



eoí | escuela  
de negocios



YU CHUS

RESTAURANTE & BAR

PABLO LADRON DE GUEVARA HORNA  
ISABEL LLANOS GARCÍA  
ALBERTO MARÍN SORIANO  
JAVIER SOLANO VILAFRANCA  
MIGUEL TÉLLEZ BERMEJO

*BUSINESS PLAN* | GRUPO 6 MBA



# BUSINESS PLAN

MBA FULL TIME 08/09

# RESTAURANTE & BAR

Alberto Marín Soriano

Isabel Llanos García

Miguel Téllez Bermejo

Javier Solano Villafranca

Pablo Ladrón de Guevara

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
2.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	6
2.2 ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	9
2.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	10
2.4 ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO.....	12
2.5 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	14
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
3.1 COMPARATIVA DEL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOL CON EUROPA A DICIEMBRE DE 2008.....	17
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE RESTAURACIÓN ESPAÑOL.....	20
3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR – ESTUDIO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	31
3.4 COMPETIDORES.....	37
4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO.....	44
4.1 ANÁLISIS DAFO.....	44
4.2 PLAN ESTRATÉGICO.....	46
5. PLAN DE OPERACIONES.....	51
5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	51
5.2 MATERIAS PRIMAS.....	51
5.3 PROVEEDORES.....	53
5.4 LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO.....	54
5.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	55
5.6 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	57
5.7 LOGÍSTICA DE RESIDUOS.....	57
5.8 MANTENIMIENTO.....	58

5.9 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN	59
5.10 OTROS SERVICIOS	59
5.11 PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	61
6. PLAN DE MARKETING	65
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	65
6.2 PRUEBA DE CONCEPTO	68
6.3 PERFIL DE LA CLIENTELA	70
6.4 PROYECCIÓN DE VENTAS	71
6.5 MARKETING MIX	73
6.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	73
6.5.2 PLACEMENT – PLAZA	77
6.5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO	86
6.5.4 MIX DE PROMOCIONES	90
6.6 PRESUPUESTOS DE MARKETING	99
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	100
7.1 POLÍTICA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	100
7.2 FORMACIÓN	101
7.3 SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	101
7.4 NECESIDADES DE PERSONAL	102
7.5 ORGANIGRAMA	108
7.6 INDUMENTARIA	108
7.7 CONTRATACIÓN	109
7.8 SUELDOS Y SALARIOS (PRESUPUESTOS)	109
7.9 RETRIBUCIÓN	110
8. PLAN FINANCIERO	113
8.1 PARTICIPACIÓN DE CAPITAL	113
8.2 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	113
8.2.1 INGRESOS	113
8.2.2 COSTES FIJOS	114
8.2.3 COSTES VARIABLES	115
8.2.4 AMORTIZACIONES	115
8.2.5 GASTOS FINANCIEROS	115
8.2.6 INGRESOS FINANCIEROS	115

8.2.7	BENEFICIO NETO.....	116
8.3	BALANCE.....	117
8.3.1	ACTIVO.....	117
8.3.1.1	EXISTENCIAS.....	118
8.3.1.2	CLIENTES.....	118
8.3.1.3	TESORERÍA.....	118
8.3.2	PASIVO.....	119
8.3.2.1	PROVEEDORES CORTO PLAZO.....	119....
8.3.2.2	FINANCIACIÓN.....	119
8.3.2.3	RESERVAS – PAGO DE DIVIDENDOS.....	120
8.4	ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	120
8.4.1	LIQUIDEZ.....	120
8.4.2	SOLVENCIA.....	121
8.4.3	ESTRUCTURA DEL ACTIVO.....	121
8.4.4	RATIOS ECONÓMICOS.....	121
8.5	ESCENARIOS.....	122
8.5.1	ESCENARIO OPTIMISTA.....	122
8.5.2	ESCENARIO PESIMISTA.....	124.
8.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	126
8.7	PUNTO MUERTO.....	128
8.8	MECANISMOS DE CONTROL.....	129
8.9	PLAN DE CONTINGENCIA.....	130
8.9.1	CONTINGENCIAS EN EL COMEDOR.....	130
8.9.2	CONTINGENCIAS EN EL BAR.....	131

# 1. INTRODUCCIÓN

Nuestro proyecto es un restaurant & bar que, rompiendo con los moldes de la restauración tradicional y siguiendo la línea de la cocina moderna, queremos hacer del cliente el protagonista de nuestro negocio dándole la posibilidad de elegir entre nuestros platos de una forma diferente y visual, así como interactuar con otras mesas del restaurante, creando un ambiente distendido y dinámico.

Nuestro público objetivo son jóvenes con cierta capacidad económica, los cuales podrán hacer uso de nuestros servicios ofrecidos tanto en horarios de comida como en horarios de cena.

Presentaremos nuestros platos de una forma diferente, mediante una cinta transportadora que circula entre las mesas para que el cliente pueda escoger lo que más le guste y disfrutarlo en ese mismo momento.

Con respecto a la interacción de nuestros clientes, se dispone de teléfonos en todas las mesas para que exista la posibilidad de hablar entre nuestras mesas. Otra función de los teléfonos es la comunicación del cliente con el servicio de camareros.

Además contamos con una zona diferenciada al margen del restaurante enfocada más hacia al horario nocturno, donde ofrecemos al cliente la posibilidad de un entorno agradable tanto para tomar una copa como para conversar.

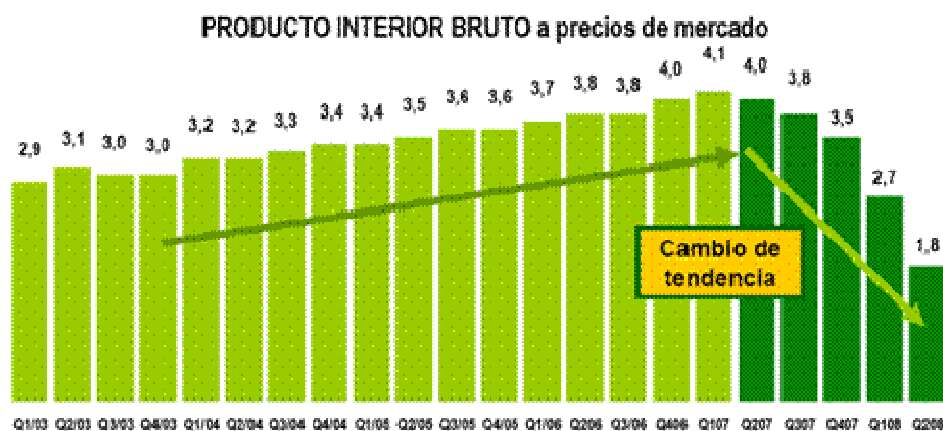
## 2. ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1 ENTORNO ECONÓMICO

De acuerdo con la información disponible, en el tercer trimestre de 2008 ha continuado el debilitamiento de la actividad económica española, en consonancia con la persistencia de la inestabilidad en los mercados financieros internacionales y sus implicaciones sobre las condiciones de financiación y la confianza de los agentes.

#### PIB

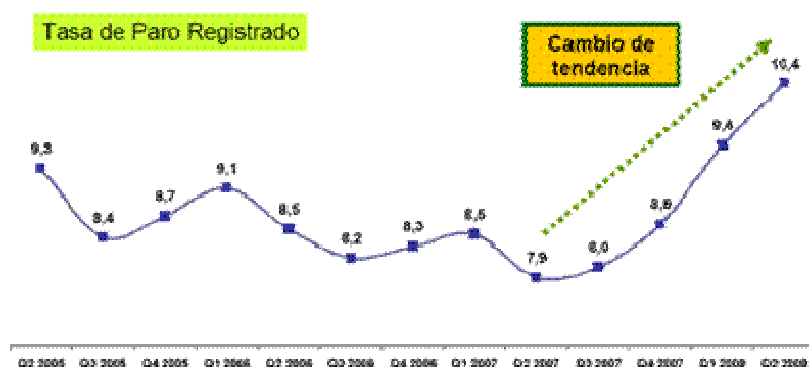
El PIB en España en 2007 alcanzó los €250 785 millones, con un PIB per cápita anual de €21 470. Para 2008 el FMI proyecta un crecimiento de 1.4%, inferior al 3.7% que logró durante 2007. Podemos concluir que ha habido un cambio de tendencia durante este último ejercicio.



En cuanto al PIB de Madrid, la media fue de €29 695 per cápita anual, lo que la sitúa a la cabeza de las comunidades españolas. Este nivel de ingreso, además de ser la ciudad más poblada del país la señala como la más atractiva en términos comerciales.

## Empleo

En cuanto al mercado de trabajo, los indicadores disponibles apuntan hacia una intensificación del proceso de destrucción de empleo. Además ha habido un significativo cambio de tendencia.



Al tercer trimestre de 2008 se cifra en unas 800.000 personas respecto al mismo período del año anterior. Ello se tradujo en un incremento interanual del desempleo del 45%, y en una elevación de la tasa de paro hasta el 11.3%, más de tres puntos por encima de la que se observaba hace un año. Se inicia 2009 con casi 3 129 000 parados.

## Demanda e Índice de Confianza del Consumidor

El gasto en consumo final de los hogares prolongó en el tercer trimestre el perfil de marcada desaceleración observado desde principios de año. La confianza de los consumidores y la de los comerciantes minoristas experimentaron nuevos retrocesos, alcanzando un nuevo mínimo histórico en el primer caso y situándose muy cerca de este en el segundo.

Detrás de este debilitamiento del consumo de las familias se encuentran tanto la pérdida de confianza señalada anteriormente, generada por la delicada situación de los mercados financieros internacionales y por el empeoramiento de las perspectivas macroeconómicas, como la evolución más desfavorable de sus determinantes.

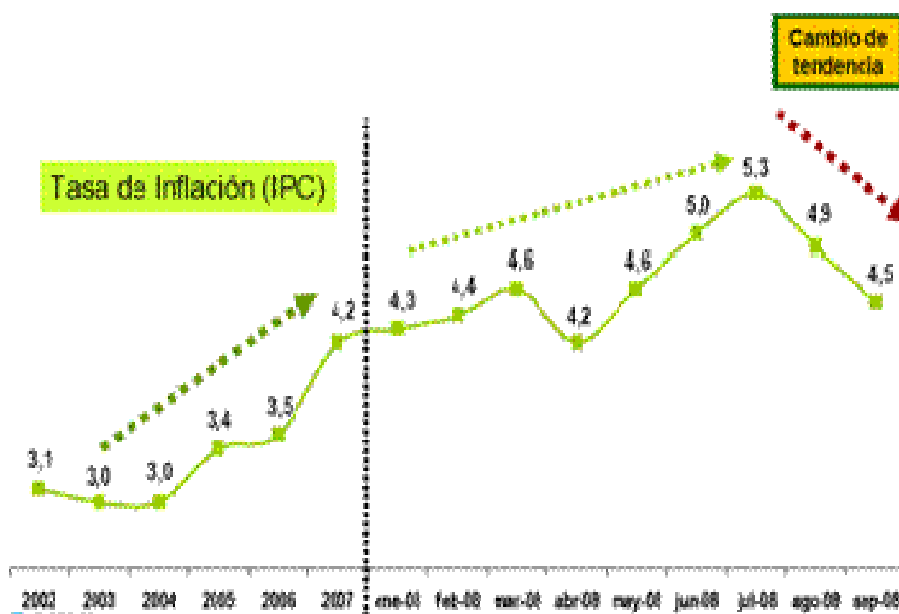


Es de notar la fuerte tendencia a la caída en el crecimiento del consumo de los hogares españoles, proyectándose un crecimiento de sólo 0.4% en 2009. Incluso se teme que en 2009 se llegue a periodos de reducción del consumo.

Por otro lado, el indicador de confianza del consumidor que elabora mensualmente el Instituto de Crédito Oficial (ICO) bajó en noviembre a 48,7 desde 50,1 de octubre.

### Índices de Precios al Consumidor (IPC) e Inflación

Los indicadores de precios de consumo repuntaron en el conjunto del tercer trimestre, si bien disminuyeron paulatinamente a partir del mes de agosto. Así, aunque la tasa interanual del IPC aumentó en media del tercer trimestre hasta el 4,9%, tres décimas más que en el trimestre anterior, tras el máximo alcanzado en julio (5,3%) se asistió a una sensible moderación, que llevó la tasa al 4,5% en septiembre.



Concluimos que España está sufriendo una ralentización en la economía debida en gran parte a la coyuntura global. Sin embargo no consideramos que este escenario impida llevar a cabo el proyecto con éxito.

## **2.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL**

España tiene una población de 46.157.822 habitantes al 1 de enero de 2008, según las cifras del Padrón Municipal publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Este aumento supone un 2,1% respecto al año anterior.

Las comunidades autónomas con mayor población son Andalucía, con millones de habitantes, seguida de Cataluña (7,2), Madrid (6,2) y Comunidad Valenciana (4,8). El resto de autonomías se sitúan muy por debajo de las cuatro anteriores, sin alcanzar los tres millones de habitantes, como Galicia (2,7), Castilla y León (2,6), País Vasco (2,1). Algo por debajo de los dos millones de habitantes estarían Canarias (2,06) y Castilla La Mancha (2,03)

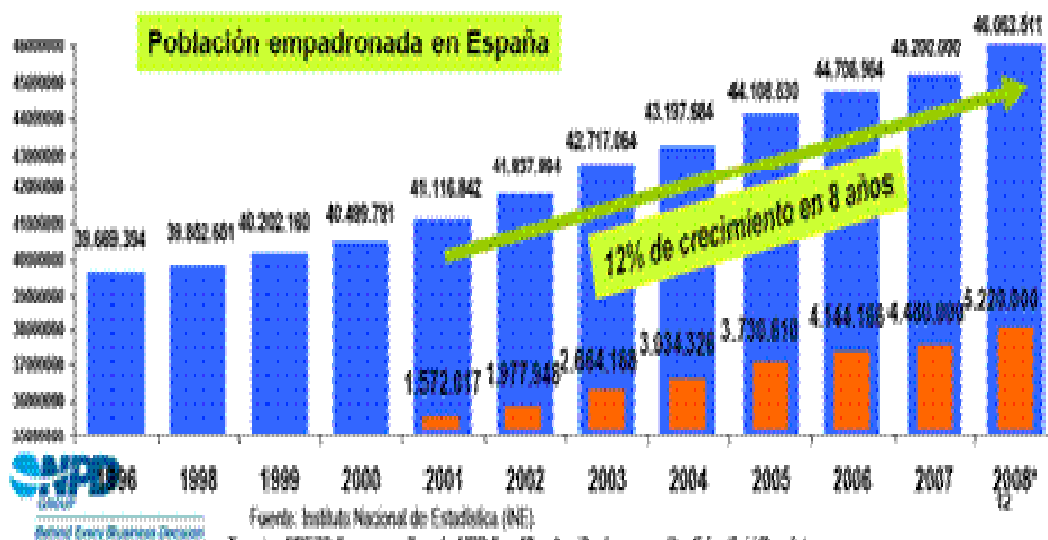
Por debajo de los dos millones, se encuentran Murcia (1,4), Aragón (1,3), Asturias (1,08), Navarra (0,6), Cantabria (0,6) y la Rioja (0,3). Asimismo, las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla tienen, según los datos del INE, 77.603 habitantes y 71.448, respectivamente.

En términos relativos, los mayores incrementos de población se producen en Baleares

(3,9%), Castilla-La Mancha (3,1%) y Comunidad de Madrid (2,8%). Los menores aumentos se dan en Galicia (0,4%), Principado de Asturias (0,4%) y Extremadura (0,5%).

Por tanto podemos concluir que tanto en términos relativos como absolutos de población, la Comunidad de Madrid está a la cabeza, por lo que en relación a la población podría ser un adecuado entorno para el establecimiento del negocio.

Asimismo el crecimiento de la población, de un 12% en 8 años, es un factor clave de impulso del mercado de consumo, por tanto también de la restauración.



Por otro lado, los cambios en la estructura social han generado también modificaciones en los estilos de vida, que implican un mayor consumo de restauración. Los cambios más significativos serían los siguientes:

- Mayor presencia de mujeres en el mundo laboral
- Trabajos más distantes del hogar
- Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más proclives a consumir fuera del hogar.

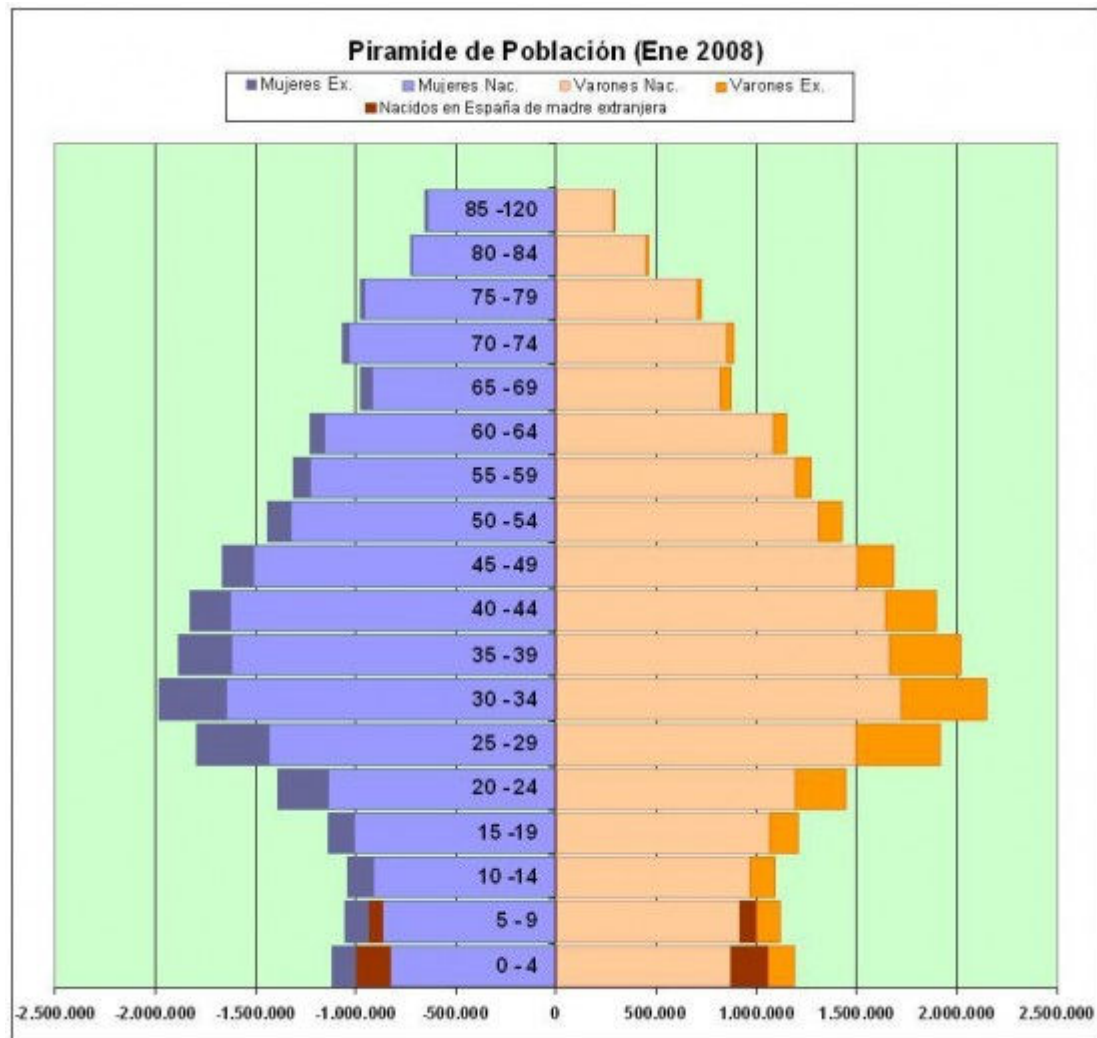
## 2.3. ENTORNO DEMOGRAFICO

### EDAD Y SEXO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA.

En total había en el 2008 en España 23.310.085 de mujeres (50,5% del total de la población) y 22.847.734 de hombres (49,5%). El número de mujeres supera al de hombres en todas las comunidades autónomas excepto en las Islas Baleares, Islas Canarias, Murcia, Castilla-La Mancha y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

Los varones son mayoritarios entre la población menor de 39 años, mientras que a partir de los 40 años las mujeres son más numerosas.

La edad media de la población residente en España en el año 2008 es de 40,0 años: 38,8 años para los varones y 41,2 años para las mujeres.



Estos datos junto a la cada vez mayor fuerza de las mujeres en el entorno laboral, hace que también aumentar la tendencia de estas al consumo, lo que sería un dato favorable para nuestro negocio.

## 2.4 ENTORNO POLÍTICO - JURÍDICO

### SISTEMA POLÍTICO

España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho.

La división de poderes es el eje del sistema político. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado.

La monarquía parlamentaria es la forma de gobierno. Los poderes del monarca están limitados y enumerados en la Constitución.

### LEGISLACIÓN

#### Restaurantes y Cafeterías

En cuanto al entorno legislativo que regula nuestro proyecto en cuestión y en conformidad con lo dispuesto en el **artículo 26.1.21**, del Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid, aprobado por **Ley Orgánica 3/1983, de 25 de febrero (LCM 1983, 316)**, la Comunidad de Madrid tiene atribuidas las competencias de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial.

El Sector de la Restauración se ha consolidado como uno de los pilares más importantes, por ello el ejercicio de la tutela sobre el sector se viene ejerciendo a través de los Textos Refundidos de restaurantes y cafeterías según las siguientes normas y sus modificaciones posteriores.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) clasifica la actividad de Hostelería y más concretamente Restaurantes con el subíndice 5530.

#### Normativa de referencia:

##### • Estatal:

- **Órdenes Ministeriales de 17 (RCL 1965, 606; NDL 15670) y 18 de marzo de 1965 (RCL 1965, 607; NDL 15671)** modificado por O, M- de 19-6-70, 29-6-78 y 10-7-81 (B.O.E. 29/3/65).

Esta orden nos afecta porque se aprueba la ordenación turística de restaurantes, en la cual se define el concepto de restaurantes como aquellos que comprenden cuantos establecimientos cualquiera que sea su denominación, sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local.

### **Comercio minorista.**

#### **Normativa de referencia:**

- **Estatal:**

- **Ley Orgánica 15/1/1996, núm. 2/1996 (BOE 17-1-1996, núm. 15)**, complementaria de la de Ordenación del Comercio Minorista.

Esta orden afecta al sector de la hostelería ya que se regulan los horarios de apertura y cierre del comercio minorista.

- **Real Decreto 1976/1998, de 18 de Septiembre (BOE 06/10/98)** por el que se modifica el Real Decreto 1133/1997, de 11 de julio, por el que se regula la autorización de las ventas a distancia e inscripción en el Registro de empresas a ventas a distancia.

#### **Ley del Tabaco y Hostelería.**

- **Ley 28/ 2005 del 26 de Diciembre. Medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco (B.O.E. del 27)**, que establece una serie de medidas dirigidas a bares, restaurantes y locales de ocio.

Estas leyes deben ser cumplidas por el sector de la restauración para poder ejercer dicho negocio ya que si no será clausurado y prohibida su actividad.

## 2.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología que más nos interesa para nuestro sector es la referida a la conservación de alimentos calientes, ya que los platos son desplazados de forma continua por una cinta hasta que el cliente lo elige para comérselo. Pero este problema se agrava si el calentamiento de los platos hay que hacerlo en una cinta transportadora. La técnica del calentamiento mediante lámparas infrarrojas por encima de los alimentos o la de calentamiento por la propia cinta (desde abajo) son una de las posibles soluciones.

También hay que considerar la tecnología que vamos a utilizar en la cinta transportadora. Esta tiene que ser silenciosa, limpia (sin grasa, aceite, olores, humos...) y con unas características y materiales específicos que puedan cumplir con los requisitos de nuestro negocio y de sanidad. Otra posibilidad es la utilización de rodillos móviles en lugar de la cinta transportadora.

La interactividad entre las mesas de nuestros clientes y entre los clientes y los camareros se va a hacer por teléfono, mediante una red interna del restaurante similar a la que es utilizada en los hoteles en la comunicación recepción – habitación.

Hay que considerar la tecnología wi-fi como posible servicio para nuestros clientes.

### **3. ANALISIS DEL SECTOR**

En este bloque que procede al análisis del entorno, situamos el análisis del sector de la restauración en el cual se ubica nuestro proyecto de restaurante.

Con el objetivo de conocer todo lo referente al mercado vemos lógico realizar un análisis atendiendo a la situación de un mercado cuyas principales pilares se soportan en la madurez del mismo y el dinamismo de su situación.

La restauración en España agrupa a un conjunto de negocios que comparten un sector atractivo y de fuerte crecimiento a lo largo de los años y no solo en cuanto a volumen de negocios (por ejemplo creándose más de 15000 nuevos restaurantes en el periodo que comprende del 2000 al 2007) sino también en cuanto a ventas, convirtiéndose en un mercado con mucho atractivo a la vez que saturado y competitivo.

Existen precedentes sobre el sector de la restauración donde se denota un mercado en continuo crecimiento. Sin embargo esta situación sufre desde el 2008 un cambio radical en cuanto a las perspectivas que nos anteceden.

Atendiendo a la realidad actual, el análisis que hemos realizado se centra más en una situación marcada por la crisis económica que nos rodea, así como por el cambio de tendencias de los consumidores actuales que se deben en buena parte a la modernización del sector y a las nuevas experiencias que se demandan.

El análisis del sector que a continuación detallamos se compone de 5 bloques diferenciados con los que contextualizar la situación actual del mercado, empezando por lo más genérico hasta lo más específico del mismo.

Las bases de datos que sustentan parte de la información de nuestro análisis, las soportan empresas especialistas en investigación de mercado y análisis sectoriales como son DATAMONITOR y NPD, bien conocidas en el mundo actual de la información y que nos garantizan la veracidad de los datos a fechas actuales (todas hasta diciembre de 2008, algunas estructuradas por trimestres para denotar crecimiento o decrecimiento y crear comparaciones).



Así pues, todos los datos aquí redactados, nacen de la investigación y contrastación de diferentes fuentes (casi todas de carácter secundario), que nos aportan la información necesaria, teniendo siempre en cuenta los dos principios que nos fijamos al empezar este análisis:

- La situación socio-económica actual , que marca un escenario de mercado bien distinto (siendo diferente a la realidad histórica anterior)
- Contraste de la realidad y conclusiones (competencia interna y externa).

La distribución final del análisis del sector de la restauración se estructura de la siguiente forma:

1. Comparativa del mercado de la restauración español con Europa.
2. Situación actual del mercado de la restauración español.
3. Cinco fuerzas de Porter.
4. Competidores potenciales actuales del sector (teniendo en cuenta la situación futura de ubicación de nuestro restaurante).
5. Subvenciones específicas del sector.

Un mercado tan grande y activo como es el sector de la restauración presenta numerosas áreas de posibles ganancias aún en la situación actual que nos encontramos, un marco que no garantiza que el éxito pero que ofrece posibilidades si se estudia bien su situación y se ofrece lo que el cliente demanda en la actualidad.

### 3.1 COMPARATIVA DEL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOL CON EUROPA A DICIEMBRE DE 2008

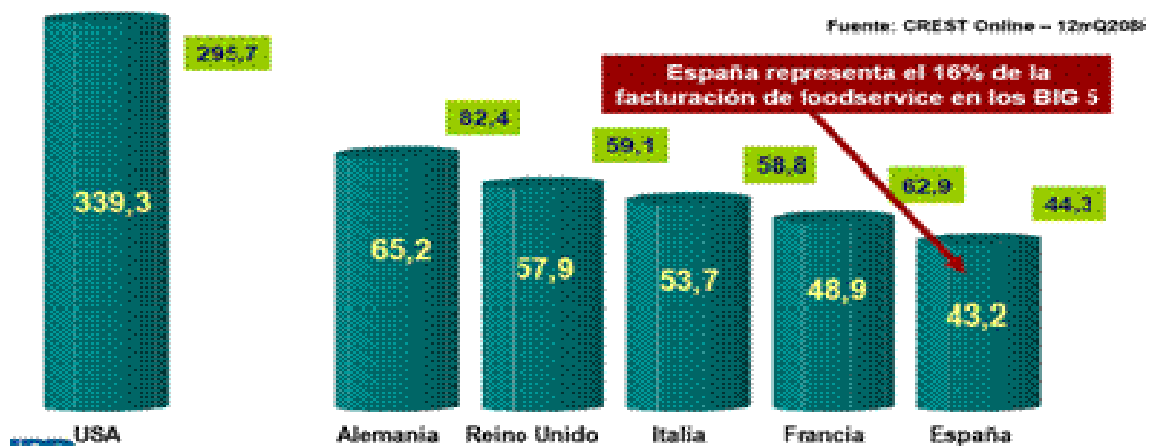
*Gasto anual per cápita en restauración (en €)*



Según la gráfica podemos observar que Estados Unidos sigue siendo el líder en cuanto a gasto anual per cápita en restauración en euros. No obstante, España es el país europeo con más facturación per cápita en restauración.

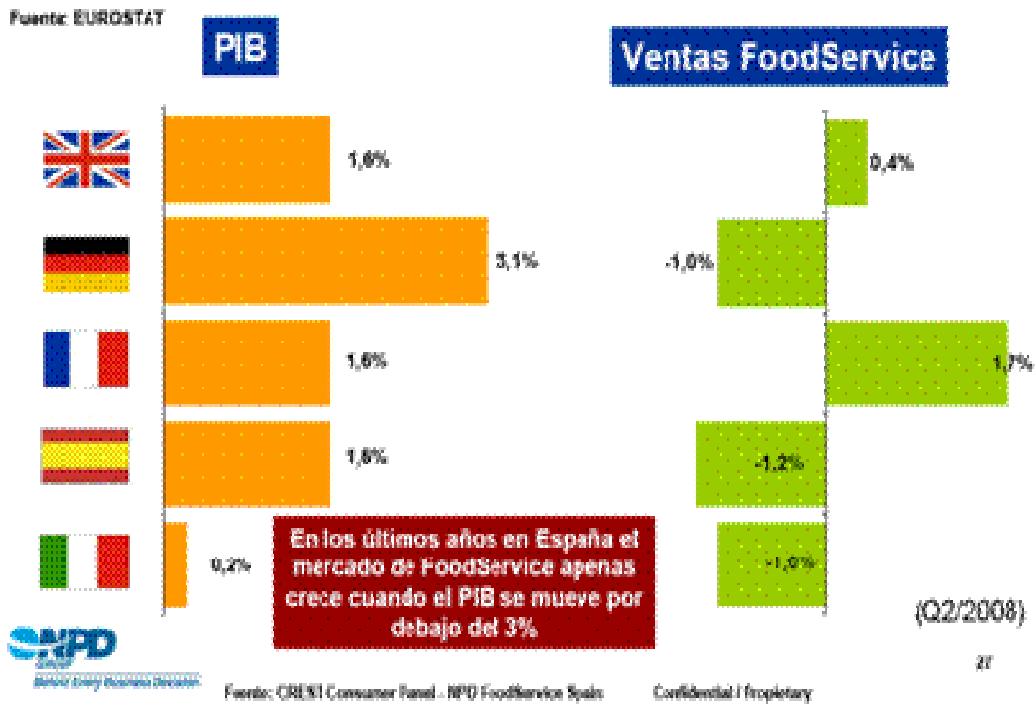
El mercado español representa el 16% de las ventas europeas con solo un 14% de la población.

*Facturación en miles de millones de euros vs. Millones de habitantes*



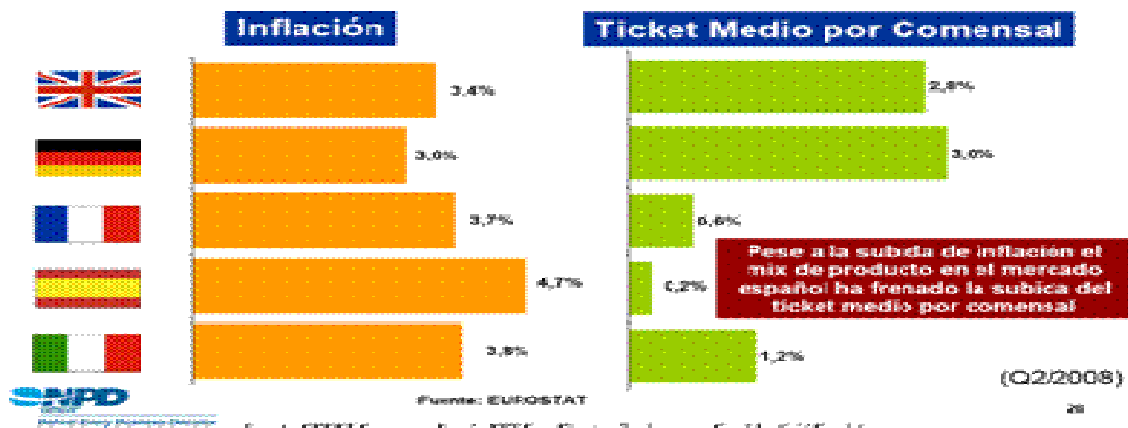
Las tendencias de PIB son dispares, pero decrecientes en Europa, lo mismo sucede con las ventas del segundo trimestre de 2008 en restauración.

**PIB – Ventas restauración (2do trimestre 2008)**



Los consumidores del sur de Europa afrontan de forma diferente las subidas de precios, con mayores ajustes en el mix de consumo.

**Inflación – Ticket Medio por Comensal (2do trimestre 2008)**

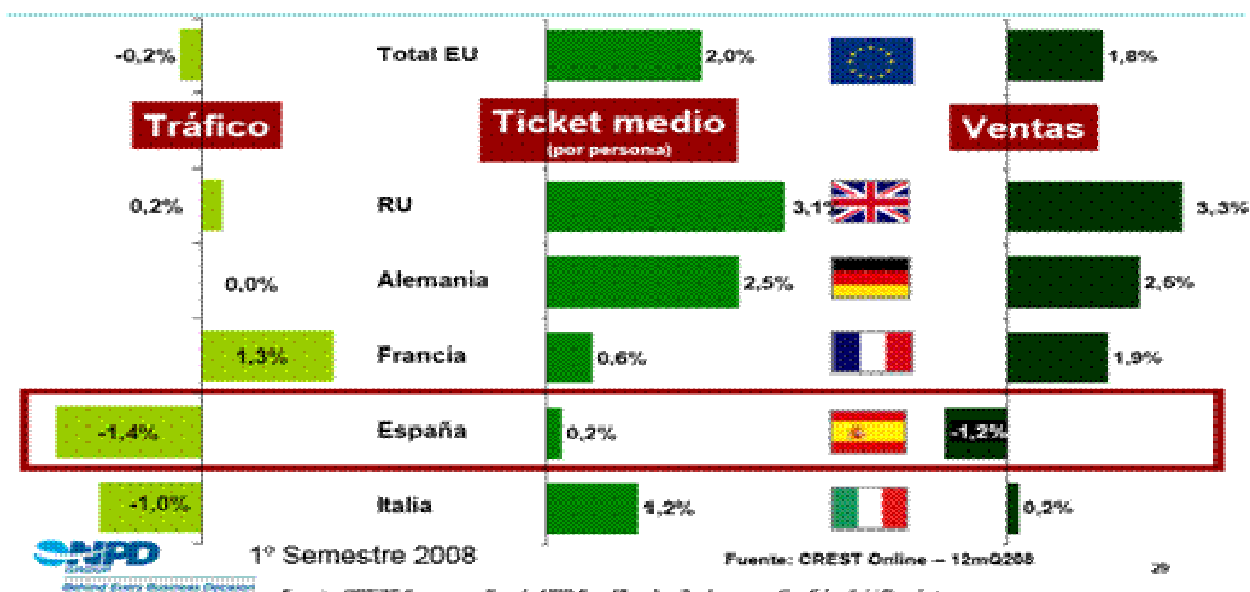


La posición relativa de España en Europa muestra el mercado más sensible al cambio de ciclo.

Definimos los indicadores:

- a) Tráfico: número de personas que visitan un establecimiento de restauración.
- b) Ticket medio: consumo por persona en cada visita
- c) Ventas: tasa de crecimiento de la facturación

**Tráfico – Ticket medio – Ventas (2do trimestre de 2008)**



## Conclusiones

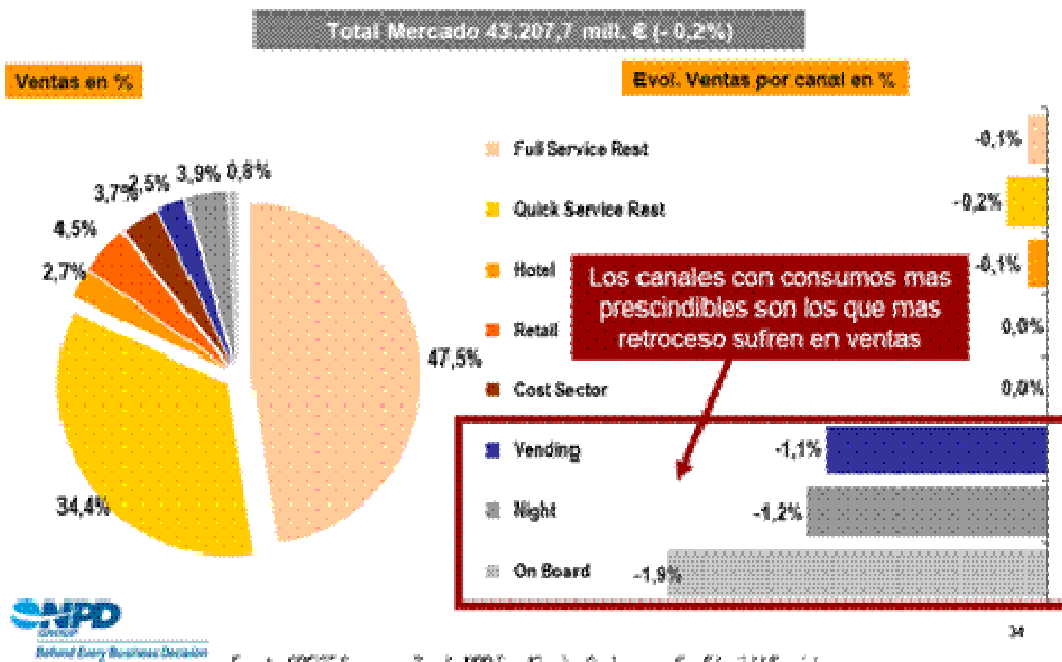
- El mercado Europeo muestra una desaceleración respecto a ejercicios pasados, tanto en tráfico, como en ventas.
- España es el país que más ha notado el impacto del cambio de ciclo económico en el sector de restauración, con una caída de tráfico del 1,4% en el primer semestre del año.

## 3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE RESTAURACIÓN ESPAÑOL

### A- Consideraciones

- El mercado español de restauración es un mercado grande y muy adaptable, con una base de operadores independientes muy relevante (más de 350.000 puntos de venta).
- Además es un mercado eficiente, variado, accesible y flexible.
- El consumidor está acostumbrado al consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar, con un elevado número de transacciones per-cápita, con un uso muy intensivo del canal.
- La base de consumidores ha crecido de forma relevante en los últimos años, en base a una mayor natalidad y a población inmigrante, que en general se ha adaptado fácilmente a las costumbres locales.

### B- La estructura del Total Mercado Ventas por canal en % / 12M - Q208 (2do trimestre de 2008)

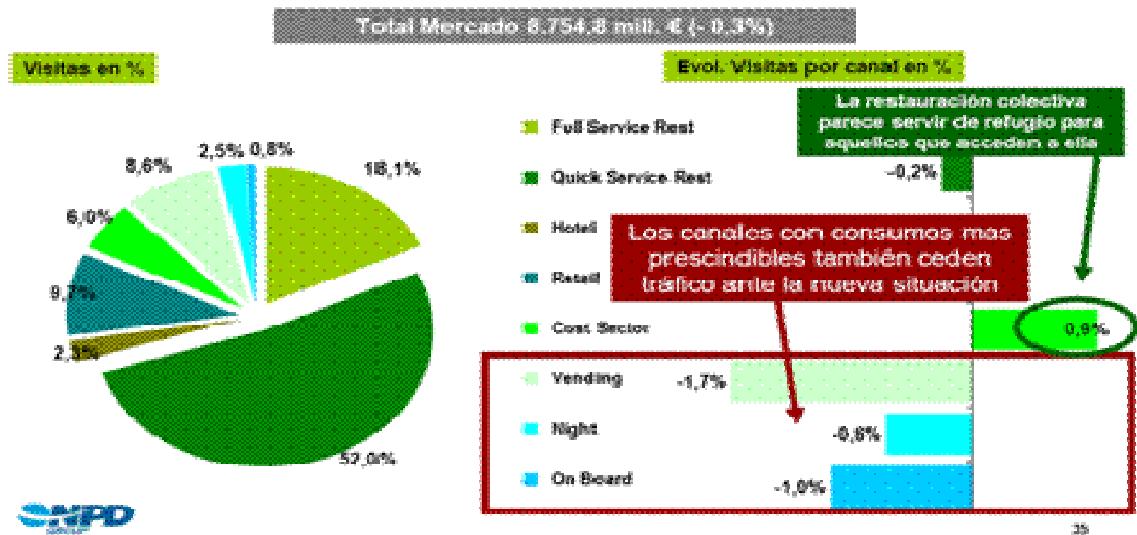


Aclaraciones del gráfico:

- **Full Service Restaurant** – Restaurante de servicio completo (Atención con camareros, etc.)
- **Quick Service Restaunt** - Servicio de comida rápida (Burguer King, Telepizza, McDonald's...)
- **Hotel**- Hoteles (Restaurante de hoteles con servicio a sus clientes).
- **Retail** – Minoristas de comida.
- **Cost Service** – Servicio de comida en Hospitales y organismos públicos.
- **Vending** - Máquinas expendedoras de alimentos.
- **Night** - Locales de venta de comida para llevar o tomar rápida. (Kebabs, 24horas...)
- **On board** – Comida a bordo (aviones, trenes...)

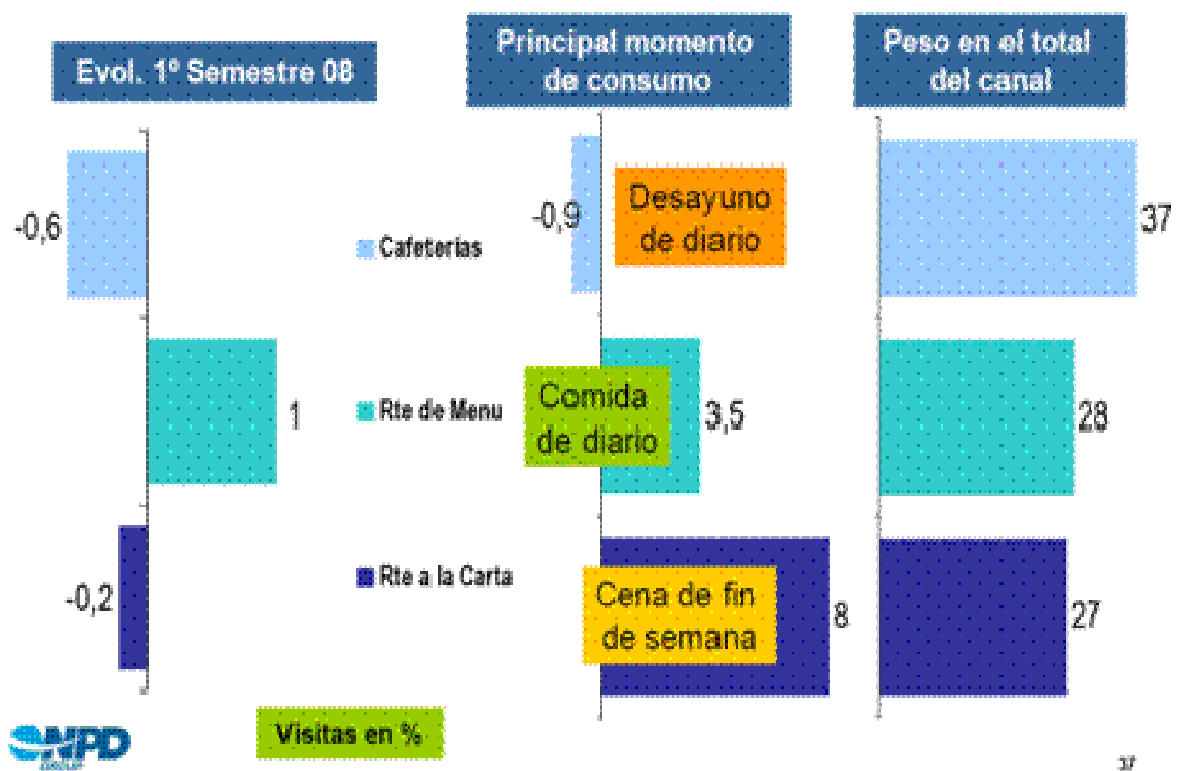
Podemos observar en este gráfico que en la parte de las ventas en % los restaurantes de servicio completo y los de servicio de comida rápida son los más destacados. En cuanto a la evolución de ventas por canal en % los locales de venta de comida para llevar o tomar rápida y los de comida a bordo son los que más retroceso sufren en ventas.

### C- La estructura del Total Mercado Visitas por canal en % / 12M Q208 (2do trimestre de 2008)



Los restaurantes de servicio completo y los de servicio de comida rápida son los más visitados, aunque en la evolución de visitas por canal todos están cediendo tráfico ante la nueva situación.

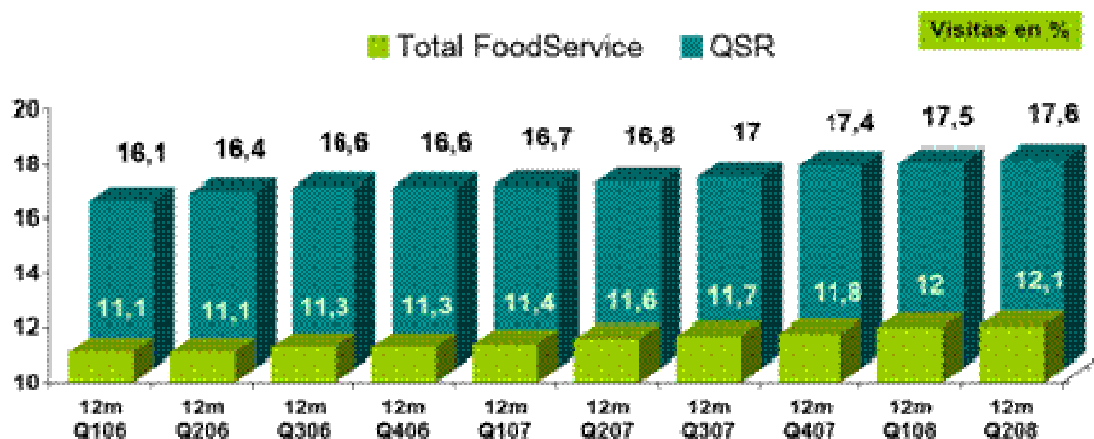
**D- El mercado impulsa los momentos principales de consumo de cada canal**  
**– Foco en el “NEGOCIO PRINCIPAL”**



Según el gráfico, los principales momentos de consumo son el almuerzo diario y la cena de fin de semana, que fueron los únicos que mostraron un incremento en las visitas.

**E- Evolución mercado organizado en el mercado de total de Restauración y en QSR (Quick Service Restaurants o Servicio de comida rápida):**

El mercado organizado continua incrementando su cuota en el canal de foodservice, especialmente en el entorno de QSR, donde la conveniencia resulta determinante



Foodservice: Restauración.

QSR: Quick Service Restaurants o Servicio de comida rápida.

Conveniencia: establecimientos con un horario de atención más amplio (más de 18 horas)

**F- Las campañas promocionales constituyen una de las herramientas del mercado organizado para competir**



Las promociones pueden resultar críticas para contribuir a la percepción de valor del consumidor en estos momentos



En este gráfico observamos como las campañas promocionales incrementan las visitas en el Mercado Organizado. Lo contrario ocurre en el de Independientes.

## G- Conclusiones

- El mercado español se encuentra en un proceso de cambio marcado por el entorno socio-económico, pero también por un proceso de continua modernización.
- Existe, no obstante, una tendencia creciente de nuevas demandas del consumidor que impulsarán a aquellos que logren satisfacerlas.
- La capacidad de adaptación del consumidor es muy alta, se mueve con rapidez, y sus ajustes a nuevas circunstancias inmediatas, la capacidad de lectura de sus movimientos y la anticipación constituyen ventajas estratégicas.
- El consumidor busca a los especialistas en satisfacer necesidades específicas.
- Es un momento de ganancia del mercado organizado, pero con fuerte resistencia de los independientes.
- El consumidor demanda de conveniencia y funcionalidad, no solo en los canales de servicio rápido, sino también en la restauración de servicio completo.

Un mercado tan grande y activo como el español presenta numerosas áreas de posible ganancia, incluso en las presentes circunstancias,... solo hay que decidirse...

#### **H- Datos y evolución cuantitativa de la Industria de la Restauración (2007)**

Según los datos aportados por la FEHR en el estudio presentado en el ámbito del Salón Hostelco de Barcelona, “Los Sectores de la Hostelería 2007”, la ventas de restauración en España se mueven en unas cifras totales de unos 108.595 Millones de € en el 2007, repartidos de la siguiente forma:

- Ventas de Restauración en Hoteles: 1.329 Mill. €
- Ventas Restaurantes: 24.935 Mill €
- Ventas en cafeterías y bares: 73.407 Mill €
- Ventas en Restauración Colectiva: 8.924 Mill €

Estos datos, realmente rigurosos tal y como se explica en las premisas metodológicas declaradas en el propio informe, incluyen la venta de alimentos y bebidas preparados para consumir en el ámbito de la hostelería, cifras que completándolas con los productos ya preparados para comer que se venden en establecimientos como tiendas de conveniencia, panaderías, establecimientos de comida para llevar y comer de alimentos preparados en supermercados, podemos estar hablando de una industria que en total supera unas ventas de más de ciento diez mil millones de €.

Todas estas ventas en restauración se han producido con un “parque” que en su globalidad han alcanzado los 358.965 establecimientos/puntos de venta en el 2007, repartidos por categoría de la siguiente forma:

- N° de Hoteles: 16.161
- N° de restaurantes: 70.641

- N° de Cafeterías y bares: 259.251
- N° de Colectividades : 12.912

Estamos pues hablando de una industria que significa unas posibilidades de ventas para los proveedores del *foodservice* que puede rondar los 32.000 millones de € anuales, cifra nada despreciable.

Por otra parte, si analizamos la evolución del sector en los últimos años hasta el 2007 podemos afirmar que el sector ha crecido, y mucho, tanto en volumen de ventas como en unidades de negocio:

Cuadro nº 1	Ventas				Unidades			
	2000	2007	Var 07/00	Var Media	2000	2007	Var 07/00	Var Media
Restaurantes	14.243	24.935	75,1%	10,7%	55.238	70.641	27,9%	4,0%
Cafeterías y bares	49.150	73.407	49,4%	7,1%	256.800	259.251	1,0%	0,1%
Colectividades	5.349	8.924	66,8%	9,5%	9.100	12.912	41,9%	6,0%
Hoteles	939	1.329	41,5%	5,9%	16.178	16.161	-0,1%	0,0%
<b>Total</b>	<b>69.681</b>	<b>108.595</b>	<b>55,8%</b>	<b>8,0%</b>	<b>337.316</b>	<b>358.965</b>	<b>6,4%</b>	<b>0,9%</b>

Tal y como podemos observar en el cuadro 1 la industria de la restauración ha tenido unos fuertes crecimientos, especialmente en lo que se refiere a ventas, donde en el periodo del 2000 al 2007 ha crecido un 55,8%, lo que significa un crecimiento medio anual del 8%. El crecimiento en unidades ha sido más suave lo cual concluye que ha existido un fuerte incremento de la venta media por punto de venta, que si la calculamos de forma agregada para toda la industria en el periodo contemplado entre el 2000 y el 2007 nos da un incremento del 46,4%. Este espectacular incremento de las ventas del sector se explica como consecuencia de cuatro fenómenos socio-económicos:

1- Por una parte el incremento del número de actos de consumo fuera del hogar de la población española, derivada de los cambios en el estilo de vida y de la fuerte incorporación de la mujer al mercado laboral.

2- El elevado incremento de la población española como causa de la inmigración, y el fuerte incremento del número de turistas en los últimos años.

3- La bonanza económica que ha hecho incrementar el número de actos de consumo sociales y familiares relacionados con el ocio y que comportan tickets medios más altos.

4- Finalmente el efecto del Euro que ha inflado el precio de todos los productos y servicios sin excepción para la restauración.

En conclusión, el tamaño del mercado de la restauración ha alcanzado un volumen realmente importante en los últimos años, dato que se confirma cuando comparamos las cifras españolas con el mercado más avanzado y maduro como es el mercado de la restauración norteamericana:

Cuadro nº 2	Población	Turistas	TDCP	Ventas Restauración	Unidades	Ventas / TADC	V.Medía x Local
España	45 mill	59,2 mill	1.660 Billones	108 Bill €	358.000	0,07 €	301.676 €
Usa	301 mill	56 mill	11.000 Billones	429 Bill €	945.000	0,04 €	453.968 €

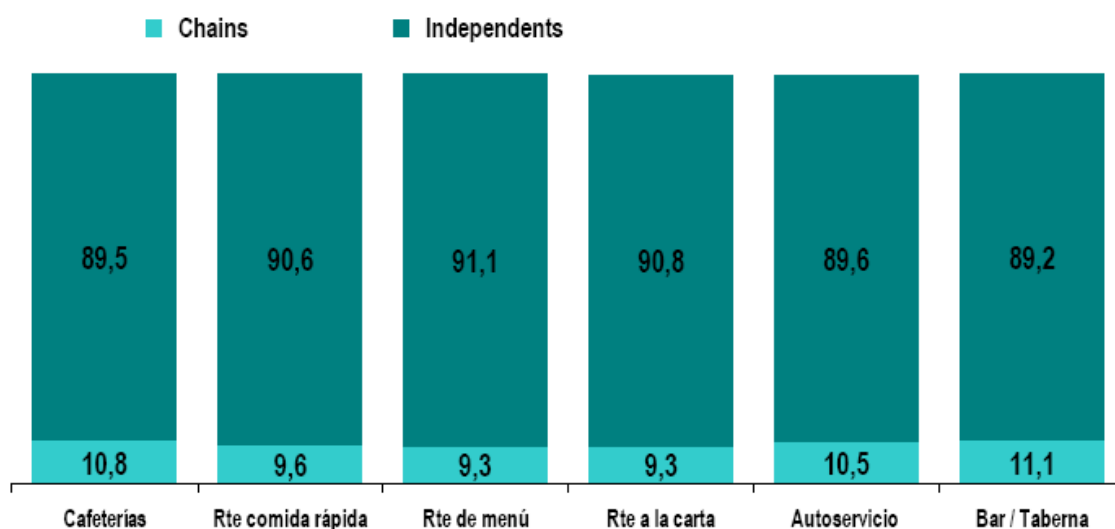
El TDCP (Total días-persona de consumo potencial de un país) se calcula multiplicando el nº de turistas por las pernoctaciones medias más el nº de residentes por 365 días, nos da el potencial de consumo días personas (residentes más turistas). Al dividir las ventas totales del sector restauración de España por el TDCP español, vemos que nos da un resultado de 0,07€, superior al 0,04 € de Estados Unidos, con lo cual se puede concluir que el gasto *per-cápita* en restauración del total de la población más turistas es superior al norteamericano. En definitiva esto indica que España es un país donde el sector ha alcanzado a nivel cuantitativo un elevado nivel de madurez.

Por otra parte la actual situación de crisis va a provocar un cierto retroceso en el tamaño del mercado, así como una reestructuración de la industria de la hostelería que según la opinión de todos los agentes está sobredimensionada en su oferta de establecimientos.

### I- Cambios Cualitativos en la Industria de la Restauración

Visto lo anterior, las oportunidades hay que buscarlas en los tres próximos años en los aspectos más cualitativos de la estructura y la evolución del mercado, que de forma resumida son:

1. Paulatina pero débil concentración del sector en cadenas ó empresas con múltiples unidades de negocio. Pero, a pesar del avance de la restauración organizada respecto a los independientes estos últimos continúan representando aproximadamente el 90% de las ventas del sector.



Fuente: NPD

2- Por otro lado, el cliente en restauración decidirá en los próximos años gran parte de sus actos de consumo y gasto en restauración en base a dos aspectos: el precio y la conveniencia, buscando la mejor relación “value for money”, pues la actual situación del mercado lo ha vuelto a la racionalidad, e incluso viendo la gran actividad promocional y de descuentos de la industria lo ha convertido en un cazador de gangas y en buscador declarado del Low Cost.

Todo ello apoyado por una situación de mercado descompensada por una oferta que supera claramente a la demanda.

3- El nivel de profesionalización del sector independiente, si bien ha evolucionado de forma positiva en los últimos años, el restaurador independiente presenta todavía un ascendente profesional y una carencia de estructura empresarial que en cierta forma le impiden tener una visión a medio plazo y más allá de otra área de su negocio que no sea la puramente operacional.

4- Respecto al mercado laboral, aunque éste se ha visto enriquecido en los últimos años por una avalancha de trabajadores inmigrantes, y por la mediatización de los cocineros, se ha visto empobrecida por otra parte por la caída del nivel de servicio en sala. Las diferencias culturales de los sustitutos inmigrantes respecto al camarero nativo, sumado a la baja percepción social del propio empleo de camarero, ha hecho que la esencia del propio servicio basada en la técnica específica del puesto, la hospitalidad y el matiz comercial hayan desaparecido en pro del paupérrimo objetivo de cubrir el servicio y despachar al cliente.

5- La logística y distribución es uno de los aspectos de la estructura de la industria a la que todavía le queda un largo camino por recorrer para ponerse a la altura de la dimensión de este mercado. Ésta paulatinamente ha ido dando una respuesta aceptable aunque no sobresaliente a las necesidades de la restauración organizada. Sin embargo todavía hoy son pocas las empresas proveedoras capaces de dar cobertura comercial y de distribución a nivel nacional sobre la restauración independiente, abocando a los proveedores de foodservice a sufrir ciertas ineficiencias en sus sistemas de distribución, con las consecuentes repercusiones de precio y servicio para los operadores independientes.

## **J- INNOVACIONES EN NUESTRO SECTOR**

En un sector de la restauración como el actual, en el que la competitividad entre empresas se ha hecho cada vez más dura, resulta fundamental pensar

en aquellos elementos que nos permitan diferenciarnos de la competencia y ofrecer a nuestro cliente un restaurante con un alto valor, en lo que se refiere a producto, servicio, ambientación u otros elementos. En estos últimos años la calidad como modelo de gestión empresarial o como sinónimo de excelencia en el servicio, ha supuesto un nuevo salto competitivo en la restauración, modelos como ISO 9001:2000, EFQM o el Sistema Español de Calidad Turístico se han implantado con éxito en muchos restaurantes.

Parte de las innovaciones en el sector se dan en la comida puesto que cabe hablar de un movimiento de cocina creativa que abarca prácticamente la totalidad de la geografía española y en donde la introducción de innovaciones y la aplicación de la máxima “el conocimiento que se comparte crece” es una máxima. Podemos observar que investigar nuevos platos, técnicas, texturas es en un completo auge y que ferias como “Madrid Fusion”, dedicado íntegramente a nuestro sector, están acaparando todas las atenciones. Se renuevan las cartas íntegramente para ofrecer a los clientes unos platos imaginativos y totalmente renovados. La creación de una cocina sofisticada no se ha quedado en una propuesta singular y es mucho más que las aplaudidas estrellas Michelin o los famosos chefs españoles como Ferrán Adria o Arzak.

La decoración es también un valor en alza con la presencia de multitud de restaurantes con entornos minimalistas y con tendencia contemporánea sobre todo en las grandes ciudades como Madrid. También existe tendencia a los restaurantes temáticos, en torno a distintos tipos de comidas (mejicana, argentina, japonesa), entornos o ambientaciones.

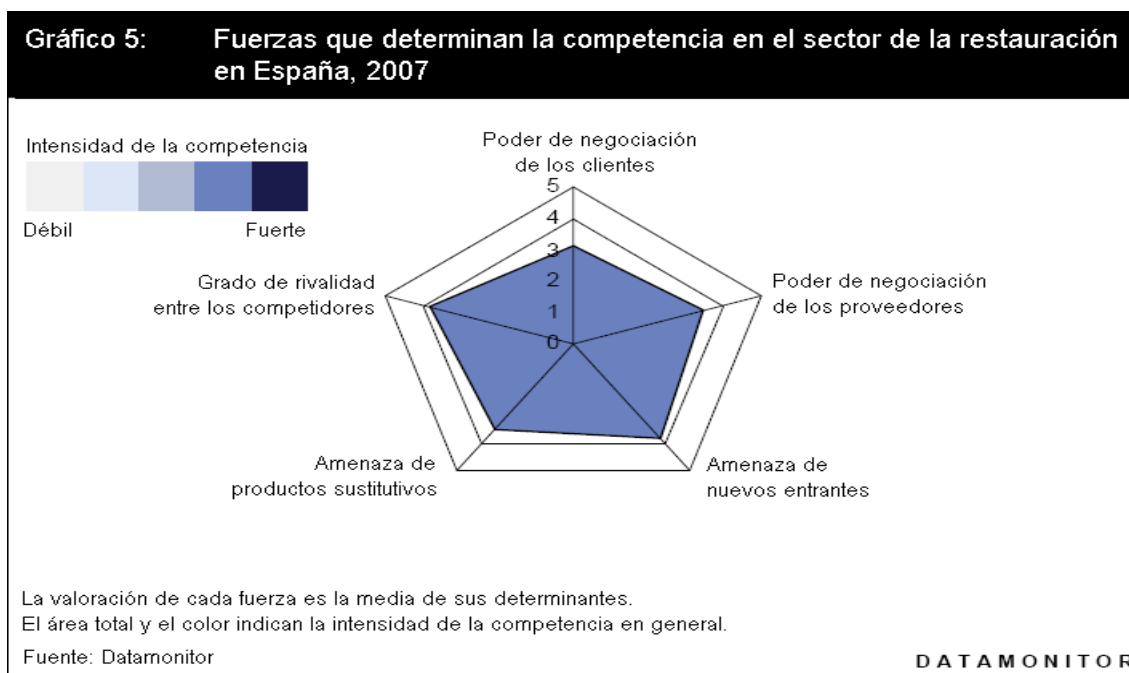
Existe también una corriente en el sector de la restauración a combinar restaurantes con zonas más adaptadas a servicios de bar puesto que orientan el sector a algo más que poder disfrutar de una comida o cena.

Otro factor a tener en cuenta es la inversión de los restaurantes en elementos más propios de la I+D, aplicando la tecnología tanto a la forma de preparar los platos, como al modo de servirlos, la presentación en el plato.

Con todo esto podemos concluir que nuestro restaurante podría calzar perfectamente en el sector puesto que la diferenciación de nuestro negocio está basada en esta innovación en alza, a través de nuestra novedosa forma

de servir los platos y la utilización de una herramienta de comunicación entre mesas.

### 3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR – ESTUDIO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.



El sector de la restauración se caracteriza por su elevada oferta, de ahí que exista un alto grado de rivalidad entre los competidores.

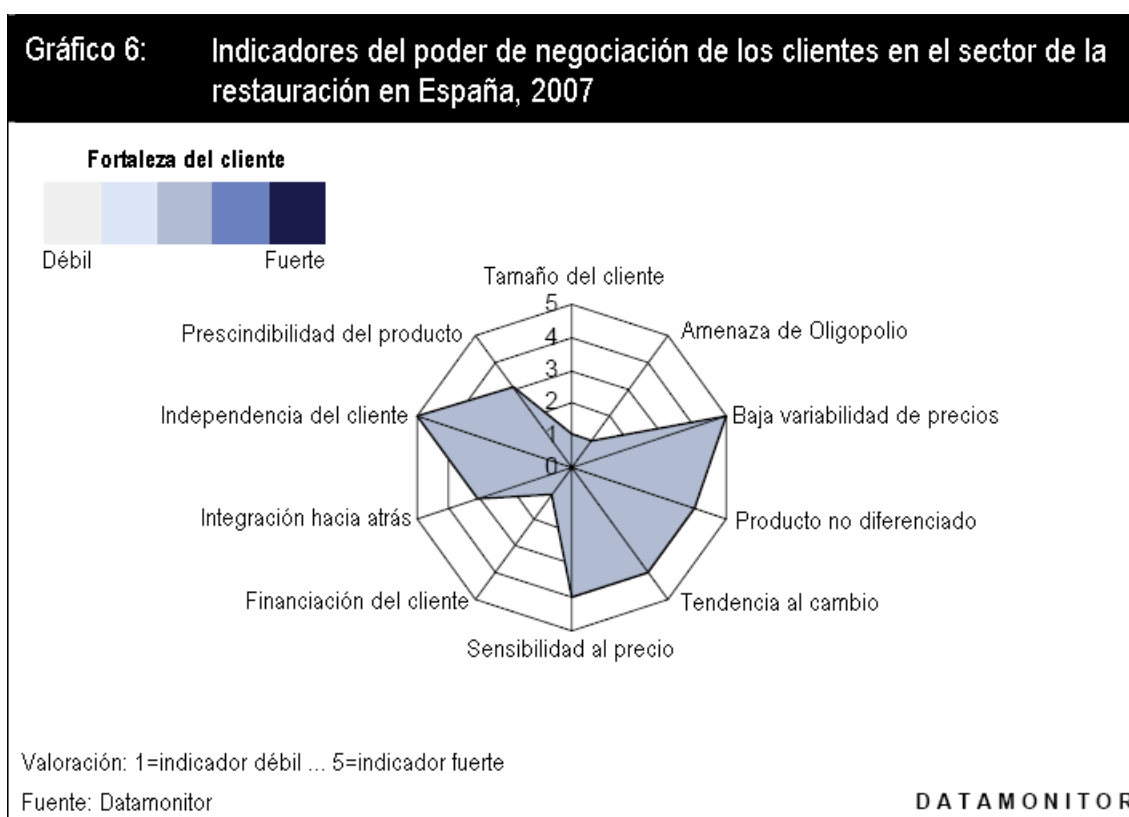
La mayor amenaza que existe para cafeterías y restaurantes es la posibilidad de “integración hacia atrás de sus clientes”, que consistiría básicamente en que estos compren los alimentos y los cocinen ellos mismos. Es por ello que los participantes en el sector deben ofrecer una experiencia diferenciada y un valor añadido a la mera oferta culinaria.

Por otro lado, el tamaño y la independencia de los proveedores hacen que su poder de negociación sea bastante alto, por lo que los restaurantes ejercen muy poca presión sobre los precios de sus materias primas.



A su vez, los nuevos entrantes en el sector se ven atraídos por el crecimiento sano del mercado y las pocas barreras de entrada existentes.

### Poder de negociación de los clientes



El sector de la restauración incluye restaurantes, cafeterías y restaurantes de comida rápida, teniendo como principales clientes a particulares. La principal fuente de poder del consumidor es la baja capacidad de actuación sobre el precio por parte de las empresas ya que, dentro de un rango de precios, la elección del consumidor es puramente un asunto de gusto personal y puede variar de un día para otro.

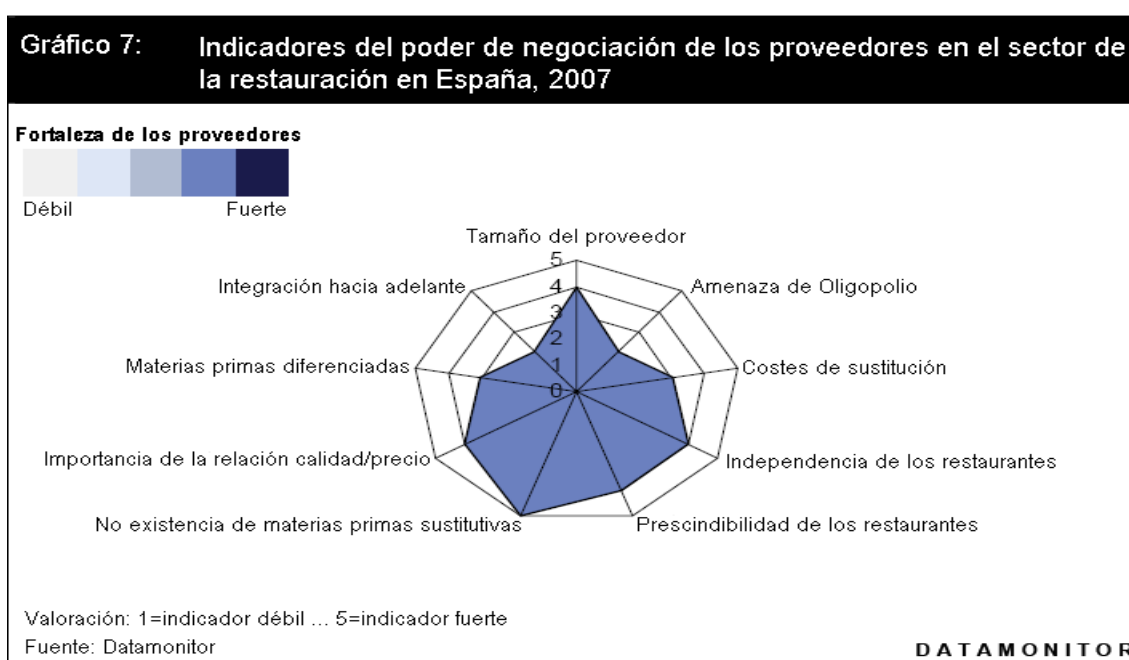
Existe además una alta elasticidad al precio por parte de la demanda, ya que el servicio de restauración no es estrictamente esencial para el consumidor (éste siempre puede optar por cocinarse su propia comida). Generalmente, los altos volúmenes de transacciones hacen que el impacto de la pérdida de un cliente sobre los ingresos sea pequeño, aunque esto puede no ser así en el caso de

restaurantes cuyo modelo de negocio se basa en márgenes elevados y una baja rotación.

Las inversiones en la construcción de una marca, sobre todo en segmentos bajos y medios de precios, han conducido a la lealtad del cliente, convirtiendo al restaurante en algo más que un simple proveedor de alimentos para el consumidor.

Se podría decir que, en general, el poder de negociación de los clientes en el sector de la restauración es moderado.

### Poder de negociación de los proveedores



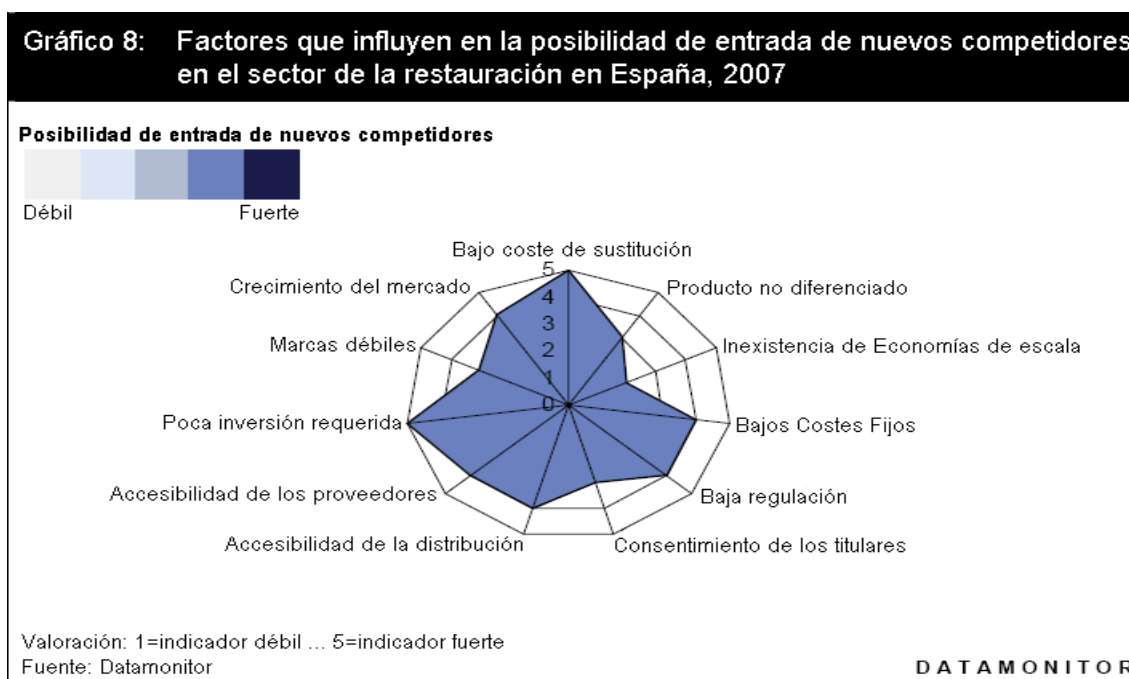
El sector de la restauración es una actividad intensiva en mano de obra (los salarios suponen entre un 25% y un 30% de los costes operativos). La existencia de salarios mínimos establecidos por ley, hace que las empresas tengan que mantener otros costes lo más bajos posibles, lo cual incrementa la importancia de los proveedores.

Muchos de los proveedores del sector de la restauración son grandes empresas, y sin embargo sirven a un elevado número de empresas

generalmente pequeñas, por lo que tienen menos presión para mantener sus precios.

Mientras algunos restaurantes, normalmente aquellos situados en segmentos más elevados de precios, se integran hacia atrás comprando los alimentos directamente en mercados de agricultores y ganaderos, otras cadenas situadas en segmentos de precios más moderados encontrarían esta práctica irrealizable tanto en términos de tiempo como de coste. En general podríamos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector es elevado.

### Amenaza de nuevos entrantes



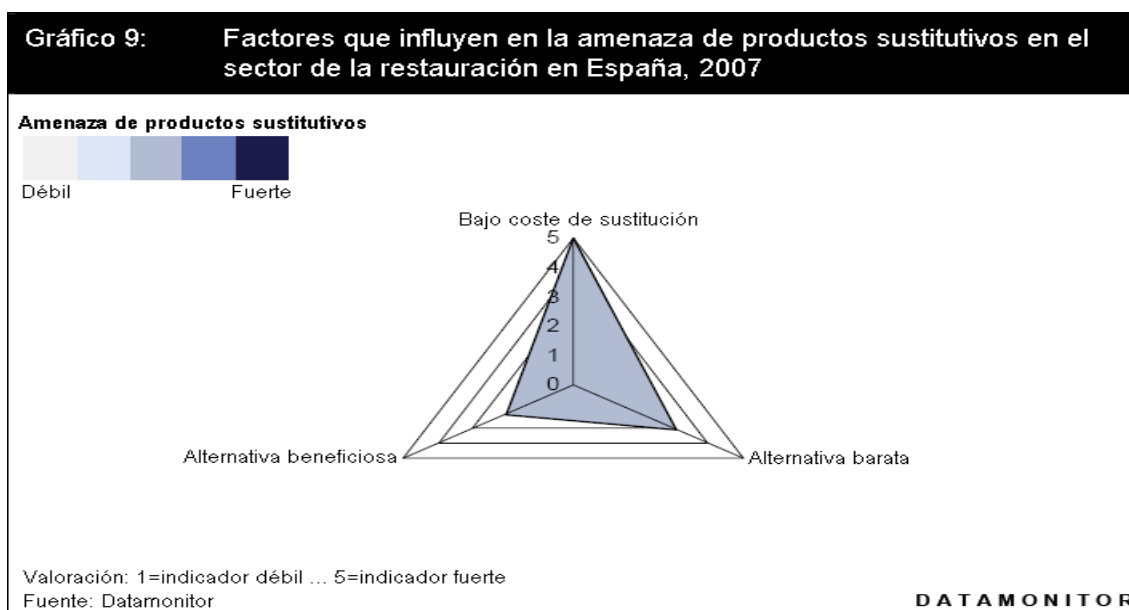
La entrada en el sector de la restauración requiere por lo general poca inversión en capital. Las empresas más ambiciosas que desean ampliar su negocio para formar una cadena de restaurantes suelen optar por la franquicia como forma de expansión.

Los competidores que ya están dentro del sector suelen tener establecidas relaciones con proveedores de confianza y además se benefician de las economías de escala, por lo que los nuevos entrantes tendrán que superar

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

Además, a pesar de la existencia de marcas fuertes en el mercado, los consumidores raras veces permanecen fieles a un único restaurante o cadena. El crecimiento en las ventas del sector ha sido sano en los últimos años, aumentando el atractivo para los nuevos entrantes, que en ocasiones son bastante fuertes.

### Amenaza de productos sustitutivos



El principal sustitutivo del sector es la preparación de la comida por parte del cliente en su propia casa, siendo el coste de sustitución el coste de oportunidad del tiempo gastado en la cocina, ya que en general, será más barato cocinar en casa que comer en un restaurante.

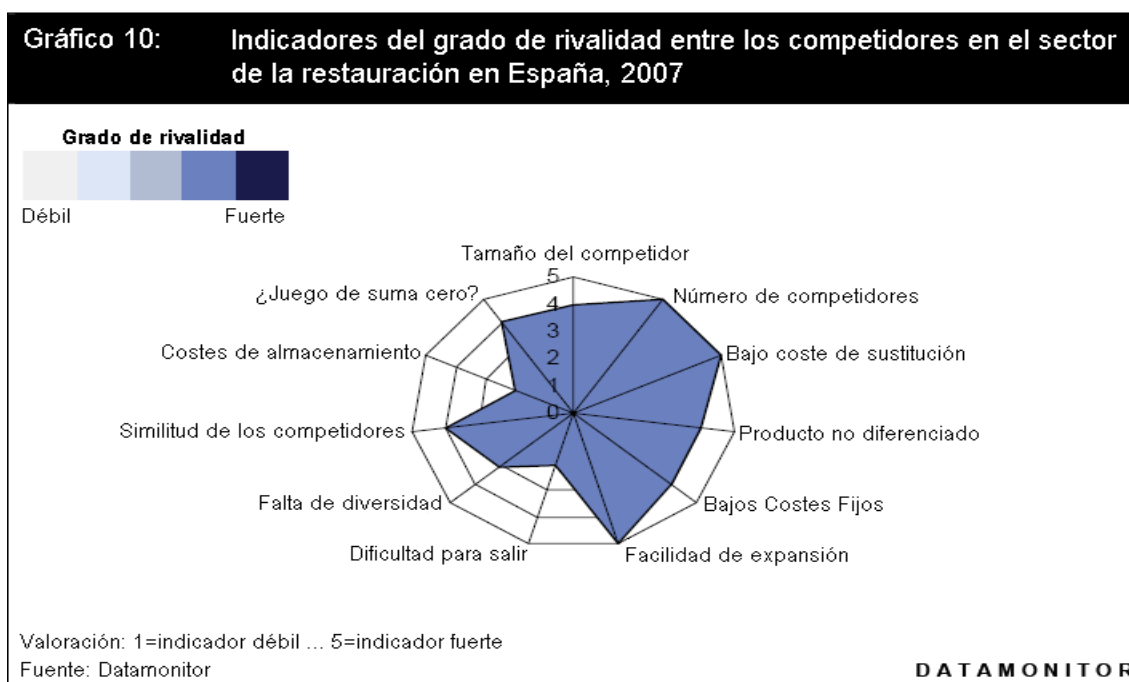
Por otro lado, si consideramos el comer fuera como una ocasión de diversión u ocio otros sustitutivos podrían ser el cine, el teatro, las discotecas, etc.

Además, el incremento de la cultura del “snack” y el “comer sobre la marcha”, ha tendido a reducir el número de comidas formales que realizan las personas. La estrategia más habitual usada en el sector para combatir esta amenaza es la de vender una experiencia en lugar de simple comida y bebida.

Para las cadenas esto puede alcanzarse mediante la construcción de una imagen de marca, pero en el caso de restaurantes independientes deben lograr posicionarse en la mente del cliente con una combinación de elementos totalmente identificable, difícil de imitar y que le generen fidelidad.

El impacto de la amenaza de productos sustitutivos en el sector se considera moderado.

### Grado de rivalidad entre los competidores



En el sector de la restauración hay numerosos pequeños competidores, existiendo muchas empresas con estructuras similares y que ofrecen productos parecidos, por lo que los consumidores no incurren en gasto alguno de sustitución de sus “proveedores de comida”, intensificando por tanto la rivalidad entre los competidores. Esta rivalidad, en cambio, se ve en cierta forma mitigada por la inexistencia de barreras de salida.

En cambio, la salida del sector no es excesivamente cara, ya que incluso teniendo los inmovilizados en propiedad, éstos pueden ser vendidos fácilmente.

Además el crecimiento sano que ha tenido el sector alivia la rivalidad, ya que las empresas podían aumentar sus ingresos sin quitar cuota de mercado a sus competidores. En general, podemos decir que la rivalidad entre competidores en el sector de la restauración es elevada.

### 3.4 COMPETIDORES

En este sector predominan las empresas de un solo restaurante por empresa. Pero debido al volumen de negocio que generan, las franquicias son los competidores más importantes del sector.

SECTOR	ENSEÑAS	Fact.Establ. Propios	Fact.Establ. Franq	FACTURACIÓN	TOTAL ESTABLEC.	TOTAL PERSONAL
Restaurantes/ Bares	43,000	378.376,000,00€	2.305.228,000,00€	2.683.604,000,00€	2.193,000	28.493,000
Fast Food	22,000	301.391,000,00€	987.845,000,00€	1.239.236,000,00€	3.335,000	14.404,000
Tapas	10,000	19.062,000,00€	195.894,000,00€	214.966,000,00€	434,000	2.616,000
Cafeterías	17,000	24.401,000,00€	116.829,000,00€	141.230,000,00€	475,000	2.258,000
Heladerías	7,000	5.311,000,00€	82.996,000,00€	88.247,000,00€	383,000	1.441,000
Cervecerías	5,000	4.625,000,00€	24.210,000,00€	28.835,000,00€	71,000	434,000
TOTAL	104,000	733.166,000,00€	3.662.942,000,00€	4.396.108,000,00€	6.891,000	49.646,000

Tabla 7.1. "Franquicias restauración en España 2005", Fuente: Asociac. Española de Franquiciad.

Estas franquicias son en su mayoría extranjeras. Sus ventas representan un 8% del total del sector restauración y aproximadamente un 40% del sector franquicias.

#### COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

Los más importantes son:

##### **McDonald`s**

Inició su actividad en España en 1981, abriendo su primer restaurante en Madrid. Cerró 2007 con 379 locales en todo el territorio nacional.

Los clientes que acuden son de todo tipo pero el segmento objetivo son niños y jóvenes de cualquier clase social. El ticket medio es de 5€, que es el precio de un menú.

En cuanto a la oferta de productos las podemos dividir en 4 grupos principales:

➤ Entrantes:

2 tipos de patatas fritas (Normales y Deluxe)

5 tipos de ensaladas (Ensalada dos quesos, ensalada del Cesar, del Chef, Mediterránea y de 'Salmón y Gambas')

Mc nuggets

Mc marins (pescado)

Pechuguitas de pollo.

➤ Sándwiches:

Big Mac

Cuarto de Libra

Mcroyal de Lux

Filete de pescado

Mcpollo

Hamburguesa normal

Doble con queso

McRib

Mccroque

Big Mac

Chicken Premier

➤ Menús: 6 tipos que incluyen sándwiches, patatas y bebida con un precio bastante menor a comprarlos por separado.

➤ Postres: 7 tipos diferentes de postres entre helados, galletas, café, etc.

En 2006 iniciaron una campaña de introducción a la “comida sana”, que en su caso han significado una mayor oferta de diversas ensaladas.

### **Grupo Zena**

Este grupo cuenta con diferentes marcas, siendo las principales:

- Foster’s Hollywood: 100 locales
- Cañas y tapas: 84 locales
- Nostrus: 50 locales
- Burguer King: 59 establecimientos
  - Pizza Hut: 19 establecimientos y 90 enfocados en servicio a domicilio
  - Kentucky Fried Chicken: 20 locales

Este grupo tiene un gran poder de negociación frente a sus proveedores pues mediante su Central de Compras da servicio a los establecimientos de las distintas enseñas que componen su Grupo de Restauración. Consolida el volumen de compras de todas sus marcas y negocia precios bajos, servicios y obras de equipamiento.

### **Sigla S.A.**

En la actualidad mantiene 13 marcas dirigidas a diferentes segmentos de mercado:

- Vips
- Starbucks
- Vinos
- Friais
- Aleñe
- Tata glía
- Paparazzi
- Luca
- Beatriz
- Rugan tino
- El Bodegón
- Bice



- Siroco.

A la fecha tiene más de 164 establecimientos, con más de 95 000 clientes diarios.

La marca origen y la más representativa es Vips, líder nacional del concepto Cafetería-Restaurante con Tienda. Dos conceptos integrados, una Cafetería-Restaurante y una Tienda, de 8 de la mañana a 3 de la madrugada y disponible los 365 del año.

Desde los 80s Lucca, Natalia, Rugantino y Papparazzi se enfocan en comida Italiana y mediterránea; Aleñe en comida tradicional española; Vinos en cocina Italiana a bajo precio y es el de mayor crecimiento en los últimos años. Se le considera como el restaurante italiano “para todo los públicos”.

### **Telepizza**

Telepizza cuenta con más de 850 establecimientos y 24.000 trabajadores que constituyen una Compañía que trabaja por y para el disfrute de todos y donde la principal misión del personal es garantizar la satisfacción del cliente.

Además de pizzas en los últimos años ha diversificado su oferta a otra gama de productos como: Sándwiches, Hamburguesas, Ensaladas, Bocadillos Patatas rellenas, etc.

### **COMPETIDORES SUSTITUTIVOS**

Los competidores sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que los restaurantes, para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos competidores constituyen una amenaza permanente para el sector hostelero, en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Como ejemplo de estos podrían ser las empresas de catering, de comida pre-cocinada, vending machines, etc.

### **GRUPOS ESTRATÉGICOS**

En el sector de la hostelería podemos destacar los siguientes grupos estratégicos:

- **La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU):** uno de los principales objetivos de la OCU es lograr que la voz de los consumidores se oiga más fuerte y en el mayor número de foros posible. Por eso reaccionamos ante temas que afectan a los consumidores y usuarios, pasando a la acción y colaborando con otros organismos, en defensa de los derechos e intereses de todos, para construir un espacio de consumo más justo.

- **Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE):** cuyo objetivo es crear una marca de calidad propia que proyecte una nueva imagen del sector turístico español, desarrollando al tiempo herramientas de gestión empresarial que mejoren la gestión de los proyectos turísticos españoles y permitan el incremento del nivel de satisfacción de sus clientes.

- **Asociaciones de Cocina:** tienen a su disposición los departamentos y servicios de Departamento de Higiene Alimentaria (ofrecen información sobre las normativas higiénico-sanitarias vigentes, así como sobre análisis de peligros y puntos de control crítico (APPCC). También se encarga de la formación de manipuladores de alimentos), Departamento de Formación (cursos gratuitos dirigidos a trabajadores y empresarios de hostelería), Departamento de Prevención de Riesgos Laborales, Centro Integrado de Empleo (dispone de un servicio de Intermediación Laboral que facilita a empresarios y trabajadores la contratación de personal en el ámbito de la hostelería), Asesorías (Asesoría Jurídica: para cualquier problema que se plantee en relación con su actividad. Asesoría Laboral: contratación, nóminas, seguros sociales, conflictividad laboral, inspecciones y sanciones, ayudas y subvenciones en la contratación. Asesoría Fiscal: legislación de impuestos, representación de inspecciones tributarias, recursos, aplicación de los diferentes regímenes fiscales de las empresas, etc. Asesoría Turística: interpretación de las normas turísticas, apoyo para conocerlas y recursos contra infracciones turísticas.), Gestión laboral y Gestión contable y fiscal.

- **Sector Hotelero y Restauración “Sello Q”.** La Marca Q, el elemento más visible de todo el Sistema, cuya denominación genérica es '**Calidad Turística Española**', y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o

productos turísticos. El ICTE administra y gestiona en exclusiva dicha Marca emitiendo en su caso la correspondiente actualización para su uso y vigilando la adecuada utilización.

Existen varias razones que pueden influir en la competencia entre los restaurantes y es por esta razón que detallamos a continuación puntos que afectan a la rivalidad:

- La rivalidad tiende a intensificarse conforme aumenta el número de competidores y a medida que estos alcanzan una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad. A medida que el mercado ha ido creciendo con estrategias novedosas y creativas en el sector de los restaurantes, las demás empresas se ven obligadas a mejorar sus estrategias para no fracasar.

- La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tientan a los competidores a reducir sus precios y usar otras armas competitivas a fin de elevar el volumen de las unidades.

- La rivalidad es más fuerte cuando los clientes no encuentran dificultades para cambiar de un restaurante a otro. Se ha podido observar que existen ciertas preferencias por ciertas marcas, pero la entrada de nuevos competidores afecta la rivalidad competitiva si es que estas tienen nuevas estrategias.

- La rivalidad aumenta en proporción a la magnitud del resultado final originado por un movimiento estratégico con éxito.

- La rivalidad tiende a ser más vigorosa cuando es más difícil salirse de un negocio que quedarse en él y competir. Ninguna empresa se ha visto obligada a salir del mercado por lo que este punto no existe en las compañías de estudio.

- La rivalidad se hace más volátil e impredecible conforme más variados son los competidores en términos de sus estrategias, personalidades, prioridades corporativas, recursos y países de origen. Existe una mayor rivalidad ya que al tener economías de escala sus costos disminuyen y esto afecta sin duda alguna la competitividad de las otras empresas que se encuentran en el mercado.

- La rivalidad aumenta cuando poderosas compañías que no pertenecen a la industria adquieren compañías débiles dentro de la industria y lanzan movimientos agresivos con grandes inversiones para transformar sus recién adquiridas compañías en contendientes importantes en el mercado.

### **3.5 SUBVENCIONES PARA EL SECTOR DE LA RESTAURACION EN LA COMUNIDAD DE MADRID (DONDE UBICAREMOS NUESTRO RESTAURANTE)**

Quien sea propietario de un restaurante, un bar o una cafetería en Madrid, puede acceder a las subvenciones para el sector de la restauración con el fin de renovarse tecnológicamente y beneficiarse de las ayudas que ofrece la Comunidad de Madrid para tal efecto. Se trata de unas subvenciones que permiten sufragar hasta el 50% del gasto total de la incorporación de internet al negocio, hay que tener en cuenta que la ayuda máxima puede llegar a alcanzar los 50.000 euros.

Las ayudas también serán concedidas a aquellos negocios del ramo de la hostelería y la restauración que deseen desarrollar una página web o habilitar un portal de comercio electrónico.

Incluso se puede implantar un sistema de reserva de mesas vía online, algo que puede mejorar la previsión de trabajo, la efectividad y la disponibilidad del restaurante.

Hoy en día es necesario disponer de una ventana al mundo, diríamos que es casi obligatorio contar con internet y las nuevas tecnologías, a través de la red se pueden llevar a cabo muchos temas: la publicidad, contribuir en la web a crear marca para el negocio, recibir feedback de los clientes, etc.

# 4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

## 4.1 ANÁLISIS DAFO

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un gran número de empleados que comen fuera de sus hogares en Madrid, buscando eficacia y rapidez de servicio.</li> <li>• Demanda actual de combinación de restaurante y servicios de bar (copas).</li> <li>• Nicho de mercado poco explotado o con poco desarrollo.</li> <li>• Tendencia hacia las novedades en el sector de la restauración.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo muy accesible a la publicidad P2P</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica: disminución de consumo</li> <li>• Existencia de franquicias reconocidas en el sector (Gino's, VIPS, Burguer King, etc.)</li> <li>• Existencia de escasas barreras de entrada en el sector (posible imitación de modelo de negocio).</li> <li>• Aparición de propuestas innovadoras constantemente</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta innovadora en el sector:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Cinta transportadora.</li> <li>➢ Combinación de ambiente y diseño</li> <li>➢ Visualización de nuestros platos por parte de nuestros clientes.</li> <li>➢ Posibilidad de interacción entre mesas.</li> <li>➢ Rapidez de servicio.</li> </ul> </li> <li>• Amplios conocimientos y experiencia en marketing y venta de servicios por parte de los socios.</li> <li>• Habilidad de los socios en la comunicación P2P y publicidad en redes sociales virtuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el modelo de servicio propuesto.</li> <li>• Inversión inicial alta.</li> <li>• Escaso poder de negociación inicial con los proveedores.</li> </ul>

# QDAFO

EXTERNO																	
OPORTUNIDADES						AMENAZAS											
Existencia de un gran número de empleados que comen fuera de sus hogares en Madrid, buscando eficacia y rapidez de servicio		Demanda actual de combinación de restaurante y servicios de bar (copas).		Nicho de mercado poco explotado o con poco desarrollo.		Tendencia hacia las novedades en el sector de la restauración.		Público objetivo muy accesible a la publicidad P2P		Crisis económica: disminución de consumo							
Propuesta innovadora en el sector		2		2		2		2		-1		0		-1		6	
Amplios conocimientos y experiencia en marketing y venta de servicios por parte de los socios.		2		2		1		2		-1		0		-1		5	
Habilidad de los socios en la comunicación P2P y publicidad en redes sociales virtuales		2		1		2		2		-1		0		-1		6	
Falta de experiencia en el modelo de servicio propuesto.		-1		-1		1		1		-1		-2		0		-5	
Inversión inicial alta		1		1		2		0		-1		-2		-1		-1	
Escaso poder de negociación inicial con los proveedores.		-1		1		1		0		-1		-1		-1		-3	
<b>I N T E R N O</b>												<b>8</b>					

## 4.2 PLAN ESTRATÉGICO

### **INTRODUCCIÓN:**

Según lo obtenido mediante el estudio del sector y una vez realizado el DAFO de nuestro negocio, ya podemos marcar nuestros objetivos estratégicos, tanto a corto como a largo plazo.

Según nuestro análisis, hemos identificado que el sector de la restauración es maduro, con gran número de competidores, y en el que siempre existe la posibilidad que una nueva propuesta no tenga el nivel de acogida esperado.

Sin embargo los 5 socios fundadores confían que la unión de la innovación junto con la restauración llevará a unos resultados positivos haciendo este un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

Por otro lado, no sería razonable ni realista marcar unos objetivos estratégicos de un negocio sin tener en cuenta la actual crisis económica que estamos viviendo.

Nuestra idea de negocio consiste en un restaurante que salga de lo tradicional, ofreciendo una variedad de comida al gusto del cliente con la posibilidad de visualizar y elegir entre nuestros platos de una forma diferente, así como interactuar con otras mesas del restaurante.

Presentaremos los platos mediante una cinta transportadora que circulará por todas las mesas del local. Con esto le ofreceremos al cliente una forma atractiva y rápida de poder elegir el plato de su preferencia, además de asegurarle un servicio veloz al disponer en el mismo momento de lo elegido.

Con respecto a la interacción de nuestros clientes, se dispone de teléfonos en todas las mesas para que exista la posibilidad de comunicarse entre ellas. Otra función de los teléfonos es la comunicación del cliente con el servicio de camareros.

Además contamos con una zona diferenciada al margen del restaurante, enfocada más hacia al horario nocturno, donde ofrecemos al cliente la posibilidad de un entorno agradable tanto para tomar una copa como para conversar.

## FÁCTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves de éxito de este tipo de negocios podrían resumirse en los que enunciamos a continuación:

**1. El triunfo de la cocina étnica.** La cocina étnica va ganando cada vez un hueco más importante en el mercado, favorecida, entre otros factores, por la mezcla de culturas.

También influye poderosamente el que ofrezca sabores distintos, alimentos naturales y productos ligeros. El carácter “light” de muchos de los alimentos y la inclusión de múltiples elementos vegetales y ensaladas hacen ganar puntos a la cocina asiática y mediterránea.

En el caso de esta última, está considerado como un valor añadido, un aspecto a considerar que otorga cierto 'caché' al establecimiento y que le posiciona frente a la clientela.

La clave del éxito está en la comida que se prepara y se come rápidamente, que además es saludable, baja en calorías y atractiva.

**2. Seguridad ante todo** La seguridad alimentaria y la frescura del producto van a ser puntos cada vez más críticos que afectarán tanto a operadores como proveedores. Las empresas van a tener que garantizar al 100% la calidad y la seguridad de sus productos si quieren sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

**3. Restauración de servicio rápido.** El “quick service restaurant” está dinamizando la restauración y está integrado por el “fast food” o establecimientos de comida rápida, y por dos segmentos nuevos que se encuentran entre el “fast food” y la restauración tradicional: el “casual dining” y el “fast casual dining”. El “casual dining” o restauración informal es un concepto que surge como alternativa a los restaurantes de alta gama; apuesta por crear marca; ofrece alimentos frescos que llegan preparados o se ultimán en el local; y cuida especialmente la decoración y la creación de ambientes. Además, simplifican al máximo las operaciones, trabajan con costes muy controlados y ofrecen menús cortos, con un servicio limitado. Crecen generalmente vía



franquicia, y los mejores ejemplos son los restaurantes italianos, temáticos, tex-mex, asiáticos, etc. que proliferan en las ciudades.

Por su parte, el “fast casual dining” ofrece menús variados con productos frescos y una decoración agradable; su servicio es rápido con una carta más extensa y precios algo superiores al “casual dining”. Se trata, en general, de cadenas más pequeñas, con un modelo de negocio más difícil de replicar, más complejo y que se asimila más al de la restauración tradicional. No crecen vía franquicia.

En tanto, la restauración rápida sigue creciendo aunque desacelerando su ritmo, dada la madurez de muchos conceptos del sector, la dificultad para encontrar locales idóneos, y la creciente preocupación por la obesidad, entre otros factores.

**4. Comida para coger con los dedos.** Otra tendencia íntimamente ligada a lo fresco y ligero es la de la comida para comer con los dedos (“finger food”), muy próxima a lo que conocemos como pinchos, tapas y “saladitos”. Sus conceptos crecen en todas direcciones: “snacks” fritos, pastelería salada “mini”, “nuggets” rellenos con ingredientes exquisitos hasta convertirse en auténticas delicatessen.

**5. La cocina.** Es indudable que la restauración camina hacia la estandarización de procesos y la centralización de los procesos de producción para minimizar la necesidad de mano de obra cualificada. Ahora bien, el desarrollo tecnológico lleva indudablemente a la estandarización y mejora del producto, pero también al surgimiento de más competidores: cualquiera puede fabricar ese mismo producto.

**6. El valor de lo intangible.** Los analistas también destacan como una tendencia clave que en la nueva restauración no es sólo el producto lo que importa. Lo “intangible”, lo que no se ve, es decir, lo que acompaña al producto: el servicio, la amabilidad, la decoración, todos los factores que forman parte de la “experiencia global” que va a vivir el consumidor, así como una adecuada política de marketing, están ganando peso como valor añadido que se aporta al cliente.

El cambio, desde luego, es notorio. Antes nos movíamos en un escenario donde se primaba mucho más al producto que al servicio. Ahora la nueva restauración da más peso a la venta, al servicio, a la satisfacción final del cliente, y a la calidad. Por otro lado, el aumento de la competencia hace que los establecimientos de la nueva restauración tengan el reto de diferenciarse y segmentarse claramente, para que el consumidor los distinga.

**7. Proveedores cada vez mejores.** Conscientes de las demandas y necesidades del sector, los proveedores del sector de la restauración van a tener que estar cada vez más especializados en proporcionar eficiencia y valor añadido a las cadenas.

El proveedor ideal es el que ofrece tres factores clave: calidad, servicio y precio, que se resumen en estos puntos:

- Ofrecer un producto de calidad
- Buenas condiciones de pago
- Buena relación con el cliente
- Respetar en todo momento el precio y las condiciones pactadas
- Estar siempre disponible
- Que pueda abastecer más de un producto

Según los analistas, ofrecer la misma solución a todos los clientes es uno de los errores más frecuentes de los proveedores; ante la multitud y heterogeneidad de los puntos de venta, la clave está en la segmentación. Y dentro de la segmentación del producto de compra se hallan varios modelos.

**8. Innovación.** El sector se llena de nuevos conceptos de negocio que superan en originalidad al anterior; cada vez más innovadores y sorprendentes; por otra parte, los consumidores son más 'exquisitos' en sus pretensiones, más desdeñosos con los conceptos repetitivos o menos logrados.

La originalidad y la diferenciación se buscan y son dos factores claves en el éxito de un negocio. Este debe contar con un mínimo detalle que le haga distinguirse del resto.

No se trata de crear por crear pero si de innovar, de ofrecer soluciones cada vez más imaginativas.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Generales:**

- Conseguir una TIR superior al 23%.
- Incremento interanual de ventas sobre el año 1 de un 10% para el año 2, y de un 5% en sucesivos, aparejado a la política de marketing.
- Superar 1.350.000 euros en venta para el primer año y aumentarlo en un 5-10% para cada bienio posterior.

### ***En el restaurante:***

- Sobre nuestra capacidad máxima de ocupación (240 personas por turno), tener más de un 30% de ocupación durante todo el primer año.
- Incremento interanual de ocupación de 15 % para los años 2, y un 5 % en sucesivos.
- No desperdiciar más del 5% de los platos puestos en la cinta optimizando los procesos y de la curva de aprendizaje, para rebajarlos en sucesivas.

### ***En el bar:***

- Suponga más del 50% de los ingresos totales del negocio para el primer año.
- Obtener una ocupación media de los fines de semana del 50% del aforo para los 5 años.

Desde el punto de vista cualitativo queremos crear imagen de marca en sector de la restauración y de la noche madrileña, siendo futura referencia en ambiente joven, debido a una fuerte inversión en marketing para el primer año y mantenerla en sucesivos optimizando su gasto.

Consolidar nuestro posicionamiento sobre el modelo de negocio para crear el sexto año una expansión vía franquiciador o de nuevos locales.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La elaboración de todos los platos se realizará con productos naturales de alta calidad y con una cuidada elaboración de los mismos de forma que se consiga que el cliente perciba todos ellos de manera diferenciada a los demás productos similares ofrecidos por los competidores.

Además, puesto que los platos están totalmente a la vista del cliente para poder ser elegidos cuando están en la cinta transportadora, será especialmente importante cuidar la presentación de los mismos.

### 5.2. MATERIAS PRIMAS

Tenemos una amplia variedad de materias primas para la elaboración de nuestros platos.

A continuación ofrecemos una lista detallada de todos los elementos necesarios para poder ofrecer a nuestros clientes un servicio completo y de alta calidad. Calculamos además los costes relativos a todos los platos que ofrecemos en nuestra carta, además del margen de cada uno de los mismos:

Plato	Coste unitario (€)	Precio (€)	Ganancias(€)
Tartar a la pimienta.	2,24	4	1,76
Pincho de tortilla de patatas .	0,73	4	3,27
Patatas fritas a las 3 salsas.	3,05	4	0,95
Tomatitos aliñados.	0,58	4	3,42
Tosta de lomo roquefort.	2,63	4	1,37
Tosta de salmón con caviar.	1,345	4	2,655
Tosta de jamón con tomate.	1,46	4	2,54
Tosta de pucela con caballa y pimientos rojos.	0,89	4	3,11
Salmorejo.	1,02	4	2,98
Tortilla de patata	1,6	4	2,4
Tortilla de patata con ali-oli	1,6	4	2,4
Tumaca con ibérico	1,73	4	2,27
Tumaca con foie	2,22	4	1,78
Foie a la plancha con cebolla confitada	1,92	4	2,08
Foie con confitura de arándanos	2,07	4	1,93
Brie fundido con frambuesa	1,33	4	2,67
Brie fundido con cebolla confitada	0,64	4	3,36
Brie fundido con jamón ibérico	1,87	4	2,13
Brie empanado	1,95	4	2,05
Brie empanado con frambuesa	1,04	4	2,96
Queso de cabra con cebolla confitada	0,4	4	3,6
Pechuguita de pollo con frambuesa	1,25	4	2,75
Pollo con cebolla confitada y queso	1,27	4	2,73
Pollo con brie	1,54	4	2,46
Arroz 3 Delicias al estilo Conquense	2,02	4	1,98

ETIQUETA VERDE

	Plato	Coste unitario (€)	Precio (€)	Ganancias(€)
ETIQUETA ROJA	Solomillitos con cebolla confitada	2,1	6	3,9
	Solomillitos con brie fundido	2,54	6	3,46
	Solomillitos a la mostaza dulce	2,21	6	3,79
	Berenjenas rellenas.	1,02	6	4,98
	Croquetas (ración 6).	0,5	6	5,5
	Flamenquines .	3,74	6	2,26
	Choricitos a la sidra.	1,19	6	4,81
	Fajitas al estilo Mexican.	2,56	6	3,44
	Burritos de carne y queso cheddar.	1,4	6	4,6
	Revuelto de ajetes con jamón.	2,68	6	3,32
	Patatas bravas.	1,32	6	4,68
	Ensaladita de modena.	3,65	6	2,35
	Ensalada de pimientos asados.	0,95	6	5,05
	Ensaladilla rusa.	0,37	6	5,63
	Ensaladilla de salpicón de marisco.	0,45	6	5,55
	Morcilla de burgos.	1,44	6	4,56
	Jamón serrano.	2,14	6	3,86
	Lomo.	2,31	6	3,69
	Boquerones en vinagre.	2,56	6	3,44
Anchoas con tomatitos.	3,53	6	2,47	
Lacón.	1,18	6	4,82	

	Plato	Coste unitario (€)	Precio (€)	Ganancias(€)	
ETIQUETA NEGRA	Tabla de quesos.	4,75	8	3,25	
	Tabla de patés.	3,24	8	4,76	
	CAZUELAS	Huevos estrellados con jamón	2,36	8	5,64
		Huevos estrellados con butifarra	1,32	8	6,68
	ENSALADAS	Croquetas de jamón (6 uds.)	0,5	8	7,5
		Croquetas de roquefort (6 uds.)	0,5	8	7,5
		Croquetas de bacalao (6 uds.)	0,5	8	7,5
		Queso provolone con orégano	2,12	8	5,88
		Pimientos rellenos de bacalao con papas panadera	0,5	8	7,5
		Berenjenas, queso fresco, papa y balsámico	0,82	8	7,18
		Pasta, pollo y salsa de queso	1,54	8	6,46
		Tomate, mozzarella y orégano	1,64	8	6,36
	Rúcula parmesano y tomatitos	2,12	8	5,88	
	Queso de cabra, pasas y bacon.	3,96	8	4,04	

	Plato	Coste unitario (€)	Precio (€)	Ganancias(€)
ETIQUETA DORADA	Puntitas de solomillo al estilo mozarabe.	2	10	8
	Gnocchi a los cuatro quesos	1,03	10	8,97
	Crepes de camembert	1,51	10	8,49
	Bacalao dorado al estilo peruano.	2,12	10	7,88
	Milhojas de patatas, setas y foie	6,35	10	3,65
	Lasaña de setas del bosque	1,51	10	8,49
	Solomillo con salsa de surigo	2,57	10	7,43
	Magret de pato en salsa de frambuesa	1,09	10	8,91
	Presa ibérica en su salsa de ajitos.	1,45	10	8,55
	Calzone al Tito Miki con bacon y cheddar.	1,4	10	8,6

Otra parte importante de nuestro negocio son las bebidas, por lo que hemos establecido una relación de precios y costes de las mismas, gráficamente reflejada en la siguiente tabla:

Tipo de bebida	Marca	Capacidad (l)	Coste (€)	Nº de copas	Coste por copa (€)
Cerveza	HEINEKEN	Tercio	0,59		
Cerveza	MAHOU ESPECIAL	Tercio	0,46		
Cerveza	ALHAMBRA 1925	Tercio	0,45		
Cerveza	CORONITA	Tercio	0,75		
Bebidas	COCA COLA		0,46		
Bebidas	COCA COLA light		1,09		
Bebidas	SEVEN UP		0,43		
Bebidas	FANTA		0,43		
Agua	LANJARON	1	0,96		
Agua	VICHY	0,5	0,61		
Agua	SOLAN DE CABRAS	0,75	0,95		
Agua tónica	SCHWEPPES	0,25	0,53		
Energizante	RED BULL	0,25	0,75		
Whisky	JB	0,7	11,3	14	0,81
Whisky	DYC	0,7	7,2	14	0,51
Whisky	JOHNNIE WALKER	0,7	11,5	14	0,82
Ron	BRUGAL	0,7	9,45	14	0,68
Ron	HAVANA	0,7	13,24	14	0,95
Ron	GAVANNES	0,7	8,3	14	0,59
Ron	CACIQUE	0,7	9,2	14	0,66
Tequila	JOSE CUERVO	0,7	10,5	14	0,75
Vodka	STOLICHNAYA	0,7	7,5	14	0,54
Vodka	ABSOLUT	0,7	9,5	14	0,68
Pacharan	ZOCO	1	7,57	20	0,38
Orujo	Pazo Maior	0,7	5,7	14	0,41

### 5.3 PROVEEDORES

Nuestro principal proveedor para frutas, hortalizas, pescados y carnes será MERCAMADRID, puesto que se trata del polígono alimentario líder y cuenta con garantías de calidad sustanciales. La empresa realizará una minuciosa elección de los productos que tendrán que pasar una serie de exhaustivos controles previos:

- Sus productos han de ser de máxima calidad
- Visita previa del Gerente de nuestro restaurante a las instalaciones de los proveedores.

- Contratos de suministro con determinados proveedores: volumen, plazo de entrega, etc.
- En caso de que alguno de los productos que nuestro Gerente haya demandado no cumpla con las exigencias, el proveedor correrá con los gastos que implique su devolución.
- Aceptación de un periodo de pago a treinta días.
- Volumen de compras exigido adaptado a la rotación esperada y al inventario, puesto que en nuestro caso es perecedero.

## 5.4 LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTOS

La logística de aprovisionamientos para la empresa se descompone en dos partes bien diferenciadas:

- Las compras de los diferentes productos

Tanto de las materias primas necesarias para elaborar los distintos productos en nuestro restaurante como de todos aquellos productos necesarios para el correcto funcionamiento del mismo como son: los productos de limpieza, seguridad e higiene, desinfección, mantenimiento, auxiliares...etc.

- El almacenamiento de materias primas y productos finales.

Habrà que tener en cuenta que muchos de los productos comprados pueden ser perecederos con lo que se tendrán que adoptar las medidas necesarias para el control de su distribución y consumo y permanencia en la cinta transportadora de los platos finales.

Toda la logística vendrà centralizada en el propio local (sede de la empresa) y desarrollará entre ésta y nuestro principal proveedor, MERCAMADRID, con una furgoneta propia (en contrato de leasing) para que sean más fáciles las tareas de transporte de productos necesarios para atender nuestra demanda.

Desde nuestro local se gestionarán también todas las compras (diferentes pedidos), directamente con MERCAMADRID. De esta forma, todo el control de stocks se lleva a cabo a través de un sistema de información personalizado según nuestras necesidades y que permite mantener un inventario diario y asegura que la gestión de pedidos se efectúa en tiempo real, de esta forma

evitamos roturas de stock innecesarias. Dicho sistema permite agilizar los diferentes pedidos, ahorrando tiempo y dinero.

En relación al aprovisionamiento, nuestro local cumple con todas las condiciones necesarias para el correcto almacenamiento de todas las materias primas y productos finales: armarios frigoríficos, estanterías, etc. Este procedimiento es indispensable para mantener controlados los productos perecederos, que tienen unas estrictas fechas de caducidad o consumo preferente.

A la recepción del producto en el local, se realizará un control de calidad del producto, determinando si corresponde a lo que ha sido ordenado.

En función del control de los armarios frigoríficos y del estado de los diferentes productos, se avisará al Gerente de la necesidad o no de reponer los productos que sean necesarios en cada momento para la correcta elaboración de nuestros platos.

Se realiza continuamente un análisis estadístico de cuáles son las más demandadas por los clientes, lo que permite un mayor seguimiento de determinados productos de cara a una mejor gestión de las tareas de aprovisionamiento y distribución.

Con esta secuencia de operaciones que hemos detallado y programado hace que en todo momento exista una información sobre los productos requeridos y almacenados en el local, permitiendo un mejor acopio de los alimentos y facilitando el conocimiento del funcionamiento de nuestro negocio, haciendo posible un mejor servicio y atención al cliente.

## **5.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

El proceso de producción de nuestra empresa tiene como tarea inicial, la gestión de pedidos desde nuestro local a través de nuestro Gerente y como tarea final la gestión de todos los residuos generados en las diferentes áreas de producción. A continuación detallamos los diagramas de flujo del nuestro proceso productivo.



## **ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Como materias primas fundamentales se encuentran: las frutas variadas, hortalizas, bases para carnes, pan, etc., y como productos finales: todos los que están en nuestra carta.

En la recepción de materias primas se seleccionan los mejores productos y se rechazan los que no cumplan las condiciones necesarias, como hemos comentado anteriormente. Las diferentes materias primas que cumplan dichas condiciones, se almacenan en función de si son perecederas o no en la cámara frigorífica de nuestro local y estanterías correspondientes. En este momento se procedería a la preparación de los platos y, una vez estén listos (en el área de preparación), estos pasan a la zona de acabado, donde se dan los últimos retoques a los platos para su distribución a los clientes a través de nuestra cinta transportadora.

El proceso de elaboración de los productos consta de las diferentes fases:

1. Recepción de la materia prima.
2. Almacenamiento de la materia prima.
3. Inicio del proceso de elaboración.
4. Lavado de los diferentes productos.
5. Composición de los diferentes platos.
6. Cocina bien en frío o bien en caliente de los platos.
7. Paso de los productos al área o zona de acabado.
8. Colocación en la cinta transportadora.
9. Limpieza y recogida de platos.

En todo momento los productos se elaboran bajo el concepto de productos sanos, naturales y algunos de ellos ecológicos, con su correspondiente certificado, ofreciendo una imagen de calidad orientado a lograr la satisfacción completa del cliente.

## **GESTION DEL SERVICIO**

Para la correcta conservación de los platos para que nuestro servicio sea de calidad y estén en perfecto estado para ser consumidos por nuestros clientes, establecemos la política siguiente:

- Platos no marcados: son los que directamente se colocan en la cinta transportadora para que el cliente pueda elegirlos, porque no requieren excesiva conservación y pueden permanecer un poco de tiempo sobre ella. Aquí se incluyen la mayoría de nuestros platos fríos.
- Platos marcados: son los que tienen una distinción en nuestra carta de platos, y deberán ser ordenados por teléfono (marcando 101, que establece conexión con nuestra centralita), debido a la necesidad de su conservación caliente o pérdida de cualidades si permanecen algo de tiempo en la cinta.

Respecto a las bebidas y los postres, ambos tendrán que ser pedidos por teléfono (marcando 101), para que sean nuestros camareros los que suministren los mismos a nuestros clientes.

Respecto a nuestro servicio de bar, lo gestionamos en las barras, de forma tradicional.

### **5.6 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución se efectúa mediante una furgoneta, como ya hemos mencionado que llevan los diferentes productos a su punto de destino que es nuestro restaurante.

Se efectúa además un control diario de los productos que están próximos a su stock de seguridad y que se necesitan de inmediato para el día siguiente, asegurando de esta forma un excelente servicio en el aprovisionamiento de mercancías en nuestro local.

### **5.7 LOGÍSTICA DE RESIDUOS**

Tanto en el restaurante como en la zona de copas, se generan una serie de residuos debido al propio funcionamiento de la actividad diaria. En ambos lugares se han previsto sistemas de reciclaje y recogidas de basura en

cumplimiento con las ordenanzas municipales del ayuntamiento de Madrid. Se disponen diferentes contenedores de basura situados en los lugares acondicionados para ello.

De igual forma todas las cajas tanto de plástico como de cartón, y los vidrios sobre todo de la parte de bar, al igual que determinados residuos más contaminantes se depositan en contenedores adecuados para su posterior retirada y reciclaje.

## **5.8 MANTENIMIENTO.**

En este apartado se distinguirá entre varios tipos de mantenimiento que explicamos a continuación:

- Para toda la limpieza y gestión de residuos tanto del almacén como del propio restaurante se subcontratará el servicio a una empresa privada de limpieza ubicada en la ciudad de Madrid. Esto permitirá mantener los locales siempre en perfectas condiciones tanto desde el punto de vista de la sanidad como de la limpieza. Además todos los empleados recibirán la formación y las órdenes adecuadas para el continuo y correcto uso y mantenimiento diario de los restaurantes, maquinaria, utensilios, etc. para mantener todo ello en las mejores condiciones de limpieza y calidad.
- Del mantenimiento de toda la maquinaria de los restaurantes serán las propias compañías proveedoras, las encargadas de efectuarlo en función de las bases establecidas en el contrato.
- Por último de todas las instalaciones informáticas tanto Software como Hardware, los teléfonos ubicados en las mesas y de todos los sistemas de información y comunicación instalados será la empresa proveedora NOARIS CONSULTING (de Madrid). Estará encargada de su correcto mantenimiento y en caso de fallo o caída del sistema se compromete a su mejora o rápida solución del problema en el menor tiempo posible para poder asegurar su perfecto funcionamiento a nuestros clientes.

## **5.9 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN**

Para la comunicación entre las mesas estableceremos una red de telefonía interna, semejante a la utilizada en las cadenas hoteleras. Dicha red tendrá una centralita en la cocina de nuestro restaurante y dará la posibilidad de:

- Comunicación de nuestros clientes entre las distintas mesas.
- Ordenar por teléfono a cocina platos calientes que solicite el cliente para que puedan ser elaborados y puestos en la cinta para que sean accesibles al cliente.

Todo el servicio de telefonía es contratado a TELEFONICA e incluye también la línea de conexión a Internet de 10Mb para su uso por parte del personal del local. Este servicio tiene un coste de 1800€ de forma anual.

Por último todas las instalaciones informáticas de Software y todo lo relativo al Hardware de nuestro restaurante y bar, son instalados por la empresa proveedora NOARIS CONSULTING, ubicada en Madrid. Dicha empresa se encargara también del mantenimiento de los equipos y del programa informático para la gestión del local.

El programa instalado se llama PRO II y tiene un coste de instalación y mantenimiento de 4500€ anuales, el cual incluye todas las actualizaciones, mejoras del sistema y atención telefónica, así siempre tendremos la garantía de contar con su servicio.

## **5.10 OTROS SERVICIOS**

Se ha contactado con la empresa de seguros HELVETIA, la cual nos proporciona en primer lugar un seguro multi-riesgo, en el local que cubra las contingencias más comunes en estos casos: incendio, robo, inundación, rotura de escaparates, pérdida de beneficios, y en segundo lugar otro seguro de responsabilidad civil ante posibles intoxicaciones producidas por alimentos en

deficiente estado de conservación y ante cualquier daño que pudieran sufrir los clientes dentro de cada local y su coste total es de 3.374,8 € anuales.

Con la empresa SECURITAS está pactado la contratación de los siguientes servicios: detectores de fuego, alarma conectada a la central, detectores de movimiento e intrusión, con un coste total de 60.480€ por la instalación y mantenimiento. En Anexos pueden verse las instrucciones que hemos tenido en cuenta de acuerdo a la posible evacuación de los clientes, zonas de densidad elevadas, instalaciones centralizadas de climatización y ventilación y extracción de humos.

En cuanto al servicio de lavandería, se va a contratar en servicio externo a la lavandería Lesli S.L. que se encuentra ubicada en Fuencarral, calle las Bermudas No.24, Madrid, la cual se encarga de recoger las mantelerías y complemento.

En relación a los suministros, vamos a subcontratar el servicio de electricidad a ENDESA.

El servicio de atención al cliente de ENDESA nos ha estimado un consumo de 10 Kw de electricidad en el restaurante y bar, por tanto hemos optado por la tarifa empresa ya que ésta supera los 15 Kw, porque aunque tiene un mayor coste para nosotros supone una mayor potencia en luz, necesaria para los focos, equipo de música, etc.

Siguiendo el consejo de ENDESA, utilizamos 30 Kw cuyo precio es de 0,098868 €/Kwh, por lo que el consumo anual de luz es de 16500 €.

El servicio de gas es contratado a la distribuidora en Madrid: Gas Natural, al ser una PYME nos han estimado la tarifa Óptima Gas. Ésta consiste en un consumo superior a 5.000 € e inferior a 50.000 €, con un término fijo de 5,46 €/mes y un término variable de 0,040857 €/Kwh. Estimamos que nuestro consumo de gas será de 10 820€.

El servicio de agua en la Comunidad de Madrid es suministrado por Canal de Isabel Segunda, según su asesoramiento utilizamos una tarifa doméstica con incremento de m<sup>3</sup>. El suministro de agua está sujeto a una parte fija de cuota y una parte variable que consiste en:

Si superamos los 60 m<sup>3</sup> la tarifa asciende a 1,1346 €/m<sup>3</sup> en invierno; y 1,7020 €/m<sup>3</sup> en verano..

Debido a nuestras necesidades de lavaplatos, fregadero, agua para preparación de platos y su utilidad constante y abundantemente, se gasta 85-90 m<sup>3</sup> de agua, lo que anualmente supone un gasto en suministro de agua de 4500 €.

Respecto al renting sobre la furgoneta, este es contratado a la empresa MERCEDES BENZ por un importe anual que asciende a 5948,5 €.

## **5.11 PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS: PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Los primeros pasos del personal de contacto, sus primeros gestos, sus primeras palabras son trascendentales, pues son impresiones iniciales que se crean en el cliente y que de ellos dependerá en buena medida el desarrollo posterior de su satisfacción para con nosotros. Además en nuestro caso eso es primordial porque tenemos que sorprender a nuestro cliente con nuestra forma diferenciada de ofrecer servicios de restauración desde el primer día.

Una de las formas para realizar una aproximación efectiva al cliente es mantener una norma de actuación estandarizada y la mejor forma de alcanzar este objetivo es adoptar una mayor homogeneidad de protocolos de actuación del personal de contacto directo con el cliente;

Es importante que nuestros empleados sean conscientes que las necesidades del cliente están por encima de las de ellos mismos y que su tarea profesional es satisfacerlos, por encima de los problemas personales u estados de ánimo.

### **Modalidades, comunicación, costes e imagen:**

#### **Contacto directo:**

#### **1. Aspecto lingüístico**

- Utilizar un vocabulario que el cliente pueda entender, según su nivel cultural y edad. Se debe adaptar al lenguaje de entendimiento del cliente.
- No hay que expresarse inadecuadamente: utilizando jerga, con vulgaridad, con vaguedad.
- Hay que ser claro comprensivo y comprensible.

## 2. Imagen emitida:

- El camarero ha de llevar su uniforme limpio, estéticamente puesto y una chapa de identificación.
- No comunicarse entre los compañeros dando voces.
- Estar accesibles al cliente, no teniendo que reclamar la atención repetidas veces. De ese modo se da la imagen de estar pendiente de sus necesidades en todo momento.
- No comer delante de los clientes, sino tener una hora y un lugar establecido para ello.
- No llevar teléfono móvil mientras se trabaja.
- Mantener la compostura aunque se conozcan a los clientes.

### Contacto no directo:

#### 1. Por teléfono.

- *La actitud positiva es contagiosa.* Si usted le sonríe a alguien, él o ella le sonreirán también. Con el teléfono, sucede exactamente lo mismo. El cliente reconoce inmediatamente su actitud según el tono, la velocidad y las palabras de su conversación.
- Las razones para comenzar una llamada con actitud positiva es evitar: emociones negativas, una vez percibidas, son difíciles de eliminar. La otra es que las *emociones positivas* mueven a las personas más rápidamente a la *acción*.
- *Nunca* utilizar un tono de voz *monótono*. Para evitar esto, imagine que el cliente con quién habla por teléfono está sentado delante de usted. Trate de hablar a esa imagen en vez de hablar con el teléfono.
- Para los clientes la voz del empleado es la voz de la empresa y por tanto su impresión de la misma. Por lo tanto una *voz cálida, sincera y amigable* hace que el interlocutor se sienta cómodo y confíe.

- Respirar profundamente tres veces antes de coger el teléfono le aportará un oxígeno suplementario, le dará más energía y reducirá su estrés ayudándole a conseguir una actitud positiva.

## 2. Por la página web:

- El cliente tiene un fácil acceso y manejo a los servicios: menú del día, ubicación del local, decoración.

### **Temporalización:**

#### 1. Acogida.

- *Forma de recibir al cliente* se debe tomar la iniciativa del contacto. No hay que esperar a que el cliente de el primer paso.
- Llamar al cliente por Señor, Señora o Señorita. Si es un cliente habitual, llámeme por su apellido añada alguna frase de naturaleza amable a fin de romper el frío inicial.
- En el caso de no estar lista ninguna mesa, se le invita a tomar un aperitivo en la entrada del local.
- Una vez colocado el cliente en la mesa, se le facilita la carta. Y les desea que sea de su agrado.

#### 2. Durante su estancia.

- El camarer@ pregunta al comensal que bebida quiere.
- Empezar sirviendo a las mujeres.
- No se retira la bebida ni el plato, sin antes preguntar al cliente.
- Retirar: paneras vacías, botellas vacías,...etc.
- En cuanto a la recogida de la mesa, se retiran los platos, cubiertos,..etc sin molestar a nuestros clientes. No hay que abarcar gran cantidad de platos, para evitar que se caigan.
- Cuando se cae un cubierto, se deja en el suelo, se trae uno limpio de la cocina en un plato y seguidamente se recoge el del suelo. El cliente puede comprobar que no le damos el mismo cubierto repasado.



- En el caso de observar una servilleta caída, se trae una limpia sobre un plato y la servilleta caída se recoge inmediatamente.

### 3. Despedida.

- Preguntar al cliente por su satisfacción por todo el servicio. Nos da información sobre preferencias de platos.
- Cuando nos piden la cuenta, dividir el gasto proporcional por el número de comensales.
- Junto con la cuenta se dará a los clientes unos caramelos refrescantes.
- El camarero cuando el cliente se levanta de la mesa, le da las gracias y le despide con una sonrisa y deseando que tenga un buen día.

# 6. PLAN DE MARKETING

## 6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### Investigación de base de fuentes primarias

#### Investigación exploratoria:

##### Metodología:

Se realizó 4 focus groups con 6 participantes cada uno, de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 25 y 34 años.

##### Objetivos:

Se busca investigar:

- 1) Hábitos de consumo con respecto a restaurantes y bares (días y horarios, sitios preferidos, montos aproximados de consumo por ocasión, etc.)
- 2) Conocimiento y percepción de precios y calidad en otros establecimientos
- 3) Medios de comunicación por los cuales se enteraron (webs, redes sociales, radios, periódicos, folletos en la calle, etc.)
- 4) Preferencias en comida y bebida
- 5) Prueba de concepto de YU ChuS

##### Desarrollo del Focus group

Lugar: Comedor en piso particular (Duque de Sesto 37, Barrio de Salamanca)

Días: Sábados 9, 16, 23 y 30 de Mayo

Hora: 5pm

Duración: 90 minutos

## RESUMEN DE LOS PARTICIPANTES

	Nombre	Sexo	Edad	Profesión / Cargo	Ingreso mensual bruto (€)	Residencia	
<b>Grupo 1</b>	1	Jose	M	25	Analista	1000	Chamartin
	2	Miguel	M	28	Artista	1300	Salamanca
	3	Javier	M	28	Ginecólogo	2000	Salamanca
	4	Saúl	M	29	Supervisor de planta	1700	Chamartin
	5	Luis	M	25	Doctor	1800	Salamanca
	6	Santiago	M	26	Autónomo	1500	Chamartin
<b>Grupo 2</b>	1	Maria	F	27	Secretaria	1300	Ciudad lineal
	2	Begoña	F	32	Profesora universitaria	1800	Tetuan
	3	Silvia	F	25	Publicista	1400	Retiro
	4	Pilar	F	25	Bailarina	1600	Retiro
	5	Rocío	F	33	Auditora	2100	Tetuan
	6	Elena	F	25	Estudiante de MBA	600	Ciudad lineal
<b>Grupo 3</b>	1	Juan	M	25	Comerciante	2100	Salamanca
	2	Enrique	M	25	Gerente	2500	Salamanca
	3	Francisco	M	33	Asistente de almacén	1500	Salamanca
	4	Joaquin	M	25	Estilista	1300	Retiro
	5	Alberto	M	29	Instructor de gimnasio	1600	Salamanca
	6	Sergio	M	26	Publicista	700	Retiro
<b>Grupo 4</b>	1	Teresa	F	27	Enfermera	1000	Ciudad lineal
	2	Ana	F	31	Futbolista profesional	1400	Ciudad lineal
	3	Estefanía	F	29	Vendedora	1800	Ciudad lineal
	4	Francisca	F	34	Abogada	2400	Chamberi
	5	Maite	F	30	Ingeniera de producción	2500	Chamberi
	6	Cristina	F	31	Administradora	1900	Chamberi

### Resultados y conclusiones del estudio de base

Los focus groups realizados arrojaron las siguientes ideas principales:

1) Los hábitos de consumo coincidieron en su gran mayoría. Los horarios preferidos para almorzar de lunes a viernes son entre 1 y 3:30pm, y los sábados y domingos entre 1 y 4pm. No hubo diferencias significativas por sexo ni edad.

Lo mismo ocurre respecto a los horarios más comunes para cenar, los más comunes son entre 8pm y 12pm, de lunes a domingo.

2) De las 24 personas, 20 respondieron que de lunes a viernes buscaban ir a almorzar a algún restaurante cercano a su oficina o zona de trabajo. Los sábados y domingos, tanto para almorzar como para cenar, la proximidad pierde importancia al momento de decidir a donde ir.

Sobre todo las mujeres le dan mayor prioridad a lo atractivo de la propuesta del restaurante que a su proximidad.

3) Los lugares preferidos donde suelen almorzar de lunes a viernes son:

Ginos, Lateral, Estay, El Séptimo, Adler y El Buey.

4) Los lugares preferidos donde suelen cenar de lunes a jueves son:

Lateral, Estay, Adler y Alcalde.

5) Los lugares preferidos donde suelen almorzar sábado y domingo son:

Ginos, Lateral, Estay, Casa Domingo, El moño y Gerardo.

6) Los lugares preferidos donde suelen cenar de viernes a domingo son:

Lateral, Estay, Adler y Alcalde.

7) Respecto a los lugares nombrados, las variables más importantes para los asistentes eran las siguientes (en prioridad):

a) Buen servicio: la mayoría considera aquí que la comida se sirva rápido, que los camareros sean amables, y que la oferta de platos sea buena y variada.

b) Ambiente agradable: buena decoración, bien ventilado, buena distribución, etc.

c) “Alguna novedad”: 10 personas de las 24 se refirieron a esto. Sobre todo para la cena les gustaría ir a un lugar que tenga algo “especial”, “nuevo”, “diferente”, etc.

d) Precio: una de las últimas variables nombradas. Mientras 8 se declararon indiferentes al precio, 8 buscaban un precio medio y 6 buscaban siempre el precio más bajo.

8) Respecto a los platos preferidos, 17 de 24 coincidieron en que debía ser comida española y mediterránea en general, además de fácil de comer.

9) En cuanto al gasto por salida, la casi totalidad distinguían entre su consumo de lunes a jueves y su consumo los fines de semana. Todos tenían clarísimo que gastaban más los fines de semana, tanto en comida como en bebida.

Luego de tomar los datos, el gasto promedio de lunes a jueves es de 18€, y para los fines de semana es de 25€.

De lunes a jueves el número de veces que salían a comer a un restaurante era de 4 veces en ese periodo, y de 2 veces los fines de semana.

10) El principal medio por el que se enteran y toman la decisión de ir a un determinado lugar es el “boca-oreja” o recomendaciones de gente de su entorno (20 de 24). Luego en orden descendente estaban las radios musicales, televisión, GOOGLE e Internet (redes sociales como TUENTI y FACEBOOK), etc.

11) Las radios más escuchadas eran “Las 40 principales” y “M80”, en ese orden. Los horarios más escuchados son desde las 6am hasta las 10am de lunes a viernes.

En la televisión 17 personas de 24 seguían la teleserie “Aída”.

Las 24 respondieron que su buscador preferido en la web era GOOGLE.

## **6.2 PRUEBA DE CONCEPTO**

### **DEFINICIÓN DEL CONCEPTO**

YU ChuS es un lugar que, con el pretexto de ir a comer algo de una forma diferente, le ofrece al cliente una experiencia entretenida en un ambiente divertido.

Nuestro USP: “Lo que quieras y con quien quieras” refleja nuestro objetivo: ofrecerles a los clientes todas las condiciones para que vivan una experiencia novedosa y lúdica al concurrir a nuestro local, hacerles vivir sensaciones inolvidables donde ellos decidan que plato escoger y también con quien relacionarse dentro del restaurante.

Para esto, nuestro local ofrece una cinta transportadora para los platos de comida, los cuales siempre serán atractivos a la vista y sobre todo listos para ser disfrutados.

Por otro lado, cada mesa contará con un anexo telefónico que permitirá comunicarse con cualquiera de las mesas restantes; así, si algún comensal quiere iniciar una conversación o simplemente divertirse, sólo tiene que descolgar el auricular del teléfono y marcar el número de la mesa con la que quiere comunicarse.

Además del restaurante propiamente dicho el local cuenta con 2 barras, una en la entrada de la planta baja y la otra en la planta superior.

Todo el local está decorado de una forma atractiva, juvenil y lúdica que contribuye a crear el ambiente distendido, cómodo pero al mismo tiempo vanguardista.

## **REALIZACION PRUEBA DE CONCEPTO**

Luego de expuesta la idea del servicio, se llevó a cabo la prueba de concepto como sigue:

### **1) ¿Son los beneficios claros y creíbles para ti?**

La tendencia de los participantes (20 de 24) fue a responder que sí estaban claros y eran creíbles, tal cual se había planteado el concepto original.

Dos de los participantes (varones) expresaron que les gustaría que todos los asistentes dieran su e-mail a la entrada, casi de forma obligatoria. Obviamente les aclaramos que no podíamos exigir eso porque todos tenían derecho a la privacidad de sus datos.

### **2) ¿Consideras que este servicio te ofrece algo que te interesa?**

Por lo que se les informó en la definición del servicio, 18 de 24 respondieron que salir a comer era una de sus actividades de ocio favoritas, y por lo tanto siempre buscaban nuevas opciones. Por eso les llama la atención la propuesta.

Asimismo, los 24 hicieron énfasis que si fueran al lugar, la experiencia la primera vez sería la definitiva para volver o no.

### **3) En la actualidad, ¿hay otros locales que ofrezcan algo similar?**

10 de 24 afirmaron haber escuchado o haber estado en un restaurante que tenía una cinta transportadora, pero ninguno ofrecía comida española o mediterránea, lo común era que fuera asiática.

Ninguno de los asistentes había escuchado antes de los teléfonos en las mesas.

#### **4) ¿Irías al restaurante?**

18 de 24 respondieron que irían al menos una vez para probar. De estos 18, 10 eran hombres y 8 mujeres.

De los 6 que respondieron que no irían, los 2 hombres dijeron que preferían un lugar sin los teléfonos, sólo que se sirviera comida.

Las 4 mujeres restantes arguyeron que no querían ser molestadas por las llamadas de otras mesas. Se les aclaró que al sentarse a la mesa los miembros del grupo eran libres de elegir si su anexo telefónico estaba disponible o no para el resto de mesas del local.

Luego de esta explicación 2 de ellas sí se mostraron dispuestas a probarlo.

#### **5) ¿Con qué frecuencia irías a YU ChuS?**

Las 20 personas que previamente se mostraron dispuestas a probar reiteraron que su frecuencia de repetición dependería de su primera experiencia en el lugar, tanto en lo que es el servicio del restaurante y del bar en sí mismos, como de la experiencia con los teléfonos y el coqueteo (esto último particularmente en el caso de los hombres).

De estas 20 personas, 16 afirmaron que de gustarles podrían volver de 2 a 4 veces por mes.

### **6.3 PERFIL DE LA CLIENTELA**

Buscamos dirigirnos principalmente a una clientela joven entre las edades de los 20 a los 35 años.

Sobre todo hablamos de gente joven que busca en nuestro local una oportunidad más agregada a sus fines de semana como parte de su planing de salidas.

Universitarios jóvenes que movidos por las modas de Madrid, encuentran en nuestro restaurante un sitio de encuentro y al alcance de sus bolsillos. Un lugar donde la calidad y el precio se juntan con la posibilidad de conocer gente joven

con facilidad a la par que degustar platos a buen precio y todo con el objetivo de amenizar las noches previas a una buena salida.

Un sitio donde reunirse a la salida del trabajo y desde donde planificar el propio fin de semana disfrutando de las primeras cervezas y tapas, al igual que de la primera copa a un precio similar al del mercado de la zona.

Estos jóvenes se agrupan en los llamados juniors de empresa, gente que obtiene su primer trabajo (23 a 27 años) en empresas y grandes compañías, que con un sueldo medio anual de unos 22000 €.

Luego también encontramos a todos aquellos que ya se encuentran consolidados en relaciones y puesto de trabajo (27 a 35 años) con ganas de disfrutar de una comida agradable y donde cada cual elige a su gusto los platos que disfrutar.

Para el resto de edades un sitio que aboga por la participación de sus comensales en la elección de los platos así como en la de su mejor compañía, conociéndola incluso en el propio restaurante a través de sus teléfonos.

Lugar donde concurren las primeras risas de la tarde en la mejor de las compañías con un ambiente joven y distendido y las primeras copas de la noche en sus espacios más cómodos y decorados al más puro estilo vanguardista.

## **6.4 PROYECCION DE VENTAS**

### **PROYECCION VENTAS EN COMIDA**

Esta proyección se ha basado principalmente en un cálculo derivado de los resultados históricos que se conocen de los resultados de los restaurantes cercanos al nuestro, y de aquellos que siguen una filosofía de ventas parecida a la nuestra.

Tras el análisis de los precios de los platos de COLORES que se corresponden cada uno a un precio, y calculando la media de platos que se pide por persona para ser satisfecho, la media de platos por persona se corresponde con 3



platos por persona, con una media de 2 platos de precio medio-bajo y uno de los más caros. (Color verde, rojo y negro) y una consumición.

$$4 + 6 + 8 + 2 = 20 \text{ €}$$

Calculando que nuestro restaurante (de comida) tiene 16 mesas, con cabida para 80 comensales, y un nivel de rotación medio de 1,5 turnos día 1,5 turnos noche para el primer año teniendo en cuenta estacionalidad, temporadas, días y vacaciones para el primer año establecemos una ocupación para cada día de la semana.

El primer año establecemos las ventas esperadas en base a lo que hemos visto anteriormente y para los años posteriores tenemos un ligero aumento año a año de la ocupación por el incremento tanto de la población del municipio en sí, así como de los turistas de la zona y la cada vez más frecuente proliferación de trabajadores que comen fuera durante su horario de trabajo. A su vez hemos establecido una política de incremento de precios del 2% anual, ligeramente superior al IPC del país. Todo esto deriva como vemos en el gráfico en un incremento año a año de la cifra de facturación.

### PROYECCION VENTAS EN BAR (BEBIDAS)

Según la proyección de ventas que hemos realizado, para el primer año el gasto medio por cliente en el bar, es de 7,5 € en la barra de arriba y de 5 euros en la barra de abajo.

A partir de la proyección de ventas realizadas y del presupuesto del plan de marketing, hemos obtenido la relación entre ambos, es decir, el porcentaje que supone el coste total del plan de marketing para los cinco años estudiados, en relación a los ingresos que obtendrá YU CHUS.

	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	1380735	1560230,55	1638242,08	1687389,34	1721137,13
GASTOS MARKETING	234724,95	156023,055	163824,208	168738,934	172113,713
%	17%	10%	10%	10%	10%

En cuanto a las políticas publicitarias, la fuerte inversión inicial que se realiza en anuncios en radio, google, la fiesta de inauguración, el capítulo de Aida (bartering), etc, el primer año tiene un gran impacto en el volumen de ventas, que permite un mayor conocimiento del restaurante y del servicio que ofrecemos. El resto de los años mantenemos ciertas políticas publicitarias para llegar a un mayor número de público objetivo al que aún no hayamos llegado. Sin embargo, estas inversiones posteriores no tienen un impacto tan fuerte como la inicial.

## **6.5 MARKETING MIX**

### **6.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

#### **DEFINICION DEL PRODUCTO/SERVICIO – JERARQUÍA DE PRODUCTO**

Beneficios básicos: Sacar el apetito de los clientes.

Producto genérico: Ofrecer comida y bebida en un local.

Producto esperado: Tener una mesa donde sentarse y relajarse para comer solo o acompañado, pagando un precio no superior al del mercado, y tener la posibilidad de acudir después de la comida al bar del restaurante y poder seguir disfrutando de un ambiente distendido.

Producto aumentado: Posibilidad de visualizar las comidas servidas por una cinta transportadora antes de elegir las, pudiendo comprobar el aspecto y la cantidad de cada plato. Además se le proporciona al cliente la oportunidad de poder comunicarse con otras mesas a través de los teléfonos disponibles en cada una de ellas, haciéndoles sentir multitud de sensaciones.

Producto potencial: Deleitar al cliente con novedades continuas sorprendiéndole cada vez que vuelva a disfrutar de nuestros servicios.

#### **NECESIDADES DEL CLIENTE**

La necesidad que queremos cubrir es la de poder disfrutar de una comida o una cena en un ambiente de diseño con un servicio fuera de lo común en un entorno con posibilidad de relacionarse y disfrutar de una nueva experiencia y ambiente.

## **CARACTERISTICAS DE NUESTROS PRODUCTOS / SERVICIO**

La carta que más adelante se detalla, nace de la observación y de los principios que en nuestro restaurante se siguen en cuanto a necesidades que queremos cubrir.

La observación de las preferencias actuales tratándose de periodos tan complicados como la actual crisis y de las habitualidades de los consumidores que nos animan a seguir con una filosofía de precios bajos, económicos y asequibles para cualquiera.

La posibilidad de que cada cliente elija de la cinta transportadora cualquier producto sabedor del precio al que se refiere y con la peculiaridad de poder observar sus cualidades y calidades antes de degustarlo.

Hoy día los clientes jóvenes a los cuales nos dirigimos, buscan un sitio barato donde poder concurrir con frecuencia para tapear y disfrutar los ratos antes de una buena salida de copas o simplemente de un rato entre amigos ya sea durante semana o los fines de semana.

La carta sigue el guion de muchos restaurantes de tapas propios de Madrid y de los alrededores, y con la filosofía de una noche de cena al más puro estilo de libre elección y degustación.

Restaurantes tan punteros en la gastronomía madrileña como:

- Estay Madrid
- Lateral
- 4 de tapas

Estos restaurantes han marcado un poco nuestro estilo a la hora de decidir los platos y la fijación de precios.

El objetivo es servir pequeñas cantidades a precios asequibles y que se pueda compartir para degustar diferentes comidas a lo largo de la comida-cena.

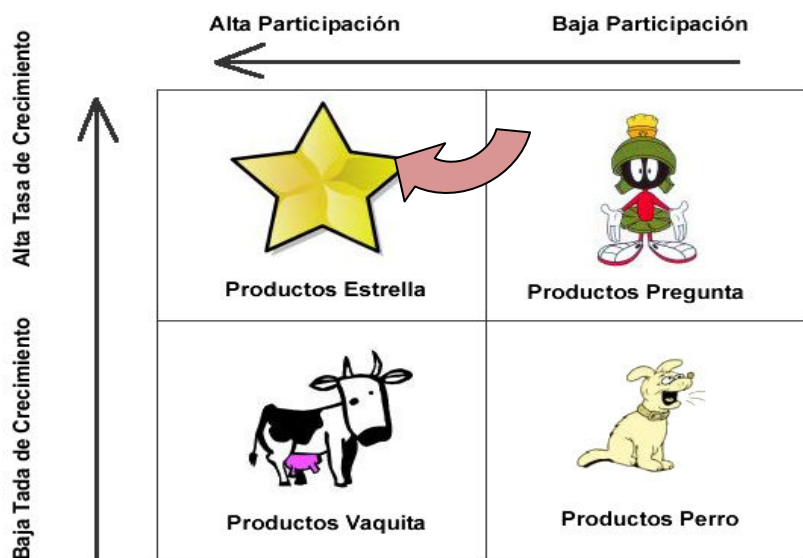
**Horario de apertura por días de semana para el cálculo de las rotaciones**

El horario del restaurante será de Martes a Domingos de 12:30 a 16:00 y de 20:00 a 00:00 cerrando los lunes, mientras que el horario de la planta de arriba para tomar café o copas será de Martes a Domingos en horario ininterrumpido de 12:30 a 1:30. Existiendo 2 turnos de camareros, uno de 12:30 a 19:00 y otro de 19:00 a 1:30.

## PRODUCT MIX

### MATRIZ BCG DE HENDERSON

En base a nuestra situación de lanzamiento de restaurante, tenemos una participación relativa baja, esperando un consiguiente crecimiento de ventas y asumiendo que generalmente al principio existen pérdidas. De esta forma somos un claro producto interrogante (?), según la matriz BCG, siguiendo una estrategia de apostar por la inversión debido a su lanzamiento. El objetivo es ganar cuota de mercado y abandonar este cuadrante lo más pronto posible para así convertirnos en “Estrella” en el futuro, pasando de la fase de introducción en la que nos situamos a la fase de crecimiento que esperamos.



### CICLO DE VIDA

El sector de la restauración en general es muy maduro y competitivo por lo que es necesario ofrecer un servicio que el cliente aprecie como diferente a lo

existente en el mercado. Nuestra diferenciación vendrá dada por el posicionamiento a continuación.

## POSICIONAMIENTO

### MAPPING DE POSICIONAMIENTO

Determinantes	Básicos	Determinantes	Importancia +
	Calidad de la comida	Ver las comidas servidas por la cinta transportadora antes de elegir las. Oportunidad de poder comunicarse con otras mesas. <b>Sensaciones</b>	
Opcionales	Irrelevantes	Opcionales	
		Bar	
-		Diferenciación	+

Ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de comer de una manera diferente en un ambiente diferente.

El USP elegido es: *“Lo que quieras y con quien quieras”*, que refleja nuestro objetivo: ofrecerles a los clientes todas las condiciones para que vivan una experiencia novedosa y lúdica al concurrir a nuestro local, hacerles vivir sensaciones inolvidables donde ellos deciden que escoger (lo que quieren) y también con quien relacionarse de todo el restaurante.

### LOGO E IMAGINERÍA DE LA MARCA

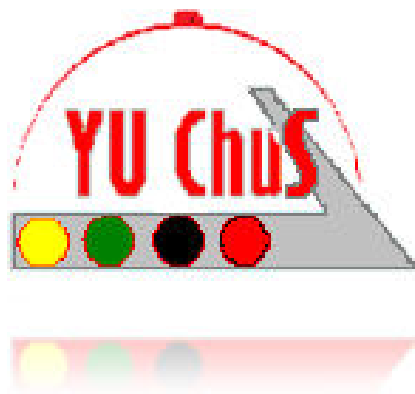
El logotipo es sencillo y minimalista. Los elementos que lo conforman son:

1) El nombre de nuestra marca: YU ChuS, una castellanización del inglés “You choose”. Este es nuestro mensaje fuerza, que el cliente escoja el plato que quiera de la cinta y disfrute rápidamente de él. Al mismo tiempo esta idea de elección es para la comunicación entre mesas mediante los anexos telefónicos.

2) Bajo YU ChuS observamos una cinta gris como representación de la cinta transportadora de los platos.

3) Encima de esta cinta se encuentran 4 círculos de colores. Estos representan los 4 tipos de platos según su precio.

4) Encima de todo el logo se ve el borde rojo en forma de cúpula que representa a la campana de plástico que cubrirá a los platos durante su paso por la cinta transportadora-



Este logo se verá impreso en cada una de las piezas de comunicación del restaurante, ya sea en la puerta del local, en las cartas de comida y copas, en las servilletas, uniformes del personal, etc.

### **6.5.2 PLACEMENT - PLAZA**

El eje del negocio se enfocará a la venta de nuestros productos desde el local donde tenemos situado nuestro restaurante, por lo que la distribución en este caso se enfocará en atraer a los clientes para ofrecerles allí todos nuestros servicios de restauración (comida internacional y variada, oportunidad de ver todos los platos antes de decidir cual degustar, nuevas experiencias, interactividad, etc.) y de bar&copas.

Es en este aspecto donde juega un papel más importante el marketing, en su labor de promoción y comunicación para atraer a los clientes a nuestro negocio.

## **PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUCIÓN: EL RESTAURANTE**

### **UBICACIÓN**

El placement juega un papel fundamental a la hora de desarrollar nuestro plan de marketing.

La forma de llegar al cliente depende mucho de nuestro profiling, así como del estilo de vida del consumidor y sus preferencias.

Los barrios de Recoletos, Goya, Lista y Castellana se distinguen del resto de la ciudad de Madrid en tener una estructura reticular muy definida, con calles perpendiculares. Estos son barrios eminentemente residenciales y comerciales, que se encuentran muy bien comunicados y son los preferidos por los madrileños con gran poder adquisitivo. El Barrio de Salamanca es sin duda, una de las zonas residenciales más prestigiosas de todo Madrid.

Además tiene una gran afluencia de turistas y público en general que buscan distracción durante las noches.

Una vez elegida la zona donde estará ubicado el restaurant, encontramos un local el cual marcamos en el mapa, en la intersección de las calles Hermosilla con Lombia.

### **ESTRATEGIA DE LOCALIZACION**

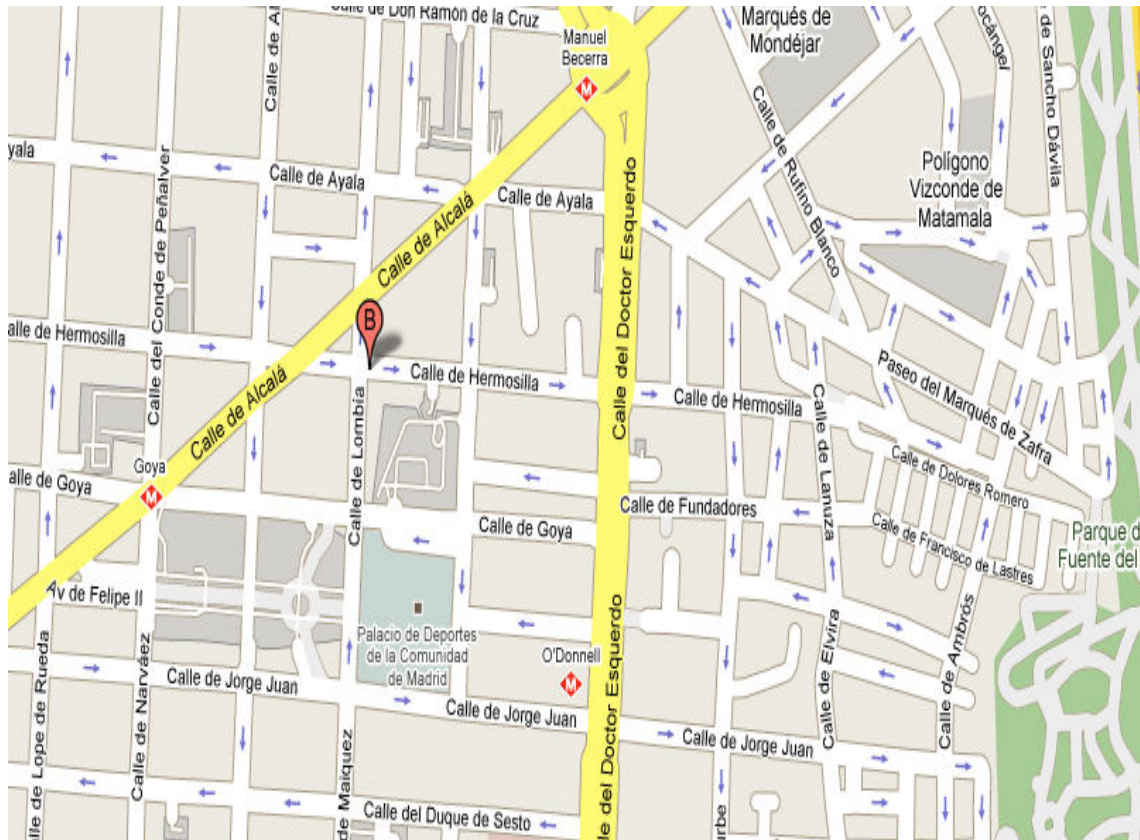
La localización y zona escogida para la ubicación de nuestro restaurante radica en función a los principios específicos que seguimos en cuanto a estilo y publico objetivo al que nos queremos acercar.

La ciudad de Madrid y más concretamente el barrio de Salamanca, radica en que todos y cada uno de los 21 distritos de la capital tienen una renta disponible per cápita superior a la media en España. A la cabeza se encuentran Chamartín y Salamanca, con 22.564 y 22.255 euros, respectivamente.

En términos absolutos, el distrito en el que más actividad económica se realiza es Salamanca, con 10.710 millones de euros, seguido de Chamartín, Tetuán, y Ciudad Lineal.

**CALLE HERMOSILLA:** Hermosilla es una zona tranquila con comercios de todo tipo muy a mano, y a un par de minutos andando del “Corte Inglés” uno de los

mayores centros comerciales de la ciudad. El barrio de Salamanca es una zona residencial muy segura considerada como el “up-town” madrileño. Debe su nombre al urbanista y constructor D. José de Salamanca, y hoy en día albergan una de las zonas residenciales más prestigiosas del continente europeo.





## LA COMPETENCIA EN LA ZONA

NOMBRE RESTAURANTE	DIRECCIÓN	TIPO DE COMIDA	PRECIO 1/2 P.P
Abacería de la Villa	Castelló 83	De mercado creativa	36 €
Adler	Goya 31	Vasca	30 €
Alcalde	Jorge Juan 10	Tradicional vasca	21 €
Arcade	Alcalá 84	Gallega	20 €
As'Pedriñas	General Pardiñas 70	Gallega	20 €
Asador de Aranda	Diego de Leon 9	Carnes	45 €
Asador Ribera del duero	PriP. de Vergara 78	Carnes	35 €
Asador Velate	Jorge Juan 91	Carnes	35 €
Bocoy	Duque de sexto 3	Cocina Internacional	33 €
Candilejas	Hermosilla 7	Variado	30 €
Casa de vacas	Jorge Juan 12	Castiza y Cosmopolita	25 €
Casa Domingo	Alcalá 99	Tradicional y Moderna	25 €
Casa Quinta	Padilla 3	Vasco - Francesa	40 €
Centro cubano	Claudio Coello 41	Cubana	25 €
Centro riojano	Serrano 25	Riojana	30 €
Chicago's	Pº Castellana 4	Cocina USA	15 €

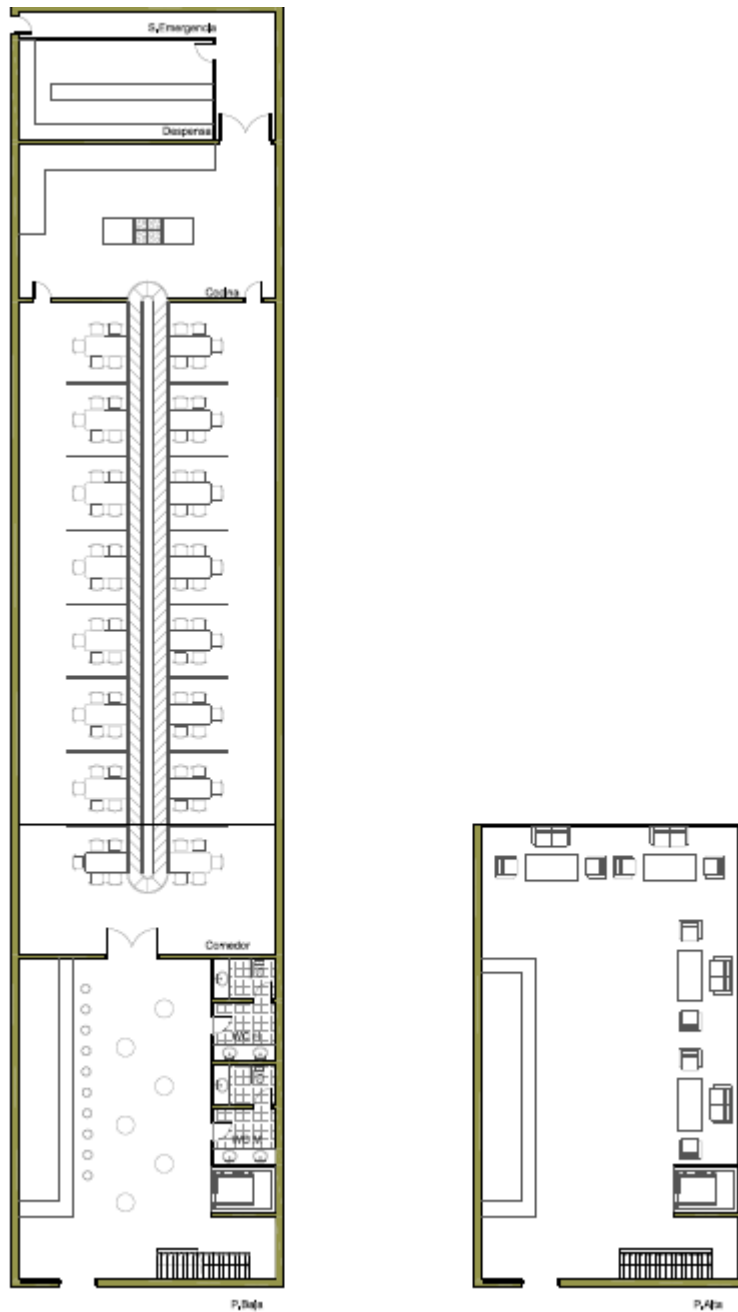
El Barril	Goya 86	Pescados - mariscos	40 €
El Buey	General D. Porlier 9	Vasca y buey	20 €
El Fogón	Hotel wellington	Internacional	25 €
El horno de Sacramenia	Nuñez de Balb. 105	Cocina Castellana	30 €
El moño	Jorge Juan 34	Mediterránea	20 €
El Rincón Azteca	Ppe. de Vergara 78	Mexicana	25 €
El Séptimo	Diego de León 7	Internacional	20 €
Estay	Hermosilla 46	Cocina de mercado	20 €
Gerardo	Ramón de la cruz 86	Española tradicional	35 €
Ginos	Hermosilla 23	Italiana	15 €
Grill Casa Julián	Ramón de la cruz 10	Argentina	20 €
La Alpargatería	Hermosilla 7	Italiana	15 €
La flor de Galicia	Alcántara 15	Gallega	30 €
La Galette	Conde de Aranda 11	Vegetariana	15 €
La Giralda	Claudio Coello 24	Andaluza	30 €
Lateral	Velázquez 57	Tradicional	15 €
My Lola	Velázquez 80	Italiana - Toscana	20 €

Orbayo	Claudio Coello 41	Asturiana	30 €
Palacio del Dragón	Ayala 72	China	10 €
Parthenon	Jorge Juan 55	Griega	25 €
Sorolla	Hermosilla 46	Cocina de temporada	35 €
Taberna Buenaventura	Hermosilla 69	Madrileña	30 €
Teherán	Ayala 140	Persa	30 €

## EL LOCAL

Nuestro local está ubicado en los bajos del edificio San Rafael, en la calle Hermosilla con calle Lombia, Madrid.

Incluimos un plano del mismo a continuación:



El establecimiento cuenta con 2 plantas:

1) En la planta baja se ubican:

- Barra: entrando a la izquierda y con 10 butacas. En este bar habrá un barman. Esta zona es de fumadores. Se suministraran bebidas, copas y café.
- Baños: uno para hombres, otro para mujeres y otro para discapacitados.
- Escalera hacia la segunda planta entrando al restaurante a la derecha.
- Restaurant: es la parte principal y la más amplia del local. Contamos con 16 mesas y un aforo total de 80 sitios o comensales.

Cada una de estas mesas cuenta con un teléfono, desde el cual se puede establecer comunicación con cada mesa del local con la finalidad de incentivar la interacción y la comunicación entre los comensales y enriquecer la experiencia dentro de nuestro local. Entre mesa y mesa hay una mampara transparente de un metro de alto.

La cinta transportadora de los platos recorre el restaurante por el centro siguiendo la línea donde se sitúan las 16 mesas (8 a cada lado). Las dos ramas de la cinta se comunican con la cocina para la entrada y salida de los platos

La zona del restaurant contará con un camarero por cada línea de mesas, que se encargará de atender los pedidos de bebidas de las mesas, entregar las cuentas de consumo por mesa y cobrarlas.

- Cocina: ubicada en la parte trasera del restaurante, es la encargada de preparar y reponer los platos.
- Despensa: junto a la cocina y a la zona de carga/descarga, para facilitar el rápido traslado de alimentos.

2) En la planta alta se ubican:

- Bar: Constará de una barra con un barman y una sala tipo lounge, con sofás, divanes y 2 pantallas de plasma e iluminación especial, para en

conjunto lograr una zona más íntima y cálida.

Al fondo de esta zona, que hace una especie de mezzanine con el restaurant de la planta baja, colocaremos una mampara de cristal, transparente, desde donde se podrá tener perspectiva de todo el local. Esta zona es de fumadores.

- Oficina administrativa: exclusiva para el administrador del negocio.

## **FLUJOS ENTRE RESTAURANTE Y BAR (COMIDA-COPAS)**

En la entrada de la planta baja existe una barra donde se podrá consumir bebidas acompañadas de unas aceitunas o patatas fritas y hacer más agradable el rato de espera antes de comer o en su caso poder disfrutar de un café después de comer. En esta parte del local estará permitido fumar.

Desde esa barra se llevarán también las bebidas a las mesas del restaurant a través de los camareros una vez anotadas las consumiciones queridas. En estas mesas estará prohibido fumar

En la planta alta existirán unas condiciones óptimas para disfrutar de un café o de algo de beber con la más completa atención por parte de nuestros camareros existiendo para ello una barra para pedir las consumiciones deseadas. En esta parte estará permitido fumar.

## **ESTRATEGIA DEL CANAL**

### **(Beneficio-calidad-coste)**

El servicio se ofrecerá empleando la cocina del restaurant para la realización de los productos y su posterior traslado a través de la cinta transportadora para que el cliente pueda elegir a su gusto el plato deseado.

El objetivo principal será reducir los costes de producción de nuestros productos, usando la maquinaria disponible en el propio restaurant y además reducir los costes de capital humano, puesto que con la incorporación de la cinta no será necesario contar con un elevado número de camareros, como lo sería en un restaurant de similares dimensiones que no cuente con banda transportadora.

El encargado de todo será el chef, al que ayudarán en la producción el equipo de cocineros de nuestro negocio (3 ayudantes de cocina), puesto que la externalización de la elaboración nos supondría un gasto muy elevado y una rentabilidad menor.



### 6.5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

Nuestros precios van a ser en general bastante competitivos respecto a los existentes en el mercado. Diferenciamos cuatro tipos de platos, caracterizados con una etiqueta de color, verde, rojo, negro y dorado, correspondientes a un determinado precio: 4 euros, 6 euros, 8 euros y 10 euros, respectivamente.

Dicha información será facilitada a nuestros clientes a través de una carta en cada mesa, que también incluirá los tipos y precios de todas las bebidas y postres a disposición del cliente.

### CARTA DE PRODUCTOS EN RESTAURANTE

#### Etiqueta verde

- 1- Tartar a la pimienta

- 2- Pincho de tortilla de patatas
- 3- Patatas fritas a las 3 salsas
- 4- Tomatitos aliñados
- 5- Tosta de lomo roquefort
- 6- Tosta de salmón con caviar
- 7- Tosta de jamón con tomate
- 8- Tosta de pucela con caballa y pimientos rojos
- 9- Salmorejo
- 10- Tortilla de patata
- 11- Tortilla de patata con alioli
- 12- Tumaca con ibérico
- 13- Tumaca con foie
- 14- Foie a la plancha con cebolla confitada
- 15- Foie con confitura de arándanos
- 16- Brie fundido con frambuesa
- 17- Brie fundido con cebolla confitada
- 18- Brie fundido con jamón ibérico
- 19- Brie empanado
- 20- Brie empanado con frambuesa
- 21- Queso de cabra con cebolla confitada
- 22- Pechuguita de pollo con frambuesa
- 23- Pollo con cebolla confitada y queso
- 24- Pollo con brie
- 25- Arroz 3 delicias al estilo conquense

### **Etiqueta roja**

- 10- Solomillitos con cebolla confitada
- 11- Solomillitos con brie fundido
- 12- Solomillitos a la mostaza dulce
- 13- Berenjenas rellenas.
- 14- Croquetas (ración 6)
- 15- Flamenquines



- 16- Choricitos a la sidra
- 17- Fajitas al estilo Mexican
- 18- Burritos de carne y queso cheddar
- 19- Revuelto de ajetes con jamón
- 20- Patatas bravas
- 21- Ensaladita de Módena
- 22- Ensalada de pimientos asados
- 23- Ensaladilla rusa.
- 24- Ensaladilla de salpicón de marisco
- 25- Morcilla de burgos
- 26- Jamón serrano
- 27- Lomo
- 28- Boquerones en vinagre
- 29- Anchoas con tomatitos
- 30- Lacón

### **Etiqueta negra**

- 31- Tabla de quesos
- 32- Tabla de patés

#### Cazuelas:

- 33- Huevos estrellados con jamón
- 34- Huevos estrellados con butifarra
- 35- Croquetas de jamón (6 Uds.)
- 36- Croquetas de roquefort (6 Uds.)
- 37- Croquetas de bacalao (6 Uds.)
- 38- Queso provolone con orégano
- 39- Pimientos rellenos de bacalao con papas panadera

#### Ensaladas frías:

- 40- Berenjenas, queso fresco, papa y balsámico
- 41- Pasta, pollo y salsa de queso
- 42- Tomate, mozzarella y orégano
- 43- Rúcula parmesano y tomatitos
- 44- Queso de cabra, pasas y bacon

### **Etiqueta dorada**

- 45- Puntitas de solomillo al estilo mozárabe
- 46- Gnocchi a los cuatro quesos
- 47- Crepes de camembert
- 48- Bacalao dorado al estilo peruano
- 49- Milhojas de patatas, setas y foie

- 50- Lasaña de setas del bosque
- 51- Solomillo con salsa de surigo
- 52- Magret de pato en salsa de frambuesa
- 53- Presa ibérica en su salsa de ajitos
- 54- Calzone al Tito Miki con bacon y cheddar

## BEBIDAS

- Aguas:
  - LANJARON 1 l. (Agua Mineral Natural). Origen: Sierra Nevada .....2,10 €
  - VICHY CATALÁN 25 cl. (Agua Mineral Natural Carbónica). Origen: Gerona ..... 1,50 €
  - SOLAN DE CABRAS 75 cl. Mineralización débil. (Agua Mineral Natural) .....2,00 €
- Refrescos.....2,50 €
- Cervezas:
  - Barra:
    - Caña ..... 1,20 €
    - Jarra.....2,50 €
    - Heineken (tercio).....2,60 €
    - Mahou especial (tercio).....2,30 €
    - Alhambra 1925 .....2,90 €
    - Coronita .....2,80 €
    - Desperado con tequila .....3,40 €
- Vinos (botella)
  - Tinto D.O.Rioja Cune Crianza 2005..... 12,90 €
  - Tinto D.O.Rioja Señorío de Olartia Reserva 2001 ..... 18,90 €
  - Tinto D.O. Ribera del Duero Figuero 4 meses 2006 ..... 15,90 €
  - Blanco D.O.Rueda Marqués de Riscal Sauvignon .....8,65 €
  - Rosado Marques de Valencia 2007 .....7,95 €
  - Lambrusco Vernaccia di San Gemignano.....8,50 €
- Combinados / Bebidas alcohólicas.
- Nacional.....7,00 €

- Importación .....8,00 €

## **CARTA DE POSTRES**

- Pirámide de chocolate .....4,50 €
- Keke de huevos y azúcar.....4,00€
- Flan de Elote.....5,60 €
- Mousse de chocolate .....4,00 €
- Tiramisú .....5,00 €
- Carpaccio de chocolate blanco caramelizado con almendras secas ....5,30 €
- Hojaldre de frutas.....4,00 €
- Crepe de dulce de leche .....4,50 €
- Brownie con helado de vainilla .....4,90 €
- Tarta de chocolate .....4,50 €
- Cheesecake .....4,90 €
- Tarta de limón merengada .....4,90 €
- Crumble manzana y albaricoque .....4,50 €

### **6.5.4 MIX DE PROMOCIÓN**

Con el objetivo de convencer y seducir al público hacia el consumo en nuestro restaurante y en nuestro bar, nuestra política de comunicaciones se va a centrar principalmente en la diferenciación con nuestros competidores, basado en el mundo de las experiencias y de los sentidos junto con una comida de calidad y con el apoyo de nuestras innovaciones en el sector de la restauración que son realmente nuestra cadena de valor.

- **PUBLICIDAD**

#### **Radio**

Queremos utilizar el medio de la radio para darnos a conocer de una forma rápida y en toda la ciudad. La duración del anuncio será de 20 segundos (estándar radial) y se emitirá durante los 10 días previos a la inauguración y durante los 20 días siguientes. A partir de ahí nos anunciaremos durante un mes cada año. El umbral de impacto (a partir del cual la publicidad empieza a hacer efecto en el oyente) es de 5 impactos diarios durante por lo menos un mes. El canal que usaremos serán dos de las cadenas más orientadas a nuestro target, es decir M80 y los 40 principales. El horario escogido será de 7:00 a 10:00 en M80 y de 10:00 a 14:00 en los 40 Principales.

La idea de este anuncio es conectar con nuestros clientes para que así se sientan identificados y motivados para visitar el restaurante.

### **Google**

Además de anunciarnos en radio, vamos a hacer publicidad en Google. Gracias a AdWords nos conectaremos con nuestros clientes potenciales en el momento adecuado mostrando anuncios relevantes a la derecha de los resultados de búsquedas. Para ello utilizamos las herramientas online de Google seleccionando la ubicación geográfica a la que deseamos dirigir la campaña (Madrid), así como creando el anuncio y eligiendo las palabras clave. Los costes mensuales elegidos para ello son de 360 € al mes durante el primer año, incrementándose gradualmente el resto de los años. Con todo esto se empezarán a ganar nuevos clientes.

### **Web**

Se va a realizar una página web, donde la persona que la visite pueda conocer desde el principio cuál es nuestro modelo de negocio y las experiencias que ofrecemos en nuestro restaurante haciéndonos únicos, como la de poder elegir tus platos en la cinta visualizándolos y no teniendo un tiempo de espera para poder consumir, la posibilidad de interactuar con los clientes que están en el resto de mesas o de continuar tomando una copa en nuestro bar sin tener que salir del establecimiento. Nuestra página web también ofrece la posibilidad de que el cliente pueda conocer desde su casa todos nuestros productos y la posibilidad de reservar mesa desde internet.

La realización de la página se contratará a la empresa “GyC 2001 Desarrollo Web” por 2500€ y empezará a funcionar dos semanas antes de la inauguración del establecimiento.

Además de tener un diseño cuidado al detalle se ofrecen herramientas y utilidades tanto para el cliente que contrata la web como para el visitante.

Se incluye catálogo de productos ampliable y paneles de control para la gestión de los contenidos: el propio catálogo, sección de información, novedades o noticias, etc.

Con respecto al mantenimiento de la página se realizará mediante un especialista gracias a “realizacionweb.com” y estableciendo de acuerdo con nuestros requisitos un plan específico de Administración y Actualización de la Pagina Web periódicamente o si la página no requiere cambios a menudo obtendremos el servicio cuando lo necesitemos, estableciendo el precio por horas empleadas. Solo hay que hacer una llamada o mandar un breve comentario al correo electrónico que describa los cambios o actualizaciones que requerimos y los cambios estarán realizados normalmente dentro de 24 horas. La tarifa es de 30 Euros por Hora, pensando en actualizar la página web dos veces al mes.

### **Redes sociales**

Sin abandonar el mundo internauta, hemos decidido formar parte del fenómeno TUENTI tan utilizado en la actualidad, con el objetivo de crear una red social alrededor de nuestro restaurante. Además se hará publicidad con un coste de 3000€ (mediante un evento profesional de TUENTI) de la apertura del negocio días antes de que se abra el restaurante, de tal manera que todas las personas a las que está dirigido nuestro negocio y que tengan TUENTI reciban la información detallada del restaurante y del día de apertura.

Con esta promoción se fomentará el conocimiento de nuestro restaurante en las redes sociales y servirá para fidelizar a nuestros clientes, convirtiendo en este espacio un nexo de unión entre amigos, en el entorno de nuestro establecimiento.

### **Buzoneo**

Repartiremos 30 000 folletos publicitarios mediante buzoneo en las zonas del Barrio de Salamanca (10000), Chamberí (10000) y Moncloa (10000). En estos folletos, informaremos sobre nuestros servicios, productos, ubicación y horarios, además de mostrar fotografías que transmitan las experiencias y sensaciones que ofrece nuestro restaurante interactivo.

Se llevará a cabo tres días antes de la inauguración, y dos veces más durante el año. En los siguientes años se hará una vez cada 4 meses.

El precio por 30 000 FOLLETOS (2 caras) + DISEÑO + IMPRESION + REPARTO es de 600 €.

- **PROMOCIONES ESPECIALES**

Como promociones especiales, vamos a introducir el menú “YU ChuS”, para dos y cuatro personas. Con esta promoción pretendemos promocionar a un menor coste nuestros platos pudiendo fidelizar al cliente, intentando que consiga una buena percepción del restaurante en cuanto a la relación calidad – precio:

~ Menú 2 personas: dos platos etiqueta verde, dos etiqueta roja y dos etiqueta negra a elegir por precio de 30€. (Bebida y postre aparte).

~ Menú de 4 personas: cuatro platos etiqueta verde, cuatro etiqueta roja y cuatro etiqueta negra a elegir por 60€. (Bebida y postre aparte).

- **RRPP/LOBBYING**

Realizaremos una fiesta de inauguración para 200 personas donde los asistentes podrán degustar nuestros productos más significativos y la amplia variedad de sabores que poseen dichos productos.

Los invitados al evento serán contactos con influencia situados en el barrio de Salamanca tales como:

- Representantes de hoteles y hostales (Hotel Wellington, NH, Convención, Gran Melia Fenix, AC, Hotel Ramón de la cruz, Hostal Galica, Vincci Soma, Hostal la nava, Hotel Zenit Abeba, Hotel Catalonia Centro)
- Representantes de clubes sociales

- Personas relacionadas con el sector de la restauración
- Socios
- Organizaciones de intercambio de idiomas inglés – español (Madrid Babel, Madrid Intercambio, etc.)
- Oficina de turismo de Madrid.
- Gimnasios (O2 en Manuel Becerra y gimnasio femenino Vambora)
- Proveedores de comidas y bebidas.
- Tiendas de ropa (Cortefiel, Zara, Mango, H&M, Massimo Dutti, Trucco...)
- Amigos y vecinos del restaurante.

Todo esto con el fin de darnos a conocer entre el mundo de la restauración y entre posibles fuentes de clientes.

Asistiremos a varias ferias del sector de la hostelería que se realizaran en la comunidad de Madrid a lo largo del año. El objetivo principal será entablar relaciones con nuevos clientes, así como proveedores y conocer las nuevas tendencias con respecto al sector. Asistiremos a las siguientes ferias:

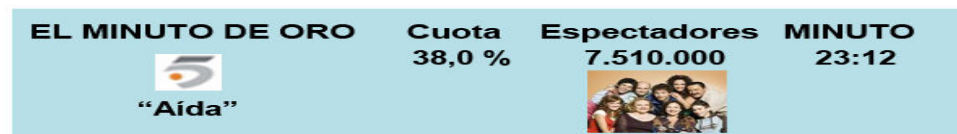
- ~ Madrid fusión: 21 al 26 de enero.
- ~ Gourmet: 14 al 17 de abril.

Cada trimestre, con el objetivo de hacer más interesante nuestro establecimiento al cliente, tenemos la intención de realizar cambios en nuestro menú introduciendo estas variedades temporalmente. De esta forma, el cliente podrá disfrutar de platos especiales, no disponibles normalmente en la carta.

- **PRODUCT PLACE:**

## **BARTERING**

También tenemos la intención de que nuestro establecimiento salga en una serie de televisión de máxima audiencia, para que sus cámaras recojan nuestro establecimiento (fachada e interiores) consiguiendo una publicidad espectacular acompañada de una repercusión a nivel nacional. La serie elegida es “Aida” de Tele5, debido a sus magníficos datos de audiencia, ya que en este caso la finalidad es llegar al mayor número posible de gente. Deberá aprobarse junto con la productora el tratamiento que se va a hacer del restaurante, para que sea considerado de calidad y realmente novedoso.



**Los 10 programas más vistos**

Programas	Aud. Media	Cuota de pantalla
<b>T5 Aída (1)</b>	<b>6.118.000</b>	<b>31,2%</b>
<b>T5 Camera Café</b>	<b>4.119.000</b>	<b>22,0%</b>
<b>T5 Aída (2)</b>	<b>3.396.000</b>	<b>26,2%</b>
<b>A3 Cine: El diario secreto de Susan</b>	<b>2.990.000</b>	<b>22,3%</b>
<b>A3 Los Simpsons</b>	<b>2.941.000</b>	<b>24,7%</b>
<b>A3 Cine: El coleccionista de huesos</b>	<b>2.816.000</b>	<b>15,9%</b>
<b>T5 Pasapalabra</b>	<b>2.496.000</b>	<b>18,8%</b>
<b>A3 Cine: El hijo de la evolución</b>	<b>2.324.000</b>	<b>18,8%</b>
<b>TVE1 Cine: La Roca</b>	<b>2.232.000</b>	<b>13,3%</b>
<b>TVE1 Cine: Descenso final</b>	<b>2.206.000</b>	<b>16,4%</b>

Los esfuerzos de marketing exigirán una dedicación especializada, para ello se contará con RABILOW, Agencia de Publicidad y Comunicación. Un equipo de expertos en publicidad y comunicación que llevan a cabo proyectos de comunicación integral, orientados a dar servicios de marketing a la pequeña y mediana empresa (PYME), demostrando que calidad y creatividad no son patrimonio exclusivo de las grandes empresas. Sabiendo que toda gran empresa surge a partir de una idea, porque toda gran idea debe llegar al mercado en el formato adecuado, porque creemos en el poder de la comunicación para conseguir los objetivos y éxitos empresariales.

- **CAMPAÑA DE LANZAMIENTO EN CALLES**

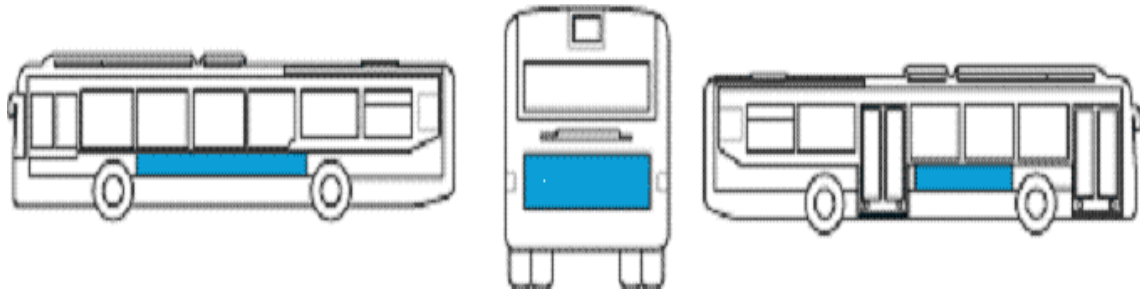
1) Publicidad en medios de transporte

Mediante la agencia de medios publicitarios "OBLICUA" vamos a anunciarnos en:

A) Autobuses:

Mediante la agencia de medios publicitarios "OBLICUA" vamos a anunciarnos durante el primer mes de apertura del restaurante en 5 autobuses por Madrid Capital en 3 caras del autobús con un coste de 1670 €/mes + rotulación y montaje 650 €, es decir 2320 € por autobús (2691,2 con IVA incluido) teniendo hasta 2,5 millones de impactos visuales al mes/bus. Sus grandes dimensiones y su recorrido por el centro de la ciudad lo convierten en un medio publicitario atractivo y original.





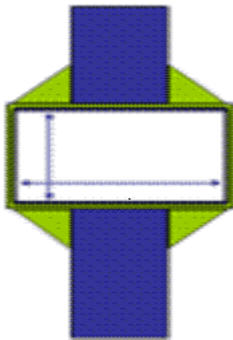
## B) Metro de Madrid:

Debido a la proximidad a nuestro restaurante tendremos durante el 1º año de apertura soportes individuales de 150x200 cm en las ubicaciones estratégicas de las paradas de metro de “Goya”, “Manuel Becerra” y de “Diego de León” con un coste de 14400 € en total.

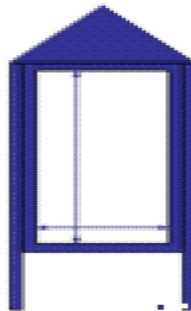
## 2) Publicidad en cabinas telefónicas:

Mediante la agencia de medios publicitarios “OBLICUA” vamos a anunciarnos en:

Cabina horizontal



Cabina “H”



A) Cabina telefónica horizontal: Circuitos a medida de 10 cabinas durante los meses de febrero y octubre todos los años en el barrio de Salamanca.

B) Cabina telefónica “H”: Circuitos a medida de 10 cabinas durante los meses de febrero y octubre todos los años en el barrio de Salamanca.

## 3) Publicidad en cines:

Publicidad en 10 salas (5 salas del Cine “Victoria” y 5 salas del “Conde Duque Goya”) durante el mes de diciembre del año 2011 y en 5 salas (Cine “Conde Duque Goya”) durante el mes de diciembre del año 2012. Tanto “Conde Duque

Goya” como “Victoria” están muy cercanos a “YU ChuS”, de ahí su elección para dar publicidad en el cine y que las personas al salir del cine se acuerden de la posibilidad de ir a “YU ChuS” ya sea a comer o tomar copas.

#### 4) Repartición de platos y teléfonos:

Para el lanzamiento de YU ChuS haremos una campaña de repartición de 2 elementos que simbolizan las principales particularidades de nuestro local:

A) Platos: Estos platos serán de los colores que usaremos en nuestro local, es decir dorado, negro, verde y rojo.

En el frente cada plato tendrá grabado un texto que nombre a los platos más atractivos (según su color) y reiterando la idea que el cliente puede elegir lo que quiera y tenerlo en el momento. Además vendrá indicada la dirección del local y el logo de la empresa.

B) Teléfonos: Se diseñaran pequeños artilugios de cartón representando a un teléfono. Estos teléfonos tendrán escritos diversos mensajes que harán referencia a la opción de poder interactuar con otras mesas en nuestro local mediante los anexos telefónicos en ellas. Estos mensajes serán atractivos y lúdicos para nuestro target, además de provocarles curiosidad de saber de qué trata y acudir.

Los puntos de la ciudad que hemos elegido para la repartición son estaciones de metro de Madrid centro que cumplen con los siguientes requisitos:

- 1) Zonas adyacentes a nuestro local (barrio de Salamanca)
- 2) Estaciones de tránsito de volúmenes importantes de personas-target

Las elegidas son:

- 1) Diego de León
- 2) Goya
- 3) Moncloa
- 4) Sol
- 5) Gran Vía
- 6) Serrano

7) Manuel Becerra

8) La Latina

En cada una de ellas se repartirán 150 unidades de platos y la misma cantidad de teléfonos. Esta repartición se realizará el día después de la fiesta de inauguración, en 2 horarios:

- 1) Entre las 8 y las 9am, hora de entrada a las universidades y oficinas, buscando el máximo impacto y ruido en los ambientes donde se reúne nuestro target.
- 2) Entre las 2 y 3pm, hora de salida hacia el almuerzo.

## 6.6 PRESUPUESTOS DE MARKETING

	PRESUPUESTOS MARKETING	2010	2011	2012	2013	2014
PUBLICIDAD	ANUNCIOS DE RADIO	77.250,00 €	79.567,50 €	81.954,53 €	84.413,16 €	86.945,56 €
	ANUNCIO GOOGLE	4.320,00 €	4.665,60 €	5.038,85 €	5.441,96 €	5.877,31 €
	PAG. WEB	2.500,00 €	780,00 €	803,40 €	827,50 €	852,33 €
	EVENTO TUENTI	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	BUZONEO	1.800,00 €	1.980,00 €	2.178,00 €	2.395,80 €	2.635,38 €
MERCHANDISING G	MECHEROS, LLAVEROS, CALENDARIOS, BOLÍGRAFOS,....	2.091,95 €	2.301,15 €	2.531,26 €	2.784,39 €	3.062,82 €
PROMOCIONES ESPECIALES	MENU YU CHUS	36.000,00 €	42.000,00 €	48.000,00 €	50.400,00 €	52.920,00 €
RRPP	FIESTA DE INAUGURACIÓN	1.607,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	FERIAS DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA	300,00 €	309,00 €	318,27 €	327,82 €	337,65 €
BARTERING	SERIE AIDA (TELE 5)	73.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PUBLICIDAD TRANSPORTE URBANO	PUBLICIDAD EN METRO	14.400,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	PLATOS Y TFs CON PUBLICIDAD	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	PUBLICIDAD EN BUS	13.456,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PUBLICIDAD EN CABINAS TELEFÓNICAS	CABINA HORIZONTAL	0,00 €	9.920,00 €	10.217,60 €	10.741,51 €	11.063,76 €
	CABINA H	0,00 €	10.752,00 €	11.074,56 €	11.406,80 €	11.749,00 €
PUBLICIDAD EN CINES	SALAS DE CINE	0,00 €	3.747,81 €	1.707,75 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COSTES		234.724,95 €	156.023,05 €	163.824,21 €	168.738,93 €	172.113,71 €

# 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

## 7.1 POLÍTICA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El objetivo de YU ChuS es que los trabajadores estén contentos, satisfechos trabajando en nuestro restaurante y que no sólo vengan a trabajar para ganar un salario, sino que se sientan parte de de la empresa.

Para motivarles se utilizará una política de retribución monetaria en la cual se considera una parte variable del salario que estará formada por:

- Paga por presencia (excluyendo las vacaciones): primar a los trabajadores que no hayan tenido faltas de asistencia al trabajo aún justificadas. Paga única en el mes de Enero de 100 €.
- Becas de estudio en la Escuela de Restauración a las ayudantes de cocina.
- Incrementos y revisiones salariales en función de la inflación.
- Pluses salariales de puesto de trabajo:
  - Por trabajar días festivos, por horas extraordinarias, por nocturnidad (a partir de las 24:00 horas).

Además existirá una política de retribución no monetaria:

- Empleado del mes, dándole en especie una retribución como entradas para partidos de fútbol, conciertos, musicales, cine o teatro.
- Promoción interna, en relación a la experiencia adquirida y a los años de antigüedad que permanezcan en la empresa, consideraremos la promoción de nuestros trabajadores de la siguiente forma:
  - Al ayudante en prácticas se le podrá redefinir el contrato a uno fijo y con una mejora en la paga.
  - Se reconocerá al camarero más cualificado y se le otorgará un puesto de mayor responsabilidad como el de jefe de camareros o encargado de bar, con el consiguiente aumento en su sueldo.
  - El cocinero con mayor experiencia podrá desarrollar las habilidades y responsabilidades relacionadas con las del puesto de chef en caso de ausencia eventual del mismo.

## 7.2 FORMACIÓN

La formación es elemental en nuestra empresa, siendo a la vez una retribución no monetaria ya que concede a los empleados un mayor conocimiento, permitiéndoles dar un mejor servicio.

Formación que adquirirán:

- Los camareros recibirán una formación previa al inicio del puesto de trabajo, un curso de 2 a 3 días de Protocolo de atención y trato con el cliente, protocolo de actuación para la resolución de problemas, normas de higiene y vestuario e información de Prevención y Riesgos Laborales en Hostelería.
- Participación en concursos y ferias culinarios, como la feria del Gourmet o el concurso del mejor plato por restaurante.
- Asistencia y participación en cursos formativos organizados por Escuelas de Hostelería sobre cocina de diseño, diseño de platos, cursos de cata de vino para combinar con diferentes tipos de comida...

El gasto en formación del personal es un 0,14% sobre las ventas de los años venideros.

## 7.3 SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL

Criterios de selección:

En el caso del chef tendremos en cuenta su perfil profesional, debiendo ser una persona con formación y experiencia laboral mínima de 5 años. Además se le realizará una entrevista personal y se le pedirán referencias profesionales. En el caso que no tenga la experiencia profesional deseada se le realizará una prueba de creación y diseño de un plato al azar. La selección será llevada por el Jefe de Recursos Humanos.

Los cocineros serán seleccionados mediante recomendaciones de Escuelas de Hostelería o del chef. Se les exigirá una experiencia mínima profesional de 2 años y deberán superar una prueba culinaria de nivel medio-alto, bajo la supervisión del chef, el cual decidirá si es apto o no para el puesto.

Los ayudantes de cocina son personal de los primeros años de formación en escuelas de hostelería y no requerirán experiencia.

Los camareros deben poseer una experiencia mínima de 1 año en el sector, valorándose que tengan conocimiento de inglés nivel medio – alto y cursos de preparación de cócteles. Se hará prospección de candidatos en el INEM, jobsites y referencias.

Al equipo de cocina se le valorará su rapidez en la preparación y salida de platos siempre y cuando no influya en la calidad que se ofrece.

La valoración del personal en sus puestos de trabajo se obtendrá por la satisfacción obtenida por los clientes gracias a encuestas entregadas en el mismo local en el momento en que los clientes soliciten la cuenta. En el caso que un cliente esté insatisfecho con el servicio podrá escribir una hoja de insatisfacción de servicio que estará situada en cada mesa.

Por último se utilizará un “mystery shopper” para evaluar la calidad de la comida, el trato con el cliente y la rapidez con respecto al mes anterior. Este evaluador acudirá como cliente al local y mientras es atendido irá valorando el servicio recibido. El equipo que haya realizado un incremento mayor de mejora en comparación con el mes anterior será remunerado en especie (entradas de fútbol, de cine, musicales, etc.).

## **7.4 NECESIDADES DE PERSONAL**

En este apartado nombraremos los puestos que necesitamos para nuestro local, y las definiciones, funciones y requerimientos específicos de cada uno las desarrollamos en el Profesiograma.

- **Gerente financiero y de recursos humanos**

Es la máxima autoridad dentro del negocio y el que da la cara frente a los accionistas.

Coordina sus acciones con el gerente de Logística y Comercial en lo relativo a los pagos a proveedores y cobros. A partir de esto centraliza la información contable y fiscal elaborando los libros y documentos legales del restaurante.

Por otro lado selecciona y evalúa a los posibles candidatos, gestiona sus nóminas, despidos, negocia con los trabajadores los acuerdos de sueldos, seguridad laboral, etc.

Teniendo en cuenta la estacionalidad de este sector la coordinación será constante para prever las necesidades de personal.

- **Gerente de logística y comercial**

Responsable de las compras, stocks, y toda relación con los proveedores. Coordina con el jefe de cocina para confirmar y prever las existencias necesarias para cada periodo.

Por el lado comercial evalúa la satisfacción del servicio al cliente, realiza las previsiones de ventas, y es el encargado de idear nuevas promociones e ideas de servicio para el local. Además es el principal promotor del restaurante buscando convenios con otras organizaciones, ideando nuevas campañas, etc.

- **Cheff - Jefe de cocina**

Máxima autoridad en la cocina. Realiza algunas tareas conjuntas con el gerente de logística y comercial para la previsión de los stocks que se requieren en cocina, así como la mano de obra adicional por picos de estacionalidad.

- **Cocineros:**

Encargados de la elaboración propia de la comida, vigilando y condimentando los platos. Tienen a su cargo a los ayudantes de cocina y le reporta al jefe de ésta.

- **Ayudantes de cocina**

Colaboran en la elaboración de la comida bajo la supervisión del cocinero, y en cualquier actividad de apoyo dentro de la cocina y el local en general.

- **Barman**

Habrà un barman para cada una de las barras en los 2 pisos. En el turno de noche siempre habrán 2 fijos (uno en cada barra), y en el diurno sólo 1, en la barra de la planta baja.

- **Camareros**

Para la atención de las 18 mesas con las que se inicia el local se contará con 2 camareros fijos en cada uno de los turnos definidos. Cada uno de estos atenderá a 9 mesas.



## PROFESIOGRAMAS

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Gerente Financiero y de Recursos Humanos		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión actualizada de la documentación legal, contable y fiscal del negocio</li> <li>• Gestión de cobros y pagos de la empresa</li> <li>• Gestión de la seguridad laboral del local</li> <li>• Único responsable de todos los procesos de RR HH</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable máximo frente a los accionistas de la marcha del negocio</li> <li>• Gestión de la información vital de la empresa</li> <li>• Único responsable de la gestión del efectivo</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Licenciado en administración y dirección de empresas.		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Idiomas: Inglés	Alto	
Informática	Medio	
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	5 años	
En el puesto	3 años	

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Gerente de Logística y Comercial		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la previsión de ventas quincenal, mensual y anualmente</li> <li>• Controlar la página web</li> <li>• Investigar nuevos productos y servicios que en un futuro nuestros clientes puedan desear</li> <li>• Relaciones con los proveedores (controlar los plazos de entrega y pago, etc.)</li> <li>• Promover el negocio</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el funcionamiento del negocio según los indicadores</li> <li>• Gestión de las compras y stocks.</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Licenciado en administración y dirección de empresas.		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Idiomas: Inglés	Alto	
Informática	Medio	
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	3 años	
En el puesto	2 años	

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Chef - Jefe de cocina		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar todas las actividades en la cocina</li> <li>• Elaborar la oferta culinaria, tanto la actual como las novedades</li> <li>• Supervisar la calidad de las materias primas recibidas</li> <li>• Supervisar la calidad del producto final (ingredientes, peso, presentación, etc.)</li> <li>• Elaborar las estructuras de coste de cada plato</li> <li>• Responsable para lograr la máxima eficiencia de los recursos</li> <li>• Responsable de la formación de todos los empleados de la cocina</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el perfecto funcionamiento de la cocina</li> <li>• Cumplir con los indicadores de calidad asignados</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Titulado por Escuela de Hostelería		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Culinario	Alto	Se valorará
Organización empresarial	Medio	innovación en platos
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	5 años	
En el puesto	2 años	

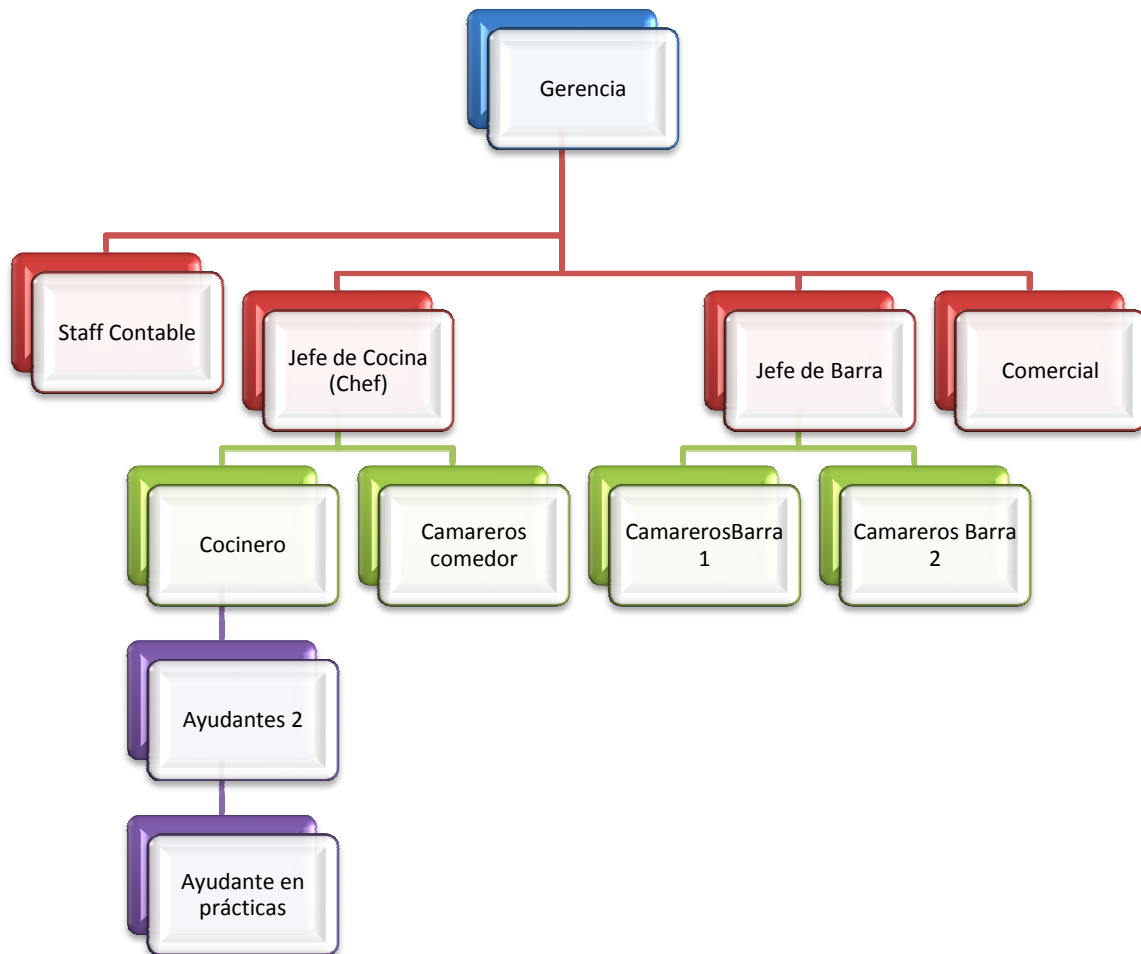
<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Cocinero		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración propia de la comida</li> <li>• Supervisión del nivel de stocks</li> <li>• Puesta a punto y mantenimiento del equipo de cocina</li> <li>• Tratamiento y manipulación de los alimentos</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la correcta manipulación y conservación de los alimentos</li> <li>• Garantizar la adecuada elaboración de platos</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Titulado por la Escuela de Hostelería		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Culinarios	Alto	
Presentación de platos	Alto	
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	2 años	
En el puesto	1 año	

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Ayudante de cocina		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en cocina al personal cualificado</li> <li>• Confección de platos sin dificultad técnica</li> <li>• Limpieza de instalaciones, equipos y enseres de la cocina (y del comedor cuando se requiera)</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con sus superiores</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Formación básica en cocina		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Culinario	Medio	
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	De preferencia	
En el puesto	No necesaria	

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Barman		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar las copas solicitadas, tanto desde la misma barra como desde las mesas</li> <li>• Supervisión del nivel de stocks</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen servicio y trato personal al cliente</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Barman profesional, conocimientos de hostelería		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Gestión de stocks	Medio	
Elaboración de bebidas	Alto	
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	2 años	
En el puesto	1 año	

<b>PROFESIOGRAMA</b>		
<b>Puesto:</b> Camarero		
<b>Funciones básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de las mesas a su cargo (9 por cada uno)</li> <li>• Recibir pedidos de copas o bebidas desde las mesas para traerlas desde la barra</li> <li>• Entregar la cuenta a los clientes, encargarse de su cobro y trasladar el pago a caja</li> <li>• Tener en perfecto estado de higiene las dependencias a su cargo</li> <li>• Mantener en perfectas condiciones de uso el menaje del área a su cargo</li> <li>• Solicitar la reposición del material necesario</li> </ul>		
<b>Responsabilidades básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada recepción y atención a los clientes</li> <li>• Responsabilidad y cuidado del material a su cargo</li> <li>• Gestionar los cobros a clientes</li> </ul>		
<b>Formación reglada requerida</b>		
Escuela secundaria completa		
<b>Formación ocupacional requerida</b>		
<b>Conocimientos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Especialidad</b>
Carné de manipulación de alimentos		
<b>Experiencia laboral y profesional</b>		
En el sector	1 año	
En el puesto	1 año	

## 7.5 ORGANIGRAMA



## 7.6 INDUMENTARIA

Todos los trabajadores deben vestir con la indumentaria específica del restaurante en el desarrollo de sus tareas.

- En la cocina, todos visten uniforme blanco, pelo recogido y guantes, cumpliendo con todas las normas sanitarias y de higiene establecidas. Nuestro chef llevará además un gorro de color blanco como distintivo respecto de los cocineros y ayudantes.
- Los camareros visten uniforme de color negro, con la referencia corporativa de la empresa en la parte superior izquierda, cosida al mismo.

- Nuestro comercial irá siempre vestido formal, siendo imprescindible el uso de traje oscuro, sin haber más especificaciones sobre el resto de la vestimenta.

De cualquier forma se requiere una presencia moderna pero sobria a la vez, sin que exista la mínima apariencia de suciedad o de dejadez en nuestros empleados, muy en la línea de la política de nuestra empresa.

## **7.7 CONTRATACIÓN**

La forma de contratación principal es mediante contratos indefinidos, ya que se busca una plantilla que se sienta comprometida con el negocio, que forma parte de él. Queremos la menor rotación posible de empleados para dar una imagen interior de estabilidad, fiabilidad y responsabilidad con nuestros empleados. Por ello queremos que nuestros empleados estén formados y permanezcan en la empresa.

Esto no quiere decir que no haya una cierta contratación temporal pero es mínima y se aplicara solamente a los ayudantes de cocina y al personal en prácticas con el que vamos a contar en nuestro local.

Los formatos de contratación detallados y el convenio colectivo se muestran en los **Anexos**.

## **7.8 SUELDOS Y SALARIOS (PRESUPUESTOS)**

Los salarios a precio de mercado son muy diferentes por puesto de trabajo y lugar , por lo que haciendo un baremo de los sueldos medios, los resultados han sido los siguientes (en euros) :

- Gerente ( RRHH – Finanzas- Contabilidad – Dirección): 22.000-35.000 €
- Logística y Comercial: 20.000-25.000 €
- Chef (Jefe de cocina): 30.000-40.000 €
- Cocinero : 22.000-30.000 €
- Ayudante: 15.000-21.000 €

- Ayudante en practicas (pinche): < 10.000 €
- Camarero ( Bar-Restaurante) : < 20.000 €

## 7.9 RETRIBUCION

La política de YU ChuS ha sido la de mantener unos salarios los más parecidos a la media del mercado, haciendo en los cargos más importantes un esfuerzo y retribuyéndolos con un salario superior a la media para los cargos de gerente, Chef y jefe de camareros, siendo ellos el eje central de nuestro negocio.

Sabedores de que el primer año aún no tenemos el conocimiento necesario del mercado y sector, nos ajustamos en el presupuesto de tal forma que a un salario anual dentro de la media aportamos unos salarios variables en cuestión de logros y ventas del negocio.

Las pagas quedan estipuladas en 12 pagas al año, correspondientes con cada mes, aunque estén en periodo vacacional con la empresa.

Además se le añaden 2 pagas extras más que se darán el 15 de julio (verano) y el 15 de diciembre (invierno) en concepto de paga extraordinaria, siempre y cuando acorde al contrato laboral se haya trabajado al menos 6 meses laborables desde la firma del contrato.

2010							36%	
Categoría profesional	Nº de trabajadores	Salario por persona/anual	Salario anual	% variable x puesto	Salario variable	Total Salarios	Contribucion a S.S	Coste final
Gerente (Finanzas-RRHH)	1	25000,00	25000,00	15,00	3750,00	28750,00	10350,00	39100,00
Logística y comercial	1	22000,00	22000,00	15,00	3300,00	25300,00	9108,00	34408,00
<b>TOTAL PLANTILLA A.D.E.</b>	<b>2</b>	<b>47000,00</b>	<b>47000,00</b>		<b>7050,00</b>	<b>54050,00</b>	<b>19458,00</b>	<b>73508,00</b>
Jefe de cocina CHEF	1	33000,00	33000,00	10,00	3300,00	36300,00	13068,00	49368,00
Cocineros	2	24000,00	48000,00	8,00	1920,00	49920,00	17971,20	67891,20
Ayudante de cocinero	2	19000,00	38000,00	3,00	570,00	38570,00	13885,20	52455,20
Ayudante en PRACTICAS	1	8500,00	8500,00	3,00	255,00	8755,00	3151,80	11906,80
<b>TOTAL PLANTILLA COCINA</b>	<b>6</b>	<b>84500,00</b>	<b>127500,00</b>		<b>6045,00</b>	<b>133545,00</b>	<b>48076,20</b>	<b>181621,20</b>
Jefe de camareros	1	20000,00	20000,00	8,00	1600,00	21600,00	7776,00	29376,00
Camareros Comedor	3	18000,00	54000,00	5,00	900,00	54900,00	19764,00	74664,00
Camareros BAR	2	18000,00	36000,00	5,00	900,00	36900,00	13284,00	50184,00
<b>TOTAL PLANTILLA RESTAURANTE</b>	<b>5</b>	<b>36000,00</b>	<b>90000,00</b>		<b>1800,00</b>	<b>91800,00</b>	<b>33048,00</b>	<b>124848,00</b>
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>167500,00</b>	<b>264500,00</b>		<b>14895,00</b>	<b>279395,00</b>	<b>100582,20</b>	<b>379977,20</b>

	PAGA MENSUAL	MESES	TOTAL	% variable	total salario mas variable
Camareros	1285,714286	14	18000	1,05	18900
Jefe camareros	1428,571429	14	20000	1,08	21600
GERENTE	1785,714286	14	25000	1,15	28750
Logística y comercial	1571,428571	14	22000	1,15	25300
CHEF	2357,142857	14	33000	1,1	36300
Cocinero	1714,285714	14	24000	1,08	25920
Ayudante	1357,142857	14	19000	1,03	19570
Practicas	607,1428571	14	8500	1,03	8755

Al presupuesto del año inicial (2010) le hemos hecho un incremento del 5 % anual en concepto de inflación para calcular los años venideros de nuestro restaurante en cuanto a la política de personal.

Dependiendo de las necesidades de YU ChuS se verá la necesidad de ampliar el número de empleados, pero inicialmente se proyecta que nuestra plantilla no variará grandemente en el mediano plazo.

## CUADRO SUELDOS Y SALARIOS 2011-2014

2011								36%	
Categoría profesional	Nº de trabajadores	Salario por persona/anual	Salario anual	% variable x puesto	Salario variable	Total Salarios	Contribucion a S.S	Coste final	
Gerente (Finanzas-RRHH)	1	26250,00	26250,00	15,00	3750,00	30000,00	10800,00	40800,00	
Logística y comercial	1	26250,00	26250,00	15,00	3300,00	29550,00	10638,00	40188,00	
<b>TOTAL PLANTILLA A.D.E.</b>	<b>2</b>	<b>52500,00</b>	<b>52500,00</b>		<b>7050,00</b>	<b>59550,00</b>	<b>21438,00</b>	<b>80988,00</b>	
Jefe de cocina CHEF	1	34650,00	34650,00	10,00	3300,00	37950,00	13662,00	51612,00	
Cocineros	2	25200,00	50400,00	8,00	1920,00	52320,00	18835,20	71155,20	
Ayudante de cocinero	2	19950,00	39900,00	3,00	570,00	40470,00	14569,20	55039,20	
Ayudante en PRACTICAS	1	8925,00	8925,00	3,00	255,00	9180,00	3304,80	12484,80	
<b>TOTAL PLANTILLA COCINA</b>	<b>6</b>	<b>88725,00</b>	<b>133875,00</b>		<b>6045,00</b>	<b>139920,00</b>	<b>50371,20</b>	<b>190291,20</b>	
Jefe de camareros	1	21000,00	21000,00	8,00	1600,00	22600,00	8136,00	30736,00	
Camareros Comedor	3	18900,00	56700,00	5,00	900,00	57600,00	20736,00	78336,00	
Camareros BAR	2	18900,00	37800,00	5,00	900,00	38700,00	13932,00	52632,00	
<b>TOTAL PLANTILLA RESTAURANTE</b>	<b>5</b>	<b>37800,00</b>	<b>94500,00</b>		<b>1800,00</b>	<b>96300,00</b>	<b>34668,00</b>	<b>130968,00</b>	
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>179025,00</b>	<b>280875,00</b>		<b>14895,00</b>	<b>295770,00</b>	<b>106477,20</b>	<b>402247,20</b>	

2012								36%	
Categoría profesional	Nº de trabajadores	Salario por persona/anual	Salario anual	% variable x puesto	Salario variable	Total Salarios	Contribucion a S.S	Coste final	
Gerente (Finanzas-RRHH)	1	27562,50	27562,50	15,00	3750,00	31312,50	11272,50	42585,00	
Logística y comercial	1	27562,50	27562,50	15,00	3300,00	30862,50	11110,50	41973,00	
<b>TOTAL PLANTILLA A.D.E.</b>	<b>2</b>	<b>55125,00</b>	<b>55125,00</b>		<b>7050,00</b>	<b>62175,00</b>	<b>22383,00</b>	<b>84558,00</b>	
Jefe de cocina CHEF	1	36382,50	36382,50	10,00	3300,00	39682,50	14285,70	53968,20	
Cocineros	2	26460,00	52920,00	8,00	1920,00	54840,00	19742,40	74582,40	
Ayudante de cocinero	2	20947,50	41895,00	3,00	570,00	42465,00	15287,40	57752,40	
Ayudante en PRACTICAS	1	9371,25	9371,25	3,00	255,00	9626,25	3465,45	13091,70	
<b>TOTAL PLANTILLA COCINA</b>	<b>6</b>	<b>93161,25</b>	<b>140568,75</b>		<b>6045,00</b>	<b>146613,75</b>	<b>52780,95</b>	<b>199394,70</b>	
Jefe de camareros	1	22050,00	22050,00	8,00	1600,00	23650,00	8514,00	32164,00	
Camareros Comedor	3	19845,00	59535,00	5,00	900,00	60435,00	21756,60	82191,60	
Camareros BAR	2	19845,00	39690,00	5,00	900,00	40590,00	14612,40	55202,40	
<b>TOTAL PLANTILLA RESTAURANTE</b>	<b>5</b>	<b>39690,00</b>	<b>99225,00</b>		<b>1800,00</b>	<b>101025,00</b>	<b>36369,00</b>	<b>137394,00</b>	
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>187976,25</b>	<b>294918,75</b>		<b>14895,00</b>	<b>309813,75</b>	<b>111532,95</b>	<b>421346,70</b>	

2013								36%	
Categoría profesional	Nº de trabajadores	Salario por persona/anual	Salario anual	% variable x puesto	Salario variable	Total Salarios	Contribucion a S.S	Coste final	
Gerente (Finanzas-RRHH)	1	28940,63	28940,63	15,00	3750,00	32690,63	11768,63	44459,25	
Logística y comercial	1	28940,63	28940,63	15,00	3300,00	32240,63	11606,63	43847,25	
<b>TOTAL PLANTILLA A.D.E.</b>	<b>2</b>	<b>57881,25</b>	<b>57881,25</b>		<b>7050,00</b>	<b>64931,25</b>	<b>23375,25</b>	<b>88306,50</b>	
Jefe de cocina CHEF	1	38201,63	38201,63	10,00	3300,00	41501,63	14940,59	56442,21	
Cocineros	2	27783,00	55566,00	8,00	1920,00	57486,00	20694,96	78180,96	
Ayudante de cocinero	2	21994,88	43989,75	3,00	570,00	44559,75	16041,51	60601,26	
Ayudante en PRACTICAS	1	9839,81	9839,81	3,00	255,00	10094,81	3634,13	13728,95	
<b>TOTAL PLANTILLA COCINA</b>	<b>6</b>	<b>97819,31</b>	<b>147597,19</b>		<b>6045,00</b>	<b>153642,19</b>	<b>55311,19</b>	<b>208953,38</b>	
Jefe de camareros	1	23152,50	23152,50	8,00	1600,00	24752,50	8910,90	33663,40	
Camareros Comedor	3	20837,25	62511,75	5,00	900,00	63411,75	22828,23	86239,98	
Camareros BAR	2	20837,25	41674,50	5,00	900,00	42574,50	15326,82	57901,32	
<b>TOTAL PLANTILLA RESTAURANTE</b>	<b>5</b>	<b>41674,50</b>	<b>104186,25</b>		<b>1800,00</b>	<b>105986,25</b>	<b>38155,05</b>	<b>144141,30</b>	
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>197375,06</b>	<b>309664,69</b>		<b>14895,00</b>	<b>324559,69</b>	<b>116841,49</b>	<b>441401,18</b>	



2014								36%
Categoría profesional	Nº de trabajadores	Salario por persona/año	Salario anual	% variable x puesto	Salario variable	Total Salarios	Contribucion a S.S	Coste final
Gerente (Finanzas-RRHH)	1	30387,66	30387,66	15,00	3750,00	34137,66	12289,56	46427,21
Logística y comercial	1	30387,66	30387,66	15,00	3300,00	33687,66	12127,56	45815,21
<b>TOTAL PLANTILLA A.D.E.</b>	<b>2</b>	<b>60775,31</b>	<b>60775,31</b>		<b>7050,00</b>	<b>67825,31</b>	<b>24417,11</b>	<b>92242,43</b>
Jefe de cocina CHEF	1	40111,71	40111,71	10,00	3300,00	43411,71	15628,21	59039,92
Cocineros	2	29172,15	58344,30	8,00	1920,00	60264,30	21695,15	81959,45
Ayudante de cocinero	2	23094,62	46189,24	3,00	570,00	46759,24	16833,33	63592,56
Ayudante en PRACTICAS	1	10331,80	10331,80	3,00	255,00	10586,80	3811,25	14398,05
<b>TOTAL PLANTILLA COCINA</b>	<b>6</b>	<b>102710,28</b>	<b>154977,05</b>		<b>6045,00</b>	<b>161022,05</b>	<b>57967,94</b>	<b>218989,98</b>
Jefe de camareros	1	24310,13	24310,13	8,00	1600,00	25910,13	9327,65	35237,77
Camareros Comedor	3	21879,11	65637,34	5,00	900,00	66537,34	23953,44	90490,78
Camareros BAR	2	21879,11	43758,23	5,00	900,00	44658,23	16076,96	60735,19
<b>TOTAL PLANTILLA RESTAURANTE</b>	<b>5</b>	<b>43758,23</b>	<b>109395,56</b>		<b>1800,00</b>	<b>111195,56</b>	<b>40030,40</b>	<b>151225,97</b>
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>207243,82</b>	<b>325147,92</b>		<b>14895,00</b>	<b>340042,92</b>	<b>122415,45</b>	<b>462458,37</b>

## **8. PLAN FINANCIERO**

En este apartado se han analizado los aspectos económicos y financieros del proyecto, analizando las principales variables que nos dan como resultado un análisis de viabilidad financiera, rentabilidad y datos de retorno de la inversión.

Se ha realizado una planificación financiera para los 5 primeros años del proyecto así como de su año inicial que es 2009, se ha incluido un análisis económico-financiero por medio de ratios y se ha llevado a cabo un estudio analizando la sensibilidad de los resultados a la modificación de algunas de las variables.

### **8.1 PARTICIPACIONES DE CAPITAL.**

El capital de la sociedad es de 200.00 € y ha sido reunido por dos fuentes:

- Capital aportado por los socios: 75% del capital total (150.000€), que es dividido a partes iguales entre sus cinco socios (30.000€ cada uno)
- Inversores independientes: aportan el 25% restante del capital total, que asciende hasta 50.000€.

### **8.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

#### **8.2.1 Ingresos**

Hemos establecido un ticket medio para cada una de las partes de nuestro negocio (comedor, barra de arriba y barra de abajo) de 20 €, 15 € y 10 € respectivamente. Incluimos unas tablas con los cálculos de estos tickets y las ocupaciones estimadas para dicho escenario.

INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Restaurante	627300	708849	744291,45	766620,194	781952,597
Ventas Bar	753435	851381,55	893950,628	920769,146	939184,529
<b>TOTAL</b>	1380735	1560230,55	1638242,08	1687389,34	1721137,13

## 8.2.2 Costes Fijos

Para contabilizar los costes fijos imputables a cada año, se han sumado todos los costes fijos de Marketing, de RRHH, de gastos generales e informática especificados en apartados anteriores de este proyecto. Para las variaciones anuales hemos estimado una inflación del 2% (no previendo ningún cambio desestabilizador de estos costes a lo largo de los 5 años), por la que se incrementan casi la totalidad de los gastos, excepto los correspondientes a Marketing que tienen su propia estimación anual.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>COSTES FIJOS</b>	979.095,5 €	915.076,5 €	937.725,7 €	957.785,5 €	976.608,2 €
Coste registro marca	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €
Gasto vajilla	662,3 €	675,6 €	689,1 €	702,9 €	716,9 €
Coste informática	6.300,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €
Gastos renting furgoneta	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €
Gastos Alquiler	86.400,0 €	88.128,0 €	89.890,6 €	91.688,4 €	93.522,1 €
Gastos seguros	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €
Gastos Limpieza	47.520,0 €	48.470,4 €	49.439,8 €	50.428,6 €	51.437,2 €
Gastos Agua	4.500,0 €	4.590,0 €	4.681,8 €	4.775,4 €	4.870,9 €
Gastos de Luz	16.500,0 €	16.830,0 €	17.166,6 €	17.509,9 €	17.860,1 €
Gastos Gas	10.720,0 €	10.934,4 €	11.153,1 €	11.376,1 €	11.603,7 €
Gastos Teléfonos	2.076,0 €	2.117,5 €	2.159,9 €	2.203,1 €	2.247,1 €
Gasto Lavandería	9.978,0 €	10.177,6 €	10.381,1 €	10.588,7 €	10.800,5 €
Gastos gasolina	2.640,0 €	2.692,8 €	2.746,7 €	2.801,6 €	2.857,6 €
Coste RRHH	486.370,8 €	496.098,2 €	506.020,2 €	516.140,6 €	526.463,4 €
Gastos Vigilancia y seguridad	60.480,0 €	61.689,6 €	62.923,4 €	64.181,9 €	65.465,5 €
Gastos Marketing	234.725,0 €	156.023,1 €	163.824,2 €	168.738,9 €	172.113,7 €

### 8.2.3 Costes Variables

Son los correspondientes a las operaciones de nuestro negocio, están estimados de la misma forma que comentamos anteriormente con las ventas y crecen a lo largo de los 5 años de igual forma que estas. Posteriormente adjuntamos una tabla que explica estas estimaciones.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>COSTES VARIABLES</b>	345.357,4 €	390.253,8 €	409.766,5 €	422.059,5 €	430.500,7 €
<b>Coste Operaciones</b>	345.357,4 €	390.253,8 €	409.766,5 €	422.059,5 €	430.500,7 €

### 8.2.4 Amortizaciones

Para el cálculo de las amortizaciones de cada inversión, se han tenido en cuenta los coeficientes de amortización reflejados en las tablas de la Agencia Tributaria. Sobre este dato resulta una amortización anual de 9157,2 €.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL</b>	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €

### 8.2.5 Gastos financieros

Los gastos financieros son los gastos que se generan cada año del préstamo a largo plazo/Leasing, con un 9% de intereses y los créditos a corto plazo, con un 6% de intereses.

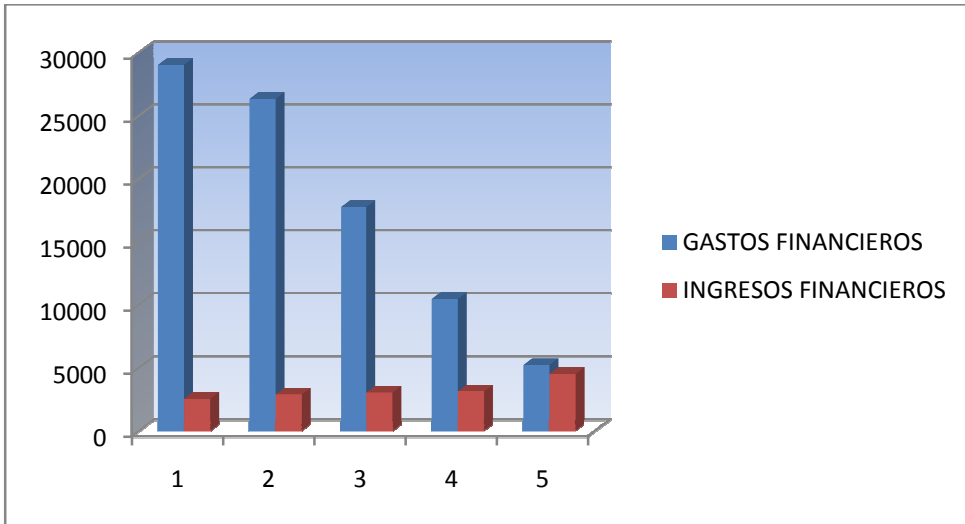
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-29.067,4 €	-26.371,1 €	-17.785,4 €	-10.484,7 €	-5.242,4 €

### 8.2.6 Ingresos Financieros.

Durante los años 2013 y 2014 se hacen inversiones financieras temporales, las cuales junto con la tesorería, generan un 3% de interés anual.

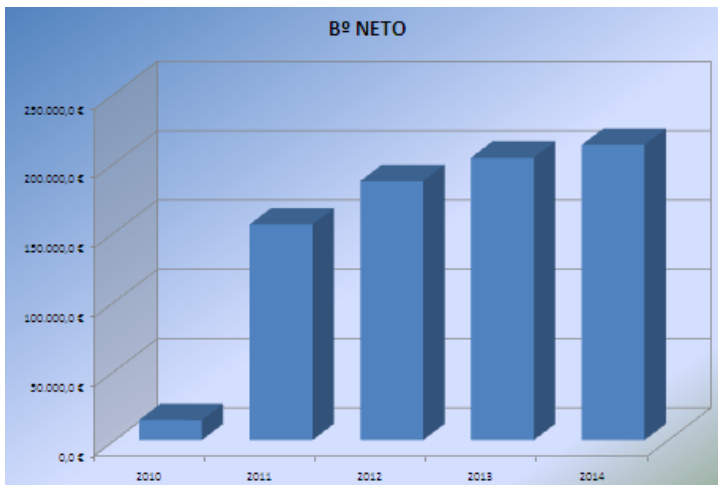
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	2.569,9 €	2.903,9 €	3.049,1 €	3.140,6 €	4.538,2 €

En la gráfica siguiente se puede comparar la relación entre gastos financieros e ingresos financieros con los años



### 8.2.7 Beneficio Neto.

El beneficio neto es positivo desde el primer año y experimenta un incremento muy brusco desde el primer año al segundo, manteniendo un incremento constante y más moderado en los años siguientes.



## 8.3 BALANCE

### 8.3.1 Activo

<b>ACTIVO</b>		01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>TOTAL</b>	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
	Fianza	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>TOTAL</b>	412.405,7 €	403.248,5 €	394.091,3 €	384.934,0 €	375.776,8 €	366.619,5 €
	Maquinaria	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €
	Material Oficin/Almacen	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €
	Cinta Transportadora	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €
	Mobiliario	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €
	Sonido	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €
	Vajilla	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €
	Utensilios cocina	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €
	Obra e instalaciones	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €
	Amortizaciones		-9.157,2 €	-18.314,5 €	-27.471,7 €	-36.629,0 €	-45.786,2 €
<b>EXISTENCIAS</b>			5.795,5 €	6.476,0 €	7.488,9 €	8.416,5 €	9.301,7 €
<b>CLIENTES</b>			0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
<b>TESORERIA</b>		61.936,9 €	85.662,2 €	96.798,3 €	101.638,2 €	104.687,3 €	106.781,1 €
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>						44.491,5 €	135.790,4 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>		488.742,7 €	509.106,1 €	511.765,5 €	508.461,1 €	547.772,0 €	632.892,7 €

Al iniciarse la actividad, las partidas que más pesan en el activo son el mobiliario con un 48,14% del total del activo y la partida de obra e instalaciones con un 13% del total del activo. Estas partidas seguirán siendo las más significativas durante los restantes años, pero no aumentará ya que no se harán inversiones durante los 5 primeros años.

Cabe destacar la partida de Tesorería que, aunque nunca llega a tener el peso de las dos anteriores sube significativamente con los años aumentando un 72,4% el último año respecto del punto de partida.

### 8.3.1.1 Existencias

Tenemos una cuenta de existencias calculada en función del número de reposiciones establecidas para los alimentos necesarios para la elaboración de nuestros platos (88 reposiciones anuales) y de las bebidas precisas para abastecer nuestro bar (44 reposiciones anuales), y así calcular los costes asociados a éstas. Además es necesario en nuestro negocio añadir a esto los costes asociados a una parte de la vajilla que estimamos puede romperse anualmente, 20% .Todo esto suma la cantidad de 5795,5 € anuales.

	2010	2011	2012	2013	2014
EXISTENCIAS	5.795,5 €	6.476,0 €	7.488,9 €	8.416,5 €	9.301,7 €

### 8.3.1.2 Clientes

Los pagos en nuestro restaurante y bar se realizaran al contado tanto con dinero como con tarjeta por lo que nuestra cuenta de clientes será de 0 euros.

### 8.3.1.3 Tesorería

La cifra que necesitamos tener en tesorería es aquella que nos permita realizar los pagos a proveedores sin quedarnos al descubierto. Para ello se ha calculado una tesorería inicial en función de cobros y pagos (dividido en fijos y variables) teniendo en cuenta que el mes de agosto se cierra el local. De esta forma la tesorería inicial asciende a 61936.9 € y acaba el primer año con 85.662,2 €. En los años sucesivos la tesorería varía en función del crecimiento estimado para nuestras ventas.

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
TESORERIA	61.936,9 €	85.662,2 €	96.798,3 €	101.638,2 €	104.687,3 €	106.781,1 €

### 8.3.2 PASIVO

PASIVO			2010	2011	2012	2013	2014
FONDOS PROPIOS		197.500,0 €	197.500,0 €	211.939,2 €	320.854,3 €	451.614,0 €	594.225,0 €
	Capital	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €
	Cambios en el patrimonio Neto	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €
	Reservas			14.439,2 €	123.354,3 €	254.114,0 €	396.725,0 €
PRESTAMOS L/P		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
PRESTAMOS LP: LEASING		291.242,7 €	232.994,1 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €
PROVEEDORES CORTO PLAZO			31.020,1 €	35.052,7 €	36.805,4 €	37.909,5 €	38.667,7 €
CREDITOS A CORTO PLAZO			47.591,8 €	90.028,0 €	34.304,3 €		
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>488.742,7 €</b>	<b>509.106,1 €</b>	<b>511.765,5 €</b>	<b>508.461,1 €</b>	<b>547.772,0 €</b>	<b>632.892,7 €</b>

#### 8.3.2.1 Proveedores Corto plazo

La política de la empresa establece que los pagos a proveedores es a 30 días. De esta forma, se estima la cuenta proveedores para los distintos años, considerando que el local permanece cerrado durante el mes de agosto.

	2010	2011	2012	2013	2014
PROVEEDORES CORTO PLAZO	31.020,1 €	35.052,7 €	36.805,4 €	37.909,5 €	38.667,7 €

#### 8.3.2.2 Financiación

La financiación del proyecto se hace a través de varios medios:

- Por un lado, se solicita un préstamo a largo plazo/Leasing sobre la maquinaria, la cinta transportadora y el mobiliario por valor de 291.242,7€. Este leasing se amortizara en los 5 años planificados. Tiene un 9% de interés anual.

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
LEASING	291.242,7 €	232.994,1 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €

- El resto se cubre con créditos a corto plazo, que en nuestro caso son necesarios los 3 primeros años y que tienen una cuantía de 47.591,8 €, 90.028 € y 34.304,3 € respectivamente. Estos créditos tienen un interés del 6% anual.



	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CREDITOS A CORTO PLAZO</b>	47.591,8 €	90.028,0 €	34.304,3 €	0,0 €	0,0 €

### 8.3.2.3 Reservas – pago de dividendos.

El proyecto comienza a dar beneficio desde el primer año, pero se ha establecido que no sea hasta el año siguiente cuando se repartan dividendos. Para el año 2010, por tanto, los beneficios van de forma íntegra a reservas de la empresa, y a partir del 2010, un 70% de los beneficios irán a reservas y un 30% a reparto de dividendos.

Hemos establecido esta política de dividendos puesto que tenemos previsto en el año 6 establecer otro negocio de nuestras características, y de esta forma conseguimos suficientes Fondos Propios para poder realizar dicha inversión.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Reservas</b>	0,0 €	14.439,2 €	123.354,3 €	254.114,0 €	396.725,0 €
<b>Dividendos</b>	0,0 €	0,0 €	37.006,3 €	76.234,2 €	119.017,5 €

## 8.4 ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

### 8.4.1 Liquidez

Durante la mayoría de los años la empresa tiene liquidez suficiente para que sus activos circulantes hagan frente a las deudas a corto plazo. El Ratio de Liquidez general nos indica que llegamos a tener hasta 6,51 euros convertibles en liquidez en menos de un año.

- Respecto al Acid test tenemos unos números bastante semejantes al RLG, puesto que las existencias en nuestro negocio no son precisamente elevadas.
- El Ratio de tesorería deja ver que somos capaces de hacer frente a nuestras obligaciones a corto plazo con nuestros recursos líquidos, aunque en el año 2 de forma algo mas costosa.

- Debido a que cobramos en el momento que prestamos el servicio, nuestro PMC es nulo. Respecto al PMP podemos decir que tardamos 32 días en pagar, lo que no supone un problema para nuestra empresa, tomándolo en comparación con nuestro PMC.

#### **8.4.2 Solvencia**

- Respecto a la capacidad de nuestra empresa a hacer frente a los compromisos que tenemos a corto, vemos que de forma amplia siendo el Ratio de Solvencia siempre mayor de 1, llegando a tener un valor en el año 5 de 16,37.
- Observando nuestro Ratio de Endeudamiento vemos que estamos más endeudados a largo plazo que a corto, debido al leasing de nuestra maquinaria y mobiliario.
- El Ratio de Cobertura de intereses deja ver claramente que los intereses que pagamos no supone ninguna carga excesiva respecto a nuestra generación de recursos en ninguno de los 5 años, llegando a ser casi 60 en el año 5.

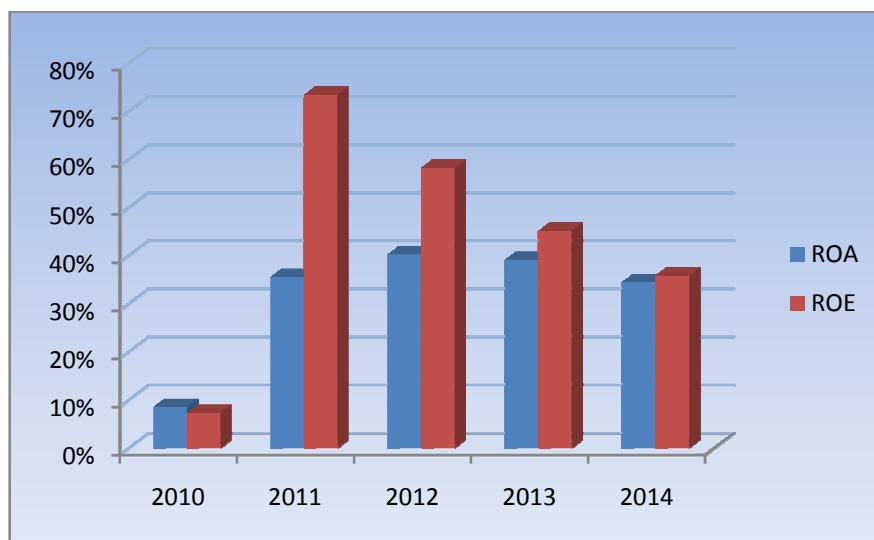
#### **8.4.3 Estructura del Activo**

- Atendiendo al Ratio de Inmovilización vemos que nuestro activo inmovilizado es representativo respecto al activo total cosa que era de esperar observando nuestro Balance, en el que casi todos nuestros activos son inmovilizado inmaterial.

#### **8.4.4 Ratios económicos**

- La rentabilidad que obtenemos los socios la vemos reflejada por el ROE. Empezaremos a obtener una rentabilidad del 7% en el 2010, incrementando cuantiosamente a un 78% en el siguiente año y variando moderadamente en los siguientes años.

-La eficiencia en el uso de nuestros recursos, con independencia de nuestros recursos financieros queda patente observando el ROA. ROA solo es ligeramente superior en los 2 primeros años, siendo claramente superior en los 3 años sucesivos, por lo que nos endeudamos de una forma mucho más eficiente y sacamos más rentabilidad de nuestros activos.



## 8.5 ESCENARIOS

Durante los cinco años de plan financiero se contemplan diferentes acciones dependiendo del escenario y en ellos detallaremos los diferentes estados financieros y sus ratios correspondientes.

Se tomarán en cuenta tres escenarios posibles: el realista, pesimista y optimista, en los que se ha variado la cifra de ocupación estimada para el primer año y los sucesivos, especialmente los correspondientes a la parte del negocio que corresponde a las barras, y también de ciertos costes fijos como los destinados al marketing. El resto de variables se mantienen constantes en los distintos escenarios.

### 8.5.1 ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario hemos aumentado nuestras ventas el primer año, aumentando la ocupación estimada respecto al escenario realista obteniendo

unas ventas de 1.403.985 €, 1,7% más elevadas que las del escenario realista en el año 1. Esta cifra podemos considerarla bastante conservadora para este escenario.

Disminuimos también los gastos dedicados a Marketing en los años 4 y 5 por no considerarlos tan necesarios a partir del año 3, optimizando así nuestros costes fijos.

Los Ratios Financieros:

-Liquidez:

- Durante la mayoría de los años la empresa tiene liquidez suficiente para que sus activos circulantes hagan frente a las deudas a corto plazo. En este escenario el Ratio de Liquidez general nos indica que llegamos a tener hasta 7,98 euros convertibles en liquidez en menos de un año por cada euro invertido, más de un euro por encima de la cifra en el escenario realista.
- El Ratio de tesorería deja constancia de que somos capaces de hacer frente a nuestras obligaciones a corto plazo, aun más notable en los años 4 y 5.

-Solvencia

- Respecto a la capacidad de nuestra empresa a hacer frente a los compromisos que tenemos a corto, vemos que de forma amplia siendo el Ratio de Solvencia siempre por encima de 1, llegando a tener un valor en el año 5 de casi 17.
- En relación al Ratio de Endeudamiento vemos seguimos estando más endeudados a largo plazo que a corto, debido al leasing de nuestra maquinaria y mobiliario, pero llega a ser 0 en el año 5, debido a que no tenemos ya en ese año endeudamiento a largo.
- El Ratio de Cobertura de intereses deja totalmente claro que los intereses que pagamos no suponen carga de ningún tipo, respecto a nuestra generación de

recursos en ninguno de los 5 años, alcanzando el valor de 87,54 bastante por encima del que conseguimos para el año 5 en el escenario realista.

Los ratios económicos:

- La rentabilidad que obtenemos los socios nos viene dada por el ROE, que en este escenario comienza ya siendo del 10% en el 2010, incrementando cuantiosamente a un 37% en el siguiente año y llegando a ser del 50% en el último año proyectado.

-La eficiencia en el uso de nuestros recursos mejora respecto al escenario realista de una forma considerable, puesto que el ROA es siempre superior al ROE a lo largo de los 5 años, demostrando por tanto que nos endeudamos de una forma mucho más eficiente en este escenario y por tanto hacemos que nuestros activos sean aun más rentables.

## **8.5.2 ESCENARIO PESIMISTA**

En este escenario disminuye nuestra ocupación, y por tanto consecuentemente nuestras ventas sobre todo en la parte correspondiente a nuestro bar, que es donde un mayor margen obtenemos en nuestro escenario realista, haciendo que nuestros ingresos por ventas sean de 1.327.530 € el año 1.

Por otra parte incrementamos nuestros gastos en Marketing, invirtiendo con mayor ímpetu para que esas ventas pudieran ser más elevadas en el futuro, los que hace que nuestros costes fijos se vean afectados de forma significativa.

Los Ratios Financieros:

-Liquidez:

- Durante la mayoría de los años la empresa la liquidez se ve afectada para este escenario y no es tan buena la capacidad de la nuestro negocio para

que sus activos circulantes hagan frente a las deudas a corto plazo, pero siendo esto totalmente asumible por nuestra empresa.

- El Ratio de tesorería deja entrever que perdemos algo de capacidad para hacer frente a nuestras obligaciones a corto plazo, en comparación con el escenario realista.

#### -Solvencia

- Respecto a la capacidad de nuestra empresa a hacer frente a los compromisos que tenemos a corto, vemos que de forma amplia siendo el Ratio de Solvencia sigue estando siempre por encima de 1, teniendo en el año 5 más un valor mayor de 11, por lo que vemos que en este escenario no se va a ver afectada nuestra solvencia.
- En cuanto al Ratio de Endeudamiento vemos seguimos estando más endeudados a largo plazo que a corto, debido al leasing de nuestra maquinaria y mobiliario, pero llega a ser 0 en el año 5, debido a que no tenemos ya en ese año endeudamiento a largo.
- El Ratio de Cobertura de intereses se ve algo afectado en el año 1 en el que los intereses que pagamos suponen algo de carga para nuestro negocio, respecto a nuestra generación de recursos en ninguno de los 5 años, aunque sigue alcanzando un valor bastante elevado en este caso de 61,22, un poco por debajo del que conseguimos para el año 5 en el escenario realista.

Los ratios económicos:

- La rentabilidad que obtenemos los socios que nos viene dada por el ROE, que en este escenario comienza siendo negativa puesto que tenemos pérdidas en el 2010, aunque en los años sucesivos se incrementa significativamente y llega a ser casi del 50% en el último año proyectado, cifra similar a la del escenario realista.

-La eficiencia en el uso de nuestros recursos sigue siendo buena, puesto que el ROA es siempre superior al ROE a lo largo de los 5 años, por tanto nos endeudamos de una forma eficiente en este escenario.

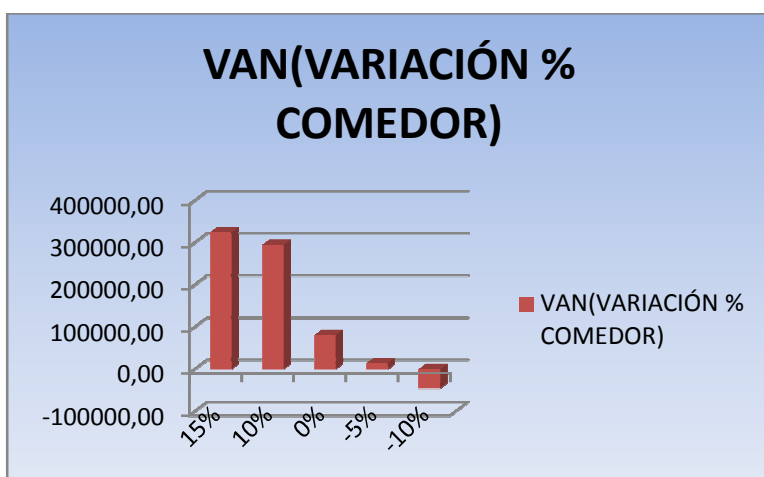
## 8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

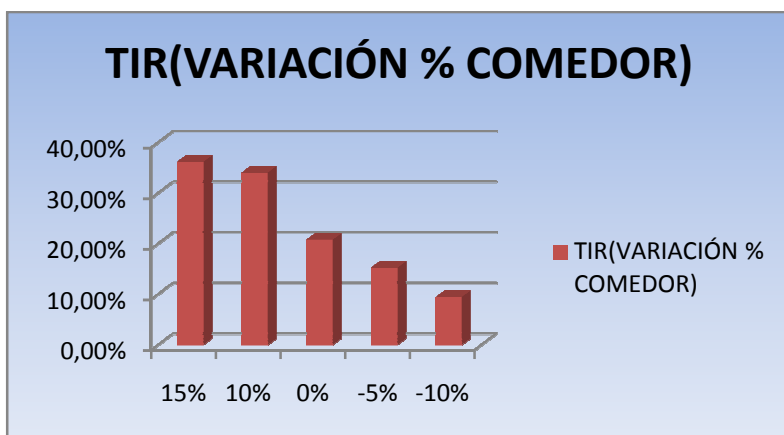
En los distintos escenarios queda reflejado que el nivel de ocupación es la variable clave para el éxito de nuestro modelo de negocio, principalmente la ocupación de las barras, ya que antes ligeras variaciones de ventas en la barra se producen grandes cambios en los indicadores económicos y financieros.

A continuación se indican los indicadores TIR y VAN para variaciones en las ventas respecto del escenario realista (ventas normales). En este análisis se van a distinguir tanto variaciones en el comedor como en la zona de barra.

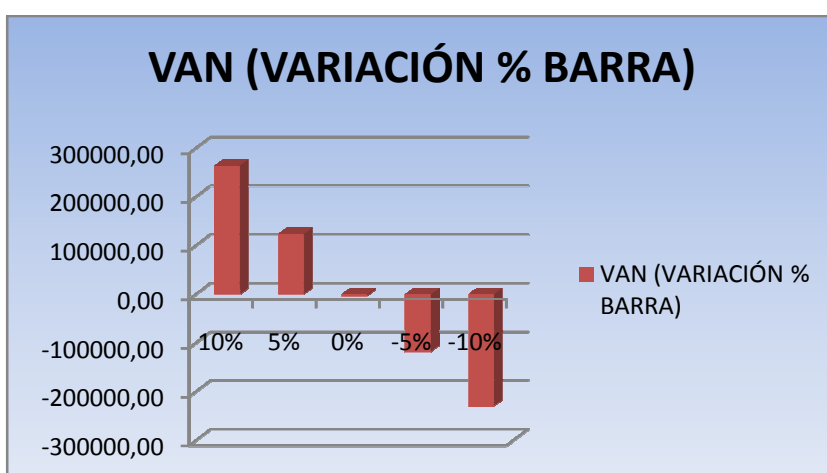
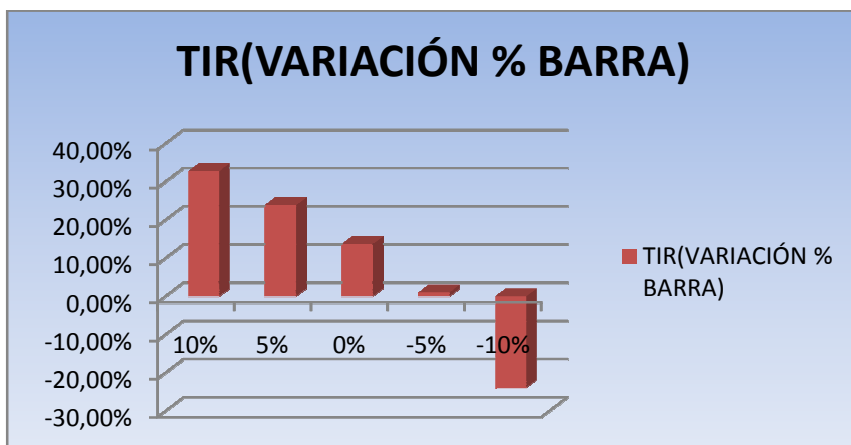
Para el cálculo de sensibilidad en función de variación de un tipo de ventas se considera que el otro tipo de ventas tiene una variación a lo largo de los años igual al escenario realista.

Análisis de sensibilidad de la variación porcentual anual de ventas de comedor para los indicadores VAN y TIR:





Análisis de sensibilidad de la variación porcentual anual de ventas de barra para los indicadores VAN y TIR:

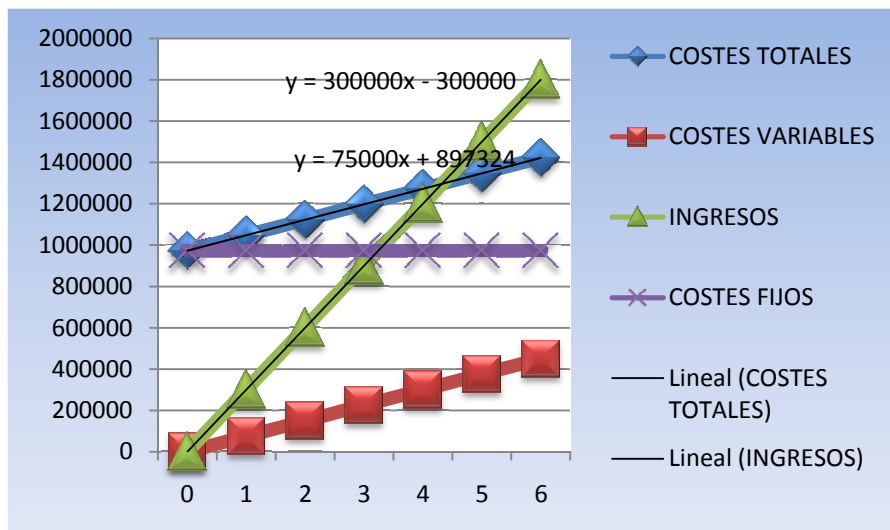




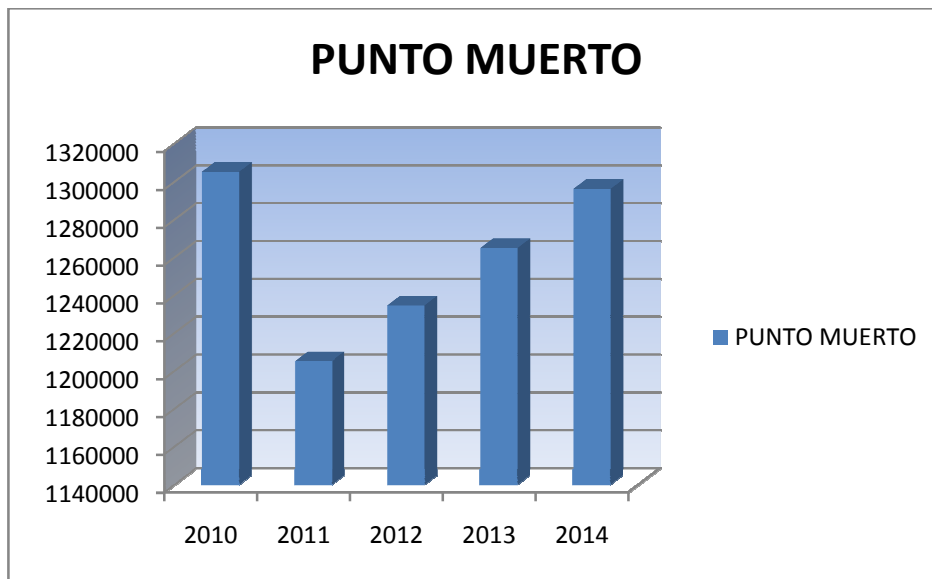
## 8.7 PUNTO MUERTO

El punto muerto nos determina los ingresos que tenemos que conseguir para, a partir de entonces, empezar a ganar dinero.

Debido a que tenemos dos fuentes de ingresos (barra y comedor) y unos costes fijos comunes para ambos, se ha calculado el punto muerto en euros. En la siguiente gráfica se determina el punto muerto para el primer año (los demás se determinan igual) en el punto de intersección entre la recta de costes totales e ingresos



En esta figura se observa un descenso muy brusco del primer al segundo año como consecuencia de la disminución de la relación de gastos de marketing frente a las ventas. A partir del segundo año se muestra un incremento progresivo y lineal del punto muerto como consecuencia del incremento progresivo de los costes fijos con los años.



## 8.8 MECANISMOS DE CONTROL

En un principio establecemos unas reuniones de control que se realizan los días 1 y 15 de cada mes. Para luego hacerlas una vez al mes cuando veamos que se establezca la cuota de ocupación.

La razón de esta metodología es la necesidad de una mayor exigencia al inicio para encaminar el negocio y conseguir los objetivos establecidos a corto plazo, sobretodo en proyectos innovadores, en los que hay que determinar de manera precisa cual es la percepción general del cliente con respecto al nuevo y negocio.

Las reuniones periódicas, además de servir para el control del negocio proporcionan una visión conjunta y compartida a los distintos integrantes del equipo de trabajo.

En un restaurante el contacto con el cliente es continuo, por lo que formamos a la plantilla para que sean capaces de actuar adecuadamente ante las distintas reacciones de los clientes. Con estas reuniones generamos una mayor confianza dentro de la plantilla y aportamos seguridad a cada empleado para sentirse parte de la empresa y poder entender los objetivos de la misma.

También se realiza un control de rentabilidad utilizando los flujos de caja y el ROI.

En cuanto vemos que una de las variables utilizadas en este control sufre un cambio muy brusco y significativo, que no ha sido previsto, se aplican las acciones correctivas que vienen recogidas en el plan de contingencias.

Por último, para medir el grado de satisfacción de nuestros clientes con respecto al servicio y calidad ofrecidos, realizamos periódicamente encuestas de satisfacción.

## **8.9 PLAN DE CONTINGENCIA**

El objetivo de este plan no es otro que tener soluciones que puedan paliar un poco las expectativas en el caso de que no se cumplieran los mínimos objetivos de ocupación y los beneficios no alcancen el punto muerto en el periodo establecido.

Si llegada la fecha establecida no se han cumplido los objetivos de recuperación de la inversión inicial procederemos a realizar las siguientes acciones, llevando a cabo las que más nos beneficien según los datos obtenidos en el plan de control:

### **8.9.1 CONTINGENCIAS EN EL COMEDOR**

- Tarjetas COMBICOLOR en las que aparecen 16 colores ( de 4 en 4 con la combinación de colores de nuestros platos ), se harán personalizadas y cuando un cliente consuma los platos de un color, y llene la tarjeta, en el periodo que quiera , se le regalaran copas en el bar y platos gratis.(por color)
- 2x1 en ciertos momentos puntuales en los que se detecte una necesidad de aumento de la demanda a raíz de los resultados del plan de control.
- Mitad de precio en el segundo plato del mismo color.
- Postre gratis si la consumición es mayor de 60€ en la mesa, atendiendo a una necesidad de aumentar los ingresos por cada servicio realizado, incentivando el consumo.
- Para incentivar el consumo en el actual panorama de crisis, realizamos una promoción el último (o los 2 últimos) fin de semana de cada mes (cuando los clientes disponen de menos dinero para poder consumir), en la que se ofertará

una combinación de colores en las que por el pedido de un plato de cada color el de menor precio se regala.

- Regalo de una botella de vino si la consumición en mesa supera los 50 € en mitad del servicio.
- La creación de una tarjeta VIP de YU CHUS en la que se rebaja un 10% del consumo final siempre que sobrepase los 30 €. Solo se dará a clientes fieles y allegados de nuestro bar (proveedores, captadores de clientes, acuerdos,...

## 8.9.2 CONTINGENCIAS EN EL BAR

- Se verán los picos de estacionalidad en que la gente ocupa más nuestro local y en aquellos que vengan menos clientes ofreceremos ofertas de 2x1 en copas.
- Contratación de un relaciones publicas para atraer agente a nuestro local de copas para ocuparlo en caso de no producirse el efecto del comedor al bar.
- También si fuera necesario incentivar la horas previas para crear un ambiente que llame la atención a los clientes de nuestro target, ofreceremos happy hours.(horas durante las cuales los precios de todas las bebidas se reducen en un 60%)
- Paquetes de copa y café para incentivas los horarios de tarde.

También realizaremos las siguientes acciones no relacionadas con regalos y promociones:

- Redefinición del plan de marketing (nueva campaña y lanzamientos). Deberemos replantear toda la campaña, detectar sus puntos débiles, solventarlos y redefinir el lanzamiento de una nueva campaña.
- Redefinición del modelo de negocio:
  - Porque no ofrecer más ofertas añadidas, como conciertos en el bar de la primera planta o promociones de bebidas con los proveedores.
  - Cambiar el sistema de cinta transportadora por tele pedidos desde la mesa donde el cliente ve y pide por los teléfonos de las mesas.
  - Estudio de posible reducción de costes en proceso productivo. Estudiaremos junto con el Chef la posibilidad de realizar pequeñas adaptaciones a los platos

disponibles en la carta, que nos permitan reducir los costes productivos, ya sea por eliminación de algún ingrediente (los que nos proporcionen menor margen o sean con diferencia más caros) o de la reducción de cantidad del mismo en cada plato.

-Estudio de posible reducción de costes en adaptación del local. En este punto paralizaremos la inversión en la innovación en lo que a las nuevas ofertas se refiere.

- Estudio de posible reconversión del local → convertirlo solo en aquello que nos de más beneficios.
- Utilizar el local para cenas de fin de curso y fiestas privadas, donde quitando las mesas del comedor se nos quedaría un salón de autoservicio de catering donde todos los comensales estarían de pie y se habilitaría como lugar de fiestas y reuniones.



eoí | escuela  
de negocios



YU CHUS

RESTAURANTE & BAR

PABLO LADRON DE GUEVARA HORNA  
ISABEL LLANOS GARCÍA  
ALBERTO MARÍN SORIANO  
JAVIER SOLANO VILLAFRANCA  
MIGUEL TÉLLEZ BERMEJO

*RESUMEN EJECUTIVO* | GRUPO 6 MBA

## NUESTRA PROPUESTA

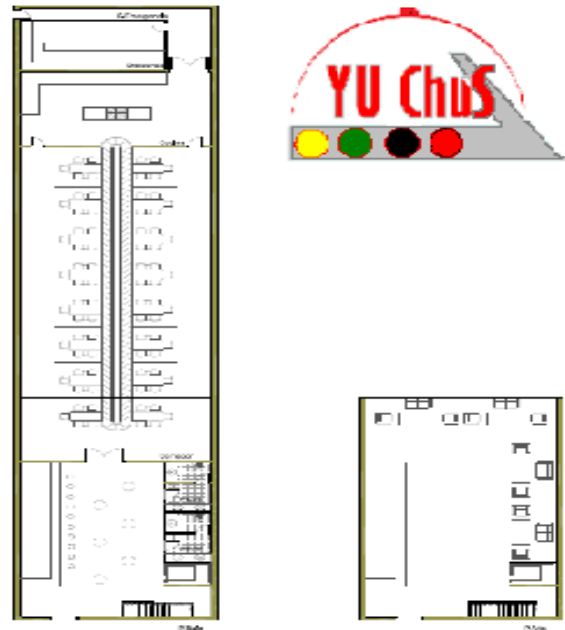
**YU ChuS S.L.** es un restaurante-bar *adaptado a los nuevos tiempos* y a las *necesidades de sus clientes* a los que ha estudiado, para satisfacer una demanda poco cubierta.

En **YU ChuS** queremos hacer del cliente el principal protagonista de nuestro negocio, dándole la posibilidad de *elegir* entre nuestros platos de una forma diferente y visual, así como *interactuar* con otras mesas del restaurante, creando un ambiente distendido y dinámico donde la calidad y el precio de nuestros productos están cuidadosamente tratados.

Tenemos *dos líneas de servicio* que ofrecen una fuerte sinergia:

**RESTAURACION:** Comedor con aforo máximo de 80 personas con una cinta transportadora que pasa por todas las mesas y por donde circularán nuestros platos fríos y los calientes pedidos por los clientes a través del teléfono que tiene cada mesa con el que también interactúan con el resto de mesas.

**BAR:** Hall del local y primera planta habilitadas para Bar con servicio de cafetería, cervecería y copas.



## CONTEXTO

El análisis preliminar económico, político, social y legal *es favorable*.

“España es uno de los países europeos donde más se come fuera de casa, concretamente el 57% lo hace entre 2 y 3 veces mínimo al mes ,revela un estudio de Nielsen. Un 26% de las respuestas, busca que la minuta sea razonable. Sobre el tipo de restaurante que más frecuentan, el 55% elige los de cocina española.” *Efe-Madrid 17/04/2009*

## OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Nuestro target busca:

- Precios bajos, minuta razonable.
- Rapidez en el servicio debido a la apretada jornada laboral.
- Una experiencia complementaria a una buena oferta gastronómica.
- Observar en primera persona todos los productos antes de elegirlos.
- Poder disfrutar de cantidades pequeñas para compartir y variar.
- Poder aprovechar las sinergias de restaurante y bar.
- Un lugar de referencia para los fines de semana en la capital.
- El mejor ambiente con un estilo moderno y a la moda.

Los principios de **YU ChuS** responden a estas necesidades:

- ✓ El triunfo de la *cocina mediterránea*, con una carta equilibrada.
- ✓ Se sitúa en la ciudad de Madrid, en la calle Hermosilla nº11, barrio de Salamanca, *un sitio idóneo y con orientación* hacia nuestro target.
- ✓ El *cliente* es el *protagonista*, decide con quien interactúa, decide que platos escoger y él hace sus peticiones por teléfono.
- ✓ Restauración de *servicio rápido*, con la cinta la comida llega directamente a las mesas, las peticiones y los platos de la carta.
- ✓ Porciones para *compartir* y coger con los dedos, cantidades justas para compartir y poder variar en sabores.
- ✓ *Cocina de calidad y variada*, con productos frescos y naturales.
- ✓ El valor de lo intangible, con una imagen de marca que se asocie a un modelo de negocio innovador, así como las experiencias.
- ✓ El *ambiente* que nuestro target demanda, cuidado y moderno.
- ✓ *Innovación* en el sector de la restauración, con teléfonos y cinta.

¿Cómo se adapta nuestro negocio al mercado, en esta época de crisis actual?





## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Generales:

- Conseguir una *TIR superior al 23%*.
- *Incremento interanual* de ventas sobre el año 1 de un *10%* para el año 2, y de un 5% en sucesivos, aparejado a la política de marketing.
- Superar *1.350.000 euros en venta* para el primer año y aumentarlo en un 5-10% para cada bienio posterior.

En el restaurante:

- Sobre nuestra capacidad máxima de *ocupación* (240 personas por turno), tener *más de un 30%* de ocupación durante todo el primer año.
- Incremento interanual de ocupación de 15 % para los años 2, y un 5 % en sucesivos.
- *No desperdiciar* más del 5% de los platos puestos en la cinta optimizando los procesos y de la curva de aprendizaje, para rebajarlos en sucesivas.

En el bar:

- Suponga más del *50% de los ingresos totales* del *negocio* para el primer año.
- Obtener una *ocupación media* de los fines de semana del *50%* del aforo para los 5 años.

Desde el punto de vista cualitativo queremos crear *imagen de marca* en sector de la restauración y de la noche madrileña, siendo futura referencia en ambiente joven, debido a una fuerte inversión en marketing para el primer año y mantenerla en sucesivos optimizando su gasto.

*Consolidar nuestro posicionamiento* sobre el *modelo de negocio* para crear el sexto año una *expansión* vía franquiciador o de nuevos locales.

## GESTION DE LAS PERSONAS

Los valores corporativos de nuestro equipo tendrán como principal objetivo incentivar el trabajo en equipo, el compromiso y el respeto mutuo.

Nuestra plantilla la componen **13 profesionales** con capacidad de abarcar hasta un 80% de la capacidad máxima instalada, con funciones muy específicas y bien diferenciadas (profesiograma) para no acarrear problemas internos, implicados con la filosofía del servicio y de la disposición en el sistema de pedidos de comida.

2 de los 5 socios trabajaran en los puestos de gerencia, uno como comercial-logística y otro con las labores de contabilidad y finanzas del negocio.

Ambos tendrán un sueldo a parte de la distribución de dividendos cuando los hubiera. El objetivo no es otro que **controlar** más de cerca el negocio y llevar una administración más directa por parte de los socios inversores.

Lo que deseamos para nuestro personal es que se sientan satisfechos trabajando en nuestro restaurante, que se sientan **parte de de la empresa**. Además de la motivación necesaria, su remuneración (fija) constará además de una parte variable en función de los resultados del negocio.



Las ventajas de una organización así, son que se consigue más eficiencia derivada de la menor dificultad de organización y dispersión de responsabilidad sobre el cumplimiento de tareas.

**YU ChuS** abrirá de Martes a Domingo, y dará vacaciones a sus trabajadores durante el mes de Agosto que el restaurante estará cerrado.

## *OPERACIONES*

### *LA CINTA TRANSPORTADORA*

El eje central de nuestro negocio gira, y nunca mejor dicho, en torno a la cinta transportadora la cual pasa a lo largo de las 16 mesas de nuestro restaurante.

Esta cinta está habilitada para *transportar los platos* desde la cocina hasta su retorno de nuevo a ella, pasando por delante de los comensales.

La mayoría de los platos irán girando alrededor de las mesas para ser observados por los clientes y ser cogidos , otros sin embargo, por su carácter más específico(menos demanda) o por ser un plato caliente y no desperdiciarlo, será pedido por los comensales desde sus mesas por el teléfono que enlaza directamente con la cocina,

### *LOS PLATOS*

Nuestro negocio presenta 4 niveles de precios diferenciados cada uno por el color del plato que lo porta.

**ETIQUETA VERDE:** 4 euros, 25 variedades de platos.

**ETIQUETA ROJA:** 6 euros, 21 variedades de platos.

**ETIQUETA NEGRA:** 8 euros, 14 variedades de platos.

**ETIQUETA DORADA:** 10 euros, 10 variedades de platos.

La cuenta final se hará en cuestión de las bebidas consumidas y los platos que haya en lo alto de la mesa, los cuales serán contados por el camarero al pedir al cuenta.

### *EL TELEFONO*

Todas las mesas tendrán un teléfono y un número que lo caracteriza, del 1 al 16 enumeradas y colocados en lo alto de la mesa a la vista de todas las demás.

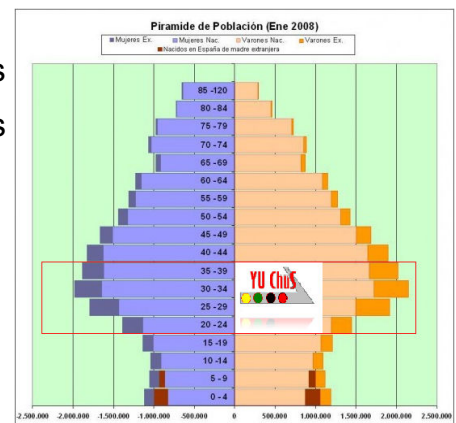
Si algún cliente no quiere recibir llamadas, automáticamente lo desconectara pulsando un botón de OFF. Sólo podrá llamar desde la mesa, por si quisiera hacer pedidos. Desde estos teléfonos solo se interactúa y se habla con cocina.

### LA CARTA

La carta tiene una característica poco común y es que aquellos platos que solo serán mandados a la cinta por *petición propia de la mesa*, llevaran un asterisco en negro indicado en la carta. Los clientes deberán llamar al 101 para pedirlo directamente en cocina. Ese plato ira a la mesa con un Post-it especial con el número de la mesa la cual lo ha demandado.

## MARKETING Y COMUNICACIÓN.

El target de **YU ChuS** es gente joven entre las edades de los 20 a los 35 años, como estudiantes, empleados con un ingreso medio de 22 000€ anuales, juniors de empresas,... gente con ganas de compartir un buen rato, y disfrutar de una experiencia complementaria a una buena comida o copa, usando nuestro bar como referencia en restauración.



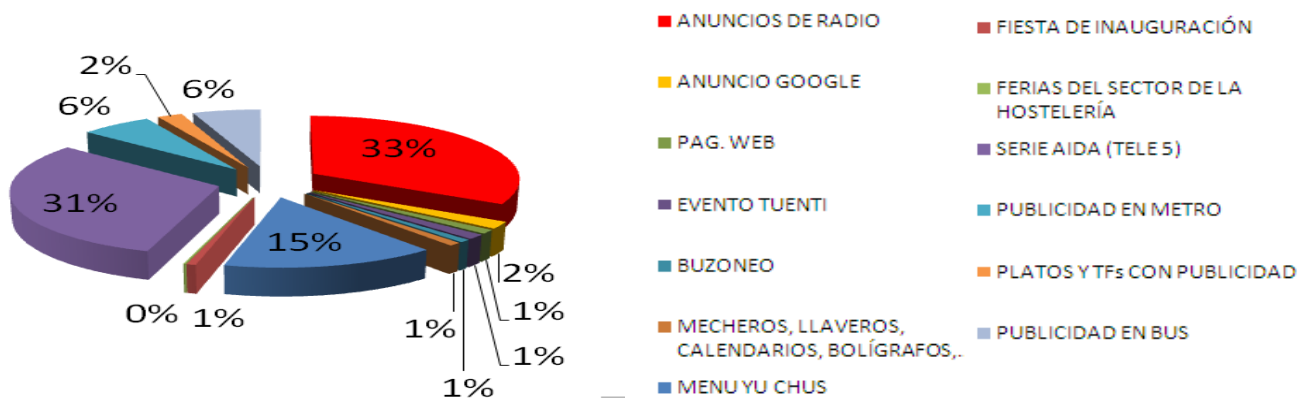
El USP: *“Lo que quieras y con quien quieras”*

El objetivo prioritario de la campaña de comunicación se basa en *una fuerte inversión inicial en marketing*, crear muchas expectativas en el año 1 e introducirnos rápido en el sector de la restauración y la noche madrileña.

Proyección de ventas

	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS (€)	1.380.735	1.560.231	1.638.242	1.687.389	1.721.137
GASTOS MARKETING (€)	234.725	156.023	163.824	168.739	172.114
%	17%	10%	10%	10%	10%

La distribución de los gastos de Marketing para el primer año:



En los años sucesivos **YU ChuS** mantiene una política fuerte en marketing pero un poco inferior a la inicial, siempre intentando que las dos ramas de nuestro negocio (Restaurante & Bar) tengan la misma distribución en gastos de comunicación, y *conserven la imagen obtenida por el año 1*.

### PROMOCIÓN

Nuestro negocio ve conveniente apostar por campañas juveniles y dinámicas, que *creen mucho ruido* en la ciudad de Madrid para abrirnos un hueco lo antes posible y romper las barreras de entrada.

La fiesta de inauguración atraerá a gente joven de nuestro target, proveedores, suscriptores, vecinos, amigos y familiares así como algún invitado especial que cree expectación en los medios.

La campaña principal de nuestro negocio se basa en la entrega de platos de colores como los que usaremos en nuestro negocio, y de teléfonos de papel, con frases que identifiquen los valores de **YU ChuS** así como nuestra dirección.

Con la serie Aida, poseemos un precontrato con Telecinco para salir en un capítulo desarrollando unas imágenes dentro de nuestro local, orientadas a publicitar los valores de nuestro negocio, y con una orientada escenografía.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

El capital de la sociedad es de 200.00 € siendo el aportado por nuestros 5 socios el 75% del capital total (150.000€), que es dividido a partes iguales entre los mismos (30.000€ cada uno)

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	1.380.735,0 €	1.560.230,6 €	1.638.242,1 €	1.687.389,3 €	1.721.137,1 €
COSTES VARIABLES	345.357,4 €	390.253,8 €	409.766,5 €	422.059,5 €	430.500,7 €
COSTES FIJOS	979.095,5 €	915.076,5 €	937.725,7 €	957.785,5 €	976.608,2 €
EBITDA	56.282,2 €	254.900,2 €	290.749,8 €	307.544,3 €	314.028,2 €
AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €
RESULTADO EXPLOTACION	47.124,9 €	245.743,0 €	281.592,6 €	298.387,1 €	304.870,9 €
GASTOS FINANCIEROS	-29.067,4 €	-26.371,1 €	-17.785,4 €	-10.484,7 €	-5.242,4 €
INGRESOS FINANCIEROS	2.569,9 €	2.903,9 €	3.049,1 €	3.140,6 €	4.538,2 €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	20.627,4 €	222.275,8 €	266.856,4 €	291.043,0 €	304.166,8 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-6.188,2 €	-66.682,7 €	-80.056,9 €	-87.312,9 €	-91.250,0 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>14.439,2 €</b>	<b>155.593,0 €</b>	<b>186.799,4 €</b>	<b>203.730,1 €</b>	<b>212.916,7 €</b>

BALANCE DE SITUACION						
ACTIVO	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	412.405,7 €	403.248,5 €	394.091,3 €	384.934,0 €	375.776,8 €	366.619,5 €
EXISTENCIAS		5.795,5 €	6.476,0 €	7.488,9 €	8.416,5 €	9.301,7 €
CLIENTES		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
TESORERIA	61.936,9 €	85.662,2 €	96.798,3 €	101.638,2 €	104.687,3 €	106.781,1 €
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES					44.491,5 €	135.790,4 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>488.742,7 €</b>	<b>509.106,1 €</b>	<b>511.765,5 €</b>	<b>508.461,1 €</b>	<b>547.772,0 €</b>	<b>632.892,7 €</b>
PASIVO	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
FONDOS PROPIOS	197.500,0 €	197.500,0 €	211.939,2 €	320.854,3 €	451.614,0 €	594.225,0 €
PRESTAMOS LP: LEASING	291.242,7 €	232.994,1 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €
PROVEEDORES CORTO PLAZO		31.020,1 €	35.052,7 €	36.805,4 €	37.909,5 €	38.667,7 €
CREDITOS A CORTO PLAZO		47.591,8 €	90.028,0 €	34.304,3 €		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>488.742,7 €</b>	<b>509.106,1 €</b>	<b>511.765,5 €</b>	<b>508.461,1 €</b>	<b>547.772,0 €</b>	<b>632.892,7 €</b>

Para nuestra *financiación* tenemos un *Leasing* sobre parte de nuestro activo inmovilizado y un *crédito a corto plazo*, siendo nuestro negocio bastante liquido por el pago de nuestros clientes en el mismo momento del servicio.

### POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS

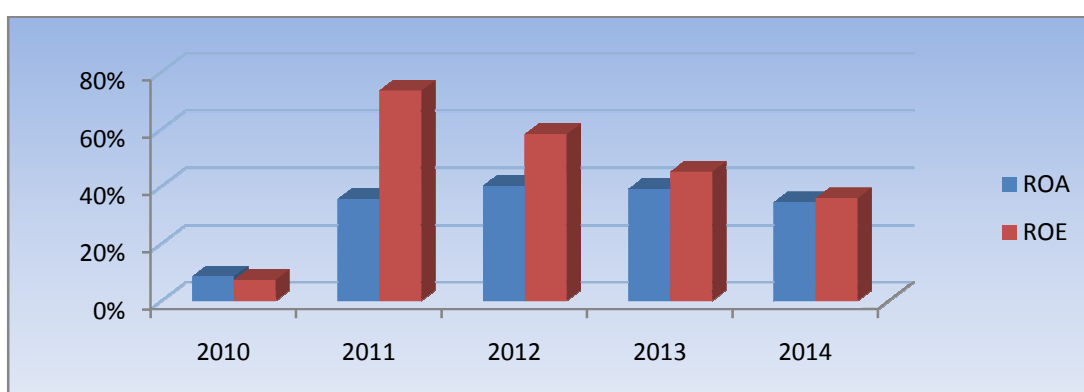
Establecemos reparto de *dividendos del 30%* del beneficio neto a partir del 2º año en que se empieza a obtener el mismo, siendo el 70% restante acumulado en fondos propios con vista a la expansión futura del negocio.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Reservas</b>	<b>0,0 €</b>	<b>14.439,2 €</b>	<b>123.354,3 €</b>	<b>254.114,0 €</b>	<b>396.725,0 €</b>
<b>Dividendos</b>	<b>0,0 €</b>	<b>0,0 €</b>	<b>37.006,3 €</b>	<b>76.234,2 €</b>	<b>119.017,5 €</b>

## ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

Una *rentabilidad* para los socios que llega a ser del *78%* ya en el 2º año.

Queda patente tanto nuestra eficiencia en el uso de nuestros recursos no financieros, sacando cada vez más rendimiento de nuestros activos, como el uso del endeudamiento de una forma aun más eficiente con los años.



Obtenemos un *VAN de 186.281 € descontando al 14% y una TIR del 28,5%*, con una *recuperación de la inversión en 1 año y 9 meses*.

## ESCENARIOS

**Pesimista:** Se ha supuesto que sólo alcanzaremos unas ventas de 1.327.530 € el año 1 a causa de una disminución significativa de la ocupación, siendo únicamente en ese año el Beneficio neto negativo. En años sucesivos aumentan los gastos de marketing para potenciar las ventas.

En esta situación el resultado del VAN con una tasa de descuento del 14% sería de 1.608 € y la *TIR del 14,13%*.

**Optimista:** Se produce un aumento sensible de las ventas además de reducir los gastos de marketing en los dos últimos años *optimizando* nuestros costes fijos.

## SENSIBILIDAD

En esta situación el resultado del VAN también a una tasa de descuento del 14%, sería 318.027 € y la *TIR del 36%*.

Es evidente que el factor clave del éxito de nuestro negocio es la ocupación tanto en el bar como en el restaurante:

VARIACIÓN BARRA	VAN	TIR	VARIACIÓN COMEDOR	VAN	TIR
10%	264087,51	32,70%	15%	323872,37	36,21%
5%	123795,30	23,87%	10%	294149,59	34,07%
0%	-3211,33	13,71%	0%	80430,94	20,80%
-5%	-118067,39	1,00%	-5%	13849,02	15,26%
-10%	-229414,02	-23,87%	-10%	-46125,21	9,46%

## CONCLUSIONES

En resumen, tal y como se ha expuesto en este documento, el proyecto **YU ChuS** es un proyecto muy atractivo para el inversor:

- **YU ChuS** es un proyecto sólido, con una importante *generación de caja* y con unos *niveles de apalancamiento adecuados* y eficientes.
- **YU ChuS** aprovecha las *nuevas oportunidades* de negocio que detectamos gracias a la investigación de mercado y a las tendencias actuales.
- **YU ChuS** se financia con un PMP de 30 días y un PMC 0, que nos aporta liquidez y *capacidad de hacer inversiones a corto*.

En definitiva, **YU ChuS** es una oportunidad real para invertir.





# ÍNDICE ANEXOS

1. ANEXO ORDENACIÓN TURÍSTICA.
2. ANEXO FACTURAS
  - a. CINTA TRANSPORTADORA
  - b. SEGURO LOCAL
3. ANEXO CARTA MENU RESTAURANTE
4. ANEXO OPERACIONES
  - a. MAQUINARIA ZONA ENTRADA
  - b. MAQUINARIA COCINA
  - c. CRISTALERIA, PORCELANA, COMPLEMENTOS DE MESA Y UTENSILIOS DE CAMARERO
  - d. CINTA TRANSPORTADORA
  - e. MOBILIARIO Y DECORACIÓN DEL LOCAL
  - f. CARTA DE PRODUCTOS EN EL RESTAURANTE
5. ANEXO PLAN FINANCIERO
  - a. ESTIMACIÓN DE LA OCUPACIÓN, CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS, BALANCE, ANALISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS Y RATIOS
    - i. ESCENARIO REALISTA
    - ii. ESCENARIO OPTIMISTA
    - iii. ESCENARIO PESIMISTA
  - b. ANALISIS DE SENSIBILIDAD (TABLAS DE VENTAS Y COSTES)
    - i. % VARIACION VENTAS BARRA
    - ii. % VARIACION VENTAS RESTAURANTE
  - c. CALCULO TESORERIA AÑO 1

**ANEXO I: ORDENACIÓN TURÍSTICA DE RESTAURANTES, CAFETERÍAS Y BARES**

Las llamadas empresas de restauración, estableciendo su concepto y los grupos en que se clasifican (restaurantes, cafeterías, bares y similares) y remitiendo a desarrollo reglamentario la definición de los grupos y la determinación de las posibles categorías dentro de ellos.

El objeto de la presente es el cumplimiento de esa previsión legal y la consiguiente construcción del régimen jurídico aplicable a este tipo de establecimientos, como establecimientos turísticos.

Resulta incuestionable la importancia turística del sector de hostelería (restaurantes, cafeterías y bares) que, por un lado, constituyen frecuentemente un objetivo turístico en sí mismos y, por el otro, complementan de modo imprescindible la oferta de servicios turísticos.

En la presente se ha pretendido recoger una definición precisa que diferencie a los tres grupos de empresas de restauración, objetivo no exento de dificultades técnicas, dado que la propia naturaleza del servicio que prestan puede conllevar una cierta labilidad en la necesaria frontera de separación entre ellos.

Por ello, y con independencia de los diferentes requisitos exigibles a cada uno de los tres grupos, se deja abierta la posibilidad de que un mismo establecimiento ejerza, y lo consigne en su nombre comercial, más de una de las actividades de restauración contempladas, consignándose a efectos registrales todas las clasificaciones por las que haya optado el titular.

Por otra parte, en la elaboración de esta norma se ha seguido un criterio de flexibilidad que permitiera eludir cualquier rigidez excesiva a la hora de concretar las prescripciones exigibles a los diferentes grupos y categorías establecidas; de modo que, sin perder claridad y precisión, se facilitara un abanico de posibilidades a los establecimientos para que, respetando grupos y categorías, pudieran integrarse, sin vulnerar la norma, cuantas iniciativas innovadoras desarrolle el propio sector.

Por lo que se refiere a las categorías en que se organizan los distintos grupos de empresas de restauración, se ha considerado oportuno mantener la división existente hasta este momento para los restaurantes - cinco categorías -, por entender que se acomodan perfectamente a las distintas ofertas actualmente en el mercado y que pueden amparar, sin dificultades, cualquier diversificación o evolución que pueda producirse en el futuro. Por el contrario, la distribución por categorías en cafeterías y bares se simplifica (dos y una respectivamente), al entender que en estos tipos de establecimientos, sobre todo en el último, las diferencias sustanciales tienden a reducirse y a desvanecerse las posibles condiciones objetivas que justificarían un mayor número de categorías.

Por último, mencionar que, atendiendo al respeto a los derechos adquiridos, se mantiene la clasificación que ostenten actualmente los establecimientos autorizados conforme a la normativa anterior:

Son empresas de restauración aquellas que se dedican de manera habitual y profesional a suministrar, en establecimientos abiertos al público en general, comidas y bebidas para ser consumidas en el propio local o en áreas anejas pertenecientes al mismo.

Quedan excluidas del ámbito de las siguientes empresas:

- a) Aquellas, cualquiera que sea su titularidad, que presten servicios de comida y bebida con carácter gratuito o sin ánimo de lucro.
- b) Las que sirvan comidas y bebidas a contingentes particulares, siempre que no estén abiertas al público en general.
- c) Los servicios de restauración en alojamientos hoteleros, siempre que su explotación no sea independiente del alojamiento y no se halle abierta al público en general.
- d) Las que sirvan comidas y bebidas a domicilio en lo que a la prestación de este servicio domiciliario hace referencia.
- e) Las que presten este servicio en medios de transporte públicos.
- f) Las empresas que sirvan comidas y bebidas a través de máquinas expendedoras.

## CLASIFICACIÓN Y DEFINICIONES

Las empresas de restauración, cualquiera que sea la denominación comercial que empleen, se clasifican en los siguientes grupos:

- a) Restaurantes.
- b) Cafeterías.
- c) Bares y similares.

• Son restaurantes aquellos establecimientos que presten servicios de restauración, mediante la oferta a sus clientes de carta de platos o menús a consumir, servido por camareros, en el comedor del establecimiento, que deberá estar independizado de las restantes instalaciones, con las excepciones previstas en el presente Decreto.

• Son cafeterías los establecimientos que sirven ininterrumpidamente, durante el horario de apertura, comidas y bebidas para un refrigerio rápido y consumición en barra, mostrador o mesa en el propio local. Aquellos establecimientos que tengan sistema de autoservicio de comidas y bebidas se clasificarán en esta modalidad.

• Son bares los establecimientos que sirven en barra o mesa, en el propio local o en dependencias anejas, exclusivamente bebidas y, en su caso, comidas tipo bocadillos, tapas o raciones.

• A todos los efectos se consideran como parte del establecimiento o del local las áreas anejas al mismo, bien en propiedad, arrendamiento, cesión o concesión, con carácter temporal o definitivo, tales como terrazas y jardines.

## CARÁCTER PÚBLICO

Los restaurantes, cafeterías y bares tendrán la consideración de establecimientos públicos, no pudiendo limitarse el acceso a los mismos más que por razones de alteración de la convivencia, higiene, enfermedad o limitación de aforo, de acuerdo con la legislación específica aplicable.

## CLASIFICACIONES Y CATEGORÍAS

### CATEGORÍAS

- Los Restaurantes se clasificarán en las siguientes categorías: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Los distintivos de clasificación deberán figurar además en las facturas, publicidad e impresos del establecimiento, siendo los siguientes: para los de lujo, cinco tenedores; para los de primera categoría, cuatro tenedores; para los de segunda, tres tenedores; para los de tercera y cuarta, dos y un tenedor respectivamente.
- Las cafeterías se clasificarán en primera y segunda categoría. Los distintivos de clasificación deberán figurar, igualmente, así como en las facturas, publicidad e impresos propios del establecimiento. Los distintivos, de libre diseño, serán los siguientes: dos tazas para las de primera categoría y una taza para las de segunda.
- Para los establecimientos clasificados como bares existirá una única categoría, cuyo distintivo de clasificación deberá figurar en el rótulo del establecimiento y en facturas e impresos propios.

### CLASIFICACIÓN SIMULTÁNEA

- Siempre que constituya una unidad de explotación, un establecimiento podrá ser clasificado simultáneamente, a petición del titular del mismo, en más de uno de los grupos previstos comentados con anterioridad. En este caso podrán utilizarse en el nombre comercial todas las clasificaciones asignadas.
- A efectos de inscripción en el Registro de Empresas, Actividades y Profesiones Turísticas, se consignarán todas las clasificaciones por las que haya optado el titular del establecimiento.
- En el caso de los establecimientos que además de la clasificación de restaurante tengan reconocida otra clasificación, el área destinada a comedor deberá estar convenientemente independizada de la zona de bar o cafetería, salvo en los restaurantes de cuarta categoría.

### ESTABLECIMIENTOS CON ESPECTÁCULOS Y OTRAS ACTIVIDADES

- Aquellos establecimientos que ofrezcan a los usuarios baile, juegos, actividades deportivas y espectáculos en directo o audiovisuales y sirvan además comidas o

bebidas, deberán cumplir, en lo que a la parte de bar, restaurante o cafetería hace referencia, el contenido del presente Decreto.

- Su clasificación e inscripción en el registro correspondiente lo será por la modalidad o modalidades de hostelería que presten.
- En el caso de que estos establecimientos ofrezcan servicio de restaurante, la zona dedicada a comedor no precisará estar independizada del resto del local.

## PRESCRIPCIONES COMUNES A TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS OBLIGACIONES

Todos los establecimientos están obligados a:

- Cumplir la normativa vigente en materia de sanidad, seguridad, industria, protección al consumidor y accesibilidad a discapacitados.
- Atender y tramitar, en la forma que reglamentariamente se halle establecida, las quejas y reclamaciones que formulen los usuarios, poniendo a su disposición las hojas oficiales de reclamación.
- Cumplir la normativa en materia de declaración, publicidad de precios y facturación.
- Colocar en la parte exterior del establecimiento de manera exenta o integrada en el rótulo comercial, un distintivo de identificación con la clasificación en el grupo de establecimiento que corresponda y la categoría asignada.

El distintivo, que será de libre diseño, contendrá los siguientes elementos:

- a) Para los restaurantes, una R mayúscula y el dibujo del número de tenedores, en posición vertical, púas hacia arriba, que corresponda de acuerdo con la categoría.
  - b) Para las cafeterías, una C mayúscula y el dibujo del número de tazas que corresponda de acuerdo con la categoría.
  - c) Para los bares, una B mayúscula.
- Colocar en el interior del establecimiento y en lugar bien visible para el público el aforo máximo autorizado.

## OTROS REQUISITOS TÉCNICOS.

Además todos los establecimientos deberán cumplir las siguientes prescripciones:

- a) Las cocinas y servicios deberán estar convenientemente aislados de comedores y áreas de consumición, a excepción de asadores y parrillas que podrán estar a la vista de los usuarios.
- b) Los titulares y el personal de los establecimientos, cualquiera que sea su grupo o categoría, están obligados a prestar a los usuarios un servicio acorde en naturaleza y calidad con la categoría que ostenten.

## NOMBRE COMERCIAL

El nombre comercial será libre, sin más limitaciones que las que establece la legislación vigente sobre propiedad industrial en lo relativo a nombres comerciales y rótulos de establecimiento, no pudiendo utilizarse aquellas denominaciones que induzcan a confusión o engaño o lesionen derechos ciudadanos.

## ÁREAS DE FUMADORES Y NO FUMADORES

En los restaurantes y cafeterías regulados por la presente, deberán establecerse áreas diferenciadas para fumadores y no fumadores, debidamente señalizadas, de conformidad con la normativa vigente.

## PRESCRIPCIONES EXIGIBLES A CADA GRUPO Y CATEGORÍA

Prescripciones exigibles a los restaurantes

### RESTAURANTES DE CATEGORÍA LUJO

Los restaurantes de categoría Lujo deberán reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio; guardarropa; vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar; comedor, con superficie adecuada a su capacidad; teléfono para uso público en cabina aislada; climatización; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, con personal de atención permanente a los mismos; ascensor si el establecimiento ocupa una segunda planta u otra superior del edificio; decoración y menaje de gran calidad; aseos independientes para el personal de servicio. Si el establecimiento tiene más de una planta dispondrá de escalera independiente de comunicación para el servicio. El personal que preste servicio directo al público deberá estar debidamente uniformado, en todo caso el jefe de comedor deberá conocer dos idiomas extranjeros; para aquellos platos que lo requieran, y cuando sea necesario, el servicio se efectuará mediante el uso de guerdón o mesa auxiliar y cubrefuentes. Las cartas de platos y menús, además de en idioma castellano, deberán ofrecerse al menos en dos idiomas extranjeros.

### RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA

Los restaurantes de Primera categoría deberán reunir las siguientes condiciones mínimas:

Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio; guardarropa; teléfono para uso público en cabina aislada; comedor con superficie adecuada a su capacidad; climatización; decoración y menaje de primera calidad; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, y aseos independientes para el personal de servicio. Si ocupare una tercera planta u otra superior del edificio, dispondrá de ascensor para el uso de los clientes. El personal que preste servicio directo al público deberá estar debidamente uniformado, en todo caso alguna de estas personas deberá conocer dos idiomas extranjeros; aquellos platos que lo requieran deberán salir de la cocina con

cubrefuentes. Las cartas de platos y menús además de en idioma castellano deberán ofrecerse al menos en dos idiomas extranjeros.

#### RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA

Los restaurantes de Segunda categoría deberán reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

Entrada para los clientes independientes de la de proveedores y personal de servicio, o en su defecto, en las horas en que el establecimiento esté abierto al público, los proveedores no utilizarán el mismo acceso. El personal que preste servicio directo al público deberá estar debidamente uniformado. Guardarropa; teléfono para uso público; comedor con superficie adecuada a su capacidad; calefacción y aire acondicionado; decoración y menaje de calidad. Servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos; aseos independientes para el personal de servicio. Las cartas de platos y menús además de en idioma castellano deberán ofrecerse al menos en dos idiomas extranjeros.

#### RESTAURANTES DE TERCERA CATEGORÍA

Los restaurantes de Tercera categoría deberán reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

Comedor con superficie adecuada a su capacidad; teléfono para uso público, decoración y menaje sencillos y en buen estado de conservación. Calefacción, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros con agua caliente y fría en los lavabos; aseos independientes para el personal de servicio.

#### RESTAURANTES DE CUARTA CATEGORÍA

Los restaurantes de Cuarta categoría deberán reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

Comedor con superficie adecuada a su capacidad; teléfono para uso público; decoración y menaje sencillos; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros con agua caliente y fría en los lavabos.

Prescripciones exigibles a las cafeterías

#### CAFETERÍAS DE PRIMERA CATEGORÍA

Las cafeterías de Primera categoría deberán reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

Entrada para los clientes independiente de la de proveedores y personal de servicio o, en su defecto, en las horas en que el establecimiento esté abierto al público, los proveedores no utilizarán el mismo acceso; teléfono para uso público en cabina aislada; calefacción y refrigeración; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos; decoración y menaje de calidad; barra o mostrador, con taburetes, adecuado, tanto a la categoría como a la capacidad del establecimiento; aseos independientes para el personal de servicio. El personal, debidamente uniformado de acuerdo con el rango del establecimiento, será el adecuado para garantizar un servicio rápido y eficiente.

## CAFETERÍAS DE SEGUNDA CATEGORÍA

Las cafeterías de segunda categoría deberán reunir las siguientes condiciones mínimas:

Teléfono para uso público; calefacción; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos decoración y menaje sencillos; barra o mostrador, con taburetes, adecuado tanto a la categoría como a la capacidad del establecimiento.

El personal, debidamente uniformado de acuerdo con el rango del establecimiento, será el adecuado para garantizar un servicio rápido y eficiente.

Prescripciones exigibles a los bares

## BARES

Todos los establecimientos clasificados como bares deberán disponer como mínimo de: Teléfono para uso público, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros con agua caliente y fría en los lavabos, decoración y menaje sencillos.

## SOLICITANTES

Podrán solicitar la autorización de funcionamiento y clasificación de restaurantes, cafeterías y bares los empresarios individuales, los representantes, con poder suficiente al efecto, de sociedades civiles y mercantiles, comunidades de bienes y otras entidades sin personalidad jurídica.

## MODIFICACIONES Y REFORMAS

Los titulares de los establecimientos regulados en la presente están obligados a notificar a los órganos territoriales competentes en materia de turismo las ampliaciones o reducciones del número de plazas y las posibles modificaciones en la distribución de espacios o servicios.

Idéntica comunicación se cumplirá cuando se produzcan cambios de titularidad del establecimiento, cese definitivo de actividad, o cierre temporal del establecimiento, en este caso con indicación de probable fecha de reapertura que, igualmente, deberá ser comunicada cuando se produzca.

## RECLASIFICACIONES

- Los titulares de restaurantes, cafeterías o bares podrán promover el cambio de clasificación de sus establecimientos, así como de las categorías inicialmente asignadas, mediante solicitud acompañada de la documentación exigida en cada caso para la autorización del establecimiento cuyo nuevo grupo o categoría se pretenda.



- La Consejería competente en materia de turismo, previa tramitación del oportuno expediente, en el que se dará audiencia al interesado, podrá reclasificar de grupo y categoría a los establecimientos que no cumplan

## **ANEXO II**

### **A-FACTURA CINTA TRANSPORTADORA**

#### **OFERTA ECONOMICA A PETICION DE D. JAVIER SOLANO**

1. Cinta transportadora compuesta por un tramo recto de 10 metros; curva a 180 grados; tramo recto de 10 metros y curva de 180 grados con banda Intralox serie 2600 Flush Edge SpiraloX de 810 mm de ancho de banda; de acetal natural con varillas de acetal blanco y recubrimiento de lona de PVC alimentario en color azul; para transporte de platos y fuentes de comida;

razón de 3000 und/hora con peso medio unidad de 1 Kg. Chasis fabricado en chapa de acero inoxidable AISI 304. Piñones motrices y cola Z-10 (rodamientos en acero al carbono). Accionada mediante moto-reductor de 5,5 CV de potencia. Transmisión mediante cadena y piñones (cadena y piñones en acero al carbono) (Accionamiento debajo de chasis). Protecciones para marcado CE. Prevista cinta de guía central a todo lo largo del transportador fabricado en acero inoxidable AISI 304. Velocidad aproximada del transporte 12 metros por minuto.

Precio ..... 32.256,00 €

2. Variador de Frecuencia marca C.S.T. para modificar las velocidades del transportador según las necesidades del transporte.

Precio ..... 1000,00 €

3. Conjunto de soportes; compuesto por 8 soportes de 0.85 metros de altura aproximada, regulable en altura; fabricados en acero inoxidable AISI 304.

Precio ..... 547,00 €

4. Recubrimiento del transportador con el fin de ocultar los chasis y los soportes, consistente en chapas de acero inoxidable AISI 304 de 4 mm de espesor y pintadas en cualquiera de los tonos de la carta "RAL".

Precio ..... 862,00 €

5. Transporte y montaje hasta su local en Puente Genil (Córdoba).

Precio ..... 500,00 €

- Precios I.V.A. no incluido.
- Todos los materiales tienen su certificado de calidad según el marcado CE.
- Manuales de montaje y funcionamiento incluidos.

## **B-SEGURO**

Usuario: 50193867R  
Agente: M10281011  
Agente:  
Cod. Oferta: 12445683591531244568



**Producto:** HELVETIA SECTOR SERVICIOS  
**Proyecto:** 09/08/2009, AGENCIA M1281011. Teléfono gratuito: 900 850 073

Apreciado cliente: Con este proyecto de seguro que presentamos, diseñado en exclusiva para Ud., le ofrecemos la más amplia gama de coberturas asegurables en una sola póliza, con una excelente relación calidad precio.

#### Datos del Asegurado

<b>Nombre:</b>	Marin ., Alberto	<b>DNI/NIF:</b>	
<b>Domicilio:</b>		<b>Provincia:</b>	MADRID
<b>Población:</b>	MADRID	<b>C. Postal:</b>	28006
<b>Teléfono:</b>			

#### Tipo de actividad y capitales de riesgo asegurado

<b>Tipo de familia:</b>	Hostelería		
<b>Tipo de actividad:</b>	07570 - Pubs ( sin pista de baile)		
<b>Capitales asegurados:</b>			
<b>Continente:</b>	900.000,00 €	<b>Ajuar:</b>	250.000,00 €
		<b>Existencias:</b>	50.000,00 €

#### Características del riesgo asegurado

<b>Código postal del comercio:</b>	28006		
<b>Local en alquiler:</b>	Si	<b>Propietario / Inquilino:</b>	Inquilino
<b>Materiales de construcción:</b>	Materiales Incombustibles		
<b>Despoblado:</b>	No	<b>Altura del local:</b>	
<b>Medidas de extinción y prevención de incendios:</b>	Extintores		
Local con antigüedad inferior o igual a 50 años desde la finalización de la construcción del local.			

#### Medidas de Protección/Prevención frente al riesgo de Robo

<b>Medidas de protección frente al robo:</b>			
<b>Puerta principal:</b>	Fersiana Metálica Hierro/Acero Opaca	<b>Puerta secundaria:</b>	No existe
<b>Ventanas:</b>	No existe	<b>Escaparates:</b>	No existe
¿Las protecciones indicadas existen en horas de cierre del mediodía? Si			
<b>Vigilancia:</b>			
<b>Permanente 24 horas:</b>	No	<b>Centro comercial:</b>	No
		<b>Políg. Industrial:</b>	No

**ANEXO III: CARTA MENU**

**Etiqueta Roja**

**4 euros**

- Tarta a la crema.
- Dorados de tortilla de patatas
- Patatas fritas a la 3 caldas.
- Lombitos ahumados.
- Tostito de lonja o requesón.
- Tosta de salmón con mayonesa.
- Tosta de jamón con tomate.
- Tosta de paqueta con cebolla y pimientos rojos.
- Salmonço.
- Tortilla de patata.
- Tortilla de patata con atún.
- Tartitas con ibérico.
- Tartitas con foie.
- Foie a la plancha con cebolla confitada.
- Foie con confitura de albaricoques.
- Bife frito con trufas.
- Bife frito con queso ahumado.
- Bife frito con jamón ibérico.
- Bife empanado.
- Bife empanado con frambuesa.
- Queso de cabra con cebolla confitada.
- Pedregueto de pollo con trufas.
- Pollo con cebolla confitada y queso.
- Pollo con trufa.
- Aroz 3 Caldas al estilo Conquesense.

**6 euros**

- Salomillo con cebolla confitada.
- Salomillos con bife frito.
- Salomillos a la mostaza dulce.
- Berzozos rellenos.
- Croquetas (ración 3).
- Flamenginas.
- Chorizos a la sidra.
- Fajitas al estilo Mexicano.
- Burrito de carne y queso al estilo.
- Revuelto de ajitos con jamón.
- Patatas bravas.
- Ensalada de medusa.
- Ensalada de pimientos asados.
- Crisálida rusa.
- Ensalada de salpicon de maiz.
- Morcilla de burgos.
- Jamón serrano.
- Lomo.
- Esquejesco en vinagre.
- Arroz con tomates.
- Lacón.

**Etiqueta Verde**

**8 euros**

- Tabla de quesos.
- Tabla de panes.
- Huevos esrollados con jamón.
- Huevos esrollados con bullitara.
- Croquetas de jamón (3 uds.)
- Croquetas de roquefort (6 uds.)
- Croquetas de bacalao (6 uds.)
- Queso provolone con cregano.
- Pimientos rellenos de bacalao con papas panadera.
- Barrerjenas, queso fresco, papa y balsámico.
- Pasta, pollo y salsa de queso.
- Tomate, mozzarella y orégano.
- Rúcula, pomecano y tomates.
- Queso de cabra, pasas y bacon.

**Etiqueta Negra**

**10 euros**

- Puntitas de solomillo al estilo mozarde.
- Gnocchi a los cuatro quesos.
- Crepes de camembert.
- Bacalao conato al estilo paritano.
- Milhojas de patatas, setas y foie.
- Lasaña de setas del bosque.
- Solomillo con salsa de surigo.
- Megret de pato en salsa de frambuesa.
- Peca ibérica en su salsa de ajitos.
- Cazone al Tito Miki con bacon y cheddar.

**Etiqueta Dorada**

**YU Chus**

pide tu plato al 101.

**ANEXO III: PLAN DE OPERACIONES**

# MAQUINARIA BARRA ENTRADA Y 2ª PLANTA



## Lavavasos industrial Jolly

Lavavasos industrial, ideal para bares y restaurantes, con una relación calidad/precio excepcional, gran producción y una calidad excepcional.

~~701,45 €~~  
680,41 €



Dosificador abrillantador, resistencias en Incoloy, Tecla para aclarado en frío, micro paro puerta, termostato de seguridad, bomba de lavado gran potencia.  
Medidas: ancho 425mm x alto: 600mm x fondo: 475mm.  
Altura puerta: 19,5cm  
Producción: 700 vasos/hora  
Potencia total: 3220w  
Ciclo: 150 seg



**Maquina industrial hielo CB184**

Maquina industrial de hielo diseñada para bares y restaurantes. Carrocería de acero inox 18/8 AISI304 satinado, con aislamiento de poliuretano inyectado. Puerta de acceso en material aislante, el hielo se produce por aspersión del agua en circuito cerrado.

~~784,81 €~~  
761,27 €

Todos los modelos refrigerados por agua incorporan: válvula presostática, nuevos condensadores que reducen el consumo de agua. Bomba de circulación de agua silenciosa y de larga duración (tecnología sin cojinetes ni prensaestopas). Ningún componente móvil interviene en la fabricación de hielo, evitando al máximo las averías. Los modelos pueden ser refrigerados por agua o por aire (precisar en pedido) y no varían el precio de la maquina.

**BREMA CB-184 Cubito macizo**  
Equipo compacto  
Producción en 24 h, hasta: 21 kg  
Temp. amb. +21°C; temp. agua +15°C  
Capacidad contenedor: 4 kgs.  
Tipo de cubito: D 18 gramos  
Alimentación eléctrica:  
320 W / 220 V / 1 / 60 Hz

Ancho x Fondo x alto: 345 x 400 x 590mm



**Botellero industrial inox 1500 (3 puertas)**

Botellero industrial diseñado para bares y restaurantes. PRESENTACIÓN EXTERIOR. Frente exterior y laterales de chapa de acero inoxidable AISI 304 (18/8) en combinación con una nueva periferia, resultando un aspecto exterior de gran belleza.

~~741,10 €~~  
718,87 €

Dimensiones: 1420x 550 x 850  
Consumo: 150w  
Puertas: 3  
Separadores interiores: 2  
Capacidad cámara: 363lts  
Descarcho automático  
Gas R134a

**Escarchador de Copas 9214**



299.00EUR



molinillo marfil/napoli  
prestaciones con la r  
de paro automático.



Vitrina expositora refrigerada sobre mostrador 6 bandejas. Silver.

→ Vista detallada

## Vitrina expositora refrigerada sobre mostrador 6 bandejas. Silver.

Termostato electrónico que incorpora un sistema de temporizador de seguridad.

Termómetro electrónico de temperatura constante con lectura digital.

Sensores electrónicos ocultos, fuera del alcance de posible manipulaciones, que facilitan la limpieza interior de la cuba sin obstáculos.

Alcance de temperatura deseada en el mínimo tiempo.

Protector translúcido de la pantalla de luz según normativa vigente, que evita la proyección del fluorescente de golpes y suciedades.

Puertas correderas de fácil limpieza, cubierta de cristal vitrificado resistente a golpes, roces, ácidos y detergentes habituales.

Incluye 6 bandejas gastronorm 1/3-40.

Conserva los alimentos entre 1º C y 5ºC en la zona fría.

Sistema especial de difusión del frío que proporciona uniformidad de temperatura en toda la superficie de la cuba.

Fabricada en acero inoxidable y decorada en aluminio anodizado en tres colores (bronce, plata y oro). Indique el color deseado a la formalización del pedido. Algunos colores pueden sufrir tiempos de entrega más prolongados.

Refrigerante ecológico R-134A libre de CFC.

Aislamiento inyectado ecológico.

Compresor hermético silencioso de doble condensador turbo-ventilado de alta calidad.

Cristal abatible.

Puertas traseras correderas.

Dimensiones: 1437 x 396 x 245

**841,00 €**

# MAQUINARIA DE COCINA

## Cocina 3 Fuegos + horno. Gran potencia



Magnífica cocina de máxima calidad, en promoción, garantiza una alta relación calidad/precio convirtiéndose en la mejor apuesta del mercado. Compacta en acero inoxidable y quemadores de calidad. Homologación europea.

**Precio:** 1.240,00 €.

## SPCG-82 PLANCHA A GAS CROMO DURO 800



Plancha Fry-top Cromo Duro a gas especialmente indicada para montar en sistema modular. Quemador tubular de acero inox de llama estabilizada y encendido piezoeléctrico controlados con válvula termostática que regula de 70° a 300° con termopar y termostato de seguridad.

**Precio:** 1.871,61 €.



## **Freidora 8+8 HR**



Excelente freidora para uso profesional. Destaca su robustez y fiabilidad convirtiéndola en líder de ventas en España en esta gama de freidoras.

Características

Termostato de trabajo	regulable	hasta	195°C	generales:
Termostato de seguridad	rearmable	a	210°	C
Indicador MAX-MIN	nivel	de		aceite
Resistencias de	acero			pulido
Cabezal desmontable del	cuerpo	de	la	freidora
Terminales faxton en acero inoxidable				

**Precio:** 395,00 €.



→ Vista detallada

## **Lavavajillas cesta 50x50 dim:580x610x840.**

Estructura en acero inoxidable.

Brazos de lavado y adarado independientes en acero inoxidable.

Doble pared.

Micro seguridad puerta magnético.

Dosificador abrillantador incorporado.

Válvula anti-retorno cumpliendo la norma CE.

Resistencia en cuba y calderín.

Tirante puerta reforzado.

Bomba desagüe opcional (consultar precio).

Dimensiones de cesta 50 x 50.

Dotado de dos cestas para platos y una cesta para vasos.

Potencia 4500 W.

Dimensiones máximas plato 31 cm.

Voltaje 230 V -- 3 x 230/400 V.

**Dimensiones :** 580 x 610 x 840

**1.772,00 €**

**NK**  
RECOMENDADO



### Lavavasos Industrial 35x35

Lavavasos especial para bares o restaurantes. Máxima producción en menos espacio.

~~729,92 €~~  
708,02 €  
(IVA no incluido)

1

[Añadir a la cesta](#)

[RETROCEDER](#)

[Enviar por e-mail](#)

[Imprimir ficha](#)

#### MEJORAMOS SU OFERTA

Si encontró este producto en otra tienda y a un PRECIO INFERIOR, comuníquelo a nuestro departamento comercial.

INTENTAREMOS MEJORAR SU OFERTA  
**PULSE AQUÍ**

Brazos lavado y aclarado en acero inox., cuba con guías monoblock, doble pared para ahorro de energía, resistencia en cuba y calderín, dotado de 2 cestas de vasos y 1 cestillo de cubiertos.  
Descalcificador interno opcional.  
DIMENSIONES: 415x460x580  
POTENCIA: 2850 W.  
PUERTA (H): 22  
CESTA: 35x35  
VOLTAJE: 230v

## **FREGADERO + PEANA**



## **Estantería modular 1289x400x1740 mm**



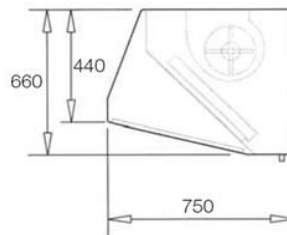
Estanterías modulares de aluminio y plástico alimentario. Ideal para organizar su almacén o cámara de congelación/frío. Infinidad de medidas y variables.

**Precio:** 261,32 €.

**Microondas 900 INOX 189.00EUR**



### **Campana extracción de humos**



Campana monoblock 1000x750 en bloque que integra campana, ventilador centrífugo, colector de filtros y sistema de drenaje de grasas. Provista de filtros de lamas de acero inoxidable. Construidas en acero inoxidable AISI-304, acabado en pulido fino.

La campana integra un ventilador centrífugo de baja presión, construido en acero, con motores cerrados monofásicos de condensador permanente 230V 50Hz y dispositivo de protección térmica con rearme automático.

**Precio:** 849,03 €.

### **Mesas industriales con estante bajo**



Descripción	Dimensión mesa	Precio €
Mesa trabajo central con estante bajo.	600 x 600 x 850	347

Mesas con petos y frontales totalmente soldados. Construidos totalmente en acero inoxidable AISI 304. Sin madera ni componentes melamínicos, garantizando una higiene y seguridad alimenticia absolutas. Los petos se construyen en punto redondo sanitario para mayor facilidad de limpieza. Además las patas son de rosca oculta cumpliendo con la Normativa sanitaria LERPAC.

### **Estantería para útiles de cocina 800 x 400 x 300**



Estanterías para utensilios de cocina, construidas en acero inoxidable, con superficie en la parte superior para almacenar útiles voluminosos y en la parte inferior con orificios y ganchos para colgar utensilios, se suministra con tacos para su fijación. Medidas: 800 x 400 x 300

**Precio:** 133,12 €.

### **Congelador vertical gran capacidad inox**



Congelador vertical de gran capacidad y fácil acceso, permite tener ordenado el género para una rápida localización permitiendo mayor fluidez en las horas de trabajo. Al ser vertical ocupa un menor espacio en cocina o almacén que los arcones tradicionales. Inox. Congelador vertical de gran capacidad que con unas dimensiones exteriores extremadamente compactas, permiten almacenar una gran cantidad de productos con una mínima superficie ocupada. Posibilidad de utilizar un set de cestas (opcional) compuesto por: 12 cestas de 51,5 x 31,5 x 18 cm. (22 l) y 1 cesta de 60 x 40 x 18 cm. (33 l) Acabados interiores en chapa prebarnizada de elevada resistencia a los golpes y ralladuras producidos por el uso diario.

*NOTA: El set de cestas (opcional) tiene un coste de: 180€*

**Precio:** 1. 060,00 €.

## BAJO MOSTRADOR 1500 2 PUERTAS TOTAL INOX

Precio: 1 119.00 €



- Construidos totalmente en acero inoxidable, excepto respaldo
- Encimera con frente curvo y fondo del peto con aristas curvas.
- Aislamiento de poliuretano inyectado de 60 mm de espesor sin CFC.
- Refrigerante ecológico R134-A libre de CFC.
- Estantes de acero plastificado, con soportes de sujeción regulables en altura.
- Dotación 1 parrilla por puerta
- Evaporador forzado de tubo de cobre y aletas de aluminio.
- Puertas con dispositivo automático de cierre y fijación de apertura.
- Compresor hermético con condensador ventilado
- Evaporación automática del agua de descarche.
- Temperatura de trabajo: +2°C/+8°C
- 2 Puertas
- Capacidad. 255 Litros.

# UTENSILIOS DE COCINA

## BATERIA DE COCINA



### **Información del Producto**

Batería de cocina de alta calidad, compuesta de dos ollas y un cazo con sus correspondientes tapas. Fabricada por el prestigioso fabricante Los Gemelos - *Zwilling J.A. Henckels*.

### Composición:

- 40423-240 Olla 6 Litros con tapadera - 24 cm. (Ø)
- 40423-200 Olla 4 Litros con tapadera - 24 cm. (Ø)
- 40422-200 Olla 3 Litros con tapadera - 20 cm. (Ø)
- 40427-246 Rustidera con tapadera - 24 cm. (Ø)
- 40425-160 Cazo 1,8 Litros sin tapadera - 16 cm. (Ø) (Tapadera de la fotografía incluida)

### Características:

- Diseño profesional intemporal
- Construida en acero inoxidable 18/10 Quirúrgico de baja porosidad
- Acabada en acero cepillado mate
- Fondo multidifusor de gran grosor SIGMABOND®
- Asas ergonómicas construidas en acero anticorrosivo de gran grosor
- Bordes antigoteo. Diseñados para realizar un vertido sin salpicaduras
- Apta para lavavajillas
- Garantía: De por vida
- Apta para todo tipo de fuentes calóricas: Gas, Eléctrica, Vitrocerámica, Halógena e Inducción.

Precio: 229 €

## OLLA 9 LITROS SIENNA ROHE GERMANY



### **Información del Producto**

Olla de 9 Litros modelo Sienna de Rohe Germany. Ideal para el preparado de todo tipo de caldos, sopas, legumbre, cocidos, etc..... Su capacidad de 9 Litros le permitirá poder cocinar para un gran número de comensales si así lo precisa.

Indicada para todos aquellos chefs, profesionales y grandes aficionados a la gastronomía.

Olla 9,0 litros - 24 cm. (Ø)  
Tapadera

PRECIO: 36,45 €

### **Escurridera cónico con base 40 inox**



H. Cms 26, Litros 18,0.

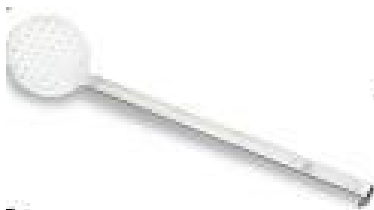
Precio: 43 €.

### **CUBETAS GASTRONORM INOX**



Cubetas Gastronorm fabricadas según norma EN-631-1. Fabricadas en acero inox. 18/10. Solución perfecta para la manipulación, almacenaje, transporte y conservación de los alimentos, con las máximas garantías de higiene. Apilables para almacenar para ahorro de espacio y transporte. **Precio:** 20 €/unid.

### **Espumadera monoblog inox 10**



Precio: 6 €/unid.

### **CUCHILLO PAN 20 CM TWIN POLLUX**



### **Información del Producto**

Cuchillo indicado para el corte de todo tipo de pan. Gracias al fuerte filo ondulado se trocean los panes de corteza dura sin esfuerzo y de modo uniforme.

Características:

- Cuchillo de Pan de hoja 20 cm.
- Construido en acero inoxidable sinterizado de primera calidad FRIODUR®
- Procedimiento especial de endurecimiento al frío. Elevada consistencia de corte y resistente a la corrosión
- Mango ergonómico construido en plástico esterilizable antideslizante con remaches de aluminio. Pasador completo

**Precio:** 25 €.

### **CUCHILLO FILETEAR 16 CM TWIN PULLOX**



### **Información del Producto**

Cuchillo indicado para filetear o laminar todo tipo de carnes, pescados, y verduras. La homogeneidad de su liso filo le garantiza un corte limpio y perfecto en cualquier tipo de alimento, tanto si es crudo como cocinado.

Características:

- Cuchillo Filetear de hoja 16 cm.
- Construido en acero inoxidable sinterizado de primera calidad FRIODUR®
- Procedimiento especial de endurecimiento al frío. Elevada consistencia de corte y resistente a la corrosión
- Mango ergonómico construido en plástico esterilizable antideslizante con remaches de aluminio. Pasador completo

**Precio:** 19'30 €.

### **CUCHILLO DESHUESADOR TWIN CUISINE**





### **Información del Producto**

El cuchillo deshuesador y fileteador Twin Cuisine se caracteriza por tener una hoja fina y flexible, que le permitirá cortar filetes muy delgados de carne y pescado. Su exclusivo mango ergonómico de espiga entera transversal sin remaches y cachas sintéticas en color negro le permitirá una perfecta sujeción sin mayor esfuerzo. El cuchillo es ideal para darle el grosor deseado a sus platos más deliciosos de carne y pescado.

Características:

- Hoja de 18 cm. construida en acero inoxidable de alta calidad FRIODUR®
- Procedimiento especial de endurecimiento al frío. Elevada consistencia de corte y resistente a la corrosión
- Mango ergonómico de espiga entera, cachas sintéticas, color negro sin remaches

**Precio:** 72.50€.

## **CUCHILLO SANTOKU 18 CM TWIN CUISINE**



### **Información del Producto**

La hoja de corte del cuchillo santoku se afila al estilo RAZOR EDGE por un único lado. El cuchillo Santoku es la herramienta multiusos de la cocina asiática para la preparación de carne, pescado y verduras. Sean cuales sean sus gustos el cuchillo santoku le facilitará la preparación previa al cocinado de los alimentos mediante su limpio corte, el cual dará un toque de distinción a sus platos.

Características:

- Cuchillo Santoku de hoja 18 cm.
- Acero especial inoxidable
- Hoja FRIODUR®
- Nuevo cabezal forjado de precisión de una sola pieza
- Máxima protección de la mano
- Nueva tecnología del mango – espiga completa sin remaches
- Transición sin juntas del cabezal al mango
- Garantía: 20 años

**Precio:** 90.50 €.

## **TABLA DE CORTAR DE BAMBÚ**



### **Información del Producto**

Tabla de corte profesional de Los Gemelos - Zwilling J.A. Henckels. Construida en madera de bambú de alta calidad. La superficie de madera es ideal para poder cortar los alimentos de manera óptima. La madera es un material natural que, por sus características, garantiza la correcta conservación del filo de la hoja del cuchillo durante mucho tiempo. A diferencia de otras superficies duras, la tabla de corte de madera de bambú Zwilling, amortigua y le ayuda a poder tener un total control sobre la precisión del corte del alimento, ya que es suave y totalmente antideslizante para el cuchillo.

**Precio:** 17.50€.

### **TIJERAS MULTIUSOS TWIN L 20,5 CM**



### **Información del Producto**

Robusta tijera de la serie Twin L de Zwilling J.A. Henckels. Medida: 20,5 cm. Construida con acabados de excelente calidad. Hojas extremadamente afiladas construidas en acero inoxidable fino de alta calidad. Las partes troqueladas del acero inoxidable están totalmente endurecidas y unidas firmemente a los mangos de plástico. Las tijeras TWIN L son estables y resistentes a la corrosión. Unión atornillada unida por los cojinetes de plástico con tornillos de acero. Ligeras, cómodas y ergonómicas. Mangos fabricados en un plástico especial robusto resistente a roturas y golpes. Los ojos van inseparablemente unidos a las piezas de metal. Los mangos de plástico son apropiados para personas alérgicas. Ojos en forma oval para que los dedos puedan sujetar y mover la tijera bien, de forma segura y sin fatigas. Los apoyos anchos para los dedos permiten un trabajo indoloro. Aptas para ambidiestros. Aptas para lavavajillas.

**Precio:** 19.95€.

### **SOPLETE PROFESIONAL FLAMBEADOR PORTATIL**



### **Información del Producto**

Soplete flambeador profesional, especialmente diseñado para aquellas aplicaciones en cocina y pastelería que requieran de trabajos con azúcar, caramelo, chocolate, etc. Como la Créme Broulée, Crema Catalana, Flan Casero, etc...

El Soplete Profesional se recarga con gas de mechero y permite un uso seguro por su llama regulable durante 120 minutos aproximadamente.

- Medidas: 155x125x45 mm
- Temperatura Máxima: 1500°C
- Garantía: 2 años

**Precio:** 31 €.

### **Triturador industrial MX 2000**



El triturador industrial MX 2000, especial para bares y restaurantes, ligero y manejable es un aparato potente estudiado para trabajar en las ollas de 50 a 100 litros. Pulveriza en menos de 3 minutos de 30 a 60 litros de sopa de verduras cocidas. Cable+en

**Precio:** 281,04 €.

## **Carro de emplatar CPR-96**

Carro de emplatar, construido en acero acabado rilsanizado.



Precio: 461,53 €.



## **Carro de servicio con 3 estantes CS-83**



Carro modelo Standard y reforzado. 3 estantes

Precio: 271,18 €.

# CRISTALERIA, PORCELANA, COMPLEMENTOS DE MESA Y UTENSILIOS DE CAMARERO

Copas de vino					
Ref	Descripción	Diam. mm	Alto. mm	Precio und €	
46888	Copa vino Cabernet Tulipa 58 cl	95	230	2,92	
46961	Copa vino Cabernet Tulipa 47 cl	90	220	2,75	
46973	Copa vino Cabernet Tulipa 35 cl	80	202	2,50	
46978	Copa vino Cabernet Tulipa 25 cl	72	180	2,39	
46981	Copa vino Cabernet Ballon 70cl	115	221	2,79	
47026	Copa vino Cabernet Ballon 58cl	106	209	2,62	
47017	Copa vino Cabernet Ballon 47cl	100	196	2,58	

Copas de agua y cava				
Ref	Descripción	Diam. mm	Alto. mm	Precio und €
1921/25	Copa agua Hostelleria 25 cl	73	164	2,28
1921/19	Copa cava Hostelleria 19 cl	66	150	2,18
1921/33	Copa agua Hostelleria 33 cl	79	180	2,41
1921/17	Copa flauta Hostelleria 17	63,5	195	2,35



## COPAS DE COÑAC



Cód.	Descripción	Color	Tamaño
12.936	C12 COPA COÑAC T 10 CL ARC 45X90	COÑAC	10cl
12.937	C12 COPA COÑAC T 20 CL ARC 51X106	COÑAC	20cl
12.934	C12 COPA COÑAC T 24 CL ARC 56X110	COÑAC	24cl
12.935	C12 COPA COÑAC T 30 CL ARC 58X116	COÑAC	30cl
13.019	C24 CATAVINO N/T 10 CL ARC 40X139 V2	CATAVINOS	A24
12.847	C24 C.CATAVIN. N/T 15,5 CL ARC 40X152 V2	A24	15,5cl

## VASO DE CAÑA

Ref. 1051665 - Vaso Caña Lisa Cerveza T 18 Cl Arcoroc 63X98



## VASOS CHUPITO



Cód.	Descripción	Color	Tamaño
 <b>Añadir</b> 13.129	C48 VASO N/T 4 CL CHUPITO ARC	CHUPITO	4cl

## JARRA COMEDOR



	Cód.	Descripción	Color	Tamaño
Almbr	2.738	JARRA VINO NT 0.5 L ARC LUM	SN MODELO CG	0,5L
Almbr	2.739	JARRA AGUA N/T 1 L ARC LUM	SN MODELO CG	1L
Almbr	2.740	JARRA AGUA N/T 1.5 L ARC LUM	SN MODELO CG	1,5L
Almbr	4.341	JARRA NT 1.6 L ARC LUM	ARC	1,6L

## VASOS DE CARA



C12 VASOS CARAJILLO T 11 CL ARC 66X67

0,88 € / unidad(es)

REF. AO1051677 H. 67 mm Ø 66 mm Compra mínima: 12 unidad/es  
Plazo de entrega: 7 día(s)

## CUBERTERIA 113 PIEZAS IDURGO MOD. 4800 INGRID



### Información del Producto

Cubtería de diseño muy vanguardista de primera calidad. Proporciones equilibradas con mucho movimiento. Construida en acero inoxidable 18/10 (18% Cromo y 10% Níquel) de alta densidad. Espesor de la pieza: 3,0 mm., con acabado de doble pulido en brillo espejo. Cuchillos chuleteros Monoblock de una sola pieza. Este cubierto, con sus estructuras de superficies limpias y redondeadas, es excitante tanto para el tacto, como para la vista. Composición:

- Para Mesa:

- 12 cucharas de mesa.
- 12 tenedores de mesa.
- 12 cuchillos chuleteros.
- 12 cucharas de postre.
- 12 tenedores de postre.
- 12 cuchillos de postre.
- 12 tenedores de pescado.
- 12 cuchillos de pescado.
- 12 cucharitas de moka

- Para Servicio:

- 1 cazo de sopa
- 1 cuchara de legumbres
- 1 tenedor de legumbres
- 1 pala de tarta
- 1 cacillo de salsa

Garantía: 5 años

Precio: 125 €.



**Cuchara Moka ARCOS Mod. Madrid**

Hojas: acero inoxidable 18/10 . Espesor 3mm

**ARCOS**

**0,93 €**

**AJM22/7 S - KnifeForkSpoon, Cuchara para té**



Cuchara para té en acero inoxidable 18/10 mate.

**Detalles**

SKU	AJM22/7 S
Designer	Morrison Jasper
Confección	6 piezas por caja
Dimensiones	13.5 cm

Colección



**Precio:**

**€24.00**





### **Portamenú madera y metraquilato 13x24 cm.**



Precio: 3 €

### **PLATOS RESTAURANTE**

Porcelana profesional Calidad: Alta calidad y resistencia Acabado: Barnizado alta temperatura



*La Serie Mallorca es un plato duro y el preferido del sector hostelero.*



REF	Descripción	Medida	Precio €	Comprar
01001757	Plato llano Mallorca 24	24 cm	1,36	<a href="#">Comprar</a>
01001756	Plato llano Mallorca 26	26 cm	1,62	<a href="#">Comprar</a>
02001759	Plato hondo Mallorca 22	22 cm	1,61	<a href="#">Comprar</a>
03001760	Plato postre Mallorca 20	20 cm	1,24	<a href="#">Comprar</a>
04001762	Plato pan Mallorca 15	15 cm	0,92	<a href="#">Comprar</a>
14006360	Fuente oval Mallorca 28	28 cm	5,61	<a href="#">Comprar</a>
14006361	Fuente oval Mallorca 32	32 cm	6,51	<a href="#">Comprar</a>
14006362	Fuente oval Mallorca 34	34 cm	8,50	<a href="#">Comprar</a>

## PLATOS ENSALADA



### BOWL 13X13X5 CM. BOWLS 30CL

REF. VVB2558 Compra mínima: 48 unidad/es

Plazo de entrega: 5 día(s)

1,07 €

### ABRELATAS EASY



€15.03

### BANDEJA CAMARERO ANTIDESLIZANTE



#### DESCRIPCIÓN:

Bandeja de camarero antideslizante. Colores negro y marrón.

#### DIMENSIONES:

35 Ø cm. 4,58 €

40 Ø cm. 5,59 €

[Clic para agrandar](#)

### PALILLERO REDONDO LUXE



[Clic para agrandar](#)

Descripción:

€2.88

Fabricado por:  
LACOR

#### CARACTERÍSTICAS



Referencia: 62469

#### DESCRIPCIÓN:

Palillero redondo LUXE

## **CENICEROS**



	Cód.	Descripción	Color	Tamaño
 Añadir	15.985	PLAY CENICERO 106	CT 18	0 cl - Ø 120 mm - H 23 mm
 Añadir	15.986	PLAY POSACENERE 14	CT 24	

### **Pinza hielo**

**10.60EUR**

Compra este producto y gana 9.14 puntos valorados en 0.18EUR.

Pinzas para hielo, de acero inoxidable pulido.



## **PLATILLO CAMBIO PEQUEÑO**

[637]

DIMENSIONES 15,5 X 11 CMS

### **PANERA OVAL 24 CMS**



PANERA OVAL 24 CMS RATTAN PLASTIFICADA

## Sacacorchos Pared Ref.115P

Equipamiento para hostelería » Accesorios para Vino



### Características

Sacacorchos Pared

Medidas: 25'5x10x16 cm.

Referencia	Precio	Descripción	Dimensiones
115P	34.48€	Sacacorchos Pared	25'5x10x16 cm.

# Zodiac



## SALERO

Código	Descripción	Precio €
ZO44004	J04, VIDRIO-INOX.	1,17

**Dispensador Mini-Servis Acero/Inox. 6.09€**



## VINAGRERAS

valira®



## LUXUS

Código	Descripción	Precio €
8590035	INOX. LUXUS 2 CUERPO VALIRA	10,15
8590040	INOX. LUXUS 4 CUERPOS VALIRA	14,28

## CINTA TRANSPORTADORA



# MOBILIARIO Y DECORACION DEL LOCAL

-Local previo a la decoración  
Comedor



Barra de arriba



Barra de abajo



-Decoración interior:





Luces de las mesas barra arriba



Lámparas techo





Lámpara centro de la cinta







ANEXO V: PLAN FINANCIERO

# ANEXOS PLAN FINANCIERO

## ESCENARIO REALISTA

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
OCT							
NOV							
DIC							
ENERO	5		6	7	1	2	3
MARZ	11		12	13	8	9	10
ABRIL	18		19	20	14	15	16
	25		26	27	21	22	23
					28	29	30
SEPT	2		3	4	5	6	7
MAYO	10		11	12	13	14	15
JUNIO	17		18	19	20	21	22
JULIO	24		25	26	27	28	29
FEBRERO	31						

	OCUPACION DIA	OCUPACION NOCHE	TOTAL (DIA ENTERO)	DIAS	SEMANAS	MESES	TOTAL	TIKET MEDIO	VENTAS	TIKET MEDIO COST	COSTE TOTAL
COMEDOR	T.ALTA 29,75	30	65	3	3	4	6	72	93600	7,62	35661,6
	T.MEDIA 30	25,5	55,25	3	3	4	5	60	66300	7,62	25260,3
BABAJO	T.ALTA 25,5	18	48	3	3	4	6	72	17280	1,18	4078,08
	T.MEDIA 20	15,3	40,8	3	3	4	5	60	12240	1,18	2888,64
BARRIBA	T.ALTA 17	60	80	3	3	4	6	72	86400	1,95	11232
	T.MEDIA 70	51	68	3	3	4	5	60	61200	1,95	7956
COMEDOR	T.MEDIA 59,5	102	161,5	3	3	4	6	72	273600	7,62	104241,6
	T.ALTA 38,25	30,6	68,85	3	3	4	5	60	193800	7,62	73637,8
BABAJO	T.ALTA 100	200	300	3	3	4	6	72	20655	1,18	6881,76
	T.MEDIA 75	150	225	3	3	4	5	60	324000	1,95	4874,58
BARRIBA									202500	1,95	42120
									1380735	1,95	26325
									TOTAL VENTAS	TOTAL COSTES	345357,4

**ESCENARIO REALISTA**

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>						
Ventas Restaurante		627300	706849	744291,45	76620,1935	781952,5974
Ventas Bar		753435	851381,55	893950,6275	920769,1463	939184,5293
<b>TOTAL</b>		1380735	1560230,55	1638242,078	1687389,34	1721137,127
<b>VARIACION INTERANUAL VENTAS</b>			13%	5%	3%	2%
<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		1.380.735,0 €	1.560.230,6 €	1.638.242,1 €	1.687.389,3 €	1.721.137,1 €
<b>COSTES VARIABLES</b>		345.357,4 €	390.253,8 €	409.766,5 €	422.059,5 €	430.500,7 €
Coste Operaciones		345.357,4 €	390.253,8 €	409.766,5 €	422.059,5 €	430.500,7 €
<b>COSTES FIJOS</b>		979.095,5 €	915.076,5 €	937.725,7 €	957.785,5 €	976.608,2 €
Coste registro marca		900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €
Gasto vajilla		662,3 €	675,6 €	689,1 €	702,9 €	716,9 €
Coste informatica		6.300,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €
Gastos renting furgoneta		5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €
Gastos Alquiler		86.400,0 €	88.128,0 €	89.890,6 €	91.688,4 €	93.522,1 €
Gastos seguros		3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €
Gastos Limpieza		47.520,0 €	48.470,4 €	49.439,8 €	50.428,6 €	51.437,2 €
Gastos Agua		4.500,0 €	4.590,0 €	4.681,8 €	4.775,4 €	4.870,9 €
Gastos de Luz		16.500,0 €	16.830,0 €	17.166,6 €	17.509,9 €	17.860,1 €
Gastos Gas		10.720,0 €	10.934,4 €	11.153,1 €	11.376,1 €	11.603,7 €
Gastos Telefonos		2.076,0 €	2.117,5 €	2.159,9 €	2.203,1 €	2.247,1 €
Gasto Lavanderia		9.978,0 €	10.177,6 €	10.381,1 €	10.588,7 €	10.800,5 €
Gastos gasolina		2.640,0 €	2.692,8 €	2.746,7 €	2.801,6 €	2.857,6 €
Coste RRHH		486.370,8 €	496.098,2 €	506.020,2 €	516.140,6 €	526.463,4 €
Gastos Vigilancia y seguridad		60.480,0 €	61.689,6 €	62.923,4 €	64.181,9 €	65.465,5 €
Gastos Marketing		234.725,0 €	156.023,1 €	163.824,2 €	168.738,9 €	172.113,7 €
<b>EBITDA</b>		56.282,2 €	254.900,2 €	290.749,8 €	307.544,3 €	314.028,2 €
<b>AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL</b>		-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>		47.124,9 €	245.743,0 €	281.592,6 €	298.387,1 €	304.870,9 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		-29.067,4 €	-26.371,1 €	-17.785,4 €	-10.484,7 €	-5.242,4 €
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>		2.569,9 €	2.903,9 €	3.049,1 €	3.140,6 €	4.538,2 €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>		20.627,4 €	222.275,8 €	266.856,4 €	291.043,0 €	304.166,8 €
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>		-6.188,2 €	-66.682,7 €	-80.056,9 €	-87.312,9 €	-91.250,0 €
<b>BENEFICIO NETO</b>		14.439,2 €	155.593,0 €	186.799,4 €	203.730,1 €	212.916,7 €

# BALANCE

ACTIVO	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO						
TOTAL	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
Fianza	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	412.405,7 €	403.248,5 €	394.091,3 €	384.934,0 €	375.776,8 €	366.619,5 €
Maquinaría	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €
Material Oficin/Almacén	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €
Cinta Transportadora	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €
Mobiliario	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €
Sonido	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €
Vajilla	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €
Utensilios cocina	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €
Obra e instalaciones	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €
Amortizaciones		-9.157,2 €	-18.314,5 €	-27.471,7 €	-36.629,0 €	-45.786,2 €
EXISTENCIAS		5.795,5 €	6.476,0 €	7.488,9 €	8.416,5 €	9.301,7 €
CLIENTES		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
TESORERÍA	61.936,9 €	85.662,2 €	96.798,3 €	101.638,2 €	104.687,3 €	106.781,1 €
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES					44.491,5 €	135.790,4 €
TOTAL ACTIVO	488.742,7 €	509.106,1 €	511.765,5 €	508.461,1 €	547.772,0 €	632.892,7 €
PASIVO						
FONDOS PROPIOS		2.010,0 €	2.011,0 €	2.012,0 €	2.013,0 €	2.014,0 €
Capital	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €
Cambios en el patrimonio Neto	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €
Reservas		14.439,2 €	14.439,2 €	123.354,3 €	254.114,0 €	396.725,0 €
PRESTAMOS L/P		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
PRESTAMOS LP: LEASING	291.242,7 €	232.994,1 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €
PROVEEDORES CORTO PLAZO		31.020,1 €	35.052,7 €	36.805,4 €	37.909,5 €	38.667,7 €
CREDITOS A CORTO PLAZO		47.591,8 €	90.028,0 €	34.304,3 €		
TOTAL PASIVO	488.742,7 €	509.106,1 €	511.765,5 €	508.461,1 €	547.772,0 €	632.892,7 €

## ANALISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICION NETO (sin