos ingredientes concretos y en unas cantidades tasadas que tienen que aparecer en los platos para ser lo más homogéneos posibles. El Jefe de Cocina, a la hora de confeccionar los platos de carta y menú, se encarga de definir las cantidades necesarias, por lo que los cocineros y los pinches saben en cuanto reciben un pedido en su puestos las cantidades que tienen que utilizar de los distintos ingredientes para llevar a cabo el plato.

Selección-Almacén. Los cocineros se encargarán de ir confeccionando cada plato acorde a las órdenes que previamente ha emitido el Jefe de Cocina, y serán los encargados de detectar si es necesario abastecer algún producto desde los almacenes. Los pinches serán los encargados de, en el momento en que se les comunique que falta cualquier ingrediente o materia prima, ir al almacén y ponerlo en el lugar correspondiente en la cocina con la mayor celeridad posible.

Algo importante de los procesos del restaurante es que hay que ir el menor número de veces posible al almacén durante el servicio. Antes de que comience el servicio, bien de comida o bien de cenas, hay que hacer una previsión, dependiendo del día de la semana, día del mes, época del año y otros muchos factores, para abastecer de manera ajustada el stock dentro de la cocina. El encargado de esta función será el Jefe de Cocina, que tendrá que estar muy encima de estas previsiones y del desarrollo del servicio en la cocina cada día. En el aparatado dedicado a los recursos humanos se cuenta de forma mucho más profusa las funciones que tienen no solo el Jefe de Cocina, sino todas y cada una de las personas que colaboran en el restaurante.

Salida de platos. En relación con los camareros, como ya se ha comentado, el Jefe de Cocina únicamente les irá interpelando para sacar los productos a la sala, pero será el Jefe de Sala el que les or-

ganice antes de comenzar el servicio, les delimite sus zonas de actuación, les explique sus flujos de entrada y salida (por donde tienen que entrar y salir dependiendo de la mesa a la que vayan y la distribución en ese servicio del local, que es un local vivo y en constante movimiento dependiendo del día), y será el responsable de todo lo que hagan en la sala.

En el proceso de cocina el elemento fundamental, además de la comida, es el Jefe de Cocina, que como hemos visto tiene un control absoluto sobre el almacén, el inventario, la preparación previa al servicio (incluyendo manipulación de ciertas materias primas para que luego se puedan servir con mayor rapidez), la entrada de comandas y el tiempo de respuesta, el reparto de las comandas en equipos de trabajo y la supervisión del producto final, que es el que va a salir fuera de la cocina y el que van a consumir los clientes en la sala.

4.3 Almacén

En la ilustración 6 se exponen los procesos de la operativa de almacenaje que se realiza en el restaurante.

Ilustración 6- Proceso Almacén

El proceso de la logística de almacenaje no por parecer más sencillo que el resto deja de ser menos importante que los demás.

De la coordinación del almacenaje de la cocina se encarga el Jefe de Cocina, como hemos visto en el apartado anterior, y de la coordinación del almacenaje de la barra se encarga el Jefe de Barra.

El Jefe de Cocina se encarga de hacer el inventario de la materia prima con la que cuenta, y por tanto a la hora de realizar los pedidos es el que los solicita, ayudado del gerente, que es la persona que también mantiene un contacto directo con los proveedores de estas materias primas.

Una vez que se realiza el pedido y posteriormente se recibe, es el Jefe de Cocina junto con los cocineros el que se encarga de separar las materias primas para su correspondiente etiquetado y clasificación. Hay que llevar un control, por medio de un sistema informático, de todas las peticiones que se realiza, con la fecha de petición y fecha de entrega del producto. Al producto hay que hacerle un seguimiento desde que llega al restaurante hasta que se produce su venta (es decir, el producto final que consume el cliente). Al llegar el producto es etiquetado con la fecha de llegada, y se le clasifica en el lugar en el que tenga que ser almacenado, bien sea en lugares cerrados, envasados al vacío, refrigerados, etc. En caso de necesitar una manipulación previa, como puede ser el caso de la carne, que viene en grandes porciones, se manipula de la manera adecuada, cortándola y envasándola siempre con su fecha y hora, para que sea más fácil su almacenaje y posterior salida a la hora de confeccionar los platos.

La idea es que en la cocina tengamos los productos necesarios para llevar a cabo el servicio de ese momento. Esto está basado en parte en la política de stock cero, pero en lugar de en los almacenes, en el lugar donde se desarrolla la actividad principal, que es la cocina. Esto hace que seamos más rápidos a la hora de encontrar los productos, y no tenga que haber un trasiego constante de pinches o ayudantes a los almacenes a encontrar productos (aunque en caso de que se necesite, la correcta clasificación por fechas y áreas haría la búsqueda de cualquier materia prima una tarea sencilla). Lo preferible es que todo lo que se vaya a consumir en el servicio se encuentre dentro de los lugares habilitados a tal efecto dentro de la cocina.

El Jefe de Barra se encargará del abastecimiento de los productos del almacén que está sujeto a su control, aunque puede estar supervisado o ayudado en parte por el Jefe de Cocina. El Jefe de Barra tendrá el control sobre la parte de bebidas, teniendo muy en cuenta el inventario, para realizar los correspondientes pedidos o recomendación de los mismos. También se encarga de realizar los pequeños pinchos que puedan consumirse en la barra. En la barra se elaborarán productos de fácil confección, como los que se sirven en los desayunos, meriendas, y algunas tapas que puedan tomarse con consumiciones rápidas en esa zona.

5 Materiales del local

5.1 Hornos y cocinas

Una serie de diseños y gamas de hornos están disponibles para adaptarse a las necesidades de estilo y espacio de la cocina. Tanto hornos de convección como estándar se consideran necesarios, pero los hornos mixtos, que combinan elementos de los dos, pueden ser útiles si el espacio es un problema. Una cocina con espacio para una plancha, parrilla y quemadores también debe tenerse en cuenta y dependerá de la temática en general del menú del restaurante. En la misma línea, una mesa de vapor para mantener los alimentos calientes también es necesaria.

5.2 Batería de cocina

La calidad del tamaño de los utensilios de cocina para el volumen del restaurante es obligatoria. Las ollas con capacidad de 4 a 20 litros son un buen lugar para comenzar, junto con diferentes tamaños de cacerolas para saltear y hacer salsa. Estos serán los caballos de batalla de la cocina, así que comprar la mejor calidad ahorrará dinero a largo plazo. También son necesarias sartenes de hotel de 2 y

4 pulgadas (5,08 y 10,16 cm), bandejas para hornear y moldes. Otros equipos pueden incluir braseros, cocinas para pasta, vaporeras, utensilios de cocina de hierro fundido y woks.

5.3 Área de preparación

Tener una buena mesa de preparación, estanterías y equipos adecuados para la preparación de la comida ahorra tiempo y dinero. Una batidora industrial, licuadora profesional, procesadora de alimentos, horno de microondas y una máquina comercial de cortar carne son algunos de los artículos de mayor precio que son necesarios.

5.4 Utensilios y complementos varios

Otros artículos necesarios para equipar tu restaurante incluyen tazones para mezclar, cubiertos, una balanza de alimentos, espátulas, batidores, cucharas de mangos largos, licuadoras, ralladores y peladores. El equipo más grande de preparación que será necesario son tinas de transporte, tablas de cortar, centrifugadoras para verduras, abrelatas profesionales y recipientes para almacenar alimentos.

5.5 Almacenamiento en frío

Al igual que los hornos y hornillas de la cocina, la capacidad de refrigeración y congelador debería ser dictada por el volumen proyectado de comidas servidas en el restaurante y el espacio disponible. Muchos restaurantes comerciales utilizan cabinas de refrigeradores y algunos incluso usan cámaras frigoríficas. Sin embargo, hay disponibles unidades autónomas de buena calidad que se pueden utilizar de forma segura y eficiente.[3]

6 Referencias

[1]. http://www.expansion.com/2009/11/23/entorno/1258982619.html

[2]. http://www.abc.es/viajar/20121024/abci-calles-peatones-espana-201210241300.html

[3]. http://www.ehowenespanol.com/lista-equipamiento-necesario-cocina-restaurante-sobre_142008/

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 7 – Plan de Recursos Humanos

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran"

Kaoru Ishikawa

1 Introducción 120

2 Estructura 120

3 Definición de Puestos y Funciones 121

3.1 Jefe de Cocina: 121

3.1.1 Competencias genéricas 122

3.1.2 Competencias específicas 123

3.1.3 Formación reglada recomendable 123

3.1.4 Formación transversal 124

3.2 Cocinero 124

3.2.1 Competencias Genéricas 124

3.2.2 Competencia específica 124

3.2.3 Competencias Transversales 125

3.3 Pinche de cocina 125

3.3.1 Competencias Genéricas 125

3.3.2 Competencias Específicas 125

3.3.3 Competencias transversales 126

3.4 Jefe de Sala 126

3.4.1 Competencias Genéricas 127

3.4.2 Competencias Específicas 127

3.4.3 Competencias Transversales 128

3.5 Camareros 128

3.5.1 Descripción general 128

3.5.2 Competencias Específicas 128

3.5.3 Competencias Transversales 129

3.5.4 Funciones propias del puesto 129

4 Formación 130

5 Reclutamiento 130

6 Referencias 131

1 Introducción

En los tiempos que corren, el mayor capital con el que cuentan las empresas es el de las personas. *The Social Restaurant* no es una excepción, y por ello se pretende cuidar al máximo el capital humano desde el interior para que los clientes puedan ser espectadores de excepción de la experiencia de la que les hacemos partícipes. Este apartado pretende definir los puestos que son necesarios para ofrecer el mejor servicio, y crear un plan para que esos Recursos Humanos que forman parte de este perfecto engranaje puedan desarrollar una carrera acorde a sus capacidades y características personales y profesionales.

Todo el personal debe sentir el espíritu del negocio y apoyarse continuamente en los pilares del mismo, que son la diferenciación y exclusividad, la comunicación y participación social y la comodidad. Nuestros colaboradores tienen que poder sentir dichos pilares para poder transmitirlos al cliente y que la experiencia de uso sea lo todo lo satisfactoria que deseamos, siendo la excelencia en el servicio uno de nuestros fines últimos en la atención al usuario.

2 Estructura

En el Ilustración 1 puede verse el organigrama con la estructura Jerárquica que va a regir y que va a facilitar que toda la operativa del restaurante pueda llevarse a cabo.

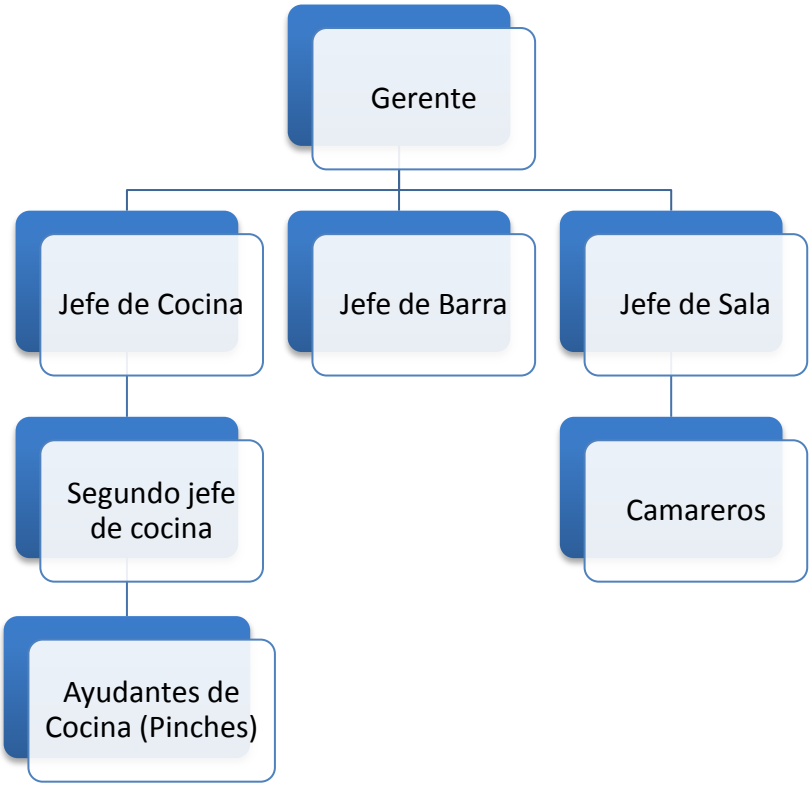


Ilustración 1- Organigrama RRHH

3 Definición de Puestos y Funciones

3.1 Jefe de Cocina:

El jefe de cocina se encarga de la gestión, supervisión y control de todo el trabajo que se desarrolla en la cocina, y reporta directamente al Gerente, del que dependen las áreas de cocina y comedor o sala. Tiene a su mando a todo el equipo de cocina: cocineros, auxiliares, etc.

En lo que tiene que ver con las relaciones externas, lleva los contactos con los proveedores de materias primas, ayudado por el gerente, dándole las indicaciones necesarias para hacer los pedidos.

Planificar y organizar el trabajo en la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento	Llevando a cabo la planificación de la dotación de cocina necesaria para el establecimiento donde desarrolla su actividad
	Realizando los turnos y cuadros de horarios para el personal de cocina, distribuyendo el trabajo por partidas o teniendo en cuenta otras circunstancias
	Gestionando todo lo relativo a materiales, herramientas e instalaciones propios de su área de trabajo
Desarrollar todas las tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de cocina	Realizando las tareas de la "mise en place" en cuanto a la disposición y revisión de géneros, materias primas, preparaciones básicas, determinación de cantidades, etc.
	Llevando a cabo la recepción de pedidos y su verificación cuantitativa y cualitativa
Preparar, organizar y desarrollar los trabajos para la prestación del servicio de comidas	Gestionando la coordinación de las tareas con el comedor y controlando las distintas fases del proceso de preparación y servicio
	Supervisando y estableciendo las normas para la salida de platos de la cocina al comedor

Elaborar menús, buffet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos de distinta naturaleza	Haciendo las previsiones de materiales y dotaciones necesarios para el desarrollo del servicio
	Diseñando la oferta culinaria para el banquete y gestionando la preparación de platos para el servicio
	Gestionando el montaje de los distintos tipos de buffet y estableciendo las normas para su desarrollo
Supervisar los datos económicos relacionados con la actividad, establecer el presupuesto y controlar los costes, gestionar los stocks de materias primas	Elaborando el presupuesto del Departamento de Cocina teniendo en cuenta las previsiones, costes, etc.
	Definiendo y analizando las especificaciones de calidad de las materias primas
	Gestionando los almacenes despensas, la refrigeración y congelación de las mercancías, etc.

Tabla 1- Funciones Jefe de Cocina

Condiciones de Trabajo

Los servicios de un jefe de cocina pueden contratarse de manera temporal, aunque lo preferible es que sea de manera indefinida ya que es un puesto clave para el negocio. La retribución media de este puesto es de unos 1.700 euros brutos mensuales para los contratos fijos y a tiempo completo, aunque podría ser mayor dependiendo de la categoría o nivel de especialización del establecimiento.

La jornada laboral varía dependiendo del tipo de local, siendo la regla general la jornada diaria de 8 horas, que suponen 40 horas ordinarias de trabajo efectivo a la semana, tanto en trabajo partido como continuado.

3.1.1 Competencias genéricas

- **Orientación al cliente:** Consiste en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. El jefe de cocina debe orientar la actividad de su equipo a la satisfacción de los clientes, que son el principal activo del negocio.
- **Búsqueda de información:** Como responsable del área de cocina, tiene que buscar nuevas oportunidades de negocio y adaptarse a los cambios de la demanda. La búsqueda de información y la curiosidad implica buscar más allá de la realidad aparente.

- **Iniciativa:** Iniciativa se refiere a identificar un problema, obstáculo y oportunidad, o bien llevar a cabo acciones para dar respuesta a ello. El Jefe de Cocina debe actuar de manera autónoma a la hora de gestionar su área, y tiene que dar respuesta a los problemas propios del negocio.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Se refleja en el continuo seguimiento y control del trabajo y la información, así como en la optimización de los recursos disponibles y en la insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras.

Como responsable del área tiene que poseer esta habilidad para poder gestionarla de manera eficiente. El Jefe de Cocina tiene que asignar a sus empleados tareas precisas y recursos suficientes para la ejecución de las mismas.

- **Desarrollo de personas:** Desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Esta es una habilidad necesaria para que el Jefe de Cocina pueda gestionar adecuadamente a su equipo humano y lograr el máximo desarrollo del mismo.

3.1.2 Competencias específicas

- **Planificar y organizar el área de cocina:** conocer las técnicas para gestionar de manera adecuada todo el área de cocina, estableciendo las necesidades de personal, la disponibilidad de materiales y herramientas, las materias primas, los procesos para la preparación y prestación del servicio, etc.
- **Llevar la gestión económica de la cocina:** conocer la metodología para realizar y elaborar los datos económicos de su actividad, adoptar medidas para el control de costes y establecer los precios de venta de los productos.
- **Confeccionar ofertas gastronómicas:** conocer las técnicas de cocina con el fin de llevar a cabo la confección de una amplia oferta de platos de cara a su posterior comercialización.
- **Conocer y desarrollar cocina regional, nacional, internacional y creativa:** conocer la oferta de platos propios de su región, país, cocina internacional y creativa con el objeto de poderlos incluir en la oferta gastronómica de su área.
- **Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de alimentos:** conocer la metodología para gestionar el aprovisionamiento de las mercancías necesarias para su actividad, la conservación óptima de todo tipo de alimentos y la manipulación de los mismos.
- **Conocer el protocolo y las normas de atención al cliente:** saber y practicar las técnicas específicas sobre protocolo y atención al cliente propios de la actividad de restauración.

3.1.3 Formación reglada recomendable

Técnico en cocina.

Ciclo formativo de grado medio formación profesional específica.

3.1.4 Formación transversal

- **La gestión de la calidad:** Aplicar y desarrollar las técnicas sobre calidad para conseguir el nivel óptimo de los productos y servicios que se ofrecen.
- **La gestión medioambiental:** Aplicar los recursos necesarios para lograr que la calidad medioambiental sea la mejor y, asimismo, reducir al mínimo los impactos negativos que pudiera producir el establecimiento.
- **Técnicas de dirección:** Aplicar técnicas directivas que permitan desarrollarse en el entorno organizativo de la empresa, definiendo objetivos, planificando estrategias, así como motivando y dirigiendo a los grupos de trabajo.
- **Prevención de Riesgos Laborales:** Aplicar las normas y medidas necesarias, que puedan afectar a la seguridad de las personas, instalaciones y material en su actividad. Analizar aquellas disposiciones de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que puedan afectar a su trabajo.
- **Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa:** Comprender el marco legal, económico y organizativo que regula y condiciona las actividades profesionales de su sector, identificando los derechos y obligaciones que se derivan de las relaciones laborales, y adquiriendo la capacidad de seguir los procedimientos establecidos y de actuar con eficacia en las anomalías que puedan presentarse.

3.2 Cocinero

3.2.1 Competencias Genéricas

El cocinero ejerce su actividad, principalmente, en el área de elaboración de alimentos y bebidas. Lleva a cabo la manipulación, preparación, conservación y presentación de los alimentos, confecciona la oferta gastronómica del restaurante y apoya las actividades de servicio. Ha de conseguir llegar a la calidad y a los objetivos económicos establecidos, aplicando las normas prácticas de seguridad e higiene laboral.

3.2.2 Competencia específica

- **Confeccionar ofertas gastronómicas:** conocer las técnicas de cocina con el fin de llevar a cabo la confección de una amplia oferta de platos de cara a su posterior comercialización.
- **Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de alimentos:** manejar los distintos métodos para gestionar el aprovisionamiento de las mercancías necesarias para su actividad, la conservación óptima de todo tipo de alimentos y la manipulación de los mismos.
- **Preparar y presentar elaboraciones básicas y platos elementales:** conocer las técnicas básicas para la preparación y presentación de los productos más elementales de la oferta gastronómica.

- **Preparar y presentar productos de pastelería y repostería:** conocer las técnicas básicas para la preparación y presentación de productos típicos de pastelería y repostería.
- **Conocer y desarrollar la cocina regional, nacional, internacional y creativa:** conocer la oferta de platos propios de su región, país, cocina internacional y creativa con el objeto de poderlos incluir en la oferta gastronómica de su área.
- **Preparar alimentos y bebidas a la vista de la clientela y apoyo a las actividades de servicio:** conocer los usos y costumbres para la preparación de los productos a la vista de la clientela de manera que ésta quede plenamente satisfecho.

3.2.3 Competencias Transversales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaboración con otros/as, formar parte de un grupo, trabajar juntos/as. El/La cocinero/a dirige y forma parte de un equipo de personas con las que tiene que interactuar y coordinarse para alcanzar los objetivos marcados por la empresa o establecimiento. Las tareas de la cocina se distribuyen entre los miembros del equipo, todos/as cooperan para elaborar los distintos platos y productos, de ahí la importancia de esta habilidad.

- **Búsqueda de información:** es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas, implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Esta competencia es clave en la persona cocinera a la hora de aumentar la competitividad de su establecimiento y adaptarse a las demandas de la clientela.

- **Creatividad:** creatividad consiste en darle un enfoque innovador a los problemas del negocio. En el caso de la persona cocinera, esta habilidad es importante para introducir novedades en la carta o menú, crear nuevas recetas o platos de manera que la oferta sea lo más dinámica posible.

3.3 Pinche de cocina

3.3.1 Competencias Genéricas

Colaborar en la elaboración de platos simples y realizar labores bizcas de cocina: preparar hortalizas en crudo (limpia, corta, pela y tornea) y limpiar determinados tipos de carnes, pescados y/o mariscos, así como facilitar utensilios a los/as Cocineros/as. Limpiar utensilios y maquinaria de la cocina, realizar determinadas operaciones de limpieza general de la cocina y sus enseres, retirar pedidos del economato y almacenar mercancías en la despensa.

3.3.2 Competencias Específicas

- **Almacenar productos alimenticios:** conocer y aplicar las técnicas de almacenaje adecuadas para garantizar la correcta conservación de los alimentos.

- **Desarrollar tareas de manipulación y preparación en crudo de diferentes alimentos:** conocer y aplicar las distintas técnicas de preparación y conservación de alimentos crudos tales como carnes, pescados y verduras de todo tipo.
- **Elaborar guarniciones y acompañamientos:** dominar las técnicas de elaboración de salsas, cremas, purés y otros tipos de acompañamientos a los platos diseñados por el/la Cocinero/a.
- **Preparar y presentar elaboraciones básicas y platos elementales diseñados por el/la Cocinero/a:** estar capacitado/a para apoyar en la elaboración de aquellos platos que, habiendo sido diseñados por el/la Cocinero/a, no requieren una cualificación técnica excesiva para su elaboración.
- **Realizar la limpieza y adecuación de la cocina y las salas anexas:** conocer las técnicas de limpieza, productos y enseres relacionados, necesarios para correcta adecuación de las salas en las que se desarrolla la actividad de manipulado, elaboración y cocinado de alimentos.

3.3.3 Competencias transversales

- **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaboración con otras personas, formar parte de un grupo, trabajar juntos/as, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. El área de cocina está integrada por un equipo de profesionales especializados/as, todos/as deben trabajar en común para obtener los resultados esperados. El funcionamiento de la cocina hace imprescindible la capacidad de trabajar en equipo.
- **Minuciosidad en la preparación:** es la capacidad de cuidar los detalles, en el caso de la persona pinche de cocina, su contenido funcional le exige una gran meticulosidad, tanto para la pre-elaboración de los alimentos como para la limpieza de la cocina.

3.4 Jefe de Sala

Planificar y organizar el trabajo en la Sala estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento	Llevando a cabo la planificación de la dotación de Sala necesaria para el establecimiento donde desarrolla su actividad
	Realizando los turnos y cuadros de horarios para el personal de Sala, distribuyendo el trabajo por partidas o teniendo en cuenta otras circunstancias
	Gestionando todo lo relativo a materiales, herramientas e instalaciones propios de su área de trabajo
Desarrollar todas las tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de Sala	Realizando las tareas de revisión de zonas, mesas, herramientas, etc.

Preparar, organizar y desarrollar los trabajos para la prestación del servicio de comidas	Gestionando la coordinación de las tareas con el comedor y controlando las distintas fases del proceso de preparación y servicio
	Supervisando y estableciendo las normas para la salida de platos de la cocina al comedor
Organización de espacios para banquetes y eventos de distinta naturaleza	Haciendo las previsiones de materiales y dotaciones necesarios para el desarrollo del servicio
	Diseñando la oferta culinaria para el banquete y gestionando el personal de sala
	Gestionando el montaje de los distintos tipos de espacios y estableciendo las normas para su desarrollo

Tabla 2- Funciones Jefe de Sala

3.4.1 Competencias Genéricas

Planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación de servicios de comida y/o bebida, coordinando y supervisando los distintos recursos que intervienen en el área de comedor para conseguir el máximo nivel de calidad en el servicio a la clientela.

3.4.2 Competencias Específicas

- **Planificar y organizar su área:** conocer la metodología para gestionar de manera adecuada toda el área, estableciendo las necesidades de personal, la disponibilidad de materiales y herramientas, las materias primas, los procesos para la preparación y prestación del servicio, etc.

- **Llevar a cabo la gestión económica del área:** conocer las técnicas para realizar y elaborar los datos económicos de su actividad, adoptar medidas para el control de costes y establecer los precios de venta de los productos.

- **Organizar servicios especiales (banquetes y otros eventos):** conocer las técnicas para gestionar la planificación y prestación de los servicios especiales de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas de la clientela.

- **Conocer y aplicar técnicas de decoración:** saber y practicar técnicas específicas sobre decoración con el objeto de acondicionar las instalaciones a cada evento.
- **Conocer el protocolo y las normas de atención a la clientela:** conocer las técnicas específicas sobre protocolo y atención a la clientela propios de la actividad de restauración.

- **Gestionar la Bodega de vinos y otras bebidas:** conocimientos técnicos en materia de vinos y otras bebidas para asesorar satisfactoriamente a la clientela y gestionar el servicio de bebidas del establecimiento.

3.4.3 Competencias Transversales

- **Orientación a la clientela:** es el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los/as clientes, significa centrarse en descubrir sus necesidades para cubrirlas. El/La recepcionista de hotel mantiene un contacto directo con la clientela, es necesario por tanto, que esté motivado/a por desarrollar su actividad con personas y orientado/a a la satisfacción de las necesidades de las mismas.
- **Búsqueda de información:** es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Esta competencia es clave para aumentar la competitividad de su establecimiento y la continua adaptación a las demandas de la clientela. El/La procesador/a de catering debe estar informado de las tendencias culinarias propias de su área de actividad.

- **Iniciativa:** se refiere a identificar un problema, obstáculo y oportunidad, o bien llevar a cabo acciones para dar respuesta a ello. El/La jefe/a de cocina debe actuar de manera autónoma a la hora de gestionar su área, y tiene que dar respuesta a los problemas propios del negocio.

- **Desarrollo de personas:** implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de las personas a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización, esta es una habilidad necesaria para dirigir adecuadamente a su equipo humano y lograr el máximo desarrollo del mismo.

3.5 Camareros

3.5.1 Descripción general

Realizar la puesta a punto de la sala del restaurante y de la zona de barra y coffee and drinks, y atender y servir a la clientela, cumpliendo las normas establecidas en cada situación y utilizando las técnicas e instrumentos necesarios, con el objetivo de alcanzar el máximo nivel de calidad y rentabilidad en el servicio.

3.5.2 Competencias Específicas

- **Realizar el aprovisionamiento y controlar consumos:** conocer la metodología para gestionar el aprovisionamiento de materiales y productos necesarios en el trabajo diario, y llevar un control adecuado de los consumos de su área, siguiendo en todo momento las normas propias del establecimiento.

- **Asesorar sobre bebidas, prepararlas y presentarlas:** conocer las técnicas necesarias para la

venta y elaboración de todo tipo de bebidas, siguiendo los procedimientos adecuados.

- **Preparar y presentar diversos alimentos:** conocer las técnicas para elaborar y presentar los alimentos propios de su área siguiendo los procedimientos y normas adecuadas.
- **Preparar y realizar las actividades de pre-servicio, servicio y post-servicio en el área de consumo de alimentos y bebidas:** conocer las técnicas para realizar de manera eficaz y eficiente los distintos procesos que se desarrollan en su área de trabajo con el fin de cumplir en todo momento con las normas del establecimiento.
- **Elaborar y presentar platos a la vista de la clientela:** conocer las técnicas para la elaboración y presentación de platos a la vista de la clientela con el objeto de lograr su plena satisfacción.

3.5.3 Competencias Transversales

- **Orientación a la clientela:** implica un deseo de ayudar o servir a la clientela, de satisfacer sus necesidades en el caso de esta ocupación, esta competencia resulta de especial trascendencia puesto que su función principal es atender y asesorar a la clientela.
- **Comprensión interpersonal:** implica querer entender a las demás personas, es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de las personas aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Debido al trato directo que se mantiene con la clientela, esta competencia es importante para poder satisfacer sus demandas y necesidades.
- **Desarrollo de interrelaciones:** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. El/La camarero/a tiene que tener facilidad para el trato con las personas, de manera que ellas perciban una actitud agradable y se sientan bien atendidas.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaboración y cooperación con otras personas, trabajo en equipo como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. El/La camarero/a forma parte de un equipo de personas con las que tiene que interactuar y coordinarse para alcanzar los objetivos marcados por la empresa o establecimiento. La actividad de restauración requiere un alto grado de coordinación y cooperación, por ejemplo entre las áreas de cocina y servicios de bar, y entre los distintos/as camareros/as.

3.5.4 Funciones propias del puesto

- Preparar y montar el área de barra y coffee and drinks, siguiendo las normas establecidas, con el fin de prestar los servicios con la máxima calidad y rentabilidad.
- Controlar consumos, según las normas establecidas, de modo que se puedan determinar los costes de las bebidas y alimentos empleados.
- Asesorar sobre las bebidas prepararlas y presentarlas de acuerdo con la definición del producto y las normas básicas de su elaboración.
- Preparar y presentar diversos tipos de alimentos de acuerdo con la definición del producto y las normas básicas de su elaboración.
- Confeccionar facturas, cobrar y despedir a la clientela, y realizar el cierre diario de la producción y la liquidación de caja según las normas establecidas. [1]

4 Formación

La formación es un apartado de gran importancia para el desarrollo de la familia que forma parte del restaurante. Es necesaria una formación inicial adecuada a cada puesto, que tendrá que ser demostrada durante los procesos de selección pertinentes.

Pero no solo es importante al principio. La formación continua es algo que se va a trabajar de una forma especial, ya que esto hace que los empleados que forman parte del día a día de la empresa conozcan nuevas técnicas culinarias, refresquen sus conocimientos en cuanto al servicio y la atención al cliente, y sean capaces de continuar innovando con los conocimientos adecuados en el ámbito de su trabajo. En el caso del jefe de cocina es especialmente importante que continúe formándose y aprendiendo para realizar nuevos productos que ofrecer a los clientes. Para ellos se buscará uno o dos cursos al año que le sirvan para reciclar sus conocimientos y para aprender nuevas técnicas.

En el caso de los camareros y los pinches, se realizará un convenio con la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid, donde les ofreceremos prácticas y en ocasiones posibilidades de incorporación como trabajadores a la empresa. El caso de los camareros tiene la complejidad añadida de la alta rotación, por lo que dicho convenio hará que nuestra cantera esté siempre cubierta de profesionales formados en su sector.

5 Reclutamiento

El periodo de reclutamiento no comprenderá periodos concretos, sino que estará abierto en el caso de necesidades del servicio o de vacantes que puedan resultar durante el año. Como se comentaba anteriormente, la rotación en el ámbito de los camareros es mayor, ya que suele ser gente más joven que cambia de trabajo de manera más sencilla. Esta es una de las razones por lo que el periodo de reclutamiento de trabajadores no se constriñe a una época concreta.

El reclutamiento lo realizará el Gerente, que seleccionará a los candidatos, bien de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid, o bien de los currículums recibidos o de las ofertas publicadas en caso de puestos concretos que no puedan cubrirse en la forma anteriormente mencionada.

El Gerente estará asistido por el jefe correspondiente, bien de cocina o bien de sala, según sea el perfil que se esté buscando en ese momento, ya que esa persona será la que directamente tendrá bajo sus órdenes al nuevo empleado, y es conveniente que pueda verlo en la entrevista definitiva para dar el visto bueno definitivo.

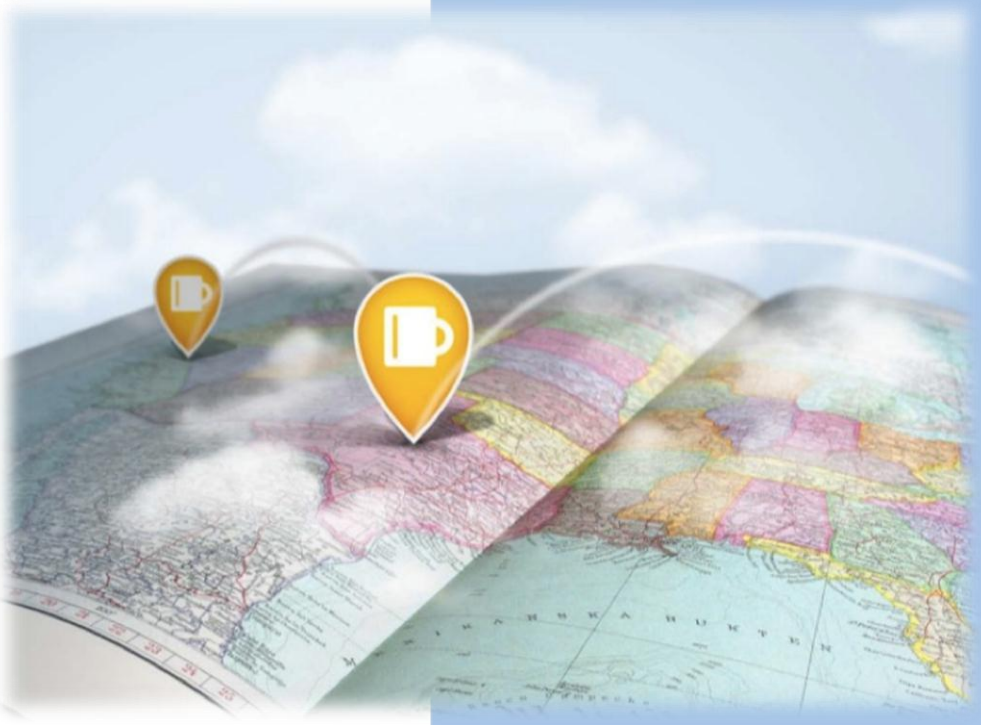
En el apartado financiero se hacen referencia a los salarios de cada uno de los trabajadores que componen el organigrama.

Además de los salarios, desde la gerencia siempre se intentarán buscar nuevos beneficios sociales a los trabajadores realizando convenios con empresas (aseguradoras, agencias de viajes, guarderías, etc.) que les realicen ofertas en condiciones ventajosas y que represente un punto extra para el trabajador a la hora de este restaurante como su casa.

6 Referencias

[1]. Junta de Andalucía, Enlace: http://www.ifef.es/sietelematico/pdf/dossier_hosteleria.pdf

THE SOCIAL RESTAURANT



Bloque 8 – Plan de Expansión

"La conformidad es la jaula de la libertad y enemiga del progreso"

John Fitzgerald Kennedy

1 Introducción 132
2 Aspectos a cuidar para permitir la expansión 132
3 Fases de la internacionalización 134
4 Conclusión 136

1 Introducción

A lo largo del presente plan de negocio se ha intentado poner en perspectiva la importante propuesta de valor que *The Social Restaurant* representa para todos sus clientes. En esencia, *The Social Restaurant* viene a cubrir unas necesidades o preferencias no cubiertas o dejadas al azar por gran parte de la competencia. Lo verdaderamente interesante es que **dichas necesidades o preferencias se repiten de forma recurrente en muchos lugares:** las ganas de pertenecer a una comunidad, de sentirse parte de un movimiento o una tribu, de saberse importantes, escuchados y atendidos no es algo propio únicamente de los ciudadanos de Madrid.

Ilustración 1 - La propuesta de valor de *The Social Restaurant* cubre preferencias de muchos mercados

Por ello, ***The Social Restaurant*** **tiene una clara vocación a la expansión** que este plan de negocio pretende dibujar para que sea implementada en el futuro. A lo largo de esta sección, se comentarán los principales elementos a tener en cuenta para favorecer dicha expansión, y se ofrecerá un calendario de actuación para la misma.

2 Aspectos a cuidar para permitir la expansión

Para que un modelo de negocio de restauración sea expandible, será necesario cuidar todos aquéllos aspectos directamente perceptibles por el cliente. En esencia, la clave de un negocio expandible es la repetición: uno sabe que si va a McDonalds se va a encontrar lo mismo, ya sea en Madrid, New York o Yakarta. Lo mismo sucede con cadenas nacionales como puede ser el Vips o el Foster's Hollywood. De hecho, cuando uno de los establecimientos de la cadena no cumple con la propuesta de valor, el descontento es incluso mayor que si se trata de un restaurante tradicional. En definitiva, la clave del éxito en la internacionalización es la **repetición de patrones.**

En el caso de un negocio como *The Social Restaurant*, los principales elementos que han de ser tenidos en cuenta para permitir su internacionalización están relacionados con sus propias operaciones. Al fin y al cabo, las operaciones han de servir la estrategia, y si ésta pasa por la

replicación del modelo, las operaciones han de cambiar para adecuarse a la nueva realidad. Estos cambios afectarán a toda la cadena de valor:

- **Compras centralizadas** para abaratar los costes y maximizar la uniformidad del producto.
- **Gestión centralizada de logística** con posibilidad de descentralización de pedidos. Idealmente, cada local debería seguir un **sistema *pull* de aprovisionamiento** con la central, de tal modo que ésta sirviese según necesidades reales sin mantener una comunicación explícita con cada local para ello.
- **Estandarización en la entrega de valor:** todo ha de estar cuidado al máximo en los locales. La decoración ha de ser idéntica, el uniforme del personal, la presentación de los platos, la dinámica desde la llegada hasta la salida. El cliente ha de respirar *The Social Restaurant* desde el momento en que llega a la puerta.
- **Estrategia global de marketing y promoción:** la estrategia de marketing ha de seguir un enfoque común, si bien adaptado a las realidades y particularidades de cada mercado. *The Social Restaurant* es uno, y como tal ha de tener un hilo argumental, una esencia común en sus promociones y comunicaciones.
- **Adecuación del organigrama:** los recursos humanos crecerán indudablemente con el crecimiento del modelo, y con ello cambiarán las funciones de los roles existentes y aparecerán otros nuevos. El organigrama ha de estar centrado en la entrega de valor al cliente y, a la vez, satisfacer las necesidades de información a cada función para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- **Expansión financiera:** cualquier plan de expansión de estas características precisa una fuerte inversión para hacerlo realidad. Por tanto, será preciso lograr nuevas formas de financiación que permitan el crecimiento, como el franquiciado. La Ilustración muestra un pequeño conjunto de los muchos modelos de restauración que han explotado gracias al franquiciado.
- **Creación y fortalecimiento de alianzas:** las alianzas verticales con proveedores y horizontales con competidores pueden ser muy beneficiosas. Por ejemplo, Starbucks está presente en España por medio de una alianza con el Grupo VIPS.

Ilustración 2 - Ejemplos de éxito del modelo de franquicias

3 Fases de la internacionalización

La internacionalización de *The Social Restaurant* está planificada para que suceda en cinco etapas, cada cual con un grado de definición más alto cuanto más cerca en el tiempo se encuentra. Referencias de la sección. A continuación, se habla más en detalle de cada una de las etapas.

Etapas del plan de internacionalización	
Etapa 1	**Plazo:** durante los primeros dos años (2014 y 2015). **Objetivo:** lograr una importante imagen de marca, la consolidación del modelo y aprender de los clientes lo suficiente como para afinar el modelo de negocio y ajustarlo con las opiniones de los clientes. Cumplimiento de los objetivos económicos. Con todo esto, **configurar el plan de internacionalización *beta***. **Principales acciones:** abrir el primer local, trabajar el conocimiento y la imagen de marca, aprendizaje para mejorar las operaciones, el trato con el cliente y las políticas de marketing.
Etapa 2	**Plazo:** años 3 al 5 (de 2016 a 2018, incluidos). **Objetivo:** aplicar el plan de internacionalización beta a un segundo local dentro de la misma ciudad de Madrid, con el fin de comenzar a probar el éxito del plan de crecimiento ideado. Este paso ayudará a reformular algunos puntos del plan y a aprender lo suficiente para **configurar el plan de internacionalización 1.0.** **Principales acciones:** ajustar el plan de internacionalización *beta* para adecuarlo al hecho de tener más de un local. Confeccionar el plan de operaciones detallado que asegure la entrega de valor en todos los locales existentes en el futuro. La financiación puede venir de los flujos de caja que ya reporta el primer local.
Etapa 3	**Plazo:** años 4 al 7 (de 2017 a 2020, incluidos). Cierto solapamiento con etapa 2. **Objetivo:** replicar el modelo para abrir hasta unos 10 locales entre Madrid y otras ciudades con un mercado importante en España, como Barcelona, Sevilla o Valencia. Esto obligará a poner en práctica el nuevo plan de operaciones y a aprender sobre su aplicación para **configurar el plan de internacionalización 2.0.** **Principales acciones:** implantar operaciones, estudiar la eficiencia y el funcionamiento del cliente, medir la consistencia entre los diferentes establecimientos. Fuertes campañas de marketing en los nuevos mercados. La financiación ha de salir de la adopción de socios estables.

Etapa 4	**Plazo:** años 6 al 9 (de 2019 a 2022, incluidos). Cierto solapamiento con etapa 3. **Objetivo:** expansión nacional, lo que implica seguir haciendo lo mismo que en la etapa 3 pero centrándose en explotar al máximo los nuevos mercados abiertos (Barcelona, Valencia, Sevilla) e intentar abrir otros nuevos de tamaño mediano (Bilbao, A Coruña, Santander, Málaga, etc.). El objetivo principal es, además de crecer, asegurar una entrega consistente del valor en cada establecimiento. **Principales acciones:** importante campaña de marketing para consolidar la imagen de *The Social Restaurant*, ya constituida como una cadena de ámbito nacional. Continuo aprendizaje de los aspectos a mejorar en la gestión de la cadena de valor en el ámbito nacional para corregirlos y mejorarlos de cara a la expansión internacional. La financiación seguirá saliendo de socios, aunque en este punto aparecerán los primeros establecimientos franquiciados. Quizás en la etapa 3 pudiera aparecer alguno, pero la explosión sería en esta cuarta etapa.
Etapa 5	**Plazo:** del año 8 en adelante (2021 - ¿?). Cierto solapamiento con etapa 4. **Objetivo:** expansión internacional. Para ello, será todo un reto lograr que las operaciones aseguren el cumplimiento del modelo en toda su extensión, por lo que este diseño ha de empezar con mucha antelación y, sin duda, vendrá apoyado por los planes de internacionalización previos. El principal objetivo es hacer entradas paulatinas en otros países de Europa, como Italia, Francia y Reino Unido, empezando por sus capitales y ciudades más importantes. El salto a EEUU y otros países fuera de Europa se antoja más complicado inicialmente. **Principales acciones:** importante campaña de marketing para potenciar la imagen de la marca *The Social Restaurant* en cada uno de los mercados penetrados. Para llevar a cabo estas acciones, será preciso apoyarse en importantes socios a nivel financiero y operativo.

La resume el calendario de actuación propuesto para la internacionalización de *The Social Restaurant.*

Ilustración 3 - Calendario de actuación en el plan de expansión de *The Social Restaurant*

4 Conclusión

Este apartado ha servido para sentar las bases del proceso de internacionalización de un modelo que, desde su propio nacimiento, apunta a resolver problemas existentes en diferentes mercados.

Para ello, será preciso llevar a cabo un trabajo de **optimización de las operaciones** muy importante, de tal modo que éstas aseguren que la propuesta de valor permanece intacta en toda su esencia.

Igualmente, se han presentado las **necesidades crecientes de capital**, lo que hará que desde muy pronto tras su nacimiento, el equipo de *The Social Restaurant* deba comenzar a buscar socios inversores para su expansión local y nacional, para pasar después al modelo franquiciado que dará lugar a la expansión internacional.

Por último, especialmente interesante resulta también el tema de las **alianzas**, pues éstas pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible, tanto si es con proveedores que permitan lograr un liderazgo en costes y una mayor integración vertical, como si es con competidores en nuevos mercados que quieren unir sus fuerzas con las de *The Social Restaurant* para lograr una mayor participación en el sector.

Sin duda, la expansión de *The Social Restaurant* se antoja laboriosa, pero a su vez representa el único medio a través del cual el negocio puede cumplir la promesa por la que nació: derribar las barreras comunicativas entre las personas, **tender puentes y eliminar los muros** que separan a los clientes entre sí y con las empresas.

THE SOCIAL RESTAURANT

Bloque 9 – Plan financiero

"El dinero es tan sólo una herramienta: te llevará donde desees, pero no evitará que tú seas el único responsable de lo que ocurra.

Ayn Ran

1 Introducción 137
2 Hipótesis de partida 137
3 Inversiones y amortizaciones del inmovilizado 138
3.1 Inversión inicial en inmovilizado 138
3.2 Ajustes en la decoración y otras reformas 140
3.3 Inversiones en inmovilizado debidas a la expansión del negocio 140
3.4 Resumen de las inversiones en inmovilizado 141
3.5 Gastos de amortización de la inversión 141
4 Estructura de capital y su coste medio 142
5 Ingresos de explotación 144
5.1 Estimación de la ocupación 145
5.2 Estimación del consumo medio 147
5.3 Estimación de los ingresos de explotación 149
6 Coste de la mercancía vendida 150
7 Gastos generales 151
7.1 Gastos estructurales 151
7.2 Gastos salariales 152
7.3 Gastos de marketing y promoción 153
8 Cuenta de resultados 154
9 Balance de situación 155
10 Flujos de caja libres para el inversor 155
11 Valoración económica actual de *The Social Restaurant* 158
12 Resumen de ingresos, costes, gastos y flujos de caja 159
13 Ratios de interés 159
14 Análisis de sensibilidad 160
15 Conclusión 162
16 Referencias 164

1 Introducción

No existe negocio si no existe una forma consistente de obtener unos beneficios. Por descontado queda el hecho de que una empresa ha de tener una razón de ser más allá del mero hecho de ganar dinero, que pasa por la propuesta de valor a sus clientes, sus valores y sus objetivos en el mercado en que se mueva. No obstante, nada de ello sería posible si la empresa no fuese capaz de presentar una realidad económica atractiva para los inversores en el propio negocio.

Por ello, **este capítulo sentará las bases de la realidad financiera de *The Social Restaurant*,** y enfocará todos los elementos que juegan un papel importante en la misma. Así, se mostrarán de forma estructurada las hipótesis y cálculos que han llevado a las estimaciones de los siguientes elementos:

- Hipótesis de partida
- Inversiones en inmovilizado y sus plazos de amortización.
- Estructura de capital considerada: fondos propios vs. deuda, y naturaleza de la misma.
- Previsión de los ingresos de explotación.
- Previsión de los gastos variables debidos al consumo de productos (coste de la mercancía vendida, en adelante referido como CMV).
- Previsión de los gastos generales.
- Cuenta de resultados.
- Balance de situación.
- Flujos de caja previstos.
- Ratios de interés: solvencia, rentabilidad, periodos de pago, estructura financiera, etc.
- Análisis de sensibilidad

Finalmente, el capítulo se cerrará con una serie de conclusiones sobre el plan financiero presentado.

2 Hipótesis de partida

Para elaborar un plan financiero completo, hay muchas variables que no están bajo el control de los gestores del negocio. No obstante, no gestionarlos implicaría dejar demasiados cabos sin atar, eso sin olvidar que la ausencia de alguno de estos datos podría imposibilitar el desarrollo del modelo.

Por este motivo, el plan financiero de *The Social Restaurant* parte de una serie de hipótesis de negocio sobre las que se apoyarán todas las decisiones del modelo. Algunas de estas hipótesis son la evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC), la evolución del negocio en términos de crecimiento de ventas esperado, las mejoras en el margen bruto esperadas por la mayor eficiencia de las operaciones, etcétera. La Tabla 1 muestra las diferentes hipótesis utilizadas:

Hipótesis de partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de precios de consumo	1,02	1,02	1,02	1,03	1,03
Incrementos salariales	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Tipo IVA (no restauración)	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%
Tipo IVA (restauración)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Crecimiento de ventas anual (crecimiento orgánico)	0,00%	6,00%	6,00%	8,00%	10,00%
Mejora en los costes de ventas por año	0,00%	1,00%	2,00%	4,00%	2,00%
Locales abiertos en el año	0	0	0	1	0
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
% de pagos hechos con tarjeta o ticket restaurante	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Reducción ingresos cobro tarjeta o ticket restaurante	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Porcentaje de ingresos destinados a decoración	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Coste de la materia prima frente al PVP	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Periodo medio de cobro a clientes (*)	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25
Periodo medio de pago a proveedores	15	15	30	60	60
Stock (considerando mermas)	5%	5%	5%	5%	5%

Tabla 1 - Hipótesis de partida para el plan financiero de *The Social Restaurant*

3 Inversiones y amortizaciones del inmovilizado

3.1 Inversión inicial en inmovilizado

Para poder abrir el restaurante y comenzar con las operaciones del mismo, es necesario hacer frente a una inversión que adecúe el local para su funcionamiento. En este punto, se ha considerado que serán necesarias las siguientes inversiones:

- **Constitución de la sociedad:** antes de poder comenzar con la actividad del negocio será preciso llevar a cabo unos trámites para constituir la empresa, darse de alta en el registro mercantil, lograr una licencia de actividad y pagar los honorarios de notaría y asesoramiento fiscal. Si bien todavía quedan algunos trámites que se podrían aligerar, en los últimos tiempos se ha aligerado la burocracia necesaria para constituir la sociedad. En principio, se han estimado los gastos a tal efecto en **3.500 €.**

- **Reformas iniciales en el local**, para que la distribución del local sea la adecuada. Según un documento de la Comunidad de Madrid [1], el gasto medio en los negocios de restauración para las reformas del local es de 250 €/m². En el caso de *The Social Restaurant*, se ha convenido que esta inversión será bastante mayor, teniendo en cuenta que la media incluye a los que invierten mucho y a los que no invierten nada. Para lograr la distribución y la imagen deseadas, se parte de la hipótesis de que la inversión para reformas rondará los 500 €/m². Si el local es de 300 m², la inversión total asciende a **150.000 €.**

- **Decoración** para darle a *The Social Restaurant* la imagen deseada. Según la Comunidad de Madrid [1], el gasto medio de decoración ronda los 30.000 € para un local de 100 m². Puesto que el local elegido será sensiblemente mayor (300 m²) y que la decoración del primer local

será algo más exigente para lograr esa imagen de marca que se le quiere dar, se ha estimado que el gasto en decoración será de**90.000 €,** siguiendo la proporción del tamaño del local.

- **Proyecto y licencias municipales de obra:** para poder llevar a cabo los dos puntos anteriores, será preciso contratar a un estudio de arquitectura y diseño de interiores que lleve a cabo el diseño del local que dé a *The Social Restaurant* la imagen que se busca. El coste medio de este tipo de proyectos ronda el 5% del gasto total de reformas y decoración, mientras que la licencia municipal cuesta alrededor de un 3% de los gastos de reforma. En total, para ambos conceptos se destinarán **16.500 €.**

- **Página web y servidores**, para soportar la parte digital del modelo. La web será contratada a una empresa externa con un presupuesto de 25.000 €. Además, los servidores de almacenamiento de datos como pueden ser las votaciones de los clientes se externalizarán a una empresa de *hosting*, pero el diseño de la base de datos y la puesta en funcionamiento supondrán otros 5.000 €. Por tanto, se destinará un total de **30.000 €** a estos conceptos.

- **Equipamiento informático y software de gestión.** El equipamiento informático incluye:
  - Equipos necesarios para la gestión del local, como los ordenadores que harán de caja registradora y tres ordenadores portátiles (uno para el gerente y dos destinados a los jefes de sala y cocina), con un coste total de 3.600 €.
  - Dispositivos móviles (tablets) para albergar la carta electrónica en cada mesa. Se ha estimado la compra de 10 de estos dispositivos, a un coste de 600 € por unidad.

  Además, el software de gestión para el restaurante y el sistema de pedido y pago telemático tendrá un coste de 9.600 €. Por tanto, sumando todos los conceptos, la inversión en equipamiento informático y software de gestión asciende a los **19.200 €.**

- **El mobiliario** de zonas comunes, cocina, almacén y oficina asciende a **31.566,92 €.**Para ver el desglose de esta partida, se puede consultar el Apéndice 17.

- **Enseres varios** necesarios para abrir el restaurante. Dicha inversión asciende a **23.321,63 €.**Para ver el desglose de esta partida, se puede consultar el Apéndice 1.

- **La maquinaria de preparación y conservación de alimentos** representa un concepto de gran peso específico en la inversión inicial, ascendiendo la misma hasta los **50.000 €.**Para ver el desglose de esta partida, se puede consultar el Apéndice 1.

Todos estos conceptos conforman una inversión inicial que se estima en torno a los **414.088 €.**La Ilustración 1 muestra un desglose de los principales conceptos que conforman la inversión inicial:

Reformas y decoración del local
- Mayoría del desembolso: ~50% del total

Mobiliario y maquinaria
- Mobiliario de cocina y zonas comunes
- Maquinaria de conservación y preparación
- Un ~25% de la inversión inicial

Web e infraestructura IT
- Web, servidor y equipos del local
- Un ~14% de la inversión inicial

Otros gastos
- Constitución de sociedad, licencia, proyecto
- Enseres varios (vajilla, cubertería, etc.)
- Representan un ~11% de la inversión inicial

Inversión inicial total	414.100 €
Constitución de la sociedad	3.500 €
Proyecto y licencias	16.500 €
Reformas en el local	150.000 €
Decoración del local	90.000 €
Web e infraestructura it	49.200 €
Mobiliario de cocina y sala	31.600 €
Maquinaria para la cocina	50.000 €
Enseres varios	23.300 €

Ilustración 1 - Desglose de la inversión inicial

3.2 Ajustes en la decoración y otras reformas

Con el objetivo de no caer en una decoración estancada, se prevé que parte de los ingresos de cada año se destinará a renovar la decoración de los locales. En un primer momento, la decisión que se ha tomado ha sido la de **invertir un 1% de los ingresos de explotación de cada año a renovar la decoración de los locales.** Con esta inversión, se espera poder eliminar o modificar los elementos de decoración y mobiliario que no estén funcionando adecuadamente en el esquema del restaurante.

3.3 Inversiones en inmovilizado debidas a la expansión del negocio

Como se ha presentado previamente, el concepto *The Social Restaurant* va mucho más allá que el de un simple restaurante: se trata de **un modelo replicable,** orientado a resolver necesidades similares en diferentes ciudades de España y de otros países donde la cultura dé cabida al concepto.

En la sección previa se ha presentado el plan de expansión como un proyecto en cinco fases, cada una de las cuales se enfocaría en un objetivo concreto. Dentro del marco de este proyecto quedarían enmarcadas las dos primeras fases, es decir, **la apertura del primer local y el comienzo de la expansión nacional** por medio de la apertura de nuevos locales.

Con el fin de adecuarse a la situación económica presente y para simplificar el modelo, se ha decidido estimar que **en los cinco primeros años se abrirán dos locales:** uno al comienzo, para ver nacer *The Social Restaurant*, y otro hacia finales de ese periodo. Inicialmente, se hizo un análisis para determinar la viabilidad de abrir el segundo local a comienzos del tercer año, pero se evidenciaban unos enormes problemas de liquidez que obligarían a pedir un segundo préstamo o a solicitar una ampliación de capital. Acto seguido, se repitió la simulación suponiendo una apertura para el cuarto año, y de ese modo los problemas de liquidez desaparecían del balance de situación.

Por tanto, **se ha tomado la decisión de que en el cuarto año será necesario realizar un desembolso similar al del primer año,** ajustado al incremento de los precios a lo largo de los años. Del mismo modo, a partir de ese año será necesario comenzar a amortizar la nueva inversión de inmovilizado.

3.4 Resumen de las inversiones en inmovilizado

En los dos apartados anteriores se ha mostrado, por un lado, la inversión inicial que será necesaria para abrir el local y, por otro lado, las inversiones anuales previstas para ajustar la decoración del local. LaTabla 2 muestra un resumen de las inversiones en inmovilizado previstas para cada año:

Inversiones en inmovilizado	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial en inmovilizado	414.088,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversión para nuevas aperturas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	439.434,08 €	0,00 €
Ajuste de la decoración	0,00 €	18.245,58 €	19.727,13 €	21.328,97 €	47.452,69 €	53.763,90 €
Total inversión en inmovilizado	**414.088,55 €**	**17.642,13 €**	**19.074,67 €**	**472.064,79 €**	**45.883,23 €**	**51.985,70 €**

Tabla 2 - Inversiones en inmovilizado durante los 5 primeros años

3.5 Gastos de amortización de la inversión

Teniendo en cuenta las inversiones presentadas en el anterior apartado, es preciso tomar una decisión sobre los **plazos de amortización contable** a fin de ser capaces de distribuir ese gasto a lo largo del tiempo de vida de los bienes. A continuación, la Tabla 3 muestra los plazos de amortización para cada una de las partidas presentadas anteriormente y que afectan a la inversión en inmovilizado. **Todos los plazos de amortización utilizados se adecúan a lo más utilizado en el sector,** siendo 10 años para los bienes inmuebles y algunos intangibles, y 5 años para otros bienes con mayor facilidad de quedarse anticuados, como el software y los equipos informáticos:

Inversiones esperadas	Plazo
Constitución de la sociedad limitada	10
Proyecto y licencias municipales	10
Reformas y acondicionamiento del local	10
Ajustes periódicos de decoración a final de cada año	10
Decoración del local	10
Creación de la página web e infraestructura de almacenamiento de datos	5
Equipamiento informático y software de gestión	5
Total mobiliario	10
Enseres varios	5
Maquinaria de preparación y conservación de alimentos	10

Tabla 3 - Plazos de amortización para los diferentes conceptos de la inversión

Así pues, la dotación anual a la amortización quedaría como se muestra en la Tabla 4:

Amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dotación a la amortización por inversión inicial	48.661,02 €	48.661,02 €	48.661,02 €	48.661,02 €	48.661,02 €
Dotación a la amortización por la segunda apertura	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	52.732,09 €
Dotación a la amortización por ajustes en decoración	0,00 €	1.824,56 €	3.797,27 €	5.930,17 €	10.675,44 €
Amortización anual total	**48.661,02 €**	**50.485,58 €**	**52.458,29 €**	**54.591,19 €**	**112.068,54 €**

Tabla 4 - Dotación anual a la amortización durante los primeros 5 años

4 Estructura de capital y su coste medio

La sección anterior muestra cuáles serían las necesidades de capital para arrancar el proyecto de *The Social Restaurant*. El siguiente paso será determinar en qué medida esas necesidades de capital son aportadas por los propios inversores o por una entidad bancaria, esto es, el peso del *equity* y de la deuda dentro de la **estructura de capital.**

En primer lugar, para calcular el coste del *equity* (k_e) entran en liza diversas variables:

- **Tasa libre de riesgo (TLR):** se corresponde con la rentabilidad del bono a 10 años, que se supone que es la menos arriesgada de las inversiones posibles. El bono a 10 años en España se toma actualmente al 4,5%.

- **Prima de riesgo del mercado (PRM):** rentabilidad adicional que tradicionalmente aporta el mercado sobre la tasa libre de riesgo. Ésta suele ser, tradicionalmente, del 5%.

- **Beta del sector (β):** si bien la prima de riesgo determina la rentabilidad a esperar por un mercado determinado, un sector puede comportarse mejor o peor que la media. La β mide ese comportamiento, siendo 1 cuando se comporta igual que el mercado, mayor que 1 cuando tiene movimientos más acusados que el mercado, y menor que 1 cuando sus movimientos son más suavizados que la media. La media en el sector de la restauración es de 1,16 [2], lo que dice que se mueve más rápido que la media del mercado, es decir, que va mejor en tiempos de expansión, y peor en tiempos de contracción económica.

- **Prima por tamaño (PrS):** para empresas muy pequeñas o de nueva constitución, se suele aplicar una prima por tamaño que viene a incrementar $k_e$en un 3%.

- **Prima por iliquidez (PrI):** cuando una empresa cotiza en bolsa, posee una mayor liquidez pues es fácil colocar las participaciones en otros tenedores en caso de no estar satisfecho. En empresas no cotizadas, esta liquidez es mucho menor, y se suele aplicar una prima por iliquidez que viene a incrementar k_e en otro 3%.

Con estos datos, y según el modelo *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, el coste de *equity* en *The Social Restaurant* se calcularía como se muestra en la Tabla 5:

Coste de *equity* en *The Social Restaurant*	
Concepto	**Aportación a k_e**
TLR	4,5%
β * PRM	5,8%
PrS	3%
PrI	3%
k_e estimada	15,8%
k_e final aproximada	**16%**

Tabla 5 - Coste de *equity* para *The Social Restaurant*

No obstante, quedaría por determinar el coste de la deuda si finalmente se decidiese optar por ella, así como el impacto que ésta tendría sobre el *equity*. Esto último se debe a que los inversores exigirán una mayor rentabilidad ante la presencia de deuda, por el mayor riesgo que ello supone para su inversión dada la prioridad que tiene la deuda sobre el capital en caso de liquidación de la empresa.

Tras consultar con un experto en financiación de empresas de La Caixa, ha quedado clara la necesidad de **que el peso del *equity* para afrontar un proyecto como este ha de superar el 60% de las necesidades de capital.** Con una estructura de capital del **60% de *equity*** y un 40% de deuda bancaria, los intereses financieros serían de un 5% sobre el EURIBOR, lo que a fecha de redacción de este documento sería un **coste de deuda (k_d) del 5,48%**. Además, habría que desembolsar un **2,5%** de la cuantía del préstamo en el momento de su concesión, como **comisión** asociada.

No obstante, existe el riesgo de que el EURIBOR vuelva a subir, afectando así a los intereses que habrá que pagar por el préstamo. Siempre y cuando el EURIBOR no supere el 2,5% y, por tanto, el interés del préstamo no sobrepase el 7%, el impacto en la cuenta de resultados es asumible y no afectaría a los grandes números. Para subidas superiores del EURIBOR, se está pensando en llegar a un acuerdo con el banco para tener un **contrato de cobertura CAP,** de tal modo que sea la entidad financiera la que se encargue de **cubrir las subidas del EURIBOR más allá del 2,5%** a cambio de un gasto extra anual por parte de *The Social Restaurant*, a sumar a los intereses normales. De este modo, si el EURIBOR sobrepasa el 2,5% se lograr cubrir el riesgo, mientras que si no es así se habrá hecho un desembolso extra para cubrir el posible riesgo no materializado. Al margen de esta realidad, todavía por concretar, esta memoria tomará el EURIBOR actual como referencia de cálculo.

Conociendo ya los costes de capital y de la deuda, es posible calcular el **coste ponderado de capital (WACC)** como la suma del coste de *equity* y de deuda bancaria, ponderados según su peso en la estructura de capital. Además, ya que el pago de intereses reduce los impuestos a pagar, al coste de deuda hay que quitarle la parte de ahorro de impuestos. Así, el WACC se calcula como sigue:

WACC = k_e * %E + k_d * %D * (1-t), donde t es la tasa impositiva, %E es el peso de *equity* y %D es el peso de la deuda en la estructura de capital.

Por tanto, la mejor estructura de capital será aquella que minimice el WACC, teniendo en cuenta los costes de capital y de la deuda. La muestra el WACC para diferentes estructuras de capital:

Cálculo del WACC para diferentes estructuras de capital			
Coste de deuda	**% deuda**	**Coste de capital**	**WACC**
5,5%	0%	16%	16%
5,5%	10%	16,5%	15,2%
5,5%	20%	17%	14,4%
5,5%	30%	17,5%	13,4%
5,5%	**40%**	**18%**	**12,3%**

Tabla 6 - Diferentes escenarios para el cálculo del WACC

A la vista de los resultados arrojados por la Tabla 6, **se escogerá un 40% de deuda con un coste medio ponderado de capital (WACC) del 12,3%.**

5 Ingresos de explotación

El cálculo de los ingresos de explotación es de capital importancia, pues es la vía por la que cualquier empresa genera sus ingresos principales. Si su estimación falla considerablemente, el resto del modelo se verá afectado de forma importante.

Dada la importancia de este punto, se ha decidido abordar el mismo con la máxima rigurosidad a la vez que con una simplificación al máximo de las variables importantes en el cálculo. Se podrían definir modelos muy complicados, pero para este proyecto se ha considerado un modelo muy simple que se explica a continuación y que se resume visualmente en la Ilustración 2:

- Se parte de **la idea de negocio** propuesta, de los productos y servicios ideados a tal efecto y de la segmentación de clientes y horarios que se han mostrado en el capítulo de productos y servicios.

- Teniendo en cuenta esta información, se procede a **estimar la afluencia de los clientes** al local en cada uno de los momentos del día, diferenciando cada una de las franjas identificadas y entre días de diario y fines de semana. Tras esta labor, será posible estimar cuántas personas habrá en el restaurante para una fecha y hora determinadas.

- Por otro lado, independientemente de cuánta gente acuda, se puede estimar cuál es el **ticket medio** en cada una de las franjas del día. Evidentemente, el consumo no es lo mismo en un desayuno que en una cena, y tampoco es lo mismo en una cena de semana que en una de fin de semana. Esta tarea de estimación pretende solucionar estas incógnitas.

- Con las dos estimaciones comentadas previamente, ocupación y gastos medios, podemos realizar unas multiplicaciones cruzadas para estimar los ingresos en cada una de las franjas del día, para cada día de la semana y, con ello**, aproximar los ingresos de explotación** para el primer año.

Ilustración 2 - Modelo seguido para la estimación de los ingresos de explotación

5.1 Estimación de la ocupación

Para estimar la ocupación del restaurante, se parte de la segmentación de horarios realizada anteriormente. LaTabla 7 muestra los distintos turnos y la rotación que permite cada uno, entendida como el número de veces que una mesa puede estar ocupada por diferentes clientes.

Turnos por franja	De 9 a 13	De 13 a 16	De 16 a 19	De 19 a 21	De 21 a 23	De 23 a 01
Desayuno & Brunch	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Comida	2,67	2,00	2,00	1,33	1,33	1,33
Merienda	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Afterwork 1	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Cena	2,67	2,00	2,00	1,33	1,33	1,33
Afterwork 2	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00

Tabla 7 - Segmentación de horarios y turnos disponibles en cada uno de ellos

Salvo en la comida y en la cena, se estima que una mesa permanece ocupada, por término medio, durante una hora. Por ello, coincide la duración de la franja con el número de turnos disponibles para ella. En cambio, en el caso de la comida y la cena, se estima que la ocupación media es de hora y media, y por ello sólo tenemos dos turnos de comida entre las 13:00 y las 16:00, por ejemplo.

No obstante, está claro que nadie desayuna a las 23:00, por lo que la Tabla 7 se complementa con la Tabla 8 y la Tabla 9, que muestran la ocupación media del local en cada uno de esos turnos. Cabe destacar que la comida y la cena se refieren a ocupaciones de la zona de mesas, mientras que el resto de franjas se ha tomado como clave una ocupación de la zona conocida como Coffee&Drinks.

Ocupación por franja (semana)	De 9 a 13	De 13 a 16	De 16 a 19	De 19 a 21	De 21 a 23	De 23 a 01
Desayuno & Brunch	20%	20%				
Comida		35%				
Merienda			20%			
Afterwork 1				35%	20%	
Cena				15%	30%	15%
Afterwork 2						10%

Tabla 8 - Ocupación para cada turno durante la semana

Ocupación por franja (fin de semana)	De 9 a 13	De 13 a 16	De 16 a 19	De 19 a 21	De 21 a 23	De 23 a 01
Desayuno & Brunch	25%	30%				
Comida		50%	20%			
Merienda			20%			
Afterwork 1				30%	30%	
Cena				20%	50%	30%
Afterwork 2						20%

Tabla 9 - Ocupación para cada turno durante el fin de semana

Conociendo la capacidad de las diferentes zonas del local, los turnos en cada zona por franja y la afluencia en los mismos, podemos estimar cuántas personas habrá en un momento dado. A continuación, algunos ejemplos:

- Clientes de comida a mediodía durante la semana = Capacidad zona de mesas x Porcentaje de ocupación de la zona de mesas x Número de turnos en esa franja = 110 x 35% x 2 = 77 personas.
- Clientes de merienda en fin de semana = Capacidad zona de Coffee&Drinks x Porcentaje de ocupación de la zona de Coffee&Drinks x Número de turnos = 40 x 20% x 3 = 24 personas.

Repitiendo la operación para cada franja, se pueden estimar los clientes que acudirán en cada una de ellas. La Ilustración 3muestra las estimaciones realizadas tanto para los días de semana como para los días del fin de semana.

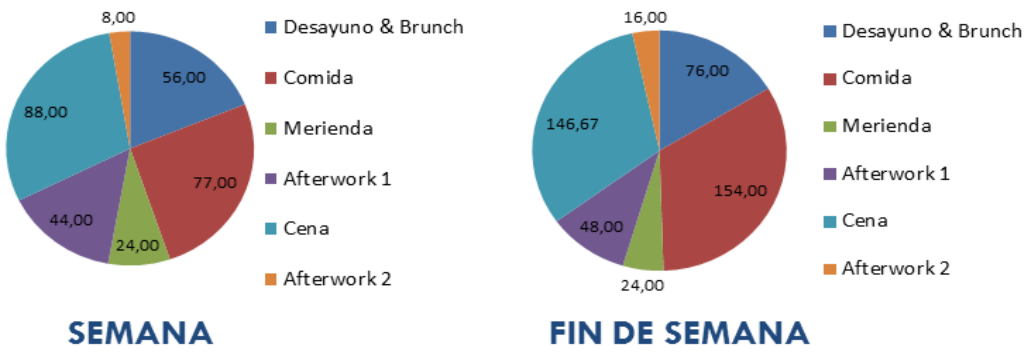


Ilustración 3 - Estimación de afluencia al restaurante por tipo de día

5.2 Estimación del consumo medio

Una vez calculada la ocupación media en cada uno de los turnos, el siguiente paso consiste en **estimar cuál será el consumo medio** en cada uno de ellos. Para ello, la lógica seguida será similar a la que se ha seguido para la estimación de ocupación.

En primer lugar, es preciso asignar un precio unitario medio para cada una de las principales líneas de producto que estarán disponibles en la carta. No se ha considerado en este punto llegar a tan bajo nivel como para hablar de platos concretos, y se ha preferido hacer los cálculos hablando de entrantes de categoría superior y entrantes normales, o de platos principales de categoría superior y otros normales. Por lo demás, para postres, bebidas, y otros, se ha definido un precio medio.

Línea de producto	Precio	Línea de producto	Precio
Caña estándar	2,50 €	**Plato principal - Categoría superior**	16,00 €
Doble	3,50 €	**Plato principal - Segunda categoría**	12,00 €
Pinta de cerveza de importación	5,00 €	**Entrante - Categoría superior**	9,00 €
Refresco / copa de vino	2,50 €	**Entrante - Segunda categoría**	7,00 €
Botella de vino media (Rioja Crianza 18 meses)	16,00 €	**Menú mediodía**	12,00 €
Botella de vino de calidad	40,00 €	**Café**	1,30 €
Batido	5,50 €	**Bollería**	1,30 €
Combinado básico	7,00 €	**Zumo natural**	3,00 €
Combinado *Premium*	9,00 €	**Combo café + bollería**	2,50 €
Pincho	1,75 €	**Combo café + bollería + zumo**	4,50 €
Postre	4,00 €	**Combo merienda**	6,50 €

Tabla 10 - Precios unitarios para la carta

A continuación, lo importante será estimar qué porcentaje de los ocupantes consumirán cada una de las líneas de producto en cada franja del día, como se muestra en la Tabla 11.

Materia Prima	Coffee&Drinks mañana	Comida	Coffee&Drinks (16 a 19)	Coffee&Drinks (19 a 23)	Cena	Coffee&Drinks (23 a 01)
Caña estándar	15%	5%	15%	25%	25%	25%
Doble	5%	2%	5%	15%	10%	15%
Pinta de cerveza de importación	0%	0%	0%	5%	5%	15%
Refresco / copa de vino	0%	10%	35%	15%	40%	20%
Botella de vino media (Rioja Crianza)	0%	2%	0%	0%	5%	0%
Botella de vino de calidad	0%	0,5%	0%	0%	1%	0%
Batido	0%	5%	0%	0%	15%	0%
Combinado básico	0%	0%	0%	20%	5%	20%
Combinado premium	0%	0%	0%	10%	5%	10%
Pincho	30%	0%	20%	60%	0%	20%
Postre	0%	10%	0%	0%	30%	0%
Plato principal - Categoría superior	0%	5%	0%	0%	25%	0%
Plato principal - Segunda categoría	0%	15%	0%	0%	75%	0%
Entrante - Categoría superior	0%	5%	0%	0%	15%	0%
Entrante - Segunda categoría	0%	10%	0%	0%	40%	0%
Menú mediodía	0%	80%	0%	0%	0%	0%
Café	15%	15%	20%	0%	15%	0%

Materia Prima	Coffee&Drinks mañana	Comida	Coffee&Drinks (16 a 19)	Coffee&Drinks (19 a 23)	Cena	Coffee&Drinks (23 a 01)
Bollería	5%	0%	0%	0%	0%	0%
Zumo natural	5%	0%	0%	0%	0%	0%
Combo café + bollería	30%	0%	10%	0%	0%	0%
Combo café + bollería + zumo	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Combo merienda	0%	0%	20%	0%	0%	0%

Tabla 11 - Porcentajes de consumo de cada línea de producto por franja

Se ha tratado de mantener unas **estimaciones conservadoras** para evitar sobreestimar los ingresos. Así, por ejemplo, se estima que a mediodía el 80% de los clientes optarán por el menú, reduciéndose mucho el consumo de otras líneas. De entre los demás, la mayoría optarán por platos normales y no de categoría superior. Por otro lado, en las cenas se ha estimado que no todo el mundo querrá tomar un entrante, y que los segundos nuevamente serán los más asequibles en su mayoría.

No obstante, algunos clientes pueden consumir un producto más de una vez por franja. Por ejemplo, no tiene sentido pensar que un cliente se tome dos menús a mediodía, pero sí que se tome dos cañas un sábado por la noche en la zona de *Coffee&Drinks*. Así, la Tabla 12 muestra la **rotación prevista para cada línea de producto** en cada una de las franjas del día.

Materia Prima	Coffee&Drinks mañana	Comida	Coffee&Drinks (16 a 19)	Coffee&Drinks (19 a 23)	Cena	Coffee&Drinks (23 a 01)
Caña	1,00	1,50	1,50	2,00	2,00	2,00
Doble	1,00	1,00	1,00	2,00	1,50	2,00
Pinta	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,50
Refresco / copa de vino	0,00	1,50	1,50	1,50	2,00	2,00
Botella de vino media (Rioja Crianza)	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Botella de vino de calidad	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Batido	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Combinado básico	0,00	0,00	0,00	1,50	1,00	2,00
Combinado *Premium*	0,00	0,00	0,00	1,50	1,00	1,50
Pincho	2,00	0,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Postre	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Plato principal - Categoría superior	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Plato principal - Segunda categoría	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Entrante - Categoría superior	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Entrante - Segunda categoría	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Menú mediodía	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Café	1,00	1,00	1,50	0,00	1,00	0,00
Bollería	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zumo natural	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combo café + bollería	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Combo café + bollería + zumo	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combo merienda	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00

Tabla 12 - Rotación de cada una de las líneas de producto en cada franja del día

Conociendo los precios de cada línea de producto y la estimación de consumo de cada una de ellas incluyendo la posible repetición que se pueda dar en algún momento del día, se pueden estimar los

tickets medios que se muestran en la Ilustración. A continuación, un ejemplo de cómo se puede calcular el ticket medio:

- Ticket medio = Porcentaje de consumo de cada producto x Precio de dicho producto x Repetición de dicho producto

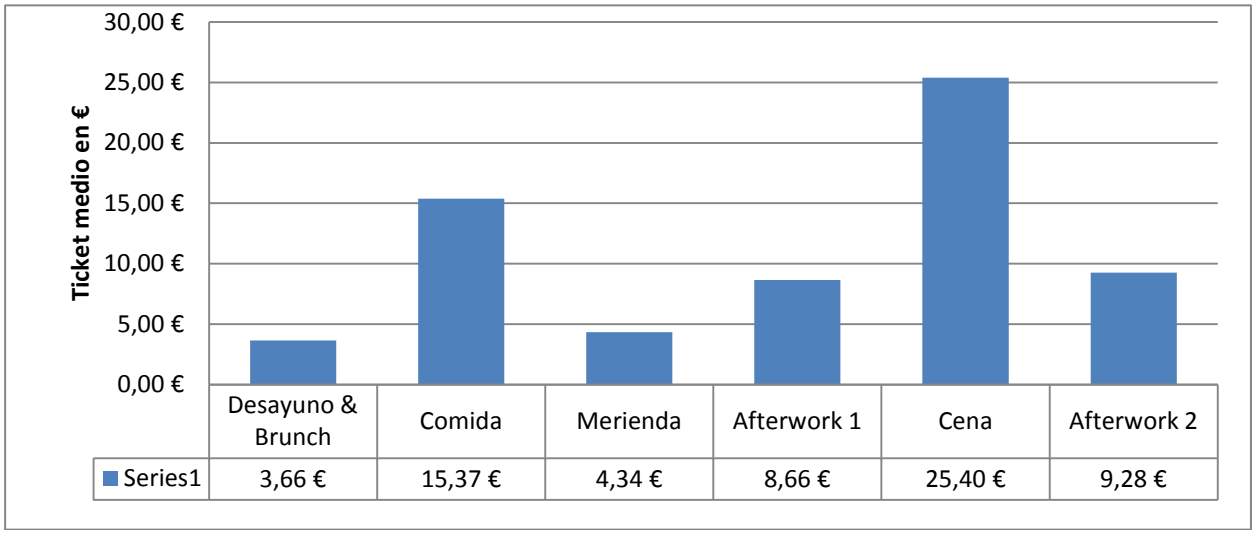


Ilustración 4 - Ticket medio por comensal

5.3 Estimación de los ingresos de explotación

Con la información recabada en los dos últimos apartados – ocupación y consumos medios estimados – es sencillo obtener una estimación de los ingresos de explotación para el primer año, pues consistirá en multiplicar los asistentes en una franja del día por el número de días y por el consumo medio esperado en esa franja. Si se repite eso para las diferentes franjas, diferenciando entre días de semana y fines de semana, se llega a la **estimación de ingresos de explotación para el primer año de *The Social Restaurant*: 1.956.684,60€**. Por otro lado, laTabla 13 muestra la evolución que han seguido los principales competidores, lo que ayudará para estimar el crecimiento.

Competidor	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Media anualizada
Grupo Zena (Foster's Hollywood)	118.063.000	107.515.000	106.171.000	104.704.000	90.513.000	76.592.000	9,04%
Compania Dallas Ribs (Tony Roma's)	1.874.165	2.060.049	2.014.522	2.394.277	2.302.927	2.032.197	-1,61%
The Eat Out Group (Ribs)	22.400.000	23.868.000	22.604.000	23.954.000	21.660.000	10.963.000	15,36%
Wonderfood Brands (Tommy Mels)	747.667	-	-	-	-	-	N/A
Udon Barcelona (Udon Noodle Bar)	4.092.647	2.754.336	2.213.134	2.267.684	1.858.999	1.117.661	29,64%
Pastificio Services (La Tagliatella)	59.995.873	49.160.910	41.415.128	36.506.814	20.288.343	11.970.806	38,04%

Tabla 13 - Evolución de los ingresos de explotación de los principales competidores

Atendiendo a los datos mostrados en la Tabla 13 sobre la evolución de los ingresos de explotación de los principales competidores, se ve que la media anualizada de crecimiento de los mismos está

en torno al 18%, si se tienen en cuenta todos los especificados. Si dejamos al margen auténticos fenómenos como Pastificio Services (La Tagliatella), que está presentando un crecimiento espectacular, la media es de un 13%.

No obstante, esta media es más válida para el momento en que *The Social Restaurant* comience su proceso de expansión con locales propios y franquicias, pues esas son las condiciones que se dan para presentar estos crecimientos. En un inicio, con un único local durante los primeros tres años, y comenzando nuevas aperturas al cuarto, se ha considerado que el crecimiento de los ingresos será de un 8% el segundo año, un 10% los dos años siguientes y de un 12% al quinto año. Asumiendo estos crecimientos esperados, los ingresos de *The Social Restaurant* se resumen en la Ilustración 2.

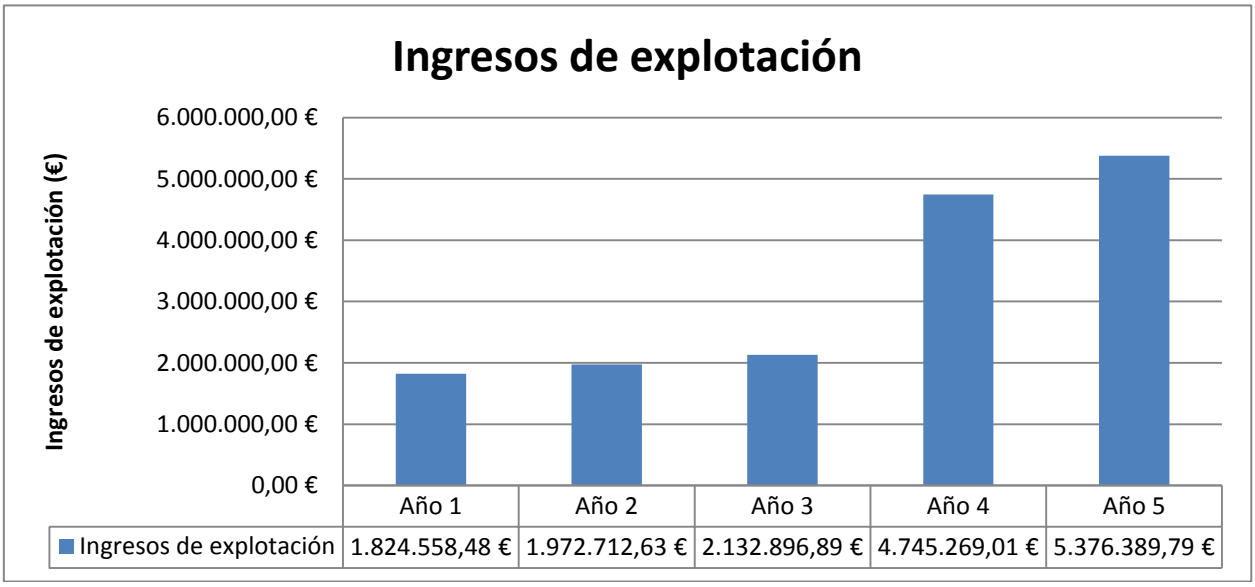


Ilustración 5 - Evolución de los ingresos de explotación de *The Social Restaurant*

6 Coste de la mercancía vendida

Tras un exhaustivo análisis de los competidores y algunos datos extraídos de las universidades [3] y de empresas de consultoría [4], se puede asegurar que **el margen bruto medio en un negocio de restauración moderno se mueve en torno al 65%** sobre las ventas. Por ese motivo, se ha supuesto para *The Social Restaurant* que toda la materia prima tendrá un coste equivalente al 35% de su precio de venta al público, para evitar caer en análisis demasiado focalizados a ese aspecto. No obstante, en algunos productos como es el caso del vino de mayor calidad, se estima que el margen es superior y se ha supuesto un coste medio del 25% sobre el precio de venta.

En definitiva, teniendo en cuenta esa estructura de costes de materia prima del 35% de su precio final, con la salvedad de productos como el vino de calidad, el **margen bruto inicial** que se ha estimado para *The Social Restaurant* es de un **34,85%,** como se puede ver en la sección8 – Cuenta de resultados.

Sin embargo, a lo largo de los años **se espera que los costes variables se reduzcan paulatinamente** gracias a la mayor eficiencia en los procesos, el acceso a condiciones más beneficiosas con proveedores y, por supuesto, la agregación de demanda fruto de la nueva apertura en el cuarto año. Así, se estima una mejoría del 1% y el 2% para el segundo y tercer año respectivamente, y de un 4%

y un 2% para el cuarto y quinto año, respectivamente. Nótese que la mejoría más significativa se produce coincidiendo con la apertura del segundo local y las mejores condiciones logradas en los acuerdos con los proveedores debido al mayor volumen en las compras.

7 Gastos generales

Dentro de este apartado, se diferenciará entre gastos estructurales, gastos de personal y gastos de marketing y promoción. Serán abordados, por separado, en las próximas secciones.

7.1 Gastos estructurales

De forma anual y recurrente, *The Social Restaurant* tendrá que hacer frente a una serie de gastos asociados a sus operaciones normales. Durante el primer año, se han estimado los siguientes:

- **Alquiler del local:** los alquileres en el centro de Madrid, que es donde se ubicará el primer establecimiento como se comenta en el plan de operaciones, rondan los 25 € / m², y puesto que el local escogido contará con 300 m², se ha destinado un gasto de **90.000 € para pagar el alquiler del primer año.**
- **Contingencias:** gastos relacionados por el mantenimiento y las reparaciones. Se ha estimado que el **20% de la inversión en instalaciones** será destinada a tal efecto en cada ejercicio.
- **Gastos de administración**: la administración y la gestión documental se externalizarán a una gestoría externa encargada de llevar a cabo ese trabajo. El coste medio estimado para llevar a cabo esta labor es de 240 €/mes, lo que hace un total de **2.400 €** para el primer año.
- **Seguro multirriesgo para restaurantes:** seguro que cubra los principales accidentes que se pueden dar, como incendios, escapes, inundaciones, robos, vandalismo, y un largo etcétera. También incluye los diferentes conceptos de responsabilidad civil. Un seguro como éste, en una correduría como puede ser el caso Segurgama, ronda los **4.000 €** anuales.
- **Material de limpieza y oficina:** se ha estimado un gasto de 200 € mensuales a tal efecto, lo que hace un total de **2.400 €** el primer año.
- **Mantenimiento TIC:** este concepto incluye el pago de internet y teléfono, así como el mantenimiento del software de gestión empresarial utilizado. Se ha estimado un gasto para el primer año de **3.200 €** para este concepto.
- **Suministros:** un restaurante medio de 300 m² consume una media mensual de 250 € de agua, 800 € de electricidad y 150 € de gas, lo que hace un total de**14.000 €** para el primer año.
- **Lavandería:** el servicio de lavandería será externalizado por un precio de unos 50 € / día, esto es, dos horas diarias de servicio de lavandería integral. Al cabo del primer año, el gasto total a afrontar en este concepto será de **18.250 €.**

La Ilustración resume los principales conceptos que se incluyen en este apartado.

Ilustración 6 - Desglose de los principales gastos estructurales durante el primer año

7.2 Gastos salariales

Tal y como se muestra en el plan de Recursos Humanos, *The Social Restaurant* necesitará contar con diferentes perfiles para llevar a cabo sus operaciones. Los diferentes perfiles, y sus condiciones salariales, se detallan en la Tabla 14 junto con otros conceptos de gasto salarial.

Puesto	Núm.	Fijo	Variable	Contrato	Sueldo bruto	Seguridad Social	Coste total
Director general	1	40.000,00 €	40%	Fijo	56.000,00 €	9.800,00 €	65.800,00 €
Jefe de cocina	1	35.000,00 €	20%	Fijo	42.000,00 €	9.800,00 €	51.800,00 €
Jefe de sala	1	35.000,00 €	20%	Fijo	42.000,00 €	9.800,00 €	51.800,00 €
Cocinero	2	25.000,00 €	10%	Fijo	55.000,00 €	15.400,00 €	70.400,00 €
Pinches de cocina	6	20.000,00 €	10%	Fijo	132.000,00 €	36.960,00 €	168.960,00 €
Camareros	12	20.000,00 €	10%	Fijo	264.000,00 €	73.920,00 €	337.920,00 €
Limpieza				ETT			26.280,00 €
Mantenimiento				ETT			1.000,00 €
Plan de formación							23.000,00 €
Talent search							6.900,00 €
Head Count	23			Salario total	591.000,00 €	155.680,00 €	803.860,00 €

Tabla 14 - Desglose del gasto salarial

La tabla anterior precisa de algunos comentarios para ser entendida en su totalidad:

- Evidentemente, sólo se ha tenido en cuenta el gasto de Seguridad Social para los empleados internos, no siendo aplicable a aquéllos que sean subcontratados.

- Todos los empleados cuentan con un plus por objetivos, que será mayor cuanto mayor sea su responsabilidad en el negocio. A efectos de planificación, se ha estimado que los objetivos se alcanzan siempre. Al fin y al cabo, si no se cumplen, será menor el desembolso.

- El gasto de limpieza se debe a dos personas trabajando3 horas al día a 12 € / hora.

- El gasto de mantenimiento se corresponde con un seguro de mantenimiento adicional para cuestiones más cotidianas que las cubiertas por el seguro multirriesgo comentado en el apartado de gastos de estructura. Su coste es de 1.000 € / año.

- El plan de formación es un plan de mejora continua para todos los empleados, con un coste medio de 1.000€ / empleado y año.

- La hostelería es un sector de alta rotación, y se espera movimiento del personal, sobre todo de aquéllos con menor responsabilidad e interés en el negocio. Para cada empleado saliente, es necesario buscar un sustituto por medio de un proceso de selección que cuesta una media de 600 €. Por tanto, suponiendo que la mitad de los empleados se muevan cada año, algo que puede no llegar a suceder, sería necesario un gasto de 6.900 € durante el primer año.

7.3 Gastos de marketing y promoción

Durante los primeros años, uno de los conceptos de gasto más importantes será el de marketing y promoción, con el último objetivo de **desarrollar en la mente de los clientes el concepto *The Social Restaurant*** y despertar en ellos los aspectos principales de la propuesta de valor.

Para ello, se consideran dos partidas diferentes a tal efecto:

- Lograr una imagen de marca importante no es sencillo, y sólo hay una forma de hacerlo: propuesta de valor innovadora, trabajo duro para entregar ese valor de forma adecuada y fuerza de promoción para llegar a clientes potenciales. A tal efecto, se ha presupuestado un gasto de 1.000 euros semanales, lo que hace un total de **52.000 €** el primer año.

- En el Plan de Marketing se ha mencionado la importancia de eventos de *Community Matching*, en los que *The Social Restaurant* congrega a un grupo de clientes con unos gustos similares para disfrutar de un rato agradable y crear comunidad. Se estima que se hará un evento semanal de este tipo, y como gasto de promoción online y preparación del evento se ha tomado una referencia de 1.000 €. Por tanto, el gasto total será de **52.000 €** el primer año.

En total, el gasto de marketing para el primer año será, por tanto, de **104.000 €,** que se ajustarán al cabo de los años siguiendo las estimaciones sobre el crecimiento del IPC.

8 Cuenta de resultados

A lo largo de las secciones anteriores se han ido cubriendo todas las líneas que, de un modo o de otro, intervienen en la cuenta de resultados del negocio. A continuación, laTabla 15 muestra la estimación de cuenta de resultados para los primeros años de vida de *The Social Restaurant*:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	1.824.558,48 €	1.972.712,63 €	2.132.896,89 €	4.745.269,01 €	5.376.389,79 €
Coste de ventas	635.780,19 €	680.920,58 €	722.320,55 €	1.547.499,55 €	1.721.438,50 €
Margen bruto	1.188.778,29 €	1.291.792,05 €	1.410.576,34 €	3.197.769,46 €	3.654.951,29 €
Margen bruto sobre ventas (%)	65,15%	65,48%	66,13%	67,39%	67,98%
Gasto de marketing	104.000,00 €	106.080,00 €	108.201,60 €	111.447,65 €	114.791,08 €
Gasto de estructura	213.467,71 €	217.737,06 €	222.091,80 €	457.509,12 €	471.234,39 €
Gasto de personal	803.860,00 €	827.975,80 €	852.815,07 €	1.756.799,05 €	1.809.503,02 €
Resultado operativo (EBITDA)	67.450,58 €	139.999,18 €	227.467,86 €	872.013,64 €	1.259.422,79 €
EBITDA sobre ventas (%)	3,70%	7,10%	10,66%	18,38%	23,43%
Amortización	48.661,02 €	50.485,58 €	52.458,29 €	54.591,19 €	112.068,54 €
Resultado de explotación (EBIT)	18.789,57 €	89.513,61 €	175.009,57 €	817.422,46 €	1.147.354,25 €
EBIT sobe ventas (%)	1,03%	4,54%	8,21%	17,23%	21,34%
Gastos financieros	9.109,95 €	7.477,66 €	5.755,60 €	3.938,82 €	2.022,12 €
Gastos financieros(formas de pago)	47.894,66 €	51.783,71 €	55.988,54 €	124.563,31 €	141.130,23 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	19.555,92 €	88.215,48 €	171.479,32 €	747.450,33 €	1.118.292,56 €
EBT sobre ventas (%)	1,07%	4,47%	8,04%	15,75%	20,80%
Impuestos (deducción pérdidas incl.)	5.866,78 €	26.464,64 €	51.443,80 €	224.235,10 €	335.487,77 €
Beneficio neto	13.689,15 €	61.750,83 €	120.035,52 €	523.215,23 €	782.804,79 €
Beneficio neto sobre ventas (%)	0,75%	3,13%	5,63%	11,03%	14,56%

Tabla 15 - Cuenta de resultados de *The Social Restaurant*

Sobre la cuenta de resultados, se puede hacer énfasis en los siguientes puntos:

- Durante los primeros años, se observa cómo crecen las ventas gracias tanto al crecimiento orgánico del negocio como al aumento de los precios. A partir del cuarto, se ve el impacto del segundo local en los ingresos. Esto se repetirá para muchas partidas de costes y gastos.
- Se puede observar cómo el margen bruto va mejorando paulatinamente, como se mencionaba en la sección 6 de este documento.
- La mayor eficiencia en los procesos y el crecimiento orgánico del negocio permite que el margen operativo (EBITDA sobre ventas) pase de apenas un 1% el primer año a un nada desdeñable 21,34% el quinto año.
- Se consiguen beneficios netos desde el primer año, aunque ello no implica que se gane dinero con el negocio. Como se verá posteriormente en la sección 10, los flujos de caja no son positivos tercer año de vida del negocio.

9 Balance de situación

A continuación se muestra el balance de la compañía para cada uno de los cinco primeros años. La Tabla 16 refleja la estructura del pasivo y, por tanto, de dónde sale la financiación de los activos. Por otro lado, la Tabla 17 muestra la estructura del activo, o dónde están colocados los pasivos para generar rentabilidad en el negocio.

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	290.212,58 €	247.092,51 €	241.833,41 €	267.945,02 €	560.890,58 €
Beneficio neto + Reservas	13.689,15 €	61.750,83 €	120.035,52 €	523.215,23 €	782.804,79 €
Total Patrimonio Neto	**303.901,73 €**	**308.843,34 €**	**361.868,93 €**	**791.160,25 €**	**1.343.695,38 €**
Deuda financiera	135.957,45 €	104.647,20 €	71.614,89 €	36.765,79 €	0,00 €
Pasivo no circulante	**135.957,45 €**	**104.647,20 €**	**71.614,89 €**	**36.765,79 €**	**0,00 €**
Proveedores	27.434,35 €	28.075,79 €	59.538,95 €	261.165,78 €	284.405,83 €
Pasivo circulante	**163.391,80 €**	**132.722,99 €**	**131.153,84 €**	**297.931,57 €**	**284.405,83 €**
Total pasivo exigible	**299.349,26 €**	**237.370,20 €**	**202.768,72 €**	**334.697,37 €**	**284.405,83 €**
Pasivo total	**603.250,99 €**	**546.213,54 €**	**564.637,65 €**	**1.125.857,62 €**	**1.628.101,20 €**

Tabla 16 - Balance de situación de *The Social Restaurant*: pasivo

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor neto contable del activo fijo	383.673,11 €	352.914,66 €	321.785,34 €	754.080,93 €	695.776,28 €
Total activo fijo	**31.789,01 €**	**34.046,03 €**	**36.116,03 €**	**77.374,98 €**	**86.071,93 €**
Existencias	56.236,39 €	60.802,79 €	65.739,97 €	146.258,29 €	165.710,64 €
Clientes	131.552,48 €	98.450,06 €	140.996,31 €	148.143,42 €	680.542,35 €
Caja y tesorería	219.577,88 €	193.298,87 €	242.852,31 €	371.776,69 €	932.324,92 €
Total activo circulante	**603.250,99 €**	**546.213,54 €**	**564.637,65 €**	**1.125.857,62 €**	**1.628.101,20 €**
Activo total	**31.789,01 €**	**34.046,03 €**	**36.116,03 €**	**77.374,98 €**	**86.071,93 €**

Tabla 17 - Balance de situación de *The Social Restaurant*: activo

10 Flujos de caja libres para el inversor

A lo largo de los puntos anteriores se ha mostrado la naturaleza de *The Social Restaurant* en lo que a ingresos, costes y gastos se refiere. Todos estos conceptos confluyen en una cuenta de resultados que, como se ha visto, presenta beneficios netos positivos durante los cinco años y unos beneficios operativos crecientes a lo largo del mismo periodo.

Sin embargo, la cuenta de resultados no es suficiente para reflejar la salud del proyecto y la capacidad del mismo para generar caja y una rentabilidad adecuada para los accionistas. Al fin y al cabo, los beneficios que se presentan en la cuenta de resultados no representan entradas ni salidas de caja, pues los gastos se presentan de forma diferida a lo largo de los años a nivel contable, pese a que la salida de dinero se produzca en un único instante de tiempo.

Para reflejar la capacidad de generar caja que tiene este proyecto, se refleja a continuación el cálculo de los flujos de caja libres para el inversor que se dan a lo largo del proyecto. LaTabla 18 muestra el cálculo de los flujos de caja, y a continuación se explican los diferentes conceptos.

Flujos de caja operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto	0,00 €	13.689,15 €	61.750,83 €	120.035,52 €	523.215,23 €	782.804,79 €
Ajuste del IVA	0,00 €	41.759,46 €	-56.809,22 €	-67.009,94 €	-93.923,91 €	-230.269,67 €
Dotación a la amortización	0,00 €	48.661,02 €	50.485,58 €	52.458,29 €	54.591,19 €	112.068,54 €
Flujo de caja operativo	**0,00 €**	**104.109,62 €**	**55.427,19 €**	**105.483,88 €**	**483.882,51 €**	**664.603,67 €**
Variaciones de las NOF	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Clientes	0,00 €	56.236,39 €	60.802,79 €	65.739,97 €	146.258,29 €	165.710,64 €
Existencias	0,00 €	31.789,01 €	34.046,03 €	36.116,03 €	77.374,98 €	86.071,93 €
Proveedores	0,00 €	27.434,35 €	28.075,79 €	59.538,95 €	261.165,78 €	284.405,83 €
Necesidades operativas de fondos	0,00 €	60.591,05 €	66.773,02 €	42.317,05 €	-37.532,51 €	-32.623,26 €
Flujo de caja por las NOF	0,00 €	-60.591,05 €	-6.181,97 €	24.455,97 €	79.849,56 €	-4.909,25 €
Variaciones del CAPEX	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Inversión inicial	414.088,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversión por nueva apertura	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	439.434,08 €	0,00 €
Ajustes de la decoración	0,00 €	18.245,58 €	19.727,13 €	21.328,97 €	47.452,69 €	53.763,90 €
Flujo de caja del CAPEX	**-414.088,55 €**	**-18.245,58 €**	**-19.727,13 €**	**-21.328,97 €**	**-486.886,77 €**	**-53.763,90 €**
Variaciones del principal de deuda	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Recepción del préstamo	165.635,42 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comisión de apertura	4.140,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución del principal	0,00 €	29.677,96 €	31.310,25 €	33.032,32 €	34.849,09 €	36.765,79 €
Flujo de capa debido a la deuda	**161.494,53 €**	**-29.677,96 €**	**-31.310,25 €**	**-33.032,32 €**	**-34.849,09 €**	**-36.765,79 €**
FCL PARA EL ACCIONISTA	**-252.594,01 €**	**-4.404,98 €**	**-1.792,16 €**	**75.578,56 €**	**41.996,21 €**	**569.164,72 €**

Tabla 18 - Cálculo de los flujos de caja libres para el accionista

- **Flujos de caja operativos:** muestran la capacidad de *The Social Restaurant* de generar caja con las propias operaciones. Se corresponde con el beneficio neto de la cuenta de resultados, menos el ajuste de los impuestos indirectos más las amortizaciones, que no están recogidas en el beneficio neto pese a que no representan una salida de caja. Nótese que el primer año se logra un ahorro de impuestos indirectos, debido a que el IVA incurrido en las inversiones es mucho mayor que el repercutido en las ventas.

- **Variaciones de las NOF:** muestran las variaciones del capital de trabajo de un año a otro. Por lo general, las NOF crecerán de un año a otro para hacer frente al crecimiento orgánico del negocio, y será ellos propios flujos de caja los que tengan que financiar este crecimiento. Por ello, a mayores incrementos de las NOF, menores serán los flujos de caja, y viceversa. Especialmente interesante es el hecho de que en el tercer y cuarto año se cuenta con flujos entrantes por este concepto. El motivo es que el pago a proveedores se efectúa a 60 días, mientras que se cobra a clientes en un plazo mucho menor: los que pagan al contado se

liquidan al instante, mientras que los que pagan con tarjeta se capitalizan a final de mes. Por término medio, se ha estimado que el periodo medio de cobro a clientes es de algo más de 11 días, como se mostraba en la Tabla 1. El motivo de que los primeros años no se produzcan flujos positivos es porque se estima que los proveedores exigirán pagos más tempranos durante los primeros años de *The Social Restaurant*, siendo éste de 15 días para los primeros dos años, 30 para el tercer año y 60 para los dos siguientes, como se especifica en la Tabla 1.

- **Variaciones del CAPEX:** refleja los gastos realizados en la apertura y el acondicionamiento de los locales, incluyendo las reformas, la decoración inicial y los ajustes de la misma.

- **Variaciones del principal de la deuda:** ante la presencia de deuda en la estructura de capital, los pagos del principal afectan directamente a los flujos de caja para el accionista, tanto de forma positiva como negativa: positiva, porque la inversión inicial será inferior al haber deuda para financiar el resto; y negativa porque a lo largo de los años habrá que ir devolviendo el principal de la misma.

LaIlustración 7muestra un resumen sobre lo que se acaba de explicar y la última fila muestra el resumen de los flujos de caja libres para el accionista.

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCO	0 €	+104.100 €	+55.400 €	+105.500 €	+483.900 €	+664.600 €
FC NOF	0 €	-60.600 €	-6.200 €	+24.500 €	+79.800 €	-4.900 €
FC CAPEX	-414.100 €	-18.200 €	-19.700 €	-21.300 €	-486.900 €	-53.800 €
FC deuda	+161.500 €	-29.700 €	-31.300 €	-33.000 €	-34.800 €	-36.800 €
FC inversor	-252.500 €	-4.400 €	-1.800 €	+75.700 €	+242.000 €	+569.100 €

Ilustración 7 - Resumen de los flujos de caja libres para el accionista

Una vez explicitados los flujos de caja para el inversor, se puede proceder a calcular la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad para el accionista, descontando esos flujos al comienzo del proyecto utilizando la WACC que se ha calculado previamente. La Tabla 19 muestra el Valor Actual Neto del proyecto, junto a la TIR y a la TIR modificada, utilizando el WACC como tasa de descuento.

Rentabilidad de *The Social Restaurant*	
WACC	12,3%
VAN	139.842,50 €
TIR	23,4%
TIRM	22,5%
Pay-Back	4 años y 3 meses

Tabla 19 - Principales datos sobre la rentabilidad del proyecto

Como se puede ver en la Tabla 19, el VAN es positivo habiendo utilizado la WACC como tasa de descuento, lo que viene a decir que el proyecto es satisfactorio desde el punto de vista de la rentabilidad. Para confirmarlo, se puede ver **que la rentabilidad del proyecto (TIR) es de un 23,4%.** Para evitar los problemas relacionados con la TIR, que asume que los flujos se reinvierten a tasas similares a las del proyecto actual, algo que puede no ser realista, se refleja también la TIR modificada, que resuelve este problema permitiendo especificar la tasa de reinversión, la WACC en este caso particular**. El resultado es una TIRM del 22,5%.**

Además, **el tiempo de amortización de la inversión inicial (pay-back) es de 4 años y 3 meses,** incluyendo la inversión en los dos locales contemplados. Si sólo se abriese un local durante los 5 años contemplados, el pay-back estaría en lo que los sabios del sector entienden como "caso de éxito": entre 3 y 4 años para amortizar la inversión inicial.

11 Valoración económica actual de *The Social Restaurant*

Esta sección sirve como punto de partida para sentar las bases sobre la valoración de la empresa, aun no siendo viable vender un modelo de negocio no establecido todavía, ni siendo tampoco el objetivo actual de las personas que lo han realizado.

Teniendo en cuenta esta realidad, se ha procedido a estimar la valoración del capital social de la empresa utilizando para ello el método de flujos de caja descontados utilizando la WACC. Además, se ha supuesto un crecimiento perpetuo del 2% para calcular el valor residual tras el quinto año.

La Tabla 20 muestra un resumen sobre la valoración de *The Social Restaurant* utilizando el método de los flujos de caja descontados.

Valoración de The Social Restaurant	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	0,00 €	18.789,57 €	89.513,61 €	175.009,57 €	817.422,46 €	1.147.354,25 €
- Impuestos	0,00 €	-5.866,78 €	-26.464,64 €	-51.443,80 €	-224.235,10 €	-335.487,77 €
NOPAT	**0,00 €**	**12.922,79 €**	**63.048,97 €**	**123.565,78 €**	**593.187,36 €**	**811.866,48 €**
+ Amortización	0,00 €	48.661,02 €	50.485,58 €	52.458,29 €	54.591,19 €	112.068,54 €
- CAPEX	-414.088,55 €	-18.245,58 €	-19.727,13 €	-21.328,97 €	-486.886,77 €	-53.763,90 €
- Inversión en NOF	0,00 €	-60.591,05 €	-6.181,97 €	24.455,97 €	79.849,56 €	-4.909,25 €
Flujos de caja libres	**-414.088,55 €**	**-17.252,83 €**	**87.625,44 €**	**179.151,07 €**	**240.741,34 €**	**865.261,87 €**
Flujos de caja descontados	401.087,57 €					
Valor residual						8.535.465,29 €
Valor residual descontado	4.770.403,37 €					
Valor intrínseco de la empresa	**5.171.490,94 €**					
Valor de la deuda	165.635,42 €					
Valoración del capital social	**5.005.855,52 €**					

Tabla 20 - Valoración de *The Social Restaurant* por flujos de caja descontados

12 Resumen de ingresos, costes, gastos y flujos de caja

La Ilustración 8 muestra gráficamente los conceptos que se han ido desgranando en las secciones previas. Por un lado, explicita la inversión necesaria para abrir los dos locales y los ajustes en decoración a lo largo de los años. Refleja también los ingresos, los costes de materia prima y los diferentes gastos a afrontar. Por último, aglutina todos estos conceptos para mostrar los flujos de caja libres para el inversor, que han sido desgranados y explicados en la sección previa.

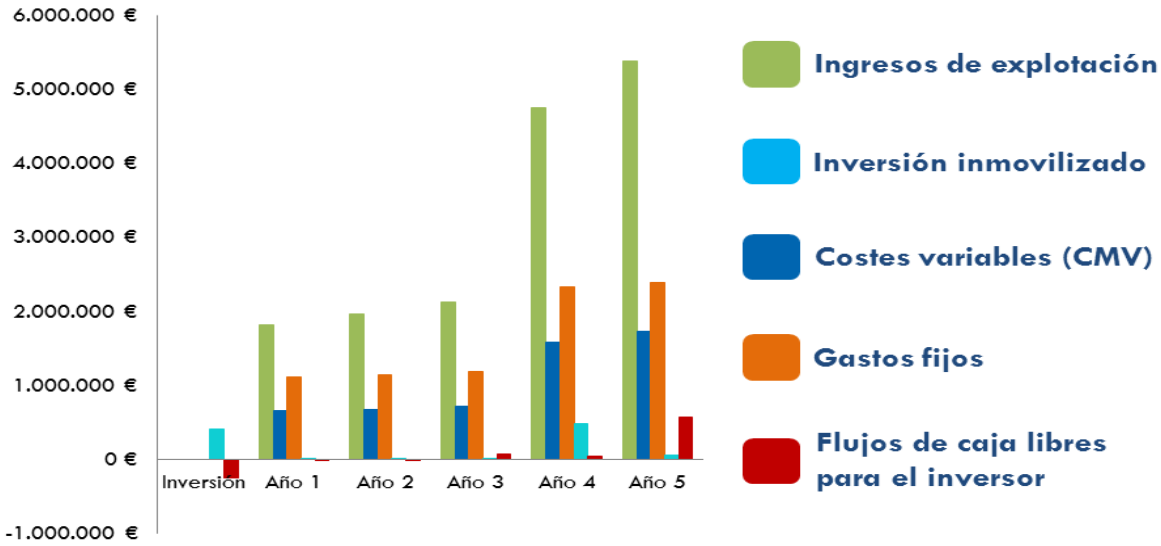


Ilustración 8 - Resumen de los ingresos, gastos e inversiones en *The Social Restaurant*

13 Ratios de interés

La Tabla 21 muestra los ratios de mayor interés para evaluar la salud y la viabilidad del proyecto presentado. Se dividen en tres bloques principales:

- **Ratios de rentabilidad:** reflejan la capacidad de *The Social Restaurant* para generar beneficios mediante al uso de sus activos y el capital disponible
- **Ratios de gestión:** muestran cómo se gestionan en The Social *Restaurant* diferentes aspectos importantes para la financiación de las operaciones.
- **Ratios de apalancamiento y liquidez:** aportan una visión de alto nivel sobre la estructura financiera de The Social Restaurant y su capacidad para afrontar pagos a corto y largo plazo.

Ratios de rentabilidad, gestión, apalancamiento y liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
Ratios de rentabilidad						
Return On Equity (beneficio neto / recursos propios)	4,50%	19,99%	33,17%	66,13%	58,26%	36,41%
Return On Assets (beneficio neto / activo total)	2,27%	11,31%	21,26%	46,47%	48,08%	25,88%
Margen Bruto	65,15%	65,48%	66,13%	67,39%	67,98%	66,43%

Ratios de rentabilidad, gestión, apalancamiento y liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
Margen Neto	0,75%	3,13%	5,63%	11,03%	14,56%	7,02%
Ratios de gestión						
Periodo medio de cobro a clientes	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25
Periodo medio de pago a proveedores	15	15	30	60	60	36
Ratios de apalancamiento y liquidez						
Ratio de solvencia (fondos propios / pasivo exigible)	1,02	1,30	1,78	2,36	4,72	2,24
Ratio de liquidez (activo circulante / pasivo circulante)	1,34	1,46	1,85	1,25	3,28	1,84
Test ácido (activos monetarios / pasivo circulante)	1,15	1,20	1,58	0,99	2,98	1,58
Cobertura de cargas financieras (EBIT / intereses)	2,06	11,97	30,41	207,53	567,40	163,87

Tabla 21 - Principales ratios de interés: rentabilidad, gestión, apalancamiento y liquidez

14 Análisis de sensibilidad

Con el objetivo de gestionar mejor los riesgos existentes, se ha realizado un análisis de sensibilidad sobre el plan financiero para estudiar cómo afectaría al plan de negocio el incumplimiento de alguna de las suposiciones que se han hecho en el modelo. Para ello, se han preparado dos planes alternativos, un plan optimista y otro pesimista, que servirán para medir la flexibilidad del modelo ante su realidad económica.

Para el **escenario pesimista**, se han considerado los siguientes cambios:

- **Bajada del 10% en la afluencia de clientes** en todas las franjas del día durante el primer año, lo que se propagará a los años siguientes a través del crecimiento esperado. Pese a que el escenario neutral, que es el que se había presentado hasta ahora, ya era conservador de por sí, se mete en el modelo una bajada del 10% extra.
- **Importante descenso en el crecimiento** de clientes año a año frente a lo estimado. En lugar de un crecimiento del 6% para el segundo y tercer año, 8% para el cuarto año y 10% para el quinto, se bajan las estimaciones a un 5% para el segundo y tercer año, y un 6% para los dos siguientes años.
- **Reducción en la mejoría del coste de ventas,** que pasa a ser de un 1% el segundo año y un 2% los siguientes, incluso pese a haber abierto el segundo local, con la agregación de demanda que ello supone.

Para subsanar el impacto de los puntos anteriores en la viabilidad del modelo, se han tomado decisiones extras:

- **Congelación de salarios** durante la duración del proyecto, con lo que se consigue reducir de forma importante el gasto en salarios.
- **Reducir el gasto anual en ajustes de decoración** en un 50%, hasta dejarlo en un 0,5% de las ventas anuales.

La Tabla 22 muestra la cuenta de resultados para este escenario, mientras que la Tabla 23 refleja la rentabilidad del proyecto en este escenario.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	1.642.102,63 €	1.741.942,47 €	1.883.388,20 €	4.112.566,48 €	4.574.818,95 €
Coste de ventas	572.202,17 €	601.155,60 €	637.705,86 €	1.366.221,03 €	1.491.640,12 €
Margen bruto	**1.069.900,46 €**	**1.140.786,87 €**	**1.245.682,34 €**	**2.746.345,44 €**	**3.083.178,82 €**
Margen bruto sobre ventas (%)	**65,15%**	**65,49%**	**66,14%**	**66,78%**	**67,39%**
Gasto de marketing	104.000,00 €	106.080,00 €	108.201,60 €	111.447,65 €	114.791,08 €
Gasto de estructura	213.387,71 €	217.655,46 €	222.008,57 €	457.337,66 €	471.057,79 €
Gasto de personal	744.940,00 €	744.940,00 €	744.940,00 €	1.489.880,00 €	1.489.880,00 €
Resultado operativo (EBITDA)	**7.572,75 €**	**72.111,41 €**	**170.532,17 €**	**687.680,13 €**	**1.007.449,96 €**
EBITDA sobre ventas (%)	**0,46%**	**4,14%**	**9,05%**	**16,72%**	**22,02%**
Amortización	**48.581,02 €**	**49.402,07 €**	**50.273,04 €**	**51.214,73 €**	**105.952,17 €**
Resultado de explotación (EBIT)	**-41.008,26 €**	**22.709,34 €**	**120.259,13 €**	**636.465,40 €**	**901.497,79 €**
EBIT sobe ventas (%)	**-2,50%**	**1,30%**	**6,39%**	**15,48%**	**19,71%**
Gastos financieros	9.101,15 €	7.470,44 €	5.750,04 €	3.935,01 €	2.020,17 €
Gastos financieros(formas de pago)	43.105,19 €	45.725,99 €	49.438,94 €	107.954,87 €	120.089,00 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	**-35.532,44 €**	**26.385,42 €**	**121.093,23 €**	**579.725,26 €**	**887.360,96 €**
EBT sobre ventas (%)	**-2,16%**	**1,51%**	**6,43%**	**14,10%**	**19,40%**
Impuestos (deducción pérdidas incl.)	0,00 €	0,00 €	33.583,86 €	173.917,58 €	266.208,29 €
Beneficio neto	**-24.872,71 €**	**18.469,79 €**	**84.765,26 €**	**405.807,69 €**	**621.152,67 €**
Beneficio neto sobre ventas (%)	**-1,51%**	**1,06%**	**4,50%**	**9,87%**	**13,58%**

Tabla 22 - Cuenta de resultados de *The Social Restaurant* en un escenario pesimista

Rentabilidad de *The Social Restaurant* en el escenario pesimista	
VAN	16.331,05 €
TIR	13,7%
TIRM	13,6%
Pay-Back	4 años y 6 meses

Tabla 23 - Rentabilidad del proyecto en un escenario pesimista

Para el **escenario optimista**, se han considerado los siguientes cambios:

- **Incremento del 10% en la afluencia de clientes** en todas las franjas del día durante el primer año, lo que se propagará a los años siguientes a través del crecimiento esperado.
- **Importante incremento en el crecimiento** de clientes año a año frente a lo estimado. En lugar de un crecimiento del 6% para el segundo y tercer año, 8% para el cuarto año y 10% para el quinto, se suben las estimaciones a un 8% para el segundo y tercer año, y un 10% y un 12% para los dos siguientes años, respectivamente.

Además, para favorecer el crecimiento orgánico del modelo, se propone lo siguiente:

- **Doblar la inversión en marketing,** tanto para promoción y gestión de la imagen de marca, como para la preparación de los eventos semanales.
- **Subir los sueldos un 5% interanual,** en lugar de un 3%, para lograr una mayor implicación.

La Tabla 24 muestra la cuenta de resultados para este escenario, mientras que la Tabla 25 refleja la rentabilidad del proyecto en este escenario.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	2.007.014,33 €	2.210.926,98 €	2.435.557,17 €	5.518.972,54 €	6.366.686,72 €
Coste de ventas	699.358,21 €	763.279,55 €	825.257,85 €	1.802.033,03 €	2.041.703,43 €
Margen bruto	**1.307.656,12 €**	**1.447.647,44 €**	**1.610.299,32 €**	**3.716.939,50 €**	**4.324.983,29 €**
Margen bruto sobre ventas (%)	**65,15%**	**65,48%**	**66,12%**	**67,35%**	**67,93%**
Gasto de marketing	208.000,00 €	212.160,00 €	216.403,20 €	222.895,30 €	229.582,15 €
Gasto de estructura	213.467,71 €	217.737,06 €	222.091,80 €	457.509,12 €	471.234,39 €
Gasto de personal	803.860,00 €	844.053,00 €	886.255,65 €	1.861.136,87 €	1.954.193,71 €
Resultado operativo (EBITDA)	**82.328,41 €**	**173.697,37 €**	**285.548,66 €**	**1.175.398,23 €**	**1.669.973,04 €**
EBITDA sobre ventas (%)	**4,10%**	**7,86%**	**11,72%**	**21,30%**	**26,23%**
Amortización	**48.661,02 €**	**50.668,03 €**	**52.878,96 €**	**55.314,52 €**	**113.565,58 €**
Resultado de explotación (EBIT)	**33.667,40 €**	**123.029,34 €**	**232.669,71 €**	**1.120.083,71 €**	**1.556.407,46 €**
EBIT sobe ventas (%)	**1,68%**	**5,56%**	**9,55%**	**20,30%**	**24,45%**
Gastos financieros	9.109,95 €	7.477,66 €	5.755,60 €	3.938,82 €	2.022,12 €
Gastos financieros(formas de pago)	52.684,13 €	58.036,83 €	63.933,38 €	144.873,03 €	167.125,53 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	**29.644,29 €**	**115.660,54 €**	**221.615,29 €**	**1.030.525,20 €**	**1.502.847,51 €**
EBT sobre ventas (%)	**1,48%**	**5,23%**	**9,10%**	**18,67%**	**23,60%**
Impuestos (deducción pérdidas incl.)	-8.893,29 €	-34.698,16 €	-66.484,59 €	-309.157,56 €	-450.854,25 €
Beneficio neto	**20.751,00 €**	**80.962,38 €**	**155.130,70 €**	**721.367,64 €**	**1.051.993,26 €**
Beneficio neto sobre ventas (%)	**1,03%**	**3,66%**	**6,37%**	**13,07%**	**16,52%**

Tabla 24 - Cuenta de resultados de *The Social Restaurant* en un escenario optimista

Rentabilidad de *The Social Restaurant* en el escenario optimista	
VAN	427.753,74 €
TIR	40,9%
TIRM	37,0%
Pay-Back	3 años y 6 meses

Tabla 25 - Rentabilidad del proyecto en un escenario optimista

15 Conclusión

Esta sección se ha centrado en mostrar *The Social Restaurant* desde una perspectiva financiera, centrando el foco sobre la **capacidad del proyecto para generar rentabilidad para sus accionistas** por medio de un crecimiento orgánico y sostenido.

Además, el equipo responsable considera que la **rigurosidad** a la hora del cálculo de los ingresos y los diferentes capítulos de gastos y costes, sumado a la **simplicidad** que se ha pretendido dar al modelo, representan un punto fuerte de este plan financiero por la consistencia que éste adquiere.

El resultado del análisis se resume en un importante grado de confianza sobre la **capacidad que tiene *The Social Restaurant* para obtener beneficios** y generar flujos de caja que aseguren la rentabilidad adecuada para sus inversores.

Por último, cabe destacar la importante **gestión de riesgos** que se ha llevado a cabo con el análisis de sensibilidad, que ha arrojado datos más que satisfactorios, mostrando que incluso en un escenario pesimista existen los elementos necesarios para asegurar la permanencia del negocio.

16Referencias

[2] Betas foreachmarket. SternSchool of Business, University of New York. Enlace: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

[3] Gestión de producción en restauración, página 6. Universidad de Alicante. Enlace: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12048/1/TEMA8-GPRESTAURACION.pdf

[4] Gestión de establecimientos de restauración, página 15. Segittur. Enlace: http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Gestin-de-Restauracin.pdf

THE SOCIAL RESTAURANT

Apéndices

Apéndice 1- Objeto y ámbito de aplicación del Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre 165

Apéndice 2- Trámites de Acceso 168

Apéndice 3 - Principales empresas de software y hardware en el sector de restauración en España 170

Apéndice 4: Gigantes vs. Pequeños 172

Apéndice 5: Gastronomía española como tema 173

Apéndice 6: Factores que influyen en el desarrollo de la explotación de dichos establecimientos 174

Apéndice 7: ¿Cuáles son los rasgos principales del consumidor? 176

Apéndice 8: Ampliación factores de apoyo al consumo 179

Apéndice 9: Ampliación perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto 180

Apéndice 10: Hábitos de vida y frecuencia de consumo fuera del hogar de Lunes a Viernes 182

Apéndice 11: Estudio realizado por organismos oficiales 186

Metodología 186
Perfil del consumidor 187
Motivaciones de consumo 188
Momentos de Consumo 188
Conclusiones del estudio 190

Apéndice 12: Cuestionario online creado a tal efecto 191

Metodología 191
Perfil colaborador 191
Hábitos de Consumo Fuera de Casa 192
Conclusiones del estudio 198

Apéndice 13: Distribución del gasto total de turistas en España según componentes 200

Apéndice 14: Perfil socio-demográfico de los Turistas 201

Apéndice 15: Trabajadores españoles que comen fuera por Comunidad Autónoma 202

Apéndice 16: Opciones preferidas por los profesionales para comer fuera de casa 203

Clúster corporativo 206

Apéndice 17: Justificación de Inversiones de Inmovilizado 207

Referencias de la sección 209

Apéndice 1- Objeto y ámbito de aplicación del Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre

En este apéndice se recoge el Objeto y ámbito de aplicación del Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, que establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas:

"1. El presente Real Decreto tiene por objeto definir y establecer las normas de higiene de elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, venta, suministro y servicio de comidas preparadas. Las normas que se establecen serán de aplicación, asimismo, a los productos importados de países terceros.

2. Este Real Decreto es aplicable a todas aquellas empresas de carácter público o privado, social o comercial, permanentes o temporales que lleven a cabo cualquiera de las siguientes actividades: elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, venta –directa al consumidor, con o sin reparto a domicilio, en máquinas expendedoras o a terceros–, suministro, servicio e importación de comidas preparadas.(…)" (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., 2000).

En cuanto a las definiciones que encontramos sobre los diferentes tipos de comida que afectan al presente Real Decreto, nos afecta dentro del artículo 2 los tres primeros puntos, que comentamos a continuación:

1. Comida preparada: elaboración culinaria resultado de la preparación en crudo o del cocinado o del precocinado, de uno o varios productos alimenticios de origen animal o vegetal, con o sin la adición de otras sustancias autorizadas y, en su caso, condimentada. Podrá presentarse envasada o no y dispuesta para su consumo, bien directamente, o bien tras un calentamiento o tratamiento culinario adicional.

2. Comida preparada con tratamiento térmico: aquella comida preparada que durante su elaboración ha sido sometida en su conjunto a un proceso térmico (aumento de temperatura), tal que pueda ser consumida directamente o con un ligero calentamiento.

3. Establecimiento: industria, local o instalación permanente o temporal donde se elaboran, manipulan, envasan, almacenan, suministran, sirven o venden comidas preparadas, con o sin servicio en el mismo, para su consumo.

Los puntos 4 y 5 se refieren a Colectividades y Autoridad Competente, por lo que no afectan al tipo de restaurante que vamos a desarrollar a lo largo del proyecto. A lo largo de esta norma nos encontramos con la regulación de las condiciones de los establecimientos, las condiciones de las máquinas expendedoras de comidas preparadas, los requisitos de las comidas preparadas, las condiciones de almacenamiento, conservación, transporte y venta, el envasado, el etiquetado, los controles, las guías prácticas de higiene, qué hacer con los productos procedentes de países de terceros y el régimen sancionador.

La regulación es exhaustiva, hasta el punto de marcar las temperaturas de almacenamiento, conservación, transporte, venta y, en su caso, servicio de las comidas preparadas conservadas a temperatura regulada, que son las siguientes:

a) Comidas congeladas ≤ – 18 ºC.

b) Comidas refrigeradas con un período de duración inferior a 24 horas ≤ 8 ºC.

c) Comidas refrigeradas con un período de duración superior a 24 horas ≤ 4 ºC.

d) Comidas calientes ≥ 65 ºC.

La Ley 1/1999, de 12 de marzo, regula la Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid.

La Comunidad de Madrid tiene atribuida, en el artículo 26.1.21 de su Estatuto de Autonomía, la plenitud de la función legislativa en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial, y el artículo 26.1.17 del propio Estatuto acoge el fomento del desarrollo económico, dentro de los objetivos marcados por la política económica nacional.

En este contexto con fecha 10 de abril de 1995, se publicó la Ley 8/1995, de 28 de marzo, de Ordenación del Turismo, como un proceso de racionalización y síntesis del marco legal entonces existente, y como un instrumento de apoyo a la calidad y competitividad del sector turístico.

La Ley 1/1999, que deroga la Ley del 95, viene justificada por la necesidad de solventar disfunciones y lagunas que por su importante incidencia en la actividad económica sectorial venían siendo reclamadas a la Administración prácticamente desde su entrada en vigor y que incidían en aspectos fundamentales como la planificación, la ordenación de las infraestructuras que conforman la oferta turística básica, el reconocimiento de segmentos de actividad esenciales para el desarrollo turístico de la región, como el turismo rural, la incidencia en la actividad turística de las distintas administraciones y agentes implicados, los principios de la potestad sancionadora y la proporcionalidad en la disciplina turística, entre otros.

Como nota aclaratoria decir que esta ley ha sufrido pequeñas modificaciones, las últimas recogidas en artículos de las siguientes normas:

Ley 1/2003 de 11 de febrero de modificación de la Ley 1/1999, de 12 de marzo.

Ley 8/2009, de 21 de Diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña (el artículo 3 de dicha ley, modifica la Ley 1/1999).

El Decreto 94/2002, de 6 de junio (BOCM de 27 de junio de 2002), por el que se regula el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas, nace a partir del artículo 23 de la Ley que acabamos de comentar en el punto anterior.

"La Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, introduce en su artículo 23 la regulación con carácter general del Registro General de Empresas y Entidades Turísticas, contemplando dos tipos de inscripciones, una obligatoria y otra voluntaria. Asimismo, la

Disposición Final primera del citado cuerpo legal autoriza al Gobierno para dictar cuantas disposiciones de aplicación y desarrollo sean necesarias.

Desde el punto de vista de la eficacia se crea un censo de todas las empresas turísticas que ejercen su actividad en la Comunidad de Madrid, diferenciando aquellas sujetas a autorización de las que prestan servicios o desarrollan actividades turísticas complementarias relacionadas con el turismo, dándoles de esta forma la vía de acceso a los beneficios y ayudas económicas previstas en los Planes de Promoción y Fomento del Turismo."

Orden 1688/2002, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo.

Será la Administración Turística quien velará por el exacto cumplimiento de la obligación que corresponde a los empresarios, de dar la máxima publicidad a los precios de sus servicios, contenida en el artículo 12 de la Ley 1/1999. El artículo único de esta Orden dice lo siguiente:

"Los titulares de establecimientos clasificados como restaurantes y cafeterías, que ejercen la actividad de restauración turística, entendiéndose por tal la ejercida en aquellos establecimientos abiertos al público que se dedican a servir profesional y habitualmente, de modo permanente o temporal mediante precio, comidas y/o bebidas, preferentemente para su consumo en el mismo local, deberán dar la máxima publicidad a los precios de los servicios ofertados, sin necesidad de declararlos a la Administración Turística."

Apéndice 2- Trámites de Acceso

Paso 1.	Certificación negativa de la Denominación Social
Paso 2.	Ingreso de Capital Social
Paso 3.	Firma Escritura pública de Constitución
Paso 4.	NIF: Asignación de Número de Identificación Fiscal a las personas jurídicas y entidades sin personalidad jurídica (provisional)
Paso 5.	ITP y AJD: Actos jurídicos documentados
Paso 6.	Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
Paso 7.	NIF: Asignación de Número de Identificación Fiscal a las personas jurídicas y entidades sin personalidad jurídica (definitivo)
Paso 8.	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
Paso 9.	NIF: Asignación de Número de Identificación Fiscal a las personas jurídicas y entidades sin personalidad jurídica (provisional)

Ilustración 1- Trámites de Acceso

En la Ilustración 1 vemos los pasos posteriores a la creación de la empresa, que son la inscripción en los diferentes sistemas tributarios y los trámites del local.

Paso 1.	Censo de empresarios, profesionales y retenedores - Declaración censal de alta, modificación y baja y declaración censal simplificada
Paso 2.	Inscripción del empresario
Paso 3.	Asignación Número de Seguridad Social
Paso 4.	Alta de trabajadores en Régimen General y Asimilados
Paso 5.	Legalización del Libro de Visitas
Paso 6.	Licencia Municipal de Obras
Paso 7.	Licencia de primera ocupación y funcionamiento para actividades
Paso 8.	Comunicación de Apertura de Centros de Trabajo o Reanudación de la Actividad
Paso 9.	Censo de empresarios, profesionales y retenedores - Declaración censal de alta, modificación y baja y declaración censal simplificada
Paso 10.	Inscripción en el Registro de Establecimientos, Locales e Instalaciones destinados a espectáculos públicos y actividades recreativas
Paso 11.	Inscripción en el Registro de Empresas de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas
Paso 12.	Declaración responsable de Inicio de Actividad de Establecimientos de Restauración
Paso 13.	Autorización para Terrazas de veladores

Ilustración 2- Trámites de Acceso

Otros Trámites de Interés

Paso 1.	Registro y gestión de nombres de dominio ".es"
Paso 2.	Legalización de los libros obligatorios
Paso 3.	Solicitud de Hojas de Reclamaciones

Ilustración 3-: Otros trámites de Interés

El la Ilustración 4 podemos ver el número de horas aproximado que puede llevar cada tipo de gestión. Pueden hacerse varias tareas en el mismo día, y no hace falta esperar a terminar una para empezar otra por regla general, por lo que las horas están calculadas de forma aislada, y no de forma global.

	Nº de gestiones	Duración (en días)
Abrir una cuenta en un banco	2	1
Declaración Censal de Inicio de Actividad	4	1
Gestiones ante notario	3	1
Impuesto de Transimisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	5	1
Presentación de Libros de Contabilidad	7	15
Inscripción en Registro Mercantil	6	15
Otros trámites en Registro Mercantil	1	3
Licencia Municipal de Apertura	8	38 (*)
Inscripción de la Empresa y alta de trabajadores en Seguridad Social	9	1 (*)
Comunicación de Apertura	10	1 (*)
Totales	10	47

Ilustración 4- Horas por gestión

Apéndice 3 - Principales empresas de software y hardware en el sector de restauración en España

Principales empresas desarrolladoras de software de gestión para restauración en España

Empresa	Marca	Ubicación	Web	Teléfono
ACIGRUP	ACITPV, Banqueting Dali	Reus (T)	www.acigrup.com	902121110
ALTECSOFT	Cuiner	Palma de Mallorca (IB)	www.altecsoft.com	902 020 722
AM SYSTEM	AMTelecomanda, AMTPV	Jaén	www.amsystem.es	953275931
ASTARTÉ INFORMÁTICA	Maitre Serie 4	Málaga	www.astarteinformatica.com	952601849
BINAREMA	Binarema Chef	Granada	www.binarema.com	902333444
CODISYS	CodyShop Rest	Madrid	www.codisys.es	913294461
COPERMÁTICA	Alf@ Restauración	Madrid	www.copermatica.es	902443333
DATISA	Resdawin 32	Pozuelo de Alarcón (M)	www.datisa.es	917159268
ELCO-DATA	Hostelco, Elco-TPV	Barcelona	www.elcodata.com	934239969
ENGISOFT	BIRD Restaurant	Igualada (B)	www.engisoft.com	902153475
FAST-WARE	Sigfrid	S. Coloma de Cervelló (B)	www.fw21.com	932256969
FORMICA RUFA	eMenu	Barcelona	www.mihormiga.com	937245025
GLOBAL SOLUTIONS SOFT	Touch Express	Murcia	www.global-soft.es	902100298
GREEN SOFTWARE	Green Restaurante	Gijón	www.greensoft.es	985134202
GRUPHOTEL	GH-TPV	Madrid	www.gruphotel.com	911841696
GRUPO CLASS ONE	StarPL, StarTouch	A Coruña	www.classone.es	981613709
GRUPO i68	Izaro	San Sebastián	www.grupoi68.com	902311455
IBERNYX	BDP Net	Puigcerdá (GI)	www.bdpcenter.com	902157449
IBM España	IBM	Madrid	www.ibm.com/es	913976611
ICG SOFTWARE	FrontRest, IcgManager	Lleida	www.icg.es	902228540
IGT MICROELECTRONICS	Ágora	Madrid	www.igt.es	915333839
INFORTUR	Infortur TPV	S. Carlos de la Rápita (T)	www.infortur.com	977745002
INTERNACIONAL DE SOFT	Yantar Plus	S. Antonio de Benageber (V)	www.yantarplus.com	961352015
LANDÍN INFORMÁTICA	Landín	Poio (Pontevedra)	www.landin.es	986858858
MADISA	Madisa	Alcobendas (M)	www.madisa.es	916590303
MICRO IGN	Aida	Zaragoza	www.microign.com	976476600
MICRO K INFORMÁTICA	MKShop	Alicante	www.microkinformatica.es	965927474
MICROS-FIDELIO España	Micros Simphony, Res4.0, MyCentral, MyMicros	Pozuelo de Alarcón (M)	www.micros-fidelio.es	902115085
MILLENIUM SOFT	Othello	Madrid	www.millenium-soft.com	902300065
NCR	NCR Aloha	Madrid	www.ncr.com	913755000
NORAY SOFTWARE	Noray TPV	Las Palmas de Gran Canaria	www.noray.com	902440053
OFIMÁTICA	OfiBarman	Jaén	www.ofi.es	902250144
OKI SYSTEMS IBÉRICA	Okipos Plus	S. S. Reyes (M)	www.oki.es	913431620
PI Electronique España	Elyx Restaurant	Barcelona	www.pielectronique.es	932459707
PRESTIGE SOFTWARE	TPVEasytouch, Food & Beverage	Barcelona	www.prestige-soft.com	902158229
SCHULTES SISTEMAS	Blue POS	Sant Joan Despí (B)	www.schultes.es	934772481
SH COMUNICACIONES	Cares	Colmenar Viejo (M)	www.shcomunicaciones.com	918475111
SULCUS SOLUTIONS	Squirrel Systems	Barcelona	www.sulcus.es	902115784
TOSHIBA TEC	Antara	Madrid	www.toshibatec-eu.es	915021590
WINCOR NIXDORF	TPBistro	Alcobendas (Madrid)	www.wincor-nixdorf.com	914843800
WINNER SPAIN	Winner Pos	S. Fernando de Henares (M)	www.winnerspain.com	902103586
WOLTERS KLUWER - A3 SOFTWARE	a3ERP TPV	Hospitalet de Llobregat (B)	www.a3software.com	934109292

Fuente: Hostelmarket

Ilustración 5- Principales empresas de SW y HW en el sector de Restauración

Principales empresas fabricantes y/o comercializadoras de hardware para restauración en España

Empresa	Marca	Ubicación	Web	Teléfono
ATECRESA	Sharp, Vectron	La Laguna (TF)	www.atecresa.com	922824810
BLANYAI SERVICIOS INFORMÁTICOS	Towa Sankiden	Madrid	www.blanyai.es	914280919
COMPUTADORAS, PROG.Y SIST. (CPS)	Icg	Ripollet (B)	www.cps-sl.com	935947520
COREMO	Sharp	Madrid	www.coremo.info	915414700
CRYMA	Vectron, Olivetti	Málaga	www.cryma.es	902999952
ELCO-DATA	Panasonic, Elco-Data	Barcelona	www.elcodata.com	934239969
ELSI POS TECHNOLOGY	HP, Seypos, Elo Touch, Orderman	Málaga	www.elsi.es	952244477
EPSON IBÉRICA	Epson	Cerdanyola del Vallés (B)	www.epson.es	935821500
FAST-WARE	Toshiba, Epson, HP	S. Coloma de Cervelló (B)	www.fw21.com	932256969
FLAMAGÁS	Casio, Maxtron, Sam4s	Barcelona	www.flamagas.com	932910505
FORMICA RUFA	eMenu Front-Resto	Barcelona	www.mihormiga.com	937245025
IBERALOHA	NCR	Madrid	www.iberaloha.com	902404141
IBM ESPAÑA	IBM	Madrid	www.ibm.com/es	913976611
ICG SOFTWARE	Icg	Lleida	www.icg.es	902228540
IGT MICROELECTRONICS	Concord	Madrid	www.igt.es	915333839
INSIDE	Oteksys, Okipos, Orderman	Paterna (V)	www.inside.es	922888600
INZACARD	Inzacard	Zaragoza	www.inzacard.com	902193305
ITAUTEC ESPAÑA	Itautec	Alcobendas (M)	www.itautec.es	914905000
LANDÍN INFORMÁTICA	Toshiba, HP	Poio (Pontevedra)	www.landin.es	986858858
MADISA	Toshiba, Partner	Alcobendas (M)	www.madisa.es	916590303
MICROS FIDELIO ESPAÑA	Micros	Pozuelo de Alarcón (M)	www.micros-fidelio.es	902115085
NCR ESPAÑA	NCR	Madrid	www.ncr.com	913755000
OLIVETTI ESPAÑA	Olivetti	Barcelona	www.olivetti.es	934861900
ORDERMAN IBÉRICA	Orderman Sol+, Columbus	Madrid	www.orderman.com	915104240
PARTNER TECH IBERIA	Partner-Tech	Torrejón de Ardoz (M)	www.partner-tech.es	913120632
PC MIRA - ECR&POS	Orderman, ECR Sampos, Cashlogy	Barcelona	www.pcmira.com	902887636
PI ELECTRONIQUE ESPAÑA	PI	Barcelona	www.pielectronique.es	932459707
POSIFLEX	Posiflex, Honeywell, Epson	Barcelona	www.posiflex.es	934193246
PRESTIGE SOFTWARE	IBM, Toshiba, Epson	Barcelona	www.prestige-soft.com	902158229
PULSA Y VOY	Pulsayvoy	Madrid	www.pulsayvoy.com	913830364
REELSA	Quorion, Towa Sankiden	Collado Villalba (M)	www.reelsa.net	918519711
SCHULTES SISTEMAS	Schultes	Sant Joan Despí (B)	www.schultes.es	934772481
SIGHORE	NCR, Toshiba	Sant Just Desvern (B)	www.sighore.es	934188922
SITECO	Siteco	Vitoria-Gasteiz	www.sitecosl.net/es	945223054
SOPORT DIN	Tactum	Barcelona	www.tactum.tv	934092480
SULCUS SOLUTIONS	Squirrel	Barcelona	www.sulcus.es	902115784
TECH. ELECTRONIC SOLUTIONS (TES)	Jtech	Madrid	www.tes-espana.com	915980093
TOSHIBA TEC	Toshiba	Madrid	www.toshiba.es	915021590
TOUCH IBÉRICA	El Pulsador	Gijón	www.touchiberica.com	985175878
WINCOR NIXDORF ESPAÑA	Beetle	Alcobendas (M)	www.wincor-nixdorf.com	914843800

Fuente: Hostelmarket

Ilustración 6- Principales empresas fabricantes de HW para restauración en España

Apéndice 4: Gigantes vs. Pequeños

En lo que respecta a este subsector, en el que combaten desde los pequeños restaurantes hasta los que pertenecen a una estructura en cadena, se encuentra algo estancado y luchando para hacer frente a los altísimos arrendamientos, la escasez de buenos locales y la ausencia de personal cualificado. Esta situación sólo podrán soportarla aquellos que se apoyen en una estructura centralizada, con los beneficios globales que ellos comporta.

En cuanto a los gustos, a pesar de la llegada de nuevos sabores y gastronomías exóticas o de fusión, la mezcla tex-mex sigue siendo el formato preferido por los consumidores, a tenor de los datos recabados: el 76,4% de los locales pertenecientes a este segmento sirven este tipo de comida. Según Jaime Sáez, director de Expansión de Grupo Zena –Foster's Hollywood.

Apéndice 5: Gastronomía española como tema

A la comida mexicana y estadounidense le sigue, con un 12,3%, la típica de alguna región española, como puede ser el caso de las arrocerías de Tapelia o bien de la restauración catalana que representa Origen 99,9%. Esta enseña se presenta como el primer proyecto centrado en esta gastronomía con vocación de desarrollo por toda España. Fuera de éstas, destaca una de las cocinas más de moda en la actualidad, como es la asiática/oriental, en la que estaría representada desde conceptos como Assia in Wok, Sushi Itto o Wok Asia hasta otros más cercanos a nuestro paladar, como Bazaar, la enseña de Comess Group en este segmento. No obstante, todas ellas sólo representan el 5,5% de este mercado hasta el momento.

En cuanto a la procedencia de las redes, las únicas centrales originadas fuera de nuestras fronteras son Tony Roma's y Sushi Itto. La primera, estadounidense, cuenta con 22 restaurantes en España, mientras que la segunda, originaria de México, dispone de un total de cuatro establecimientos. Por su parte, algo más exportadores se muestran los conceptos españoles, entre los que destaca Cantina Mariachi. El concepto más internacional de Comess Group dispone de una treintena de "cantinas" en el exterior, una cifra que puede ampliarse tras la concesión en 2006 de un importante máster franquicia para los países árabes. Foster's Hollywood, presente en Portugal, y Tapelia, en Alemania, cierran la nómina.

Apéndice 6: Factores que influyen en el desarrollo de la explotación de dichos establecimientos

Según el estudio realizado por la Federación Española de Hostelería (FEHR) en colaboración con la Universidad Antonio de Nebrija, los factores que influyen en el desarrollo de la explotación de dichos establecimientos, se pueden dividir en dos:

- Factores internos:

Los factores que presentan un poco de dinámica en su valoración, son: mayor presión fiscal que muestra un aumento en los tres últimos tres trimestres en su valoración como factores influyentes en los resultados de los establecimientos de hostelería, seguido de los costes de materias primas.

La pérdida de la competitividad, fue el único factor que bajó su influencia, siendo esta la mayor variación. El resto de factores se movieron marginalmente 0,1 hacia arriba o hacia abajo, pero dentro de los valores normales históricos sin mostrar una tendencia definida (

Ilustración 7).

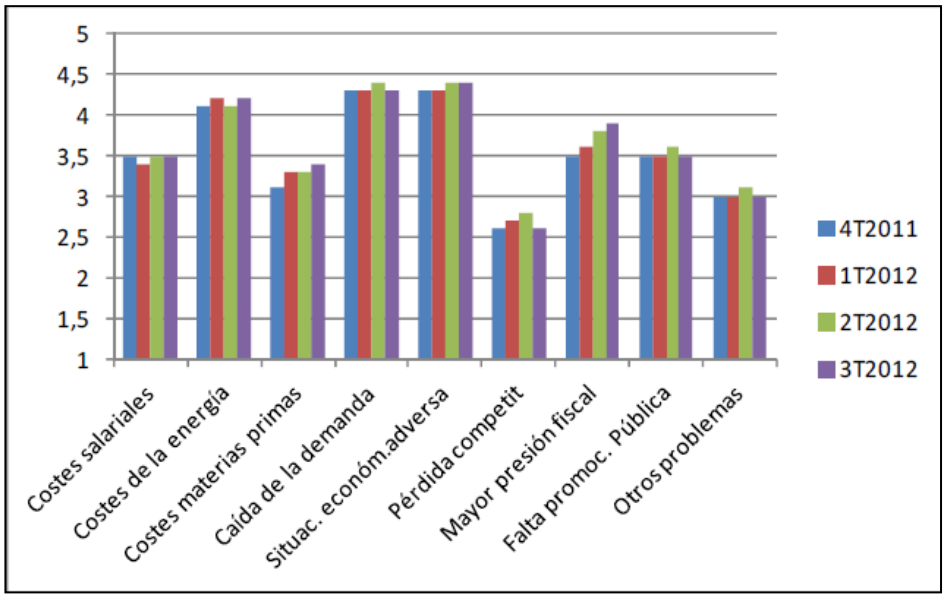


Ilustración 7- Valoración de la influencia de los factores y problemas internos en los resultados

- Factores externos:

Si se observa la **Ilustración 8**, destaca a nivel general, que la valoración de los factores externos sean más bajas que la de los factores internos, cuando los problemas económicos más relevantes de la situación son a nivel macro.

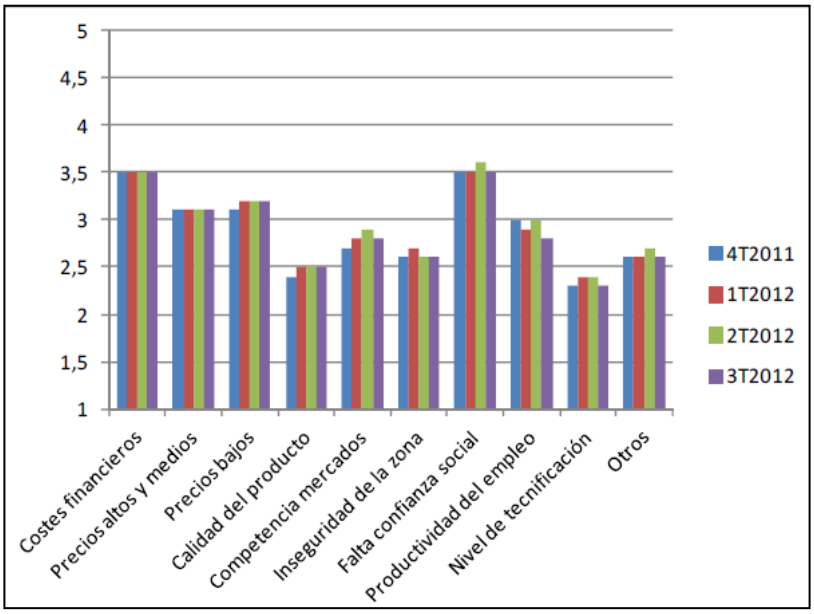


Ilustración 8- Valoración de la influencia de los factores y problemas externos en los resultados

Así mismo, al igual que en los valores internos, no hay una clara tendencia ni cambios profundos en las valoraciones.

Apéndice 7: ¿Cuáles son los rasgos principales del consumidor?

- **Muy preocupado por su salud y su aspecto.** Actualmente, se quiere ingerir alimentos que por origen y elaboración no solo no sean perjudiciales, sino que además ayuden a retener la salud y a mantener un buen aspecto físico. El consumidor exigirá a los restaurantes y a los productos que le ayuden en sus objetivos de estar sanos y con buen aspecto. Crecerá lo ecológico y lo funcional, además de la oferta de productos para determinados segmentos (celiacos, alérgicos a la lactosa, diabéticos, deportistas, etc.) que precisan una alimentación especial. Según una base total de 758 consumidores consultados, la valoración media del carácter saludable de la alimentación fuera del hogar, se corresponde con un 5,48 (Ilustración 9).

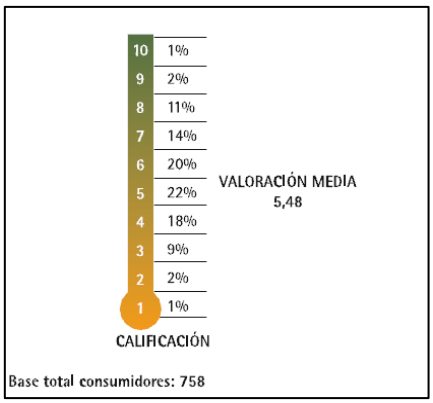


Ilustración 9- Valoración del consumidor acerca del carácter saludable de su alimentación fuera del hogar

- **Busca bienestar emocional por encima de lo social.** Por encima de los patrones sociales y de apariencia, el consumidor compra aquello que le haga sentir bien consigo mismo, no por lo que piensen los demás.
- **Exige amplia información previa y seguridad en el consumo**. Se quiere información: trazabilidad, origen, nutricional, funcionalidad, etc. Y, sobre todo, alimentos y elaboraciones seguras.
- **Angustiado con su presupuesto y con su futuro /estabilidad**. La situación económica actual provocará un cambio en el comportamiento del consumo y nos enfrentaremos a un consumidor extremista que, por un lado, buscará el low cost y las gangas en aquellos gastos que sean recurrentes y a la vez, compensará esto permitiéndose productos o servicios de lujo.
- **Es un cazador de gangas**. Como consecuencia de lo anterior los clientes aprovecharán las ofertas, los descuentos, las promociones invirtiendo más tiempo que el actual en buscarlas. Será más difícil fidelizar sin una buena relación calidad / precio, los consumidores serán cada vez más "mercenarios".
- **Es hedonista y se permite lujos**. Pero a la vez se permitirá de vez en cuando determinados lujos gastronómicos de precio más elevado, como respuesta vital y emocional a su ajuste en el gasto recurrente. Y por tanto su consumo será paradójico pues alternará comportamientos emocionales con los racionales.
- **El consumidor valora mucho su tiempo de ocio.** Ante esta situación vital el consumidor busca eliminar aquellas actividades que no le reporten valor, reduciendo los tiempos en actividades periféricas y haciéndolas divertidas.

- **Quiere probar nuevos productos, y a la vez sorprendentes e intensos**. La innovación en sabores, texturas, mezclas, fusiones con resultados sorprendentes e intensos será un motivo de visita y repetición. Crecerá la demanda de comida étnica y de elaboraciones con sabores y texturas sorprendentes.
- **Desea la personalización de productos y servicios, combinarlos y mezclarlos de forma original**. Los consumidores quieren cada vez más personalizar sus platos y, por tanto, buscan restaurantes con una amplia variedad de productos y con la posibilidad de combinarlos a su gusto.
- **Aprecia lo tradicional y lo local**. El cliente también tendrá un comportamiento positivo hacia lo autentico, lo local y lo tradicional. Alternando los nuevos sabores con los sabores de siempre y con los productos locales preparados con sencillez y naturalidad.
- **Su referente de compra son los amigos y las comunidades**. La publicidad tradicional pierde fuerza respecto a las referencias personales y respecto a las opiniones que pueda encontrar en los distintos medios (blogs, reportajes, críticas, etc.).
- **Cada vez pasa más tiempo en internet y menos delante la TV**. Internet va ganando cuota de pantalla a la TV y crece como fuente principal de información y conocimiento. La credibilidad de los blogs y de las comunidades gana terreno a los anuncios de TV. Internet será un canal cada vez más fuerte de captura y contacto con los clientes.
- **Utiliza las nuevas tecnologías, pero no las adora.** Necesita saber que está o puede estar conectado, incluso en los restaurantes. Sin embargo, las nuevas tecnologías le resultan, en muchas ocasiones, molestas (spam, publicidad sms, etc.) (Ver [1]).

Apéndice 8: Ampliación factores de apoyo al consumo

Los siete drivers de consumo anteriores se verán potenciados dentro de los propios conceptos de restauración, si además se envuelven con una serie de factores que hagan al negocio más atractivo y, por tanto, en sintonía con sus preferencias.

- **Reducción de tiempo procesos periféricos**. El consumidor no quiere perder tiempo en actividades que no le aporten valor, en actividades que no sean las centrales de su compra, y por tanto agradece que estas se eliminen, reduzcan, o se transformen en actividades con cierto valor. Así por ejemplo, los sistemas de reserva por web o las máquinas de auto pedido, pueden ser soluciones tecnológicas que ahorren tiempo previo al consumo del servicio de restauración. De igual forma los avisadores personales o la inclusión de screens con contenidos ajustados al target pueden ser tácticas interesantes para reducir o eliminar la sensación de cola o espera.
- **Rapidez e inmediatez**. Los consumidores quieren respuestas inmediatas. Por ejemplo, si se realiza una reserva a través de la página web del restaurante, quiere que se le confirme la reserva de forma inmediata. Si entra en una promoción, ésta tendrá más efectividad, si el premio es inmediato y se recibe in situ.
- **Seguridad**. Los consumidores buscan experiencias bajo control, es decir: "seguras". Por lo tanto cualquier indicio que el producto, la elaboración o el ambiente no se ajusten a sus objetivos de salud, nutrición y /o aspecto frenarán el consumo. Hay que tangibilizar la seguridad e incorporar elementos que apoyen la consecución de estos objetivos del cliente. Por ejemplo: información sobre la frescura y el origen del producto, información/ demostración de los métodos de elaboración (aceites, recuperación, conservación...) incluso la mejora del ambiente del local con máquinas de ozono para crear ambientes con más porcentaje de oxígeno.
- **Información**. La falta de información nutricional, funcional e incluso de contraindicaciones sobre el producto y las bebidas del restaurante, puede convertirse en un factor cada vez más excluyente para un creciente número de clientes. Además, avanzarse a esta demanda facilitará la adecuación del negocio a las futuras reglamentaciones legislativas que sobre estos temas se dictarán en los próximos años, desde los distintos niveles administrativos de las administraciones públicas con competencias sobre hostelería, alimentación y salud pública.
- **Accesibilidad**. Maximizar la accesibilidad horaria (ampliar horarios), la accesibilidad a personas con minusvalías (rampas, cartas braille...), a personas con alergias de origen alimentario (menús para celiacos, diabéticos,..), a otras nacionalidades y desde otros países (web y oferta en distintos idiomas), etc. facilitará el aumento de la demanda y un reconocimiento a la sensibilidad empresarial hacia la ética y la responsabilidad social del negocio, siendo este percibido de forma muy positiva por un gran número de clientes.
- **Referencias**. Crear una corriente de opinión pública favorable y positiva del restaurante será cada vez más efectivo que la publicidad convencional. Convertir a los clientes en prescriptores, y conseguir que estos viertan sus opiniones positivas no solo entre sus amistades, sino también en otros foros y comunidades, puede ser una de las estrategias comerciales más efectivas.
- **Innovación**. Si el cliente demanda experiencias gastronómicas, el restaurador no tiene otra salida que sorprenderle y, por tanto, de innovar constantemente. La innovación es uno de los factores clave en el aumento de la frecuencia de los clientes asiduos, pues es un motivo añadido para repetir visitas. El restaurante "ideal" del futuro deberá crear un "pipe line" de innovación, lanzando constantemente nuevos platos, recetas, elaboraciones, bebidas, etc., o de lo contrario los clientes se irán cansando de sus propuestas.

Apéndice 9: Ampliación perfil concepto restaurante "ideal". Estrategias de marca / concepto

Una vez vistas las tendencias de consumo, los drivers, y los frenos, es el momento de reflexionar sobre la evolución y adaptación de los restaurantes para posicionarse entre aquellos que obtienen mejor beneficio. ¿Cuáles son las distintas opciones del restaurante "Ideal"?

- **Cuida a sus clientes. Incluyen en su oferta productos sanos, seguros, y ligeros.**
  Ofrece productos sanos como frutas, verduras, legumbres, zumos, etc. Funcionales: omega-3, fibra, dietéticos, energéticos pero light, ecológicos. Tiene en cuenta a las minorías especiales: celiacos, diabéticos, en régimen, hipertensos, niños, embarazadas...disponiendo de productos "Sin": cafeína, sal, alcohol, gluten, etc. En cuanto a los procesos, realiza una elaboración sana, no agresiva y segura.
- **Ofrece amplia información nutricional *in situ*.**
  - Existen elementos de merchandising con amplia y muy accesible información nutricional.
  - Existe web con información nutricional dinámica y personalizable.
  - El personal está formado suficientemente para orientar nutricionalmente a los clientes.
  - Se destaca y comunica las propiedades / adaptación de los platos/referencias especiales.
- **Permite experimentar nuevos y sorprendentes productos y sabores: innovación constante en la oferta.**
  -Hay una alta dinámica de innovación en la oferta de productos.
  - Se sale del marco de lo establecido proponiendo cocina de fusión, sabores étnicos, exóticos, sin romper con su personalidad, evolucionando en formatos y formas, rompiendo esquemas.
  - Se proponen nuevos envases, presentaciones y formas de comer como en pequeñas porciones y muchos sabores en la misma comida. Se Impulsa, *take away y snacking*...y se amplía la oferta.
- **Posibilidad de personalizar el plato, el menú, los ingredientes, etc.**
  El cliente puede elegir los ingredientes / acompañamientos/... eliminando algún ingrediente, combinando a su gusto salsas, acompañamientos, etc. Puede pedir porciones, escoger variantes de cocción...Puede marcar cantidades y combinaciones.
- **Remarca el origen y elaboración de los productos.**
  Ofrece una amplia información sobre el origen regional de sus productos: el cultivo, cría, tratamiento, etc.Explica a sus clientes como se preparan sus productos en el restaurante, entregando y mostrando la información. El personal de servicio está informado y valora los productos, muchos incluyen D.O, sello de calidad, etc.
- **Incluye productos de lujo para aquellos clientes que quieren darse un placer.**
  Con más ingredientes o más cantidad/calidad, con elaboración / presentación especial.
- **Propuesta de valor / precio muy competitiva.**
  - Recetas de lujo a precios de menú del día: bistronomié (bistro + economie). - Producto aumentado (decoración, presentación...) de lujo, con precios de menú del día. - Mucha cantidad a precio ajustado. - Propuestas para compartir > ticket medio por persona más ajustado. Medias raciones. - *Free refill / all you can eat x €.*
- **Elementos / operaciones que promuevan la diversión / entretenimiento/ y rapidez en los procesos periféricos.**
  - Screens para reducir percepción tiempo de cola / listas de espera.
  - TVs con deportes, viajes, gastronomía...
  - *Show cooking*, cocina a la vista. - Terminales de auto pedido / pago.
- **Alto componente de conveniencia y facilities.**

- Menú del día: precio y tiempos ajustados. Fácil de elegir y hacer el pedido: merchandising, producto ya preparado. Pre-información, pre-pedido. - *Snacking*, impulso, *eating on the go*. *Take away*; fácil de llevar y de comer (packaging conveniente). - Zonas rápidas: barras, mesas altas, contra-barras, TV, WiFi, conexión, periódicos, revistas (cada vez más clientes solos) Comodidades y confortabilidad. - Sistemas de pago convenientes (*credit cards* específicas, terminales portátiles) - Open 24 h x 365 días, *drive in, delivery to the office*...

- **Tiene un alto valor de marca: historia, ética, compromiso...**Una marca con tradición, comprometida. Ética empresarial que disponga de buena imagen y de buenas referencias (ver [2]).

Apéndice 10: Hábitos de vida y frecuencia de consumo fuera del hogar de Lunes a Viernes

Acorde con los estudios realizados y tal como se refleja en la **Ilustración 10,** el 33% de los ciudadanos de la Comunidad de Madrid, afirma comer algún día de la semana fuera del hogar (de menú del día).

Ilustración 10- Porcentaje de Madrileños/as que comen fuera de casa de Lunes a Viernes

Si se tiene en cuenta que la media de días que estos madrileños comen fuera de casa de menú del día, **Ilustración 11Error! Reference source not found.**, es de 3,54 veces de Lunes a Viernes (cifra que aumenta hasta 4,2 veces sólo si se tiene en cuenta los que lo hacen en comedor de la empresa), se puede hacer la estimación de que se sirven al día una media de 6 millones de comidas semanales de menús del día.

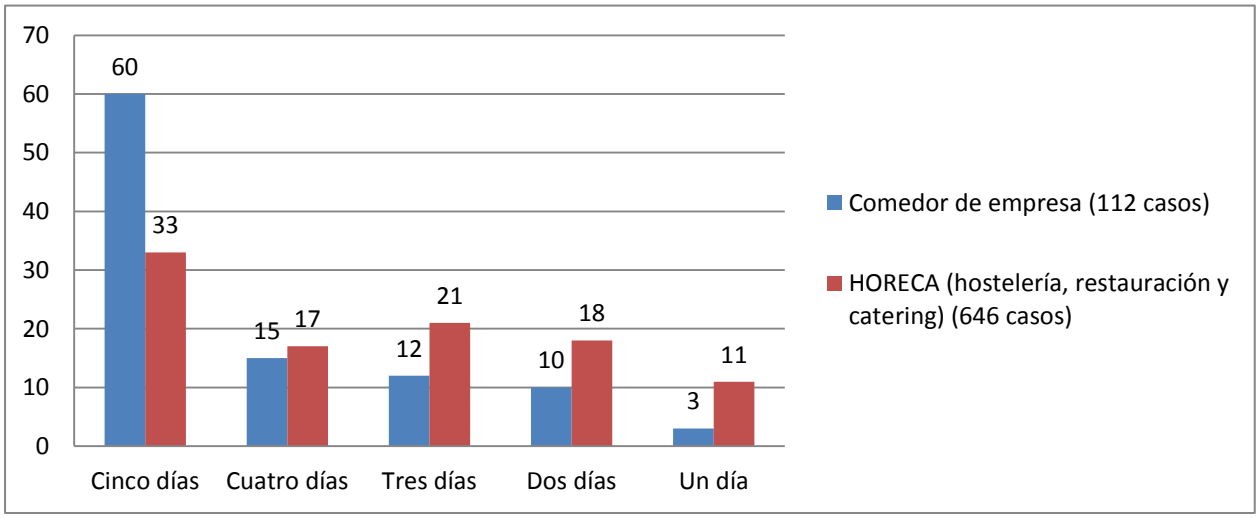


Ilustración 11- Distribución de los madrileños/as según el número de días que comen menú del día por tipo de establecimiento

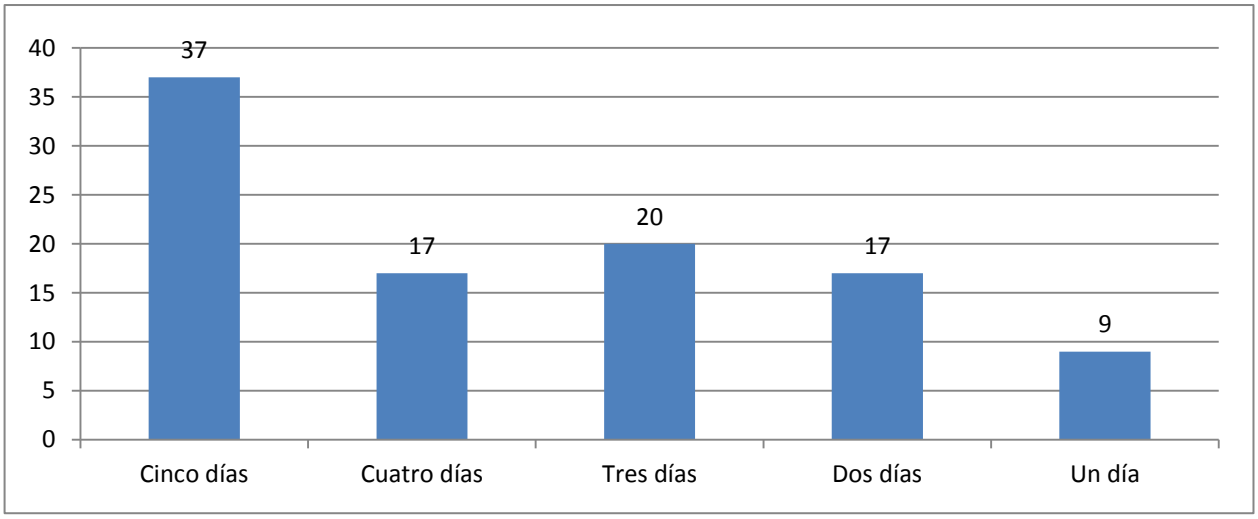


Ilustración 12- Distribución de los madrileños/as según el número de días que comen menú del día

Se puede deducir de la **Ilustración 12**, que la mayor parte de los madrileños que comen de menú del día lo hacen los cinco días a la semana con un 37% frente al 9% que sólo lo hace un día. Comparten cifra, aquellos que lo hacen dos y cuatro veces a la semana con un 17%, mientras que el 20% disfruta del menú del día tres días a la semana.

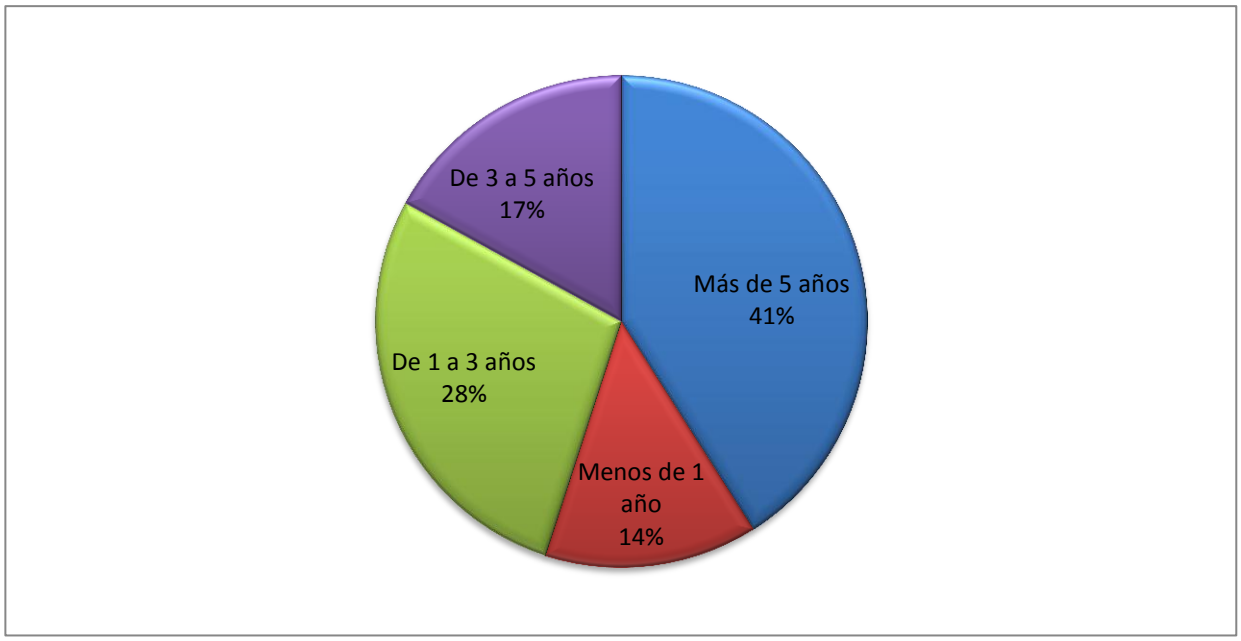


Ilustración 13- Distribución de los ciudadanos según el Número de años que llevan comiendo habitualmente fura del hogar

Además el 41% de los consumidores de menú del día lleva más de 5 años comiendo habitualmente fuera del hogar, y otro 17% entre tres y cinco años, ver Ilustración 13.

Si se atiende a los motivos por los cuales los madrileños comen fuera de casa, como se puede observar en la **Ilustración 14**, destaca en gran medida los motivos laborales 88%, frente al 8% que lo hace por ocio. No se aprecian variaciones significativas, cuando se hace esta valoración por edad y sexo.

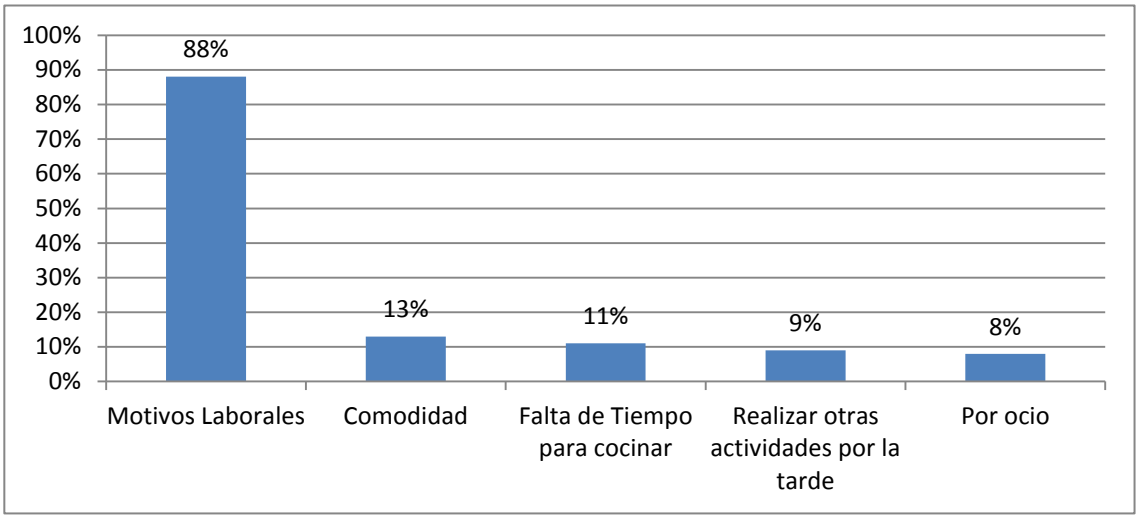


Ilustración 14- Motivos por los que los Madrileños/as comen fuera del hogar

En cuanto a los criterios de selección de establecimiento, **Ilustración 15**, la cercanía (seguramente por falta de tiempo y /o ganas de desplazarse más lejos) refleja un 79% pero siempre teniendo en cuenta el precio del Menú 67%, son los dos factores más influyentes, como se observa en el siguiente gráfico.

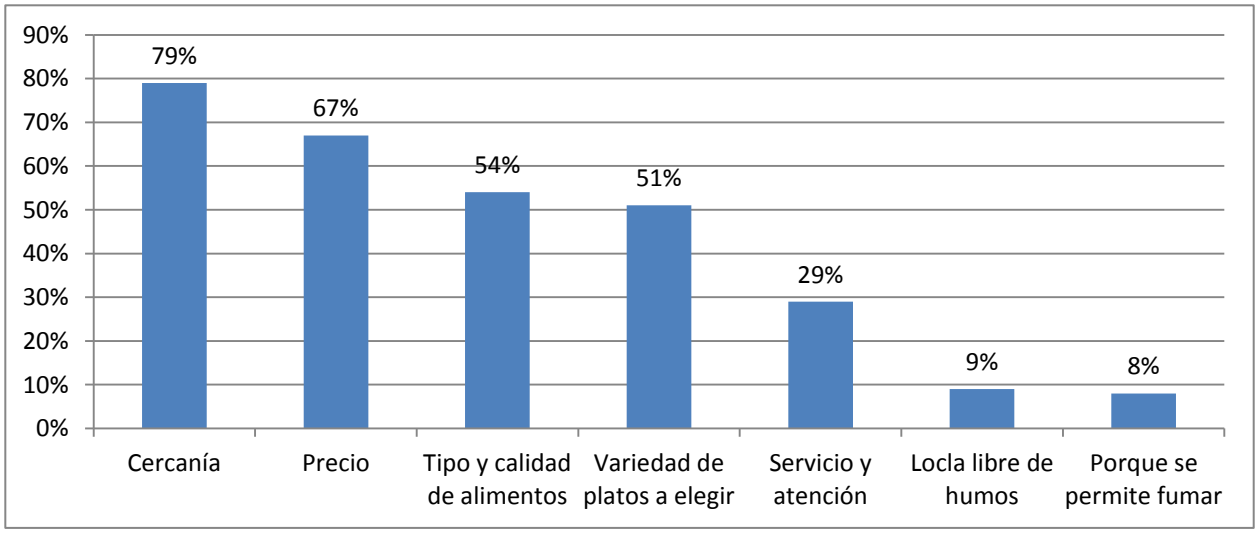


Ilustración 15- Criterios para la selección del establecimiento en el que realizar la comida de mediodía

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se recomienda que se dedique un mínimo de 40 minutos a la comida del mediodía. Los consumidores de menú del día de la Comunidad de Madrid parecen tener un hábito saludable a este respecto, ya que dedican una media de 55 minutos a la comida y sobremesa de media, como se aprecia en la **Ilustración 16**.

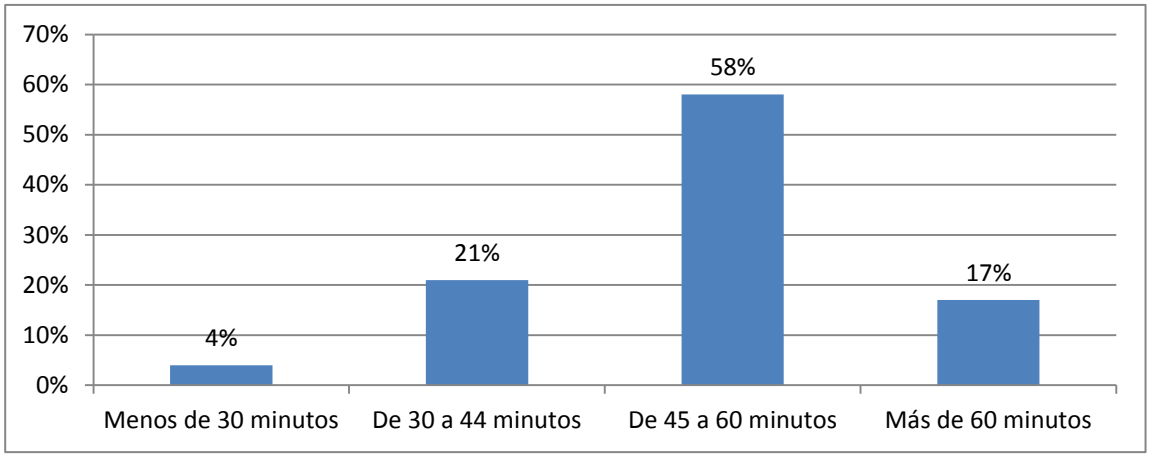


Ilustración 16- Tiempo dedicado a la comida del mediodía fuera del hogar de Lunes a Viernes

Este buen hábito parece que se va afianzando con la edad. Sin embargo, los jóvenes de entre 18 y 24 años destacan negativamente, ya que dedican menos de 45 minutos; porcentaje que duplica al del resto de las edades, tal y como se desprende de la **Ilustración 17** (ver [3]).

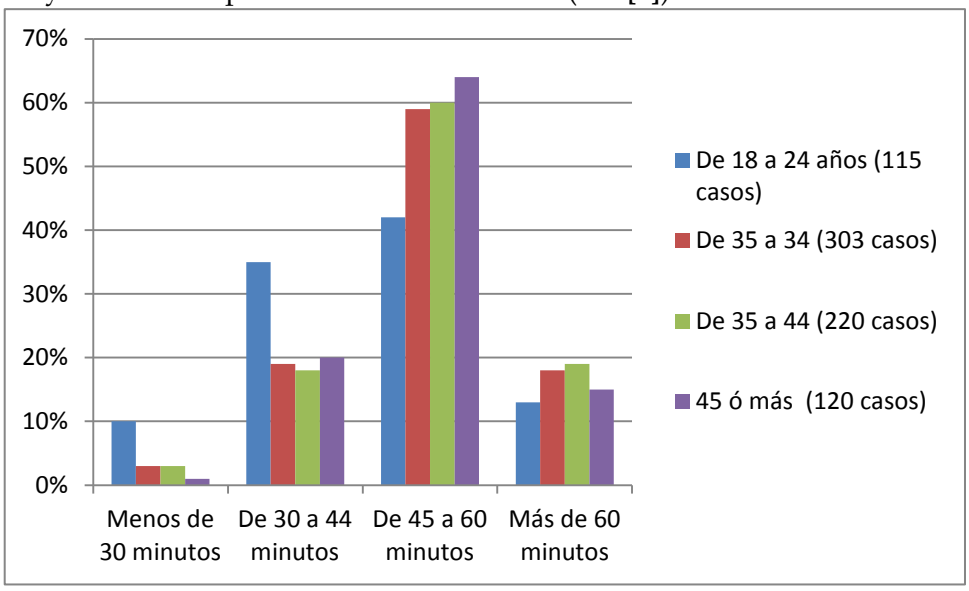


Ilustración 17- Tiempo dedicado a la comida del mediodía y sobremesa fuera del hogar de Lunes a Viernes (% según la edad)

Apéndice 11: Estudio realizado por organismos oficiales

A continuación se muestran los datos que reflejan estadísticamente los hábitos de consumo extra-doméstico en los últimos años, hasta 2011 en España, según cifras oficiales publicadas por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (ver [4]).

Metodología

Metodología y consideraciones sobre el estudio	
Metodología	Individuos españoles situados en entidades de población de Península, Baleares y Canarias.
Muestra	Individuos (de 10 años y más) = 14.000 cuestionarios por semestre La muestra es representativa de la población española según Sexo, Edad y Región. El colaborador es el individuo, que va a declarar sus propios consumos de alimentos y bebidas que ha realizado fuera del hogar.
Trabajo de Campo	La recogida y entrega de la información se estructurará en dos grandes olas, de acuerdo con los periodos estacionales (que tienen un impacto en los hábitos de consumo y de vida): - Primavera – Verano - Otoño – Invierno
Cuestionario	Diario de Consumo auto-administrado en base a un período de control bi-semanal para la metodología postal Cuestionario a través de Internet, con filtro e invitación previa, en base a recuerdo sobre el día anterior para la metodología on-line.
Colaboración	El Diario incluye instrucciones y ejemplos detallados para facilitar la colaboración de los panelistas. El colaborador deberá rellenar el cuestionario cada día de la semana (y así se indica claramente en las instrucciones), de forma que la información sea en base a consumo diario constatado, no en base a recuerdo.
Otros	Se define "Fin de Semana" considerando de cena de Viernes a cena de Domingo (ambas inclusive).

Tabla 1- Metodología del estudio

Perfil del consumidor

En las siguientes ilustraciones se muestra el perfil del consumidor habitual extra-doméstico. Observando las gráficas podemos concluir que el perfil de mayor consumo fuera de casa es masculino, de 25 a 54 años de clase media.

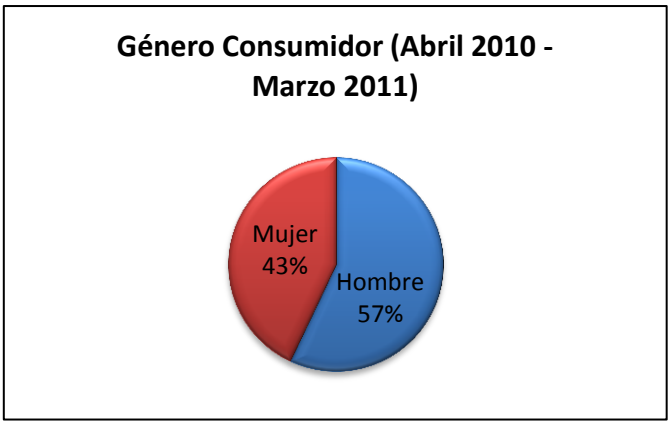


Ilustración 18- Genero del consumidor

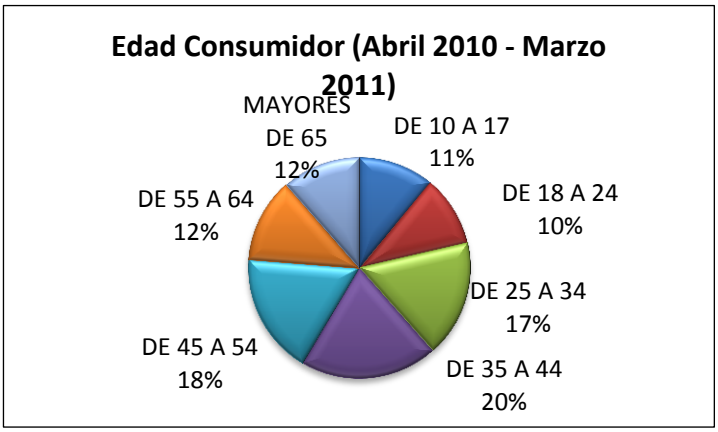


Ilustración 19- Edad del consumidor

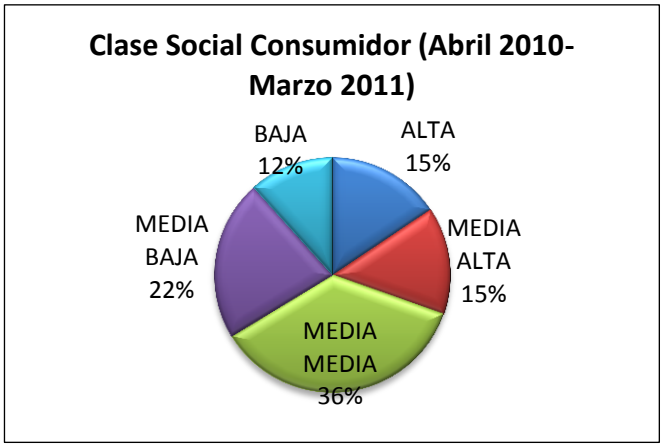


Ilustración 20- Clase social consumidor

Motivaciones de consumo

Con respecto a las motivaciones de consumo, durante el 2010 / 2011, se comprobó que las principales eran "por placer o capricho" seguida de "por salir con amigos".

Ilustración 21- Motivaciones para el consumo extra-doméstico

Momentos de Consumo

A continuación se muestran los datos relativos a los momentos de consumo.

En la Ilustración 22 se observa qué porcentaje ocupa el consumo en fin de semana y en un día de diario. Según el estudio, el consumo extra-doméstico en día de diario es mayor que en fin de semana. Es lógico, ya que, aunque proporcionalmente sea mayor el consumo en fin de semana, los días de diario abarcan 4 días mientras que el fin de semana 3.

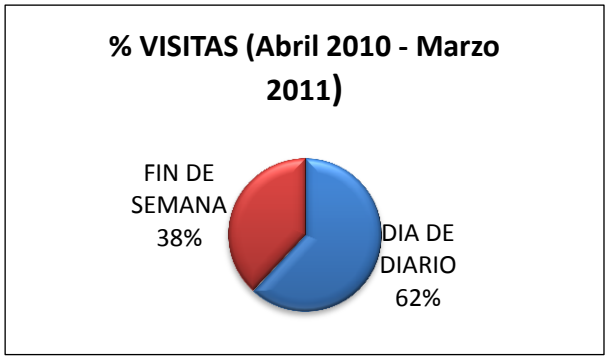


Ilustración 22- Porcentaje de visitas durante el total de la semana

La comida y cena son los momentos de mayor consumo con más de un 20% cada uno. Les siguen la merienda y el tentempié de media mañana.

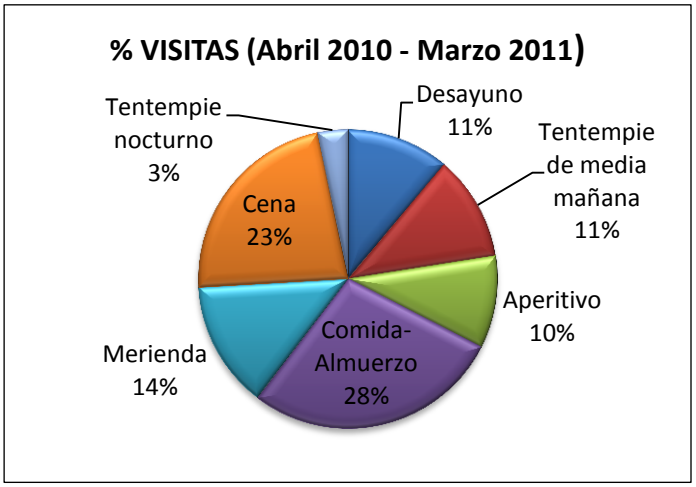


Ilustración 23- Porcentaje de visitas según momento de consumo

En las siguientes ilustraciones, se observa el gasto realizado, dependiendo del día de la semana (Ilustración 23) y del momento de consumo (Ilustración 24) En la primera se extrae que es muy similar el gasto entre diario y en fin de semana, debido a que entre diario, a pesar de ser más días, el gasto medio por visita es menor que en fin de semana abarcando menos días.

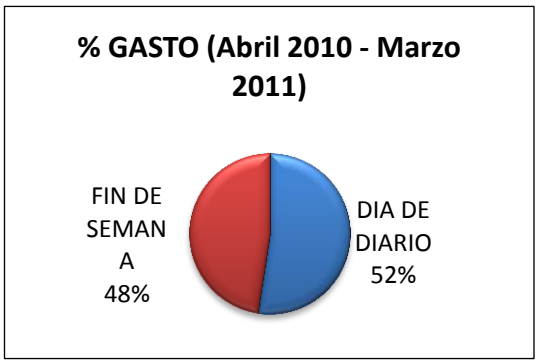


Ilustración 24- Porcentaje de gasto durante el total de la semana

En la Ilustración 25, se detecta que el mayor consumo se produce en las comidas, seguido, como se puede intuir, por las cenas.

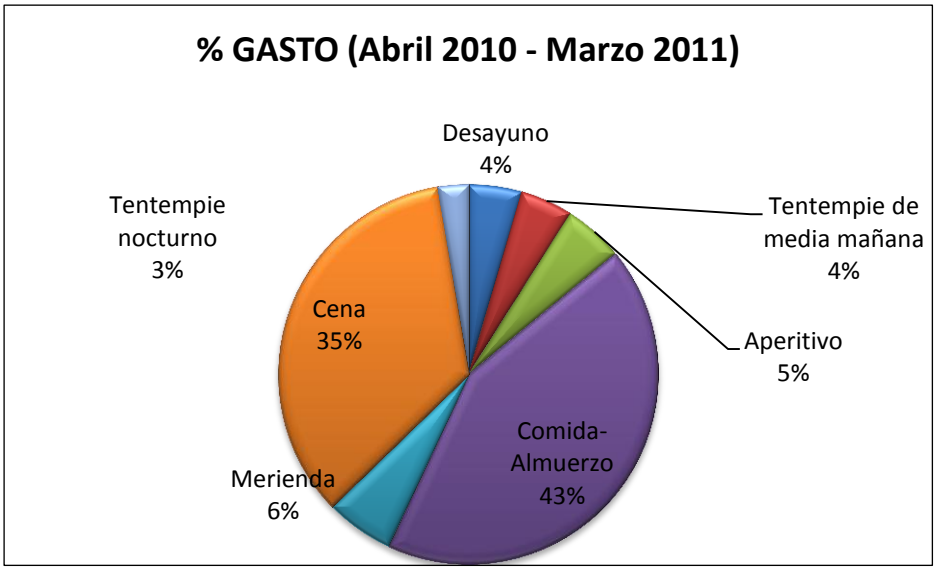


Ilustración 25- Porcentaje de gasto según momento de consumo

Conclusiones del estudio

- Durante el período comprendido entre Abril 2010 y Marzo 2011, la proporción del gasto de Alimentación realizado por los españoles fuera del hogar **se mantuvo en el 29%** sobre el total alimentación. Esto equivale a unos **27.000 millones de Euros**.
- Sin embargo, se **minimizó la caída del gasto extra-doméstico** (-3,6%) respecto al año anterior ya que se ha gastado algo más por ocasión de consumo (4,33€ pers). / visita).
- Durante este período, se realizaron **6.623 millones de visitas** individuales al año a establecimientos, **un -4,9% menos** con respecto al período comprendido entre Abril 2009 y Marzo 2010.
- El perfil más habitual de consumidor extra-doméstico es **masculino, de clase media, cuya edad está comprendida entre los 25 y 54 años**, siendo Andalucía, Levante y el AAMM de Madrid las regiones en las que hay mayor hábito de consumir fuera del hogar (suponen el 46,1% del total consumos realizados por los individuos que residen en España).
- Casi **7 de cada 10 consumos** que se realizan fuera del hogar se hacen entre **semana**, reduciendo un -0,3% lo que se gasta en estos días (3,67 €/visita). Por el contrario, el presupuesto dedicado durante el fin de semana crece en el último año un +3,4%, alcanzando un ticket medio de 5,41 €/visita.
- Los momentos de **Comida y Cena** acaparan el **50,4%** de las ocasiones de consumo realizadas fuera del hogar, momentos a su vez que más disminuyen con respecto al año anterior (-5,5% y -5,7% respectivamente). El **Desayuno**, ocasión de consumo hasta ahora estable, **decrece un -6,9%** este último año.
- Tres tipos de establecimientos acaparan más del **60% de los consumos del mediodía** (Comida/Almuerzo): **Rte. Menú, Rte. a la Carta y Bar/Taberna.**
- Durante el momento de la Merienda, la Cafetería y la Panadería son los locales más visitados, reforzándose en visitas durante el último período.
- Importante incremento de visitas en los establecimientos de Comida Rápida durante la Cena (+13,7%).
- Las razones de **placer y sociales** destacan al momento de salir, sobre todo en la época de **Invierno**.

Apéndice 12: Cuestionario online creado a tal efecto

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante una encuesta realizada a nuestro entorno próximo.

Metodología

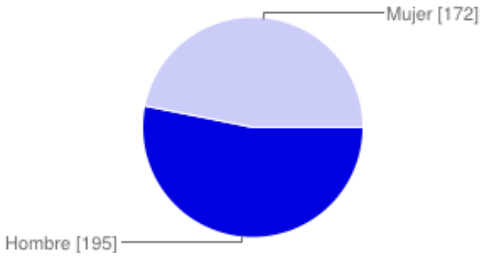
Metodología y consideraciones sobre el estudio	
Metodología	Se realizó una encuesta cuantitativa online administrada por el propio grupo y creado a tal efecto a través de la plataforma de cuestionarios de Google: http://goo.gl/3F9Jt
Muestra	Individuos de 18 a 55 años, usuarios de Internet.
Tamaño muestral	366 participantes
Duración del Cuestionario	El cuestionario tiene una duración media de 3 minutos
Muestreo	Aleatorio, a partir del envío de mails, publicación en Facebook y Linkedin
Fecha de recogida de datos	Del 30 de enero a 1 de mayo de 2013.

Tabla 2- Metodología del estudio

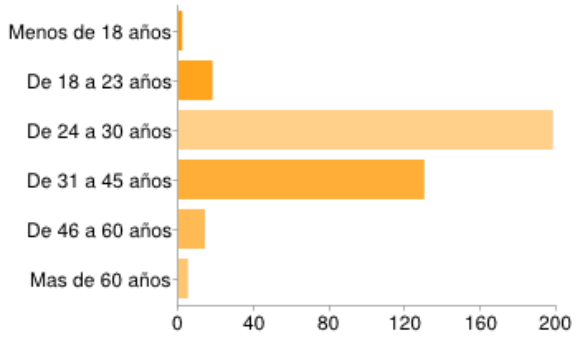
Perfil colaborador

El perfil principal del encuestado es masculino, de 24 a 30 años, sin hijos, con estudios superiores y trabajador por cuenta ajena.

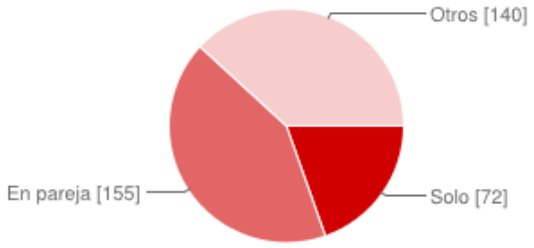
1. Género



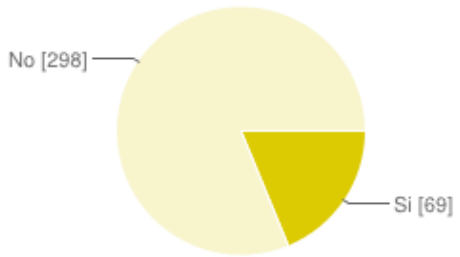
2. Edad



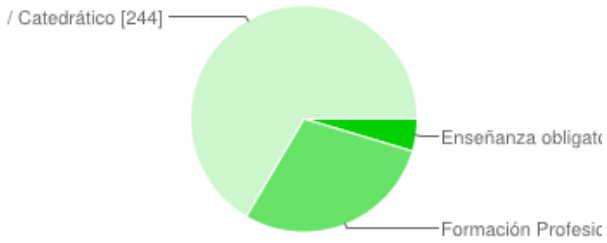
3. Vives…



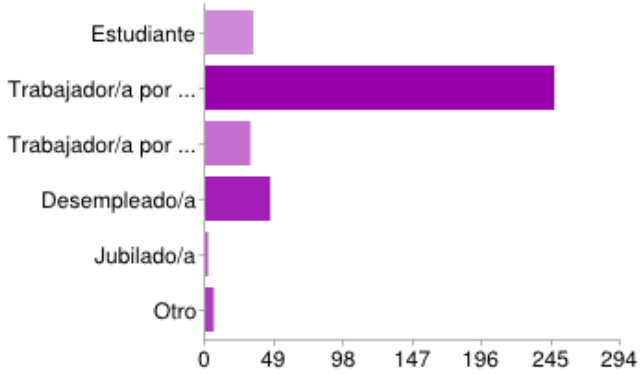
4. Hijos



5. Nivel de Estudios

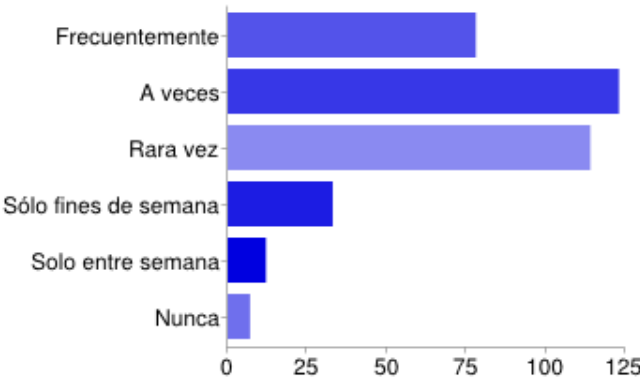


6. Situación Laboral

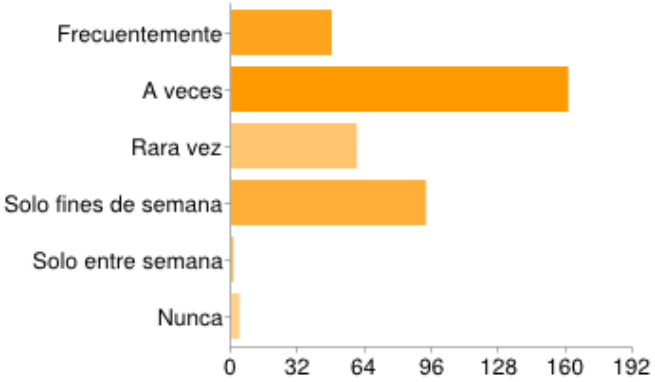


Hábitos de Consumo Fuera de Casa

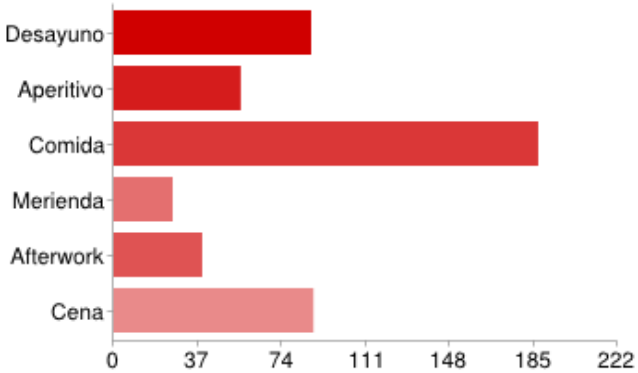
1. Frecuencia de Comida fuera de casa



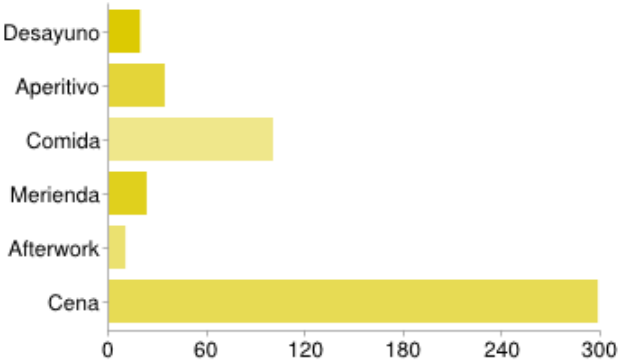
2. Frecuencias de Cena fuera de casa



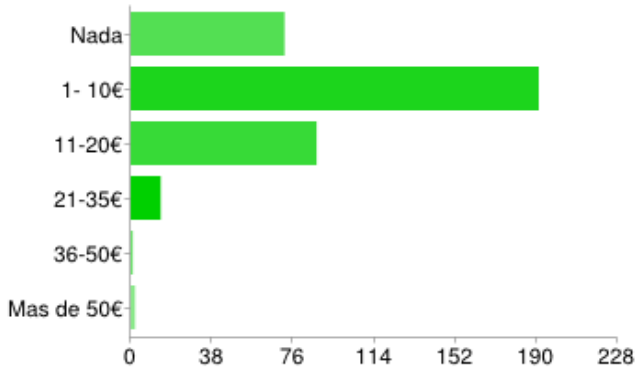
3. Comidas más frecuentes fuera de casa a diario



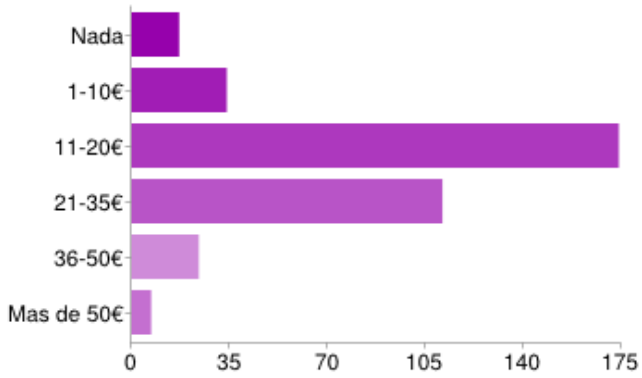
4. Comidas más frecuentes fuera de casa en fin de semana



5. Gasto medio por día en comer a diario fuera de casa

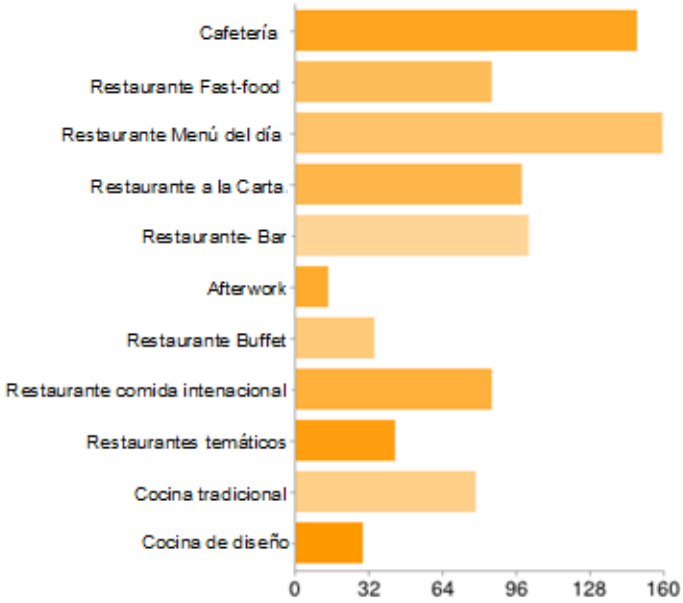


6. Gasto medio por día en comer en fin de semana fuera de casa

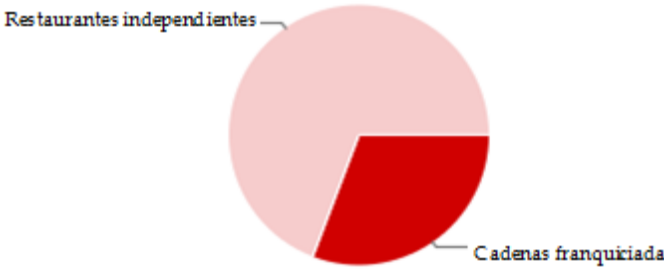


7. Frecuencia de visita a restaurante take away

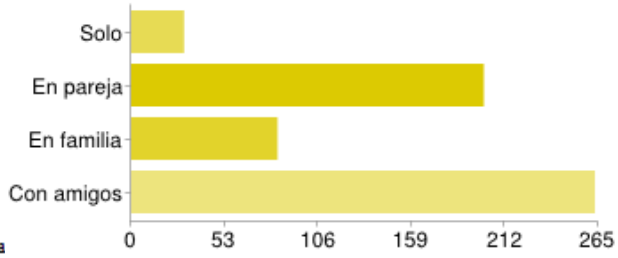
8. Variedad de restaurante que frecuenta más



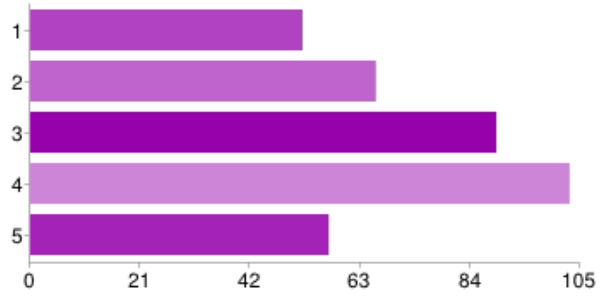
9. Tipo de restaurante que frecuenta más



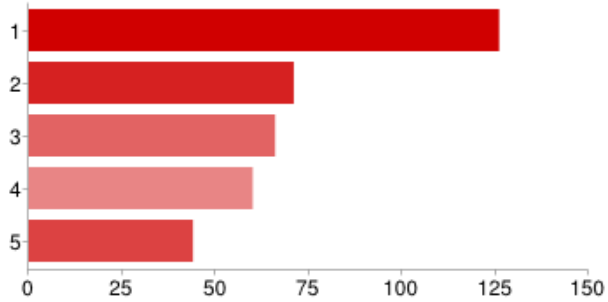
10. Como suelen acudir a los restaurantes



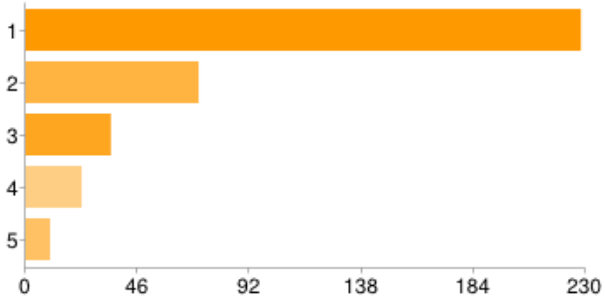
11. Motivación consumo extra-domestico por Comodidad.
1.-Ninguna frecuencia; 5.-Muy frecuentemente



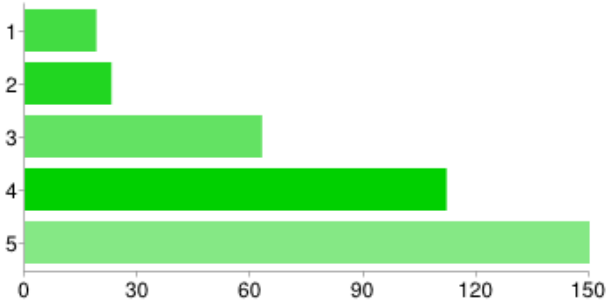
12. Motivación consumo extra-domestico por Descanso Trabajo.
1.-Ninguna frecuencia; 5.-Muy frecuentemente



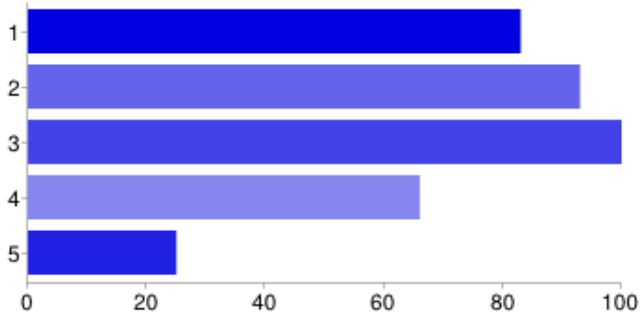
13. Motivación consumo extra-domestico por Negocios.
1.-Ninguna frecuencia; 5.-Muy frecuentemente



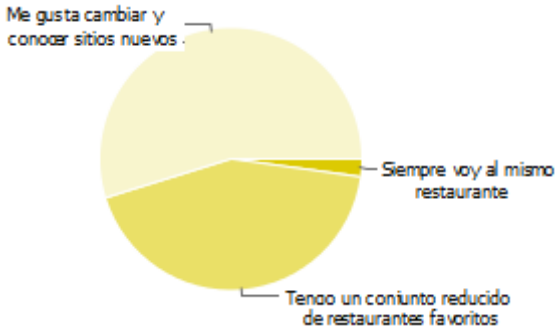
14. Motivación consumo extra-domestico por Placer.
1.-Ninguna frecuencia; 5.-Muy frecuentemente



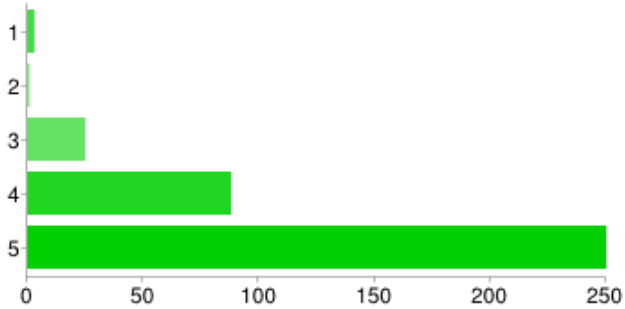
15. Motivación consumo extra-domestico por Turismo.
1.-Ninguna frecuencia; 5.-Muy frecuentemente



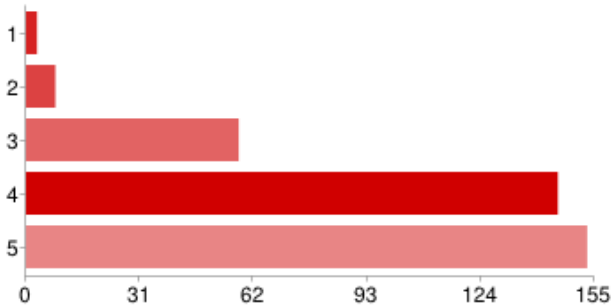
16. Frecuencia de repetición a un restaurante



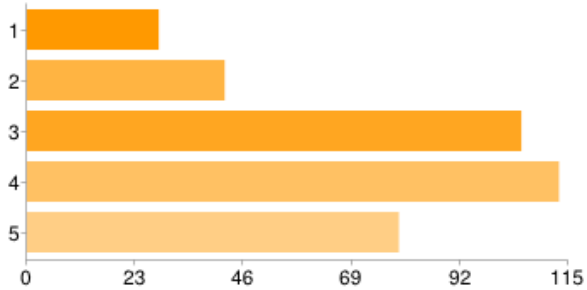
17. Valoración Buen Precio a diario
1.-Min. Puntuación; 5.-Max. Puntuación



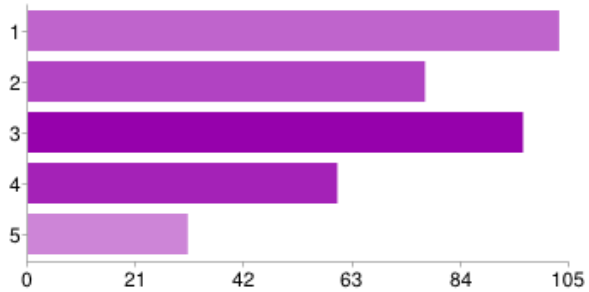
18. Valoración Buen Servicio a diario
1.-Min. Puntuación; 5.-Max. Puntuación



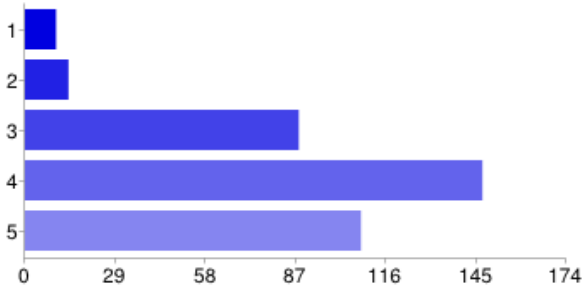
19.Valoración Carta Atractiva a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



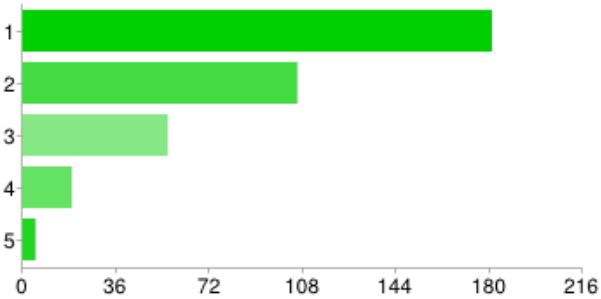
20. Valoración Céntrico a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



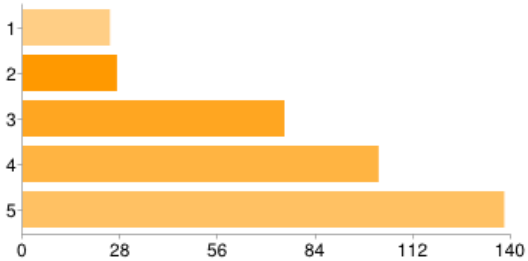
21. Valoración Comodidad a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



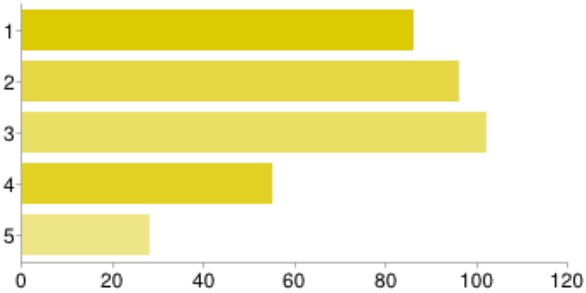
22. Valoración Exclusividad a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



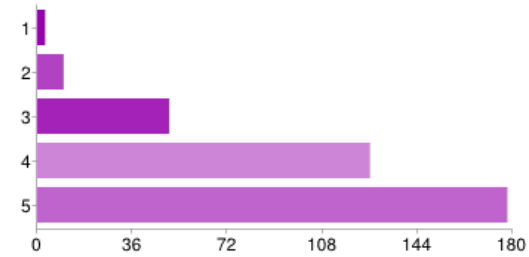
23. Valoración Menú día a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



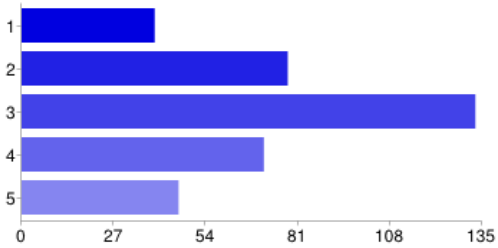
24. Valoración Novedoso a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



25. Valoración Servicio Rápido a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



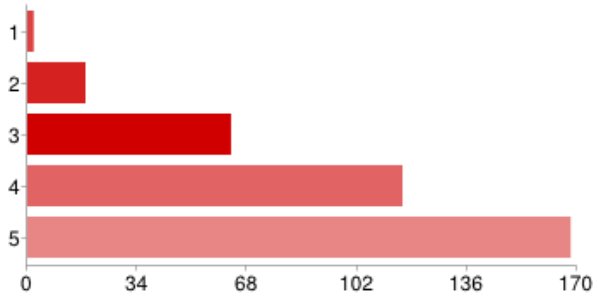
26. Valoración Silencioso a diario
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



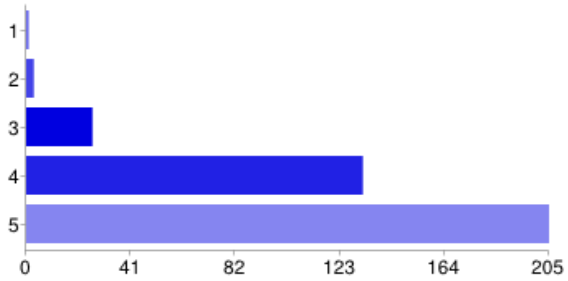
27. Valoración Buen Precio fin de semana

28. Valoración Buen Servicio fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación

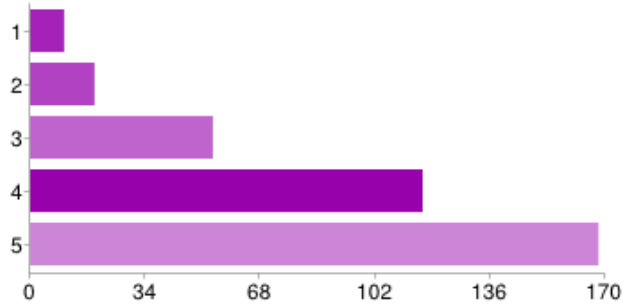


1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



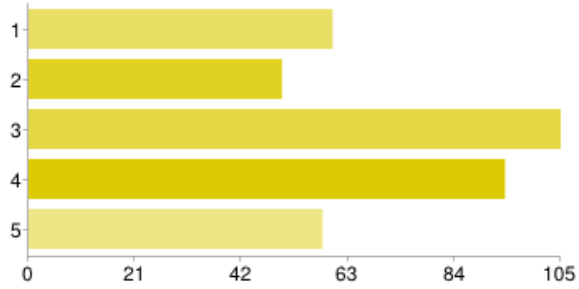
29. Valoración Carta Atractiva fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



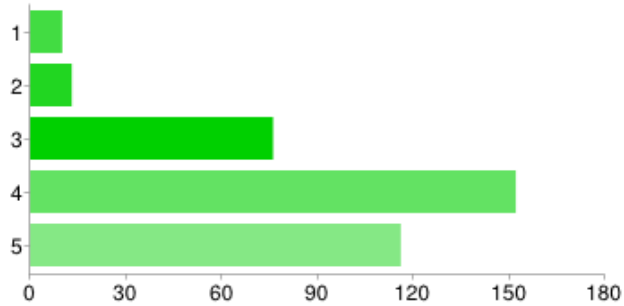
30. Valoración Céntrico fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



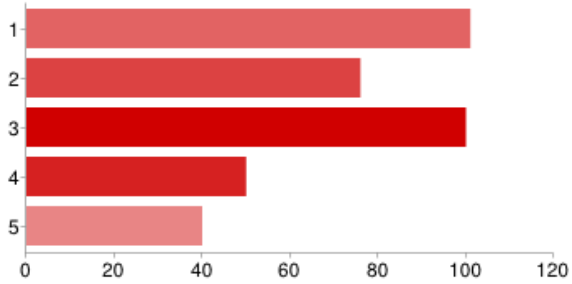
31. Valoración Comodidad fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



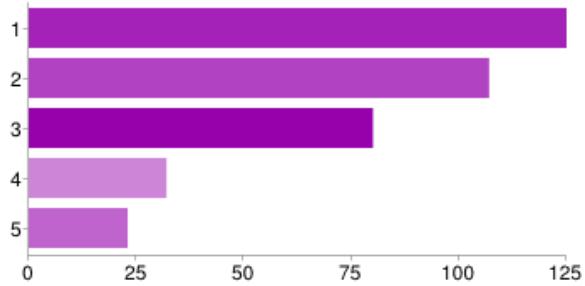
32. Valoración Exclusividad fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



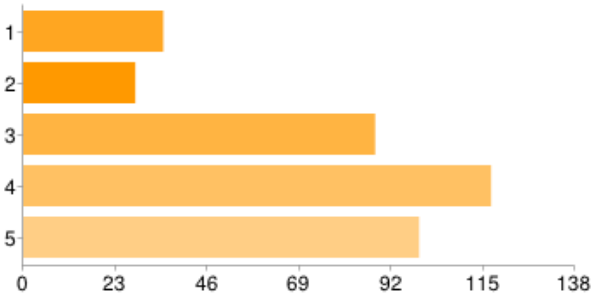
33. Valoración Menú del día fin de semana

1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación

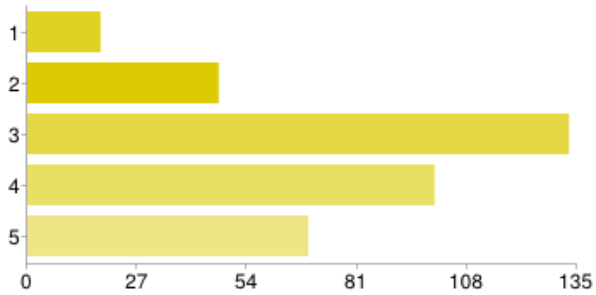


34. Valoración Novedoso fin de semana

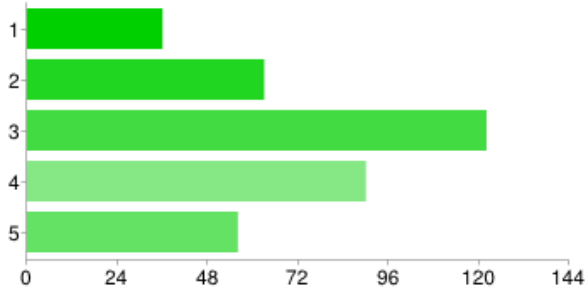
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



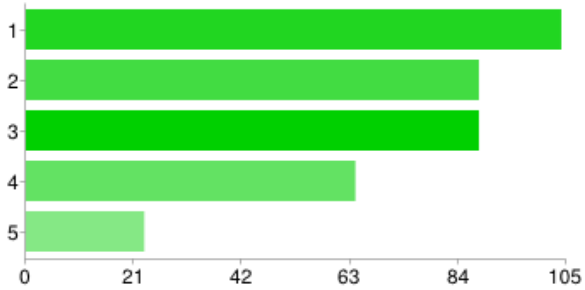
35. Valoración Servicio Rápido fin de semana
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



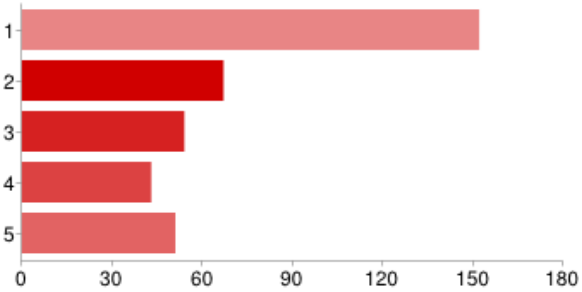
36. Valoración Silencioso fin de semana
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



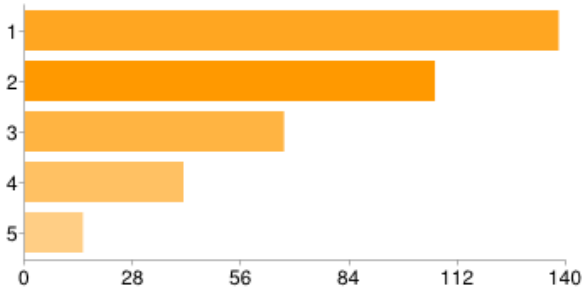
37. Valoración Afterwork
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



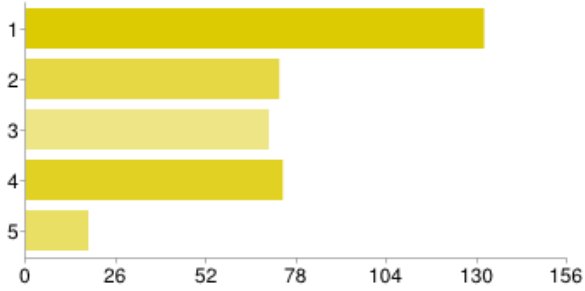
38. Valoración Espacio Niños
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



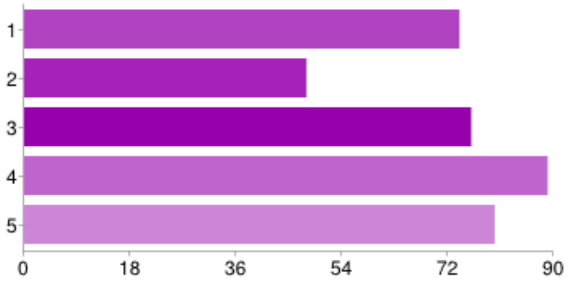
39. Valoración Espacio Lectura
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



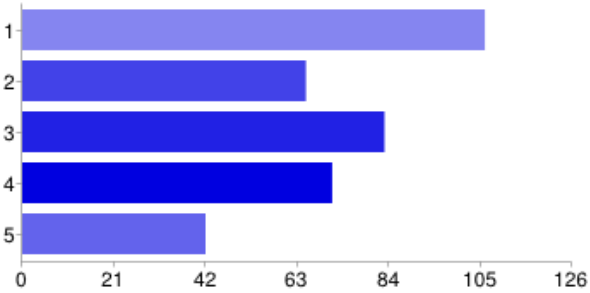
40. Valoración Espacio VIP grupos y empresas
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



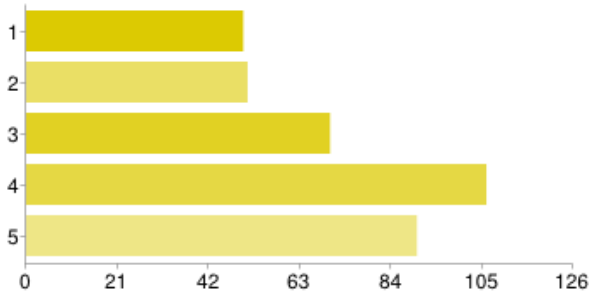
41. Valoración Pedido y Pago Telemático
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



42. Valoración Servicio WiFi
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación

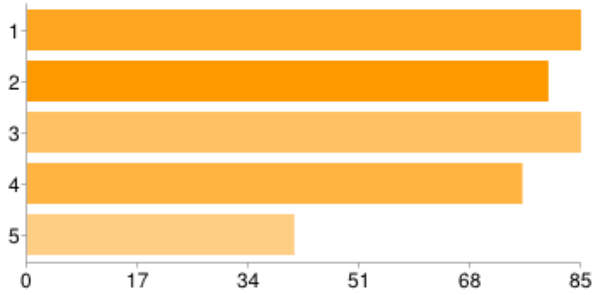


43. Valoración Pago Telemático desde dispositivo local
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación

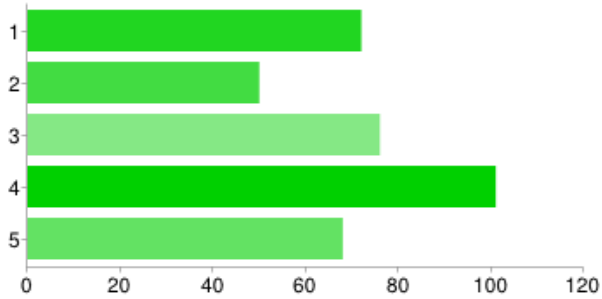


44. Valoración Participación en Carta

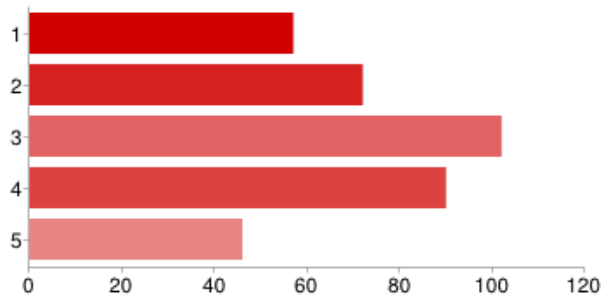
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



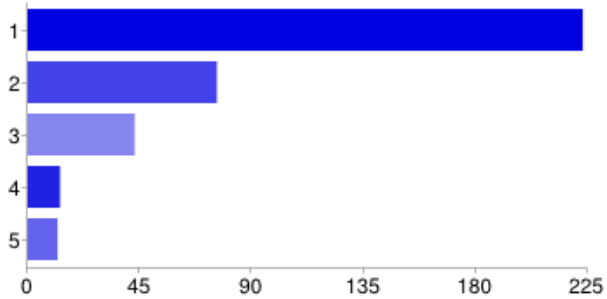
45. Valoración Pedido Telemático
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



46. Valoración Posibilidad Votación Platos
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



47. Valoración Videoconferencia
1.-Min. Puntuación ; 5.-Max. Puntuación



Conclusiones del estudio

- El **20%** de los encuestados acuden **frecuentemente a comer** a un restaurante
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa entre **diario** por los encuestados es la **comida**, con un **51%** frente a otros servicios.
- El servicio que se hace **más frecuentemente** fuera de casa en **fin de semana** por los encuestados es la **cena**, con un **82%** frente a otros servicios.
- El gasto medio extra-doméstico en fin de semana es de **11 a 20€** para el **48%** de los encuestados y de **21 a 35€** para el **30%**.

- El orden de **motivaciones** por las que un encuestado acude a comer o cenar a un restaurante es el siguiente:
    1. Por Placer
    2. Por Comodidad
    3. Por Descanso de Trabajo
    4. Por Turismo
    5. Por Negocios
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **entre diario** son, por orden: **Buen precio, Buen Servicio y Servicio Rápido**.
- Los tres conceptos que **más valora** un participante de la encuesta cuando come fuera de casa **en fin de semana** son, por orden: **Buen Servicio, Buen Precio y Carta Atractiva.**
- Los servicios que los participantes más valoran en un restaurante son, por orden:
    1. Pedido y Pago Telemático
    2. Servicio WiFi
    3. Votación de Platos
    4. Espacio para Niños
    5. Participación en Carta
    6. Afterwork
    7. Espacio VIP para grupos y empresas
    8. Espacio para Lectura
    9. Videoconferencia

Apéndice 13: Distribución del gasto total de turistas en España según componentes

En la Ilustración 26 se puede observar la distribución del gasto de los turistas internacionales en nuestro país según sea el componente: alojamiento, transporte, paquete turístico, restaurante, excursiones y otros. El uso de Internet volvió en 2011 a la senda del crecimiento que le ha acompañado desde el comienzo de la serie, tras la interrupción de 2010. El 61% de los turistas que nos visitan recurren a este medio en la organización de sus viajes, siendo la consulta, la reserva y el pago, por este orden, los servicios más demandados.

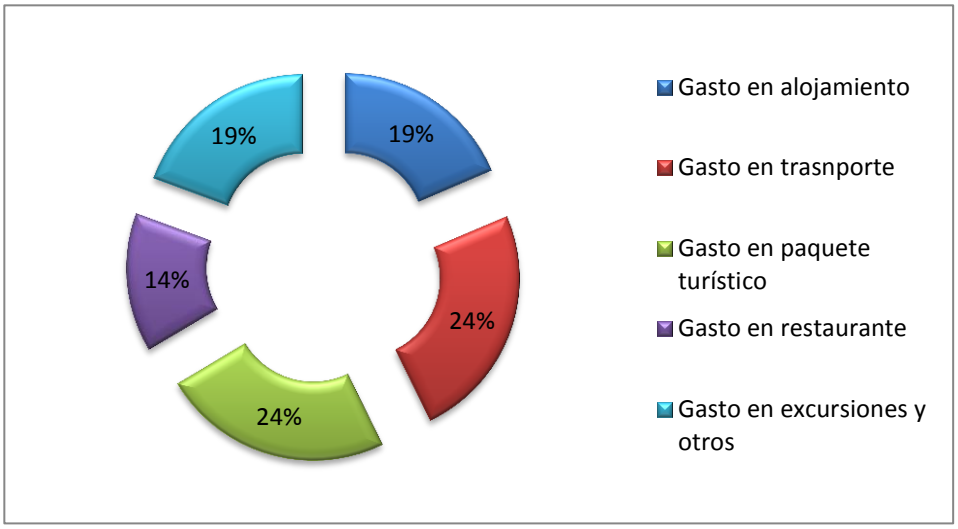


Ilustración 26- Distribución del gasto total de turistas en España según componentes

Apéndice 14: Perfil socio-demográfico de los Turistas

Atendiendo al perfil socio demográfico de los turistas llegados a España, se observa que la mayoría:

- poseen estudios superiores (62%)
- cuentan con un nivel de renta medio (60%)
- tienen una gran fidelidad al destino (el 83,5% repite visita)
- valoran muy positivamente su estancia en este país (8,5 puntos sobre 10).

Los excursionistas, que representaron un 43% del total de visitantes en 2011, han contribuido notablemente a que se marque un máximo histórico en la serie de llegadas de Frontur, aportando un avance del 5%, que viene precedido por subidas generalizadas durante los últimos diez años, interrumpidas en 2009. El gasto total que realizaron fue de 6.055 millones de euros, protagonizando un aumento de un 16,7%.

Apéndice 15: Trabajadores españoles que comen fuera por Comunidad Autónoma

Dependiendo de la Comunidad Autónoma, podemos desglosar el porcentaje de trabajadores españoles que comen fuera de casa, así cómo desglosar los diferentes costes de comida en cada una de las mismas, según se refleja en

Tabla 3:

Comunidad Autónoma	Coste	% trabajadores que comen fuera de casa
A Coruña	11 €	61%
Barcelona	13 €	75%
Bilbao	10 €	54%
Cáceres	9 €	44%
La Rioja	10 €	52%
Madrid	14 €	79%
Murcia	10 €	58%
Oviedo	11 €	51%
Santander	10 €	46%
Sevilla	11 €	61%
Toledo	9 €	43%
Valladolid	11 €	62%
Valencia	12 €	72%
Zaragoza	11 €	67%

Tabla 3- %Trabajadores españoles que comen fuera de casa por Comunidad Autónoma

Apéndice 16: Opciones preferidas por los profesionales para comer fuera de casa

Lo que sí parece ser una tónica general es el hecho de que el **58% españoles optan por comer de menú**, mientras que sólo un 4% come a la carta. También se observa una tendencia creciente en las personas que se traen la comida de casa (37%).

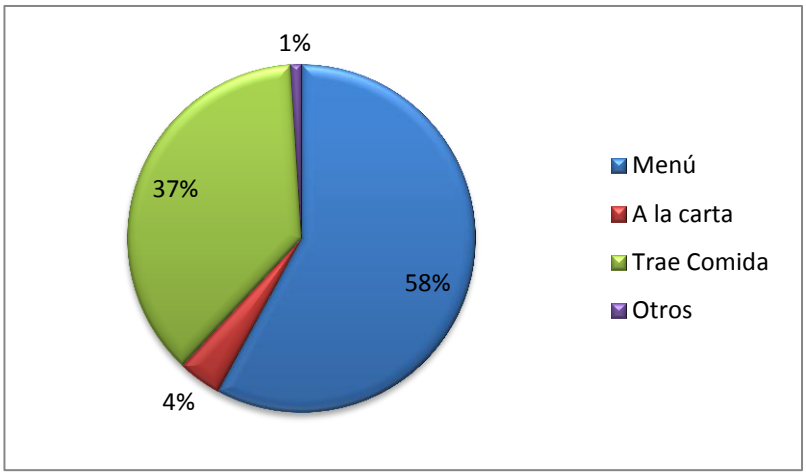


Ilustración 27- Opciones preferidas por los profesionales para comer fuera de casa

Si se atiende al tipo de comida que consume el ejecutivo de Madrid, en la Ilustración 28 se observa que las opciones preferidas son pasta y verdura.

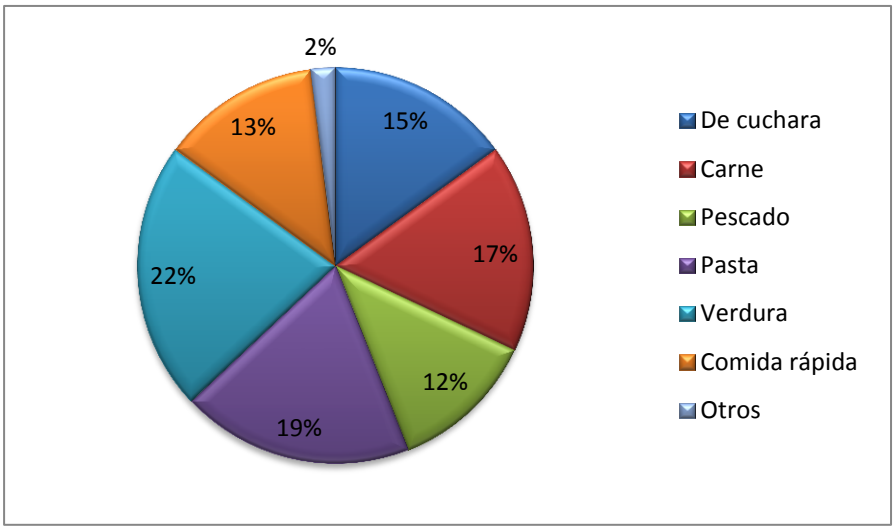


Ilustración 28- Qué tipo de comida comen los ejecutivos españoles

En cuanto al tipo de bebida que consumen los madrileños que trabajan fuera de casa, ver Ilustración 29, se puede comprobar que el Agua es la opción mayoritaria para el almuerzo de una jornada laboral con un 41%, seguido de la cerveza con un 25%.

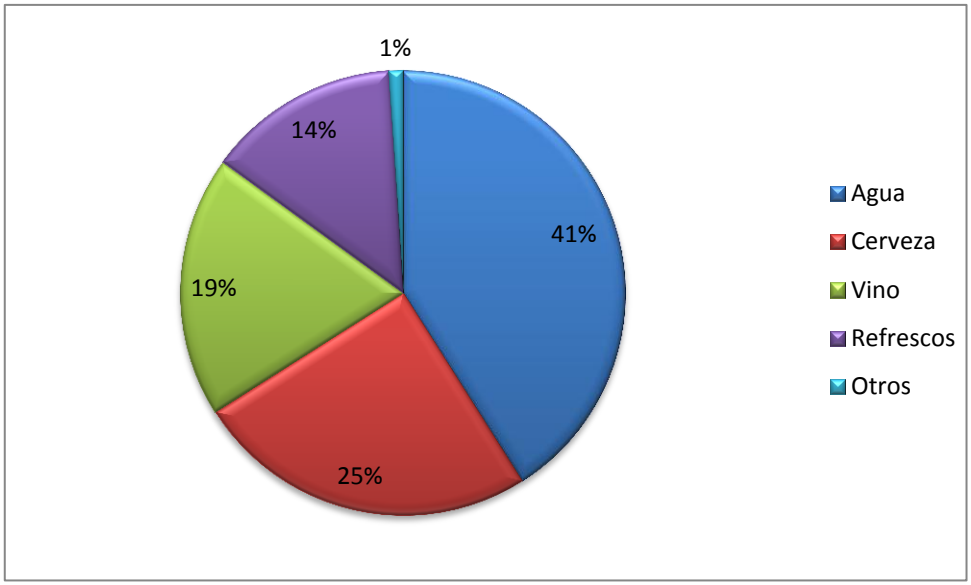


Ilustración 29- Qué bebida toman las comidas los ejecutivos españoles

Plan alimentación sana para profesionales.

Dado que este sector es mayoritario y preferente a la hora de comer fuera de casa, se está fomentando actualmente que el comer fuera de casa no sea un hábito para comer de modo poco saludable. Según un estudio de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, poco más de cuatro de cada diez españoles cumplen con los requisitos de una alimentación sana, mientras que una quinta parte se ha puesto a régimen en los últimos tiempos.

Desde hace unos años, **Edenred** (líder mundial en tarjetas y vales de servicio), ver Ilustración 30, mantiene un fuerte compromiso con la alimentación saludable de los empleados. Fue pionera en nuestro país, con la puesta en marcha de la **red Gustino**, que identifica para los consumidores aquellos establecimientos que cumplen una serie de criterios saludables en su oferta.

Además, Edenred ha liderado el **Proyecto FOOD**, Ilustración 30, desarrollado a nivel europeo, cuyo objetivo es combatir la obesidad y fomentar los buenos hábitos de alimentación desde la perspectiva de las empresas y los restauradores. Los empresarios pueden tomar buena nota porque, según los expertos, los buenos hábitos alimenticios favorecen el rendimiento durante la jornada laboral.

Ilustración 30- Web Edenred

El nuevo Programa Gustino FOOD es único en España, y cuenta con los apoyos institucionales necesarios para hacer llegar sus mensajes de vida sana a todas las partes implicadas: empresas, empleados y restaurantes. La red Gustino FOOD, Ilustración 32, será la referencia para los usuarios de Ticket Restaurant® a la hora de buscar un restaurante saludable, y se encargará de la difusión de consejos y actividades sobre la vida sana.

Ilustración 31- Web FOOD. Menú diario, alimentación equilibrada

Edenred ha desarrollado en 11 países un programa que sigue la línea de las tendencias y preocupaciones actuales de las autoridades públicas respecto a la nutrición. Este programa, denominado "Alimentation et Equilibre" (Alimentación y Equilibro), ha sido diseñado en colaboración con expertos internacionales para ayudar a los usuarios de vales de comida a beneficiarse de comidas equilibradas en los restaurantes afiliados. ¡Comer en restaurantes es compatible con una nutrición equilibrada!

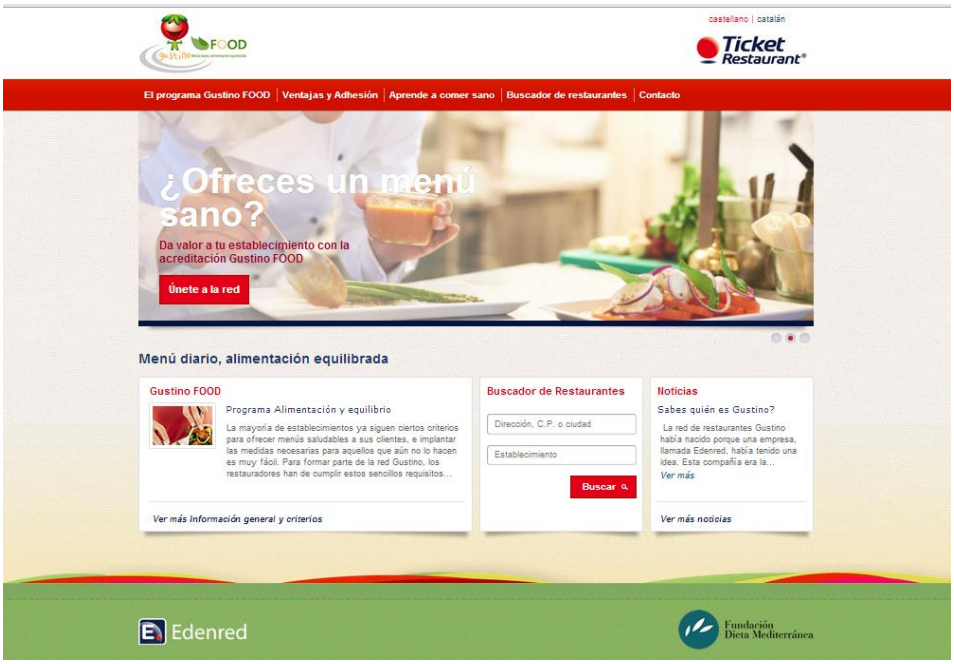


Ilustración 32- Web Gustino FOOD. Para crear una red de restaurantes saludables

Clúster corporativo

Dentro del sector de las empresas, en las que trabajan Ejecutivos que son parte de nuestro público objetivo, se incluyen las que necesitan realizar eventos fuera de sus instalaciones. Nos encontramos por tanto ante el clúster corporativo, en el que se incluyen medianas y grandes empresas que están ubicadas en la provincia de Madrid y que necesitan realizar eventos corporativos como desayunos, comidas, cenas, presentaciones, cócteles, etc. Para las que *The Social Restaurant* tiene adaptado su establecimiento.

Apéndice 17: Justificación de Inversiones de Inmovilizado

Este apéndice sirve como justificación de algunas inversiones en inmovilizado reflejadas en el Plan Financiero.

La Tabla 4 muestra el desglose del gasto en mobiliario de zonas comunes, cocina, almacén y oficina.

PRODUCTO	NÚMERO	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL	INFORMACIÓN ADICIONAL
Mobiliario de cocina				
Estanterías	8	315,74 €	2.525,92 €	ESTANTERÍA DE 2060X555X1750 CON 4 NIVELES € 315,74 Estantería con estructura de aluminio anodizado y 4 estantes de polietileno alimentario. Medidas: 2060 x 555 x 1750 mm. Proveedor: Futurbar
Mobiliario cocina				
Campanas	3	1.272,00 €	3.816,00 €	CAMPANA MONOBLOC PARED 2000X750 € 1.272,00 Campana pared de acero inoxidable con motor y 4 filtros malla. Medidas: 2000 x 750 x 650 mm Proveedor: Futurbar
Fregadero	2	725,00 €	1.450,00 €	FREGADERA 1600 X 700 2C/1E € 725,00 Fregadera industrial con 2 cubetas y escurridor. Incluido BASTIDOR. Medidas: 1600 x 700 x 850 mm Proveedor: Futurbar
Muebles neutros plateados	4	860,00 €	3.440,00 €	MUEBLE NEUTRO CENTRAL PUERTAS CORREDERAS 1000 X 600 € 860,00 Mueble neutro central con puertas correderas ACABADOS CALIDAD. Medidas: 1000 x 600 x 850 mm Proveedor: Futurbar
Mueble alto	4	400,00 €	1.600,00 €	MUEBLE ALTO ABIERTO 1000 € 400,00 Mueble alto pared abierto ACABADOS CALIDAD. Medidas: 1000 x 400 x 600 mm. Proveedor: Futurbar
Maquinaria cocina				
Frigoríficos	3	1.400,00 €	4.200,00 €	ARMARIO REFRIGERACIÓN AR-125-3 puertas € 1.400,00 Armario Refrigeración acero inoxidable 3 puertas. Medidas: 1250 x 675 x 1995 mm Proveedor: Futurbar
Congeladores	5	1.130,00 €	5.650,00 €	CONSERVADORA PUERTA CRISTAL IL2000 € 1.130,00 Conservadora tapas correderas de cristal. Medidas: 2050 x 960 x 780 mm Proveedor: Futurbar
Hornos	3	428,00 €	1.284,00 €	HORNO CONVECCIÓN HC-43 ACERO INOX. € 428,00 Proveedor: Futurbar
Cocina 4 fuegos	3	1.214,00 €	3.642,00 €	Proveedor: Futurbar
Lavavajillas	1	1.000,00 €	1.000,00 €	LAVAPLATOS F70SE SERIE ECONOMICA € 1.000,00 Lavaplatos serie económica. Cesta de 500x500 mm. Medidas: 550 x 650 x 765 mm Proveedor: Futurbar
Cortadora de embutido	1	238,00 €	238,00 €	CORTADORA DE FIAMBRES ECONOMICA CUT-220 A CE € 238,00 Proveedor: Futurbar
Envasadora	1	1.763,00 €	1.763,00 €	

Trituradora-picadora-exprimidor	1	1.175,00 €	1.175,00 €	GRUPO MULTIPLE 3 USOS: EXPRIMIDOR-TRITURADORA-MEZCLADORA Y TRITURADOR HIELO € 1.175,00 Grupo múltiple 3 usos: Exprimidor, Trituradora-mezcladora y triturador de hielo. Medidas: 530 x 330 x 480 mm. Proveedor: Futurbar
Mobiliario zonas comunes				
Taburetes	67	39,00 €	2.613,00 €	Taburete BARRA [Ref. 223] Proveedor: sillasmesas.com
Mesas altas	23	75,00 €	1.725,00 €	ref. 023 Proveedor: sillasmesas.com
Frigoríficos mostrador	4	1.475,00 €	5.900,00 €	BAJOMOSTRADOR CONGELADOS MNS-150- 2 puertas € 1.475,00 Bajo-mostrador mantenimiento congelados 2 puertas. Medidas: 1492 x 600 x 850 mm Proveedor: Futurbar
Papeleras	40	4,00 €	160,00 €	
TV	5	1.000,00 €	5.000,00 €	
Mobiliario puesto información y oficinas				
Taburetes	8	39,00 €	312,00 €	Taburete BARRA [Ref. 223] Proveedor: sillasmesas.com
Mesas altas	3	75,00 €	225,00 €	ref. 023 Proveedor: sillasmesas.com
Portátiles	2	1.400,00 €	2.800,00 €	

Tabla 4 - Desglose del gasto en mobiliario de zonas comunes, cocina, almacén y oficina

La Tabla 5 muestra el desglose del gasto en enseres varios necesarios en el restaurante.

PRODUCTO	NÚMERO	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL	INFORMACIÓN ADICIONAL
Enseres de cocina				
Batería de cocina	3	800 €	2.400 €	Proveedor: Futurbar
Bandejas de cocina, rejillas…	2 set	300,00 €	600,00 €	Proveedor: Futurbar
Menaje y útiles de cocina	3 set	500,00 €	1500,00 €	Proveedor: Futurbar
Trapos	10	2,00 €	20,00 €	Proveedor: Futurbar
Plancha	2	590,00 €	1.180,00 €	Proveedor: Futurbar
Enseres de menaje común				
Cubertería	187,5	3,00 €	562,50 €	Cubiertos para tantos clientes como caben en el local, con un 25% de margen Proveedor: unsolouso.es
Vasos	187,5	0,75 €	140,63 €	Vasos para tantos clientes como caben en el local, con un 25% de margen Proveedor: unsolouso.es
Copas	187,5	1,00 €	187,50 €	Copas para tantos clientes como caben en el local, con un 25% de margen Proveedor: unsolouso.es
Uniformes	46	100,00 €	4.600,00 €	Dos uniformes por empleado Proveedor: unsolouso.es
Enseres varios				
Cafeteras	4	1.400,00 €	8.956,00 €	"CAFETERA RIMINI AUTOMÁTICA 2 GRUPOS € 1.739,00 Cafetera electrónica de 2 grupos. Medidas: 740 x 520 x420 " Proveedor: Futurbar
Microondas	5	635,00 €	3.175,00 €	"SALAMANDRA REGULABLE SEF-70 € 625,00 Salamandra eléctrica REGULABLE Medidas totales: 790 x 450 x 390 mm" Proveedor: Futurbar

Tabla 5 - Desglose del gasto en mobiliario de zonas comunes, cocina, almacén y oficina

Referencias de la sección

[1]. Vallsmadella, José Mª. (2008, Julio). Cómo adaptar el restaurante a las nuevas tendencias de consumo. Enlace: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=192

[2]. Como adaptar el Restaurante a las nuevas tendencias saludables. Enlace: http://noticias-alimentacion-sana.blogspot.com.es/2008/09/cmo-adaptar-el-restaurante-las-nuevas.html

[3]. Hábitos de consumo en Hostelería y Restauración en la Comunidad de Madrid. Dirección general de Ordenación e inspección. Comunidad de Madrid, 2010. Enlace: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1142653777534&idConsejeria=1109266187266&idListConsj=1109265444710&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109265844004

[4]. Estudio hábitos otoño_invierno_2011_tcm7-207355. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Enlace: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf

THE SOCIAL RESTAURANT

MBA Part Time 2012-2013

Mónica Burruezo Escobar
David Galán Blanco
Almudena González Guimeráns
Patricia Romero González
Francisco Servia Fiuza

EOi

Contenido

- ¿Qué es The Social Restaurant?.....1
- ¿Qué nos diferencia?.....2
- ¿Por qué es viable?.....2
- Nuestra Misión, Visión y Valores.....3
- Objetivos estratégicos.....3
- Análisis de mercado.....4
- ¿A quien nos dirigimos?.....6
- ¿Qué ofrecemos?.....7
- ¿Cómo lo comunicamos y vendemos?.....9
- ¿Cómo lo hacemos realidad?.....12
- ¿Cómo entregamos el valor al cliente?.....13
- Nuestro Equipo.....14
- Nuestra Visión de Futuro.....15
- *The Social Restaurant* en cifras.....16

¿Qué es The Social Restaurant?

The Social Restaurant nace con el objetivo de convertirse en el **restaurante de referencia** para todas aquellas personas que quieran disfrutar de una buena comida en un nuevo espacio donde **el cliente ocupa el epicentro de la propuesta de valor.**

The Social Restaurant no es un restaurante más, ni pretende serlo. Es, en cambio, **el restaurante de los que quieren sentirse escuchados, atendidos, conectados.** *The Social Restaurant* se dirige a aquellas personas que quieran sentirse importantes para el restaurante al que acuden, mientras desarrollan un sentimiento de comunidad con otros clientes y el propio restaurante.

Por ello, queremos que *The Social Restaurant* se base en **tres preguntas clave**:

¿Cuántos de los restaurantes que hay a nuestro alrededor son distintos?

¿Cuántos proporcionan una experiencia que haga que la gente los prefiera y vuelva?

¿Cuántos logran desarrollar un sentimiento de pertenencia a una comunidad en la mente de los clientes?

Es, de hecho, esta última pregunta la que más nos motiva y la que más nos convence. Creemos, y así hemos validado con nuestros clientes potenciales, **que la inmensa mayoría de los restaurantes existentes falla en la creación de una relación sólida con el cliente:** da la sensación de que su idea de negocio comienza cuando el cliente entra por la puerta y se diluye cuando sale por ella**.**

¿No sería más inteligente gestionar una relación a largo plazo con los clientes para que éstos nos prefieran y vuelvan a visitarnos?

"*The Social Restaurant* no es un restaurante más: es la solución a los que buscan sentirse parte de una comunidad"

¿Qué nos diferencia?

The Social Restaurant es un nuevo concepto de restauración Casual Dining dentro de la Restauración Moderna cuyo objetivo principal es suponer una gran experiencia para sus clientes.

The Social Restaurant adecua su oferta a las preferencias del cliente fundamentándose en: ***Comodidad, Diferenciación*** *y* ***Comunicación.***

...¿Cómo?

Cinco Pilares Fundamentales

Participación Cliente	***Carta Flotante***
Comunicación 360º	***Community Matching***
Innovación Continua	***Menús, Recetas, Decoración***
Oferta Adaptada	***Perfil cliente, Franja Horarias***
Orientación a Expansión	***Normalización, Centralización y Escalabilidad***

¿Por qué es viable?

Inversión Inicial
414.100€

Rentabilidad
22,5%
Pay-Back
4 años y 3 meses

Ingresos Explotación
Año 1

1.824.558€

Los ***cinco pilares fundamentales*** *de The Social Restaurant nacen para hacer posible la creación de un vínculo especial entre él y el cliente, de forma que derive en una fidelización entre ambos.*

Nuestra Misión

Para lograr llegar al futuro soñado, *The Social Restaurant* representa una propuesta de valor diferente, orientada a gestionar una relación de largo plazo con sus clientes, cuidándolos y atendiéndolos no sólo cuando están en el restaurante, sino también antes y después de su visita. La esencia de *The Social Restaurant* viene a cubrir las necesidades de muchas personas, y para nosotros es de vital importancia el cumplir nuestra promesa, sea donde sea, sea cuando sea.

Nuestra Visión

The Social Restaurant nace con el objetivo de acercar el mercado de la restauración a las personas, haciendo partícipes a los clientes en la propia gestión del negocio. Nuestro sueño es lograr unos vínculos con nuestros clientes que nos permitan ocupar un lugar predominante en las preferencias de las personas a la hora de salir a disfrutar de una buena comida que mezcle lo tradicional y lo vanguardista.

Nuestros Valores

La orientación extrema al cliente, la excelencia en el servicio, la adaptación a la demanda y la confianza en las personas son los principales valores que empapan cada rincón de *The Social Restaurant*.

Objetivos Estratégicos

- **Rentabilidad**: Lograr una TIRM superior al 20% durante los 5 primeros años y un ROE medio superior al 30% durante el mismo periodo.
- **Amortización:** Amortizar la inversión inicial en un tiempo entre los 3 y los 5 años, como marcan las buenas prácticas del sector.
- **Fidelidad del cliente**:
  - Mantener una participación media en las valoraciones post-servicio de un 40% durante los primeros 5 años.
  - Mejorar la fidelización del cliente (visitas por año) en un 10% anual durante los primeros 5 años.
- **Imagen de marca:**
  - Alcanzar los 10.000 seguidores en Facebook el primer año.
  - Mejorar en al menos un 30% durante los primeros cinco años. Ubicarse entre los 3 primeros restaurantes del sector en los principales motores de búsqueda de restaurantes (El Tenedor, Yelp, Foursquare).
- **Crecimiento:** Incremento de la ocupación media del restaurante al menos un 6% anual.
- **Expansión:** Asegurar la expansión del modelo abriendo un segundo local en territorio nacional durante los primeros 5 años y a 4 locales dentro de 7 años, todos ellos en territorio nacional.

Análisis del mercado

Para validar la idea y el enfoque que se ha dado a la idea de negocio, hemos realizado estudios que lo avalen.

Estudiando el entorno…

La Situación Actual del Sector de la Restauración en España es:

Oferta/Demanda	Perfil del consumidor	Consumos medios €
Nº Restaurantes: **72.000**	**57%** Hombres vs **43%** mujer	**Diario (52%):** 7 de cada 10 consumos. Ticket medio: **3, 7 €/visita**
Facturación: **27.000 millones** €	**Edad:** 25 y 54 años. Clase Media	**Fin de semana (48%).** Ticket medio: **5,4 €/visita**

Comparando la Restauración Moderna con la Restauración Tradicional:

- **Datos Restauración Moderna**
  - Facturación superior a 1.000 millones de €
  - Representa el 0,6 % del PIB español
- **Últimos 10 años términos de PIB**
  - Sector de la hostelería decrece 11%
  - Mientras que la Restauración Moderna crece más del 50%
- **Facturación Restauración Moderna**
  - Amplio crecimiento durante los últimos años:
  - Año 1994: 1.660 millones €
  - Año 2008: 9.100 millones €
- **Participación de sectores en hostelería**
  - La Restauración Moderna representa el 5% de la Restauración Tradicional

Restauración Moderna

Se consideran establecimientos de Restauración Moderna aquéllos cuya prestación de servicios muestran las siguientes características:

- Profesionalización de sector atomizado
- Prestación de servicio con la utilización de técnicas específicamente orientadas al cliente
- Clara optimización de procesos
- Centralización de operaciones, expansión, y posibilidad de ser franquiciado
- Estructura organizacional: similar a empresa industrial por los departamentos que presenta

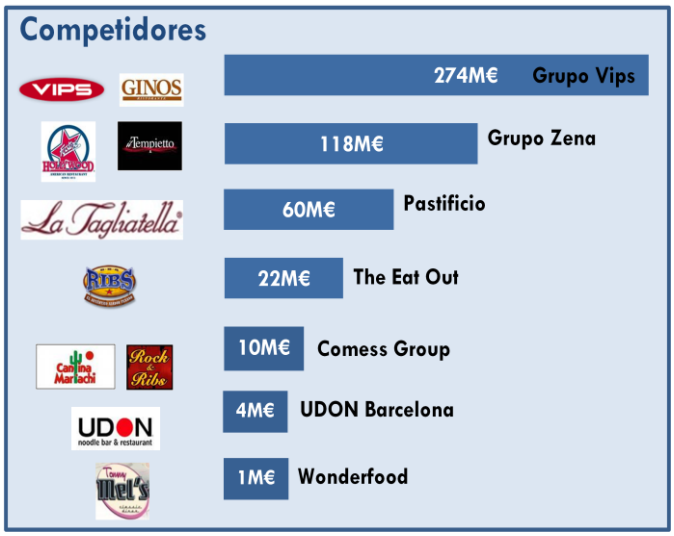
…Y Preguntando al Cliente

Tan importante como estudiar el entorno donde se desarrollará *The Social Restaurant* es conocer las preferencias de nuestro cliente. Para ello hemos recogido información de distintas fuentes externas como el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), Consultora Cesnut Nutrición y Asociación FEHRCAREM entre otros. Además, para afianzar los datos recogidos por dichas fuentes externas, realizamos una encuesta propia cuantitativa a nuestro entorno más cercano mediante Internet. Como resultado hemos obtenido las siguientes conclusiones sobre las preferencias de nuestros posibles clientes

- Quieren sentirse parte de una comunidad.
- Les gusta que la oferta incluya productos sanos y ligeros.
- Quieren percibir cierto nivel de comodidades como, posibilidad de menú, tiempos de servicio aceptables, WiFi, carta legible, fácil de elegir, zona de lectura, etc.
- La renovación continua en los platos añadiendo nuevos productos y sabores regularmente es otro factor importante para el cliente.
- También les gusta ver información sobre el origen y elaboración de cada plato en la carta.
- Medios que agilicen la reserva, pedido y pago, por ejemplo, telemáticamente.

Los Principales competidores a los que se enfrenta *The Social Restaurant* dentro del Mercado de la Restauración Moderna son:

Podemos concluir que el elevado volumen de negocio que representa la Restauración Moderna y su fuerte crecimiento hacen que *The Social Restaurant* suponga una clara oportunidad de negocio.



¿A quién nos dirigimos?

The Social Restaurant se dirige a un amplio sector del Mercado. Para establecer un posible dimensionamiento del mismo, se pueden identificar tres Targets principales atendiendo al tipo de preferencias que demandan:

Búsqueda de experiencias diferentes

Cartas en diferentes idiomas

Servicio de lectura

Comida Nacional e Internacional

Preferencias	Preferencias	Preferencias
• Experiencia gastronómica diferente • Flexibilidad horaria • Reserva de mesa • Servicio de lectura	• Buscan lugar céntrico • ZonaWiFi • Carta multilingüe • Comida nacional e internacional	• Proximidad al lugar de trabajo • Menús diarios • Reserva de mesa • Rapidez en el servicio • Zona WiFi
⇩	⇩	⇩
Particulares	**Turistas**	**Profesionales**
• Género: hombres y mujeres • Edad: 20-45 • Procedencia: zonas de Madrid • Clase Social: media-alta	• Género: hombres y mujeres • Edad: 20-45 • Procedencia: otros países • Clase Social: media-alta	• Género: hombres y mujeres • Edad: 25-50 • Procedencia: zona de oficinas • Clase Social: media-alta

¿Qué ofrecemos?

The Social Restaurant pretende recoger las influencias de las **recetas mediterráneas tradicionales** conocidas generación tras generación y presentarlas con un toque de distinción y creatividad tomando como inspiración la **cocina vanguardista.**

> *"The Social Restaurant* fusiona la cocina **tradicional mediterránea** con la creatividad y provocación de la cocina **vanguardista.**"

Se trata de que el cliente reconozca claramente cada plato e ingrediente pero quede sorprendido por su aire fresco e imaginación en la presentación.

Carta Flotante

La carta de *The Social Restaurant* es **flotante**: variará sus platos mensualmente acorde a las **preferencias y votaciones de los clientes** y es el servicio fundamental que hace posible la participación del cliente, uno de los principales pilares de *The Social Restaurant*.

Con la Carta Flotante, además de conseguir plasmar las preferencias de los clientes en la principal oferta de *The Social Restaurant*, también se pretende que el cliente se sienta **parte de la operativa y decisiones** del mismo ya que se le da valor a cada uno de sus comentarios que posteriormente darán como resultado la confección de una carta común.

Por otro lado, una carta de estas características precisa de la **renovación constante** de su oferta gastronómica, debido a la necesidad por parte del restaurante de incorporar nuevos platos constantemente para hacer posible una votación de cliente de una amplia gama de recetas. Esta necesaria renovación es un punto fuerte dentro del restaurante, ya que asegura la **innovación constante** de su oferta y huye del aburrimiento de una carta estándar.

Community Matching

La **componente social** hoy en día toma gran importancia ya que, cada vez con más fuerza, las personas buscan sentirse parte de un movimiento, **una comunidad, una tribu** que les permita conocer a otras personas que compartan los mismos gustos o intereses por algo concreto.

Por ello nace ***Community Matching*** en *The Social Restaurant,* para ofrecer un canal de encuentro a toda esa gente y así darles la posibilidad de conocerse, disfrutar y compartir una experiencia agradable.

Community Matching contará con **eventos temáticos muy diversos** como talleres de cocina, diferentes tipos de catas (vinos, cava, gintonics), etc. de forma que atraiga a gente muy distinta pero con algo en común. El objetivo es suponer una **experiencia social memorable** para el invitado al darle la posibilidad de compartir un rato agradable con gente que habla su mismo idioma.

En definitiva, el objetivo es hacerles sentir parte de una comunidad, la **comunidad *The Social Restaurant*** y, adicionalmente, conseguir una mayor asistencia al local, conocimiento de marca y de lo que el concepto *The Social Restaurant* significa.

La estrategia de comunicación y venta permite, a partir de la definición de unos objetivos, establecer los pasos intermedios para conseguirlos. "Avanzar con pasos firmes hacia un objetivo acercará al restaurante al mismo".

Hoy en día no es posible, ni rentable, focalizar la estrategia del restaurante en un canal de comunicación en detrimento de otros, sino que se impone llevar a cabo una estrategia global, coherente y común, si bien ***no*** se trata de abarcar ***todos*** los canales que existen o son tendencia, sino de estar presentes en aquellos que conforman un objetivo claro para *The Social Restaurant*.

¿Cómo comunicamos y vendemos?

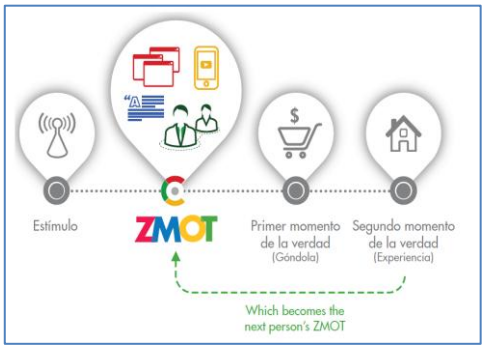
La **estrategia de comunicación y venta** de *The Social Restaurant* abarca todo el proceso de relación con el cliente: "Antes", "Durante" y "Después" de la visita del cliente a nuestro restaurante (Ver imagen en el margen izquierdo), diferenciándonos de la empleada por la mayoría de los restaurantes, los cuales sólo están presentes en el "Durante".

Para este fin, definimos y decidimos cuáles serán los **canales de comunicación y venta** del restaurante y marcamos **objetivos** por cada uno de ellos. *The Social Restaurant* estará presente en una serie de **canales**, en su mayoría digitales, los cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Canal directo**
  - Establecimiento Físico
- **Canales indirectos**
  - Offline
  - Online
  - Teléfono móvil
  - Tablet

Los **objetivos** de *The Social Restaurant* en los canales anteriores se resumen en la siguiente tabla:

ZMOT *FMOT	SMOT	
ANTES	DURANTE	DESPUÉS
1. Tener presencia 2. Lograr que nos conozcan 3. Lograr que nos prefieran 4. Facilitar la consulta de información sobre nosotros 5. Facilitar la reserva	1. Lograr una experiencia positiva para el cliente 2. Lograr un buen ambiente 3. Cumplir expectativas 4. Que el cliente se sienta cómodo 5. Que el cliente se sienta partícipe 6. Que el cliente pueda expresarse 7. Congelar el momento, Llevarse un recuerdo	1. Facilitar que el cliente opine y comente su experiencia. 2. Lograr que el cliente repita. 3. Lograr que el cliente sea prescriptor y nos recomiende.



* **ZMOT**= Momento cero de la verdad, según Google

FMOT = Primer momento de la verdad

SMOT = Segundo momento de la verdad

Cómo lo comunicamos y vendemos ANTES

Posicionamiento en buscadores

Para cumplir con los objetivos de **tener presencia**, **lograr que nos conozcan** y **lograr que nos prefieran**, en los canal online, *The Social Restaurant* va a cuidar su presencia y su posicionamiento (Optimización *SEO*, Marketing *SEM*)en el buscador *Google*, por ser de largo el buscador más usado.

Canales offline: Cupones, Promociones, Prensa, Tarjetas de Visita

Buscando reforzar el cumplimiento de los objetivos anteriores, lanzaremos **promociones, cupones, presencia en prensa y tarjetas de visita**.

Web corporativa: Información general

Para **facilitar la consulta de información sobre *The Social Restaurant***, el restaurante contará con una Web Corporativa con diseño *responsive*, esto es, compatible con todos los tamaños de pantalla de teléfonos móviles y tabletas y óptima en tiempos de carga (Ver imagen siguiente):

Presencia en Redes Sociales: Facebook

Para facilitar todavía más la consulta de información sobre el restaurante, además de contar con la web corporativa, *The Social Restaurant* tendrá presencia en Facebook. La red elegida es Facebook por ser la red social más usada en España. El 58% de sus usuarios se conectan diariamente. La red social es clave, además, para atraer y fidelizar clientes, como ampliamos en los apartados subsiguientes.

El *12%* de los usuarios de smartphone utiliza servicios basados en la *geolocalización.*

El *20%* de ellos, hacen *check-in* de forma diaria.

El *58%* de los usuarios *Facebook* se conecta a la red social al menos una vez al día.

"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos".
Philip Kotler

Cómo lo comunicamos y vendemos ANTES (Cont.)

Presencia en web de reserva online: El Tenedor

Para cerrar el logro de los objetivos de toda la relación "ANTES" con el cliente, resulta imprescindible tener presencia en webs de reserva online, precisamente con el **objetivo** de **facilitar la reserva**. Además, cabe destacar que hoy en día el 25% de las reservas en restaurantes se hacen desde aplicaciones móviles.

En este caso, *The Social Restaurant* estará presente en la plataforma **"El Tenedor"**, muy en auge en Madrid. "El tenedor" ofrecerá nuestros Menús.

Cómo lo comunicamos y vendemos DURANTE

- Decoración, Servicio y Atención al Cliente
- *Community Matching,* Eventos, Cursos, Semanas Temáticas
- Pedido Telemático y Pago Telemático (*Tocarta*)
- Votación, Opinión (Web, Redes sociales)
- Presencia en servicios de *geolocalización (Foursquare)*
- *Subir fotografías (Instagram, Facebook)*

Cómo lo comunicamos y vendemos DESPUÉS

- Presencia en Plataformas de Opinión y Comentario de Experiencia (*TripAdvisor*)
- *Community Managers* en Redes Sociales
- Presencia en blogs (Blog propio, blogs de clientes, *influencers*)

Desde *The Social Restaurant* queremos apostar por una tendencia que cada vez tiene mayor peso en la red, la creación de nuestro propio Blog con **recetas, eventos, comidas saludables, curiosidades, anécdotas, fotos, etc.** Los blogs se han convertido en una potente herramienta de comunicación ya que pueden incorporar esta tecnología de bajo coste y sencilla a nuestras estrategias de marketing.

También es de vital importancia que hablen de nosotros en Blogs de opinión, como en los dedicados a la gastronomía (***influencers***).

Resumiendo…

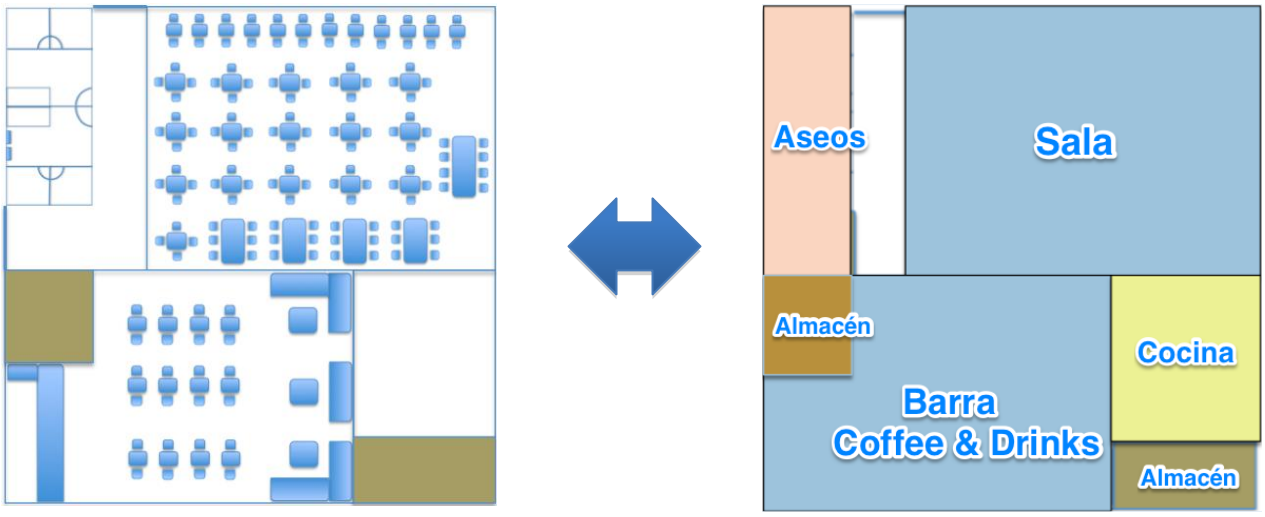
De esta forma conseguimos desarrollar una **identidad**, tanto digital como física, captar **nuevos seguidores**, **fidelizar** a los existentes y potenciar su **valor** en el mercado a la vez que es una estrategia ideal para apoyar el posicionamiento del restaurante, siendo este de altísima calidad.

¿Cómo lo hacemos realidad?

Se ha seleccionado la zona **centro de Madrid** por el tránsito de personas que tiene diariamente. Se cuenta con el aprovechamiento, no solo al **cliente autóctono**, ya sea de Madrid o de España, sino también al **cliente internacional**, que está pasando unos días como turista en la ciudad.

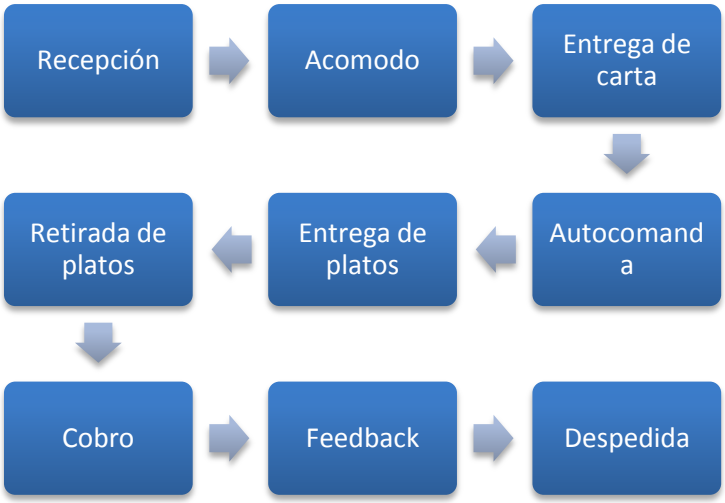
El local está dividido en distintas zonas donde se va a desarrollar la actividad del restaurante. Las zonas más importantes y que están destinadas al servicio son la **sala principal**, donde se van a dar las comidas y las cenas, y por otro lado la **zona de barra** y **coffee and drinks**, donde van a darse los servicios de desayunos, meriendas, afterwork y coctelería.

Por otro lado están las zonas donde se van a llevar a cabo las actividades de **producción de los platos**, que son la cocina y la zona de barra.



¿Cómo entregamos el valor al cliente?

Procesos de Servicio



Procesos de Cocina

Procesos de Almacén

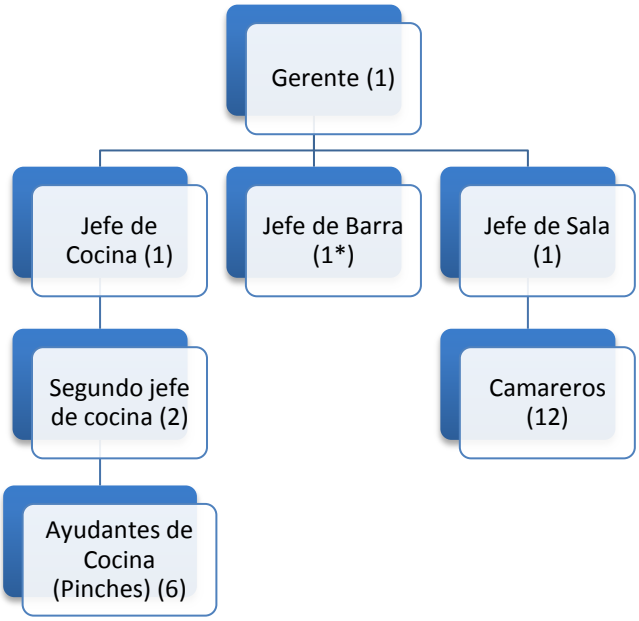
Nuestro Equipo

En los tiempos que corren, **el mayor capital** con el que cuentan las empresas es el de las **personas**. *The Social Restaurant* no es una excepción, y por ello pretende **cuidar al máximo el capital humano** desde el interior para que los clientes puedan ser espectadores de excepción de la experiencia de la que les hacemos partícipes.

Todo el personal debe sentir el **espíritu** del negocio y apoyarse continuamente en los pilares del mismo, que son la diferenciación y exclusividad, la comunicación y participación social y la comodidad. Nuestros colaboradores tienen que poder sentir dichos pilares para poder transmitirlos al cliente y que la experiencia de uso sea lo todo lo satisfactoria que deseamos, siendo la excelencia en el servicio uno de nuestros fines últimos en la atención al usuario.

El organigrama detalla las personas requeridas en cada puesto. En la memoria se desarrollan las funciones de una forma más extensa, así como los requerimientos para el puesto.

- Un **gerente**, que trabaje por objetivos, con una retribución variable importante.
- Un **jefe de cocina**, a jornada partida, que esté presente en las horas clave.
- Un **jefe de sala**, a jornada partida, que esté presente en las horas clave.
- Un **jefe de barra**, que será uno de los camareros (el más experimentado en ese aspecto).
- Dos **cocineros**, uno para cada turno. Cuando el jefe de cocina esté ausente, ellos serán los delegados.
- 6 **pinches de cocina**: 2 para el primer turno, 2 para el segundo, y otros 2 que trabajen a jornada partida en las horas clave (13:00 - 16:00 y 19:00 - 24:00).
- 12 **camareros**: 4 para el primer turno, 4 para el segundo, y otros 4 que trabajen a jornada partida en las horas clave (13:00 - 16:00 y 19:00 - 24:00).
- **Personal de limpieza** subcontratado a una empresa de ese tipo: 2 personas, 3 horas al día.



El reclutamiento del personal estará centralizado en el Gerente, que seleccionará a los candidatos, bien de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid, o bien de los currículums recibidos o de las ofertas publicadas. Estará ayudado en la selección por el Jefe de Cocina y el Jefe de Sala.

La formación es una pieza clave, ya que cada año se elaborará un plan de formación para el aprendizaje de nuevas técnicas de cocina y de atención al cliente según corresponda. Se seleccionará también personal de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid para la realización de prácticas en el restaurante

Aspectos a cuidar para permitir la expansión

La clave del éxito en la internacionalización es la **repetición de patrones.**

En el caso de un negocio como *The Social Restaurant*, los principales elementos que han de ser tenidos en cuenta para permitir su internacionalización están relacionados con sus propias operaciones, que han de servir a la estrategia, y si ésta pasa por la replicación del modelo, las operaciones han de cambiar para adecuarse a la nueva realidad. Estos cambios afectarán a toda la cadena de valor:

- Compras centralizadas
- Gestión centralizada de logística
- Estandarización en la entrega de valor
- Estrategia global de marketing y promoción
- Adecuación del organigrama
- Expansión financiera
- Creación y fortalecimiento de alianzas

Nuestra Visión de Futuro

The Social Restaurant tiene una clara vocación a la expansión. Este plan de negocio pretende dibujar las directrices para que sea implementada en el futuro, mediante la apertura de nuevos negocios a nivel nacional e internacional. Las etapas para dicho fin son las que siguen:

➢ ***Etapa 1***: durante los primeros dos años (2014 y 2015).
- Lograr una importante imagen de marca
- Consolidar y afinar el modelo de negocio
- Cumplimiento de los objetivos económicos

Resultado: Configuración del plan de internacionalización *beta* configurar el plan de internacionalización *beta*

➢ ***Etapa 2*:** años 3 al 5 (de 2016 a 2018, incluidos).
- Aplicar el plan de internacionalización beta a un segundo local dentro de la misma ciudad de Madrid

Resultado: Configuración del plan de internacionalización 1.0.configurar el plan de internacionalización 1.0.

➢ ***Etapa 3*:** años 4 al 7 (de 2017 a 2020, incluidos). Cierto solapamiento con etapa 2.
- Poner en práctica el nuevo plan de operaciones

Resultado: Configuración del plan de internacionalización 2.0.

➢ ***Etapa 4*:** años 6 al 9 (de 2019 a 2022, incluidos). Cierto solapamiento con etapa 3:
- Expansión nacional, en nuevos mercados abiertos (Barcelona, Valencia, Sevilla)
- Intentar abrir otros nuevos de tamaño mediano (Bilbao, A Coruña, Santander, Málaga, etc).
- Asegurar una entrega consistente del valor en cada establecimiento.

➢ ***Etapa 5***: del año 8 en adelante (2021 - ¿?). Cierto solapamiento con etapa 4.
- Expansión internacional.
- Hacer entradas paulatinas en otros países de Europa, como Italia, Francia y Reino Unido.

The Social Restaurant en Cifras

Inversión, estructura de capital y rentabilidad esperada

La inversión inicial necesaria para hacer realidad el proyecto *The Social Restaurant* se ha estimado en 414.100 €, que se desglosan como se muestra en la imagen inferior.

Reformas y decoración del local
- Mayoría del desembolso: ~50% del total

Mobiliario y maquinaria
- Mobiliario de cocina y zonas comunes
- Maquinaria de conservación y preparación
- Un ~25% de la inversión inicial

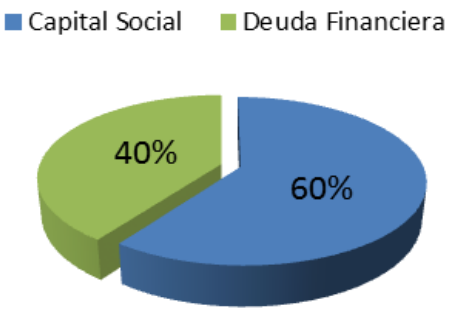
Web e infraestructura IT
- Web, servidor y equipos del local
- Un ~14% de la inversión inicial

Otros gastos
- Constitución de sociedad, licencia, proyecto
- Enseres varios (vajilla, cubertería, etc.)
- Representan un ~11% de la inversión inicial

Inversión inicial total	414.100 €
Constitución de la sociedad	3.500 €
Proyecto y licencias	16.500 €
Reformas en el local	150.000 €
Decoración del local	90.000 €
Web e infraestructura it	49.200 €
Mobiliario de cocina y sala	31.600 €
Maquinaria para la cocina	50.000 €
Enseres varios	23.300 €

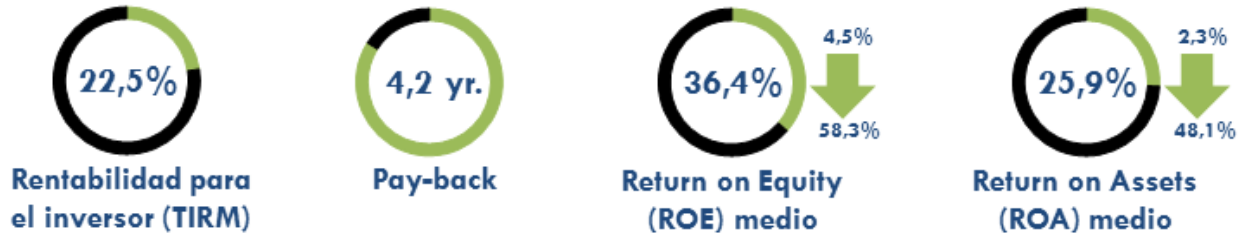
Conviene indicar en este momento que **al cabo de tres años se hará una inversión similar a ésta para abrir el segundo local *The Social Restaurant*.** No obstante, esta segunda apertura sería **financiada con los propios flujos de caja** generados por las operaciones del negocio.

Esta inversión inicial se distribuiría en una estructura de capital mixta, con **presencia de capital social y de deuda financiera.** En base a los diferentes datos que hemos podido recabar analizando a la competencia y consultando a las entidades financieras, hemos visto que la **estructura de capital óptima para minimizar los costes de capital** del proyecto es la que se muestra a continuación:



Coste Medio Ponderado de Capital (WACC) → 12,3%	
Coste de oportunidad del capital social	18 %
Coste de la deuda financiera	5,5 %

Gracias a **la innovadora propuesta de valor** y, por supuesto, al **uso inteligente de los recursos disponibles,** el **Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de 139.842,50 €** asumiendo una tasa de descuento equivalente a la WACC (un 12,3%). Además, hemos estimado una **rentabilidad real (TIRM) del 22,5% para los inversores, con un *pay-back* de 4 años y 3 meses.** Es importante destacar que este plazo de amortización de la inversión está dentro de lo considerado como caso de éxito entre los sabios del mundo de la restauración moderna.



Entre estos datos, hay algunos aspectos muy destacables, más allá de los números que se muestran:

- Se ha optado por emplear la **TIR modificada (TIRM) como principal indicador de la rentabilidad para el inversor,** con el objetivo de evitar algunos problemas que presenta la TIR y que pueden ser consultados en la memoria adjunta.

- **El *pay-back*, estimado en 4 años y 3 meses,** se encuentra en la banda temporal de lo que los sabios del sector de la restauración moderna entienden como **caso de éxito** (entre los 3 y los 5 años). Si obviásemos el segundo local que se abre a finales del tercer año, el *pay-back* sería de poco más de tres años.

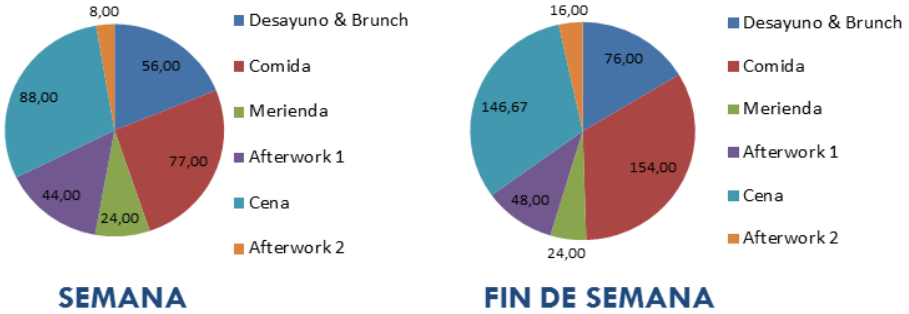
- **Tanto el ROA como el ROE son claramente crecientes** (véase la variación de inicio a fin a la derecha de cada uno en la imagen superior). Esto demuestra la capacidad del negocio para hacer un **buen uso de los recursos** y de los fondos que los accionistas invierten en el mismo.

Pero, ¿cómo gana dinero The Social Restaurant?

El **cálculo de los ingresos de explotación** es de capital importancia, pues es la vía por la que *The Social Restaurant* asegurará su permanencia y a través de la cual deberá cumplir con las expectativas de los *stakeholders*. Por ello, hemos decidido abordar este punto con la máxima rigurosidad unida a una simplificación al máximo de las variables relevantes en el cálculo. La siguiente imagen muestra un resumen visual del modelo, que se explica después.

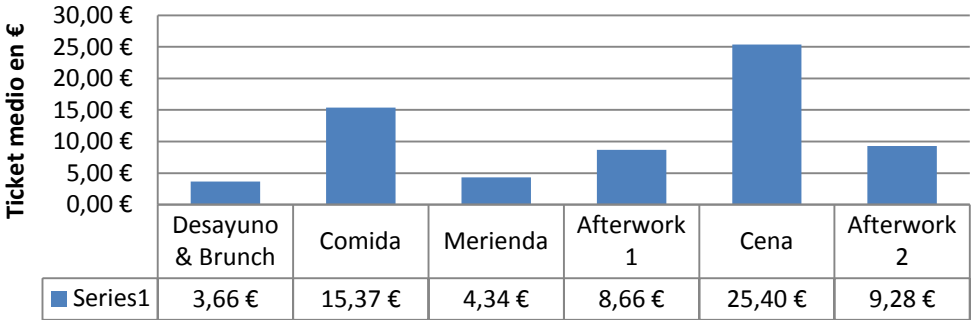
Como se puede ver en la imagen anterior, el **modelo de estimación de los ingresos de explotación** de *The Social Restaurant* se apoya sobre un trípode que lo sustenta:

- **Partimos de nuestra propuesta de valor, nuestros productos y nuestros servicios.**
- Por un lado, **hemos estimado la ocupación media del local** en cada una de las franjas del día. Esta estimación se ha hecho para el primer año, mientras que para los siguientes se ha obtenido la estimación en base al crecimiento orgánico esperado y a la apertura del nuevo local el cuarto año. La siguiente imagen muestra el número de visitantes esperados por franja y día.

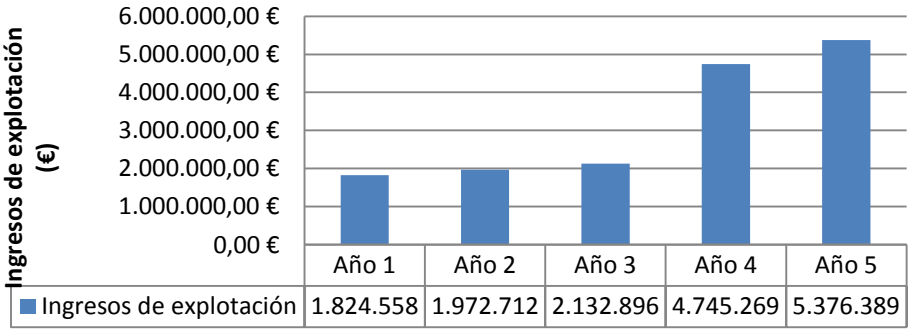


	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento orgánico esperado	Ventas +6%	Ventas +6%	Ventas +6%	Ventas +6%

- Por otro lado, **hemos estimado el ticket medio** en cada una de esas franjas, partiendo de las líneas de producto y de una estimación para cada una de ellas, del consumo y repetición en cada una de las franjas. La siguiente imagen muestra el ticket medio esperado en cada una de las franjas, nuevamente, durante el primer año. Para los años siguientes, estas estimaciones se ven afectadas por el aumento del IPC.



- Partiendo de las estimaciones sobre el ticket medio y la ocupación esperada, hemos calculado **los ingresos de explotación** esperados para el primer año, que ascienden a más de 1.800.000 €. Esta cifra irá creciendo a lo largo de los años por el crecimiento orgánico del negocio, el aumento de los precios y, por supuesto, la apertura del segundo local del grupo el cuarto año. La siguiente imagen muestra la evolución de las ventas.



Cuenta de resultados proyectada y desglose de los flujos de caja libres para el inversor

A continuación se muestra la **cuenta de resultados** proyectada a cinco años:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	1.824.558,48 €	1.972.712,63 €	2.132.896,89 €	4.745.269,01 €	5.376.389,79 €
Coste de ventas	635.780,19 €	680.920,58 €	722.320,55 €	1.547.499,55 €	1.721.438,50 €
Margen bruto	1.188.778,29 €	1.291.792,05 €	1.410.576,34 €	3.197.769,46 €	3.654.951,29 €
Margen bruto sobre ventas (%)	65,15%	65,48%	66,13%	67,39%	67,98%
Gasto de marketing	104.000,00 €	106.080,00 €	108.201,60 €	111.447,65 €	114.791,08 €
Gasto de estructura	213.467,71 €	217.737,06 €	222.091,80 €	457.509,12 €	471.234,39 €
Gasto de personal	803.860,00 €	827.975,80 €	852.815,07 €	1.756.799,05 €	1.809.503,02 €
Resultado operativo (EBITDA)	67.450,58 €	139.999,18 €	227.467,86 €	872.013,64 €	1.259.422,79 €
EBITDA sobre ventas (%)	3,70%	7,10%	10,66%	18,38%	23,43%
Amortización	48.661,02 €	50.485,58 €	52.458,29 €	54.591,19 €	112.068,54 €
Resultado de explotación (EBIT)	18.789,57 €	89.513,61 €	175.009,57 €	817.422,46 €	1.147.354,25 €
EBIT sobe ventas (%)	1,03%	4,54%	8,21%	17,23%	21,34%
Gastos financieros	9.109,95 €	7.477,66 €	5.755,60 €	3.938,82 €	2.022,12 €
Gastos financieros(formas de pago)	47.894,66 €	51.783,71 €	55.988,54 €	124.563,31 €	141.130,23 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	19.555,92 €	88.215,48 €	171.479,32 €	747.450,33 €	1.118.292,56 €
EBT sobre ventas (%)	1,07%	4,47%	8,04%	15,75%	20,80%
Impuestos (deducción pérdidas incl.)	5.866,78 €	26.464,64 €	51.443,80 €	224.235,10 €	335.487,77 €
Beneficio neto	13.689,15 €	61.750,83 €	120.035,52 €	523.215,23 €	782.804,79 €
Beneficio neto sobre ventas (%)	0,75%	3,13%	5,63%	11,03%	14,56%

Sobre la cuenta de resultados, se puede hacer énfasis en los siguientes puntos:

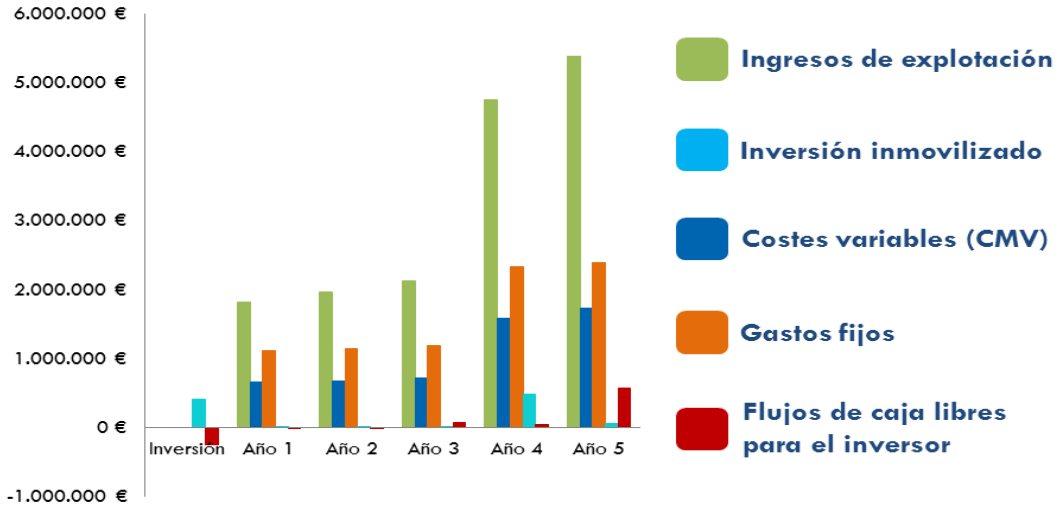
- Durante los primeros años, se observa cómo **crecen las ventas gracias tanto al crecimiento orgánico** del negocio como al aumento de los precios. A partir del cuarto, se ve el **impacto del segundo local en los ingresos.** Esto se repite para muchas partidas de costes y gastos, que van asociadas a la capacidad.

- Gracias al crecimiento en el volumen de compras y a una mayor colaboración con los proveedores**, el margen bruto mejora de forma paulatina** a lo largo de los cinco años. Especialmente interesante es el hecho de la agregación de demanda que supone la apertura del segundo local el cuarto año. Esto podría suponer una mejora más significativa del margen bruto, pero hemos preferido ser prudentes al respecto.

- La mayor eficiencia en los procesos y el crecimiento orgánico del negocio permite que **el margen operativo (EBITDA sobre ventas) crezca de forma muy importante** a lo largo del periodo contemplado, y pase de apenas un 1% el primer año a un nada desdeñable 21,34% el quinto año.

- Logramos consiguen **beneficios netos positivos desde el primer año,** aunque los flujos de caja resultantes no son positivos durante los tres primeros años para luego repuntar y lograr una rentabilidad muy interesante para el inversor, como se ha mostrado previamente en este documento.

La cuenta de resultados que arriba se recoge nos sirve para introducir un resumen gráfico de los principales conceptos de la misma, incluyendo los flujos de caja libres para el accionista que se generan cada año.



La imagen previa muestra los conceptos que se han mencionado previamente. Por un lado, explicita la inversión necesaria para abrir los dos locales y los ajustes en decoración a lo largo de los años. Refleja también los ingresos, los costes de ventas y los diferentes gastos a afrontar. Por último, aglutina todos estos conceptos para mostrar los **flujos de caja libres para el inversor**, que se desgranan a continuación:

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCO	0 €	+104.100 €	+55.400 €	+105.500 €	+483.900 €	+664.600 €
FC NOF	0 €	-60.600 €	-6.200 €	+24.500 €	+79.800 €	-4.900 €
FC CAPEX	-414.100 €	-18.200 €	-19.700 €	-21.300 €	-486.900 €	-53.800 €
FC deuda	+161.500 €	-29.700 €	-31.300 €	-33.000 €	-34.800 €	-36.800 €
FC inversor	-252.500 €	-4.400 €	-1.800 €	+75.700 €	+242.000 €	+569.100 €

- **Flujos de caja operativos:** muestran la capacidad de *The Social Restaurant* de generar caja con las propias operaciones. La bajada existente entre el primer y el segundo año, se debe a que el primer año se logra un ahorro de impuestos indirectos, debido a que el IVA incurrido en la inversión inicial es mucho mayor que el repercutido en las ventas.

- **Variaciones de las necesidades operativas de fondos(NOF):** muestran las variaciones del capital de trabajo. Por lo general, las NOF crecerán de un año a otro para hacer frente al crecimiento orgánico del negocio, pero vemos que en el tercer y cuarto año se generan flujos positivos. Esto se debe a que el periodo de pago a proveedores es sensiblemente mayor que el periodo de cobro a clientes. El motivo de que antes no sea así es que creemos que los proveedores exigirán pagos más rápidos al principio.

- **Variaciones en Capital Expenditures (CAPEX):** refleja los gastos realizados en la apertura y el acondicionamiento de los locales, incluyendo las reformas, la decoración inicial y los ajustes de la misma.

- **Variaciones del principal de la deuda:** ante la presencia de deuda en la estructura de capital, los pagos del principal afectan directamente a los flujos de caja para el accionista, tanto de forma positiva como negativa: positiva, porque la inversión de capital inicial será inferior al haber deuda para financiar el resto; y negativa porque a lo largo de los años habrá que ir devolviendo el principal de la misma.

Análisis de los ratios fundamentales

Desde *The Social Restaurant* prestamos mucha atención a la salud de nuestro negocio y, por ello, hemos hecho un **análisis de los principales ratios** con el objetivo de que nos ayude a detectar problemas en nuestro modelo y poder tomar decisiones anticipadas para gestionar los posibles riesgos. Los tres tipos de ratios que hemos tratado son:

- **Ratios de rentabilidad:** reflejan la capacidad de *The Social Restaurant* para generar beneficios mediante al uso de sus activos y el capital disponible.

- **Ratios de gestión:** muestran cómo se gestionan en The Social *Restaurant* diferentes aspectos importantes para la financiación de las operaciones.

- **Ratios de apalancamiento y liquidez:** aportan una visión de alto nivel sobre la estructura financiera de The Social Restaurant y su capacidad para afrontar pagos a corto y largo plazo.

Ratios de rentabilidad, gestión, apalancamiento y liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
Ratios de rentabilidad						
ReturnOnEquity (beneficio neto / recursos propios)	4,50%	19,99%	33,17%	66,13%	58,26%	**36,41%**
Return On Assets (beneficioneto / activo total)	2,27%	11,31%	21,26%	46,47%	48,08%	**25,88%**
Margen Bruto	65,15%	65,48%	66,13%	67,39%	67,98%	**66,43%**
Margen Neto	0,75%	3,13%	5,63%	11,03%	14,56%	**7,02%**
Ratios de gestión						
Periodo medio de cobro a clientes	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25	**11,25**
Periodo medio de pago a proveedores	15	15	30	60	60	**36**
Ratios de apalancamiento y liquidez						
Ratio de solvencia (fondos propios / pasivo exigible)	1,02	1,30	1,78	2,36	4,72	**2,24**
Ratio de liquidez (activo circulante / pasivo circulante)	1,34	1,46	1,85	1,25	3,28	**1,84**
Test ácido (activos monetarios / pasivo circulante)	1,15	1,20	1,58	0,99	2,98	**1,58**
Cobertura de cargas financieras (EBIT / intereses)	2,06	11,97	30,41	207,53	567,40	**163,87**

¿Cómo gestionamos los riesgos en nuestro plan financiero?

Todo plan financiero se basa en una serie de hipótesis, suposiciones y estimaciones que, de no cumplirse, pueden comprometer el futuro del proyecto y la consecución de los objetivos. Nuestro equipo es muy consciente de esto y, por ello, hemos realizado un **análisis de sensibilidad** sobre nuestro plan financiero para determinar cómo se comportaría el negocio en escenarios donde no se cumplan nuestras previsiones iniciales. Finalmente, se han preparado dos planes alternativos, un plan optimista y otro pesimista, que servirán para medir la flexibilidad del modelo ante su realidad económica.

Para el **escenario pesimista**, se han considerado los siguientes cambios:

- **Bajada del 10% en la afluencia de clientes** en todas las franjas del día durante el primer año, lo que se propagará a los años siguientes a través del crecimiento esperado. Esta bajada se produce a partir de un plan financiero neutral, el que hemos visto hasta este momento, ya de por sí bastante conservador.
- **Importante descenso en el crecimiento** de clientes año a año frente a lo estimado. En lugar de un crecimiento del 6% para el segundo y tercer año, 8% para el cuarto año y 10% para el quinto, se bajan las estimaciones a un 5% para el segundo y tercer año, y un 6% para los dos siguientes años.
- **Reducción en la mejoría del coste de ventas,** que pasa a ser de un 1% el segundo año y un 2% los siguientes, incluso pese a haber abierto el segundo local, con la agregación de demanda que ello supone.

Para subsanar el impacto de los puntos anteriores en la viabilidad del modelo, hemos tomado algunas decisiones:

- **Congelación de salarios** a lo largo del proyecto, reduciendo así el gasto en salarios de forma importante.
- **Reducir el gasto anual en ajustes de decoración** en un 50%, dejándolo en un 0,5% de las ventas anuales.

Rentabilidad de *The Social Restaurant*en el escenario pesimista	
VAN	16.331,05 €
TIR	13,7%
TIRM	13,6%
Pay-Back	4 años y 6 meses

Para el **escenario optimista**, se han considerado los siguientes cambios:

- **Incremento del 10% en la afluencia de clientes** en todas las franjas del día durante el primer año, lo que se propagará a los años siguientes a través del crecimiento esperado.
- **Importante incremento en el crecimiento** de clientes año a año frente a lo estimado. En lugar de un crecimiento del 6% para el segundo y tercer año, 8% para el cuarto año y 10% para el quinto, subimos a un 8% para el segundo y tercer año, y un 10% y un 12% para los dos siguientes años, respectivamente.

Además, para favorecer el crecimiento orgánico del modelo, se propone lo siguiente:

- **Doblar la inversión en marketing,** tanto para promoción y gestión de la imagen de marca, como para la preparación de los eventos semanales.
- **Subir los sueldos un 5% interanual,** en lugar de un 3%, para lograr una mayor implicación.

Rentabilidad de *The Social Restaurant*en el escenario optimista	
VAN	427.753,74 €
TIR	40,9%
TIRM	37,0%
Pay-Back	3 años y 6 meses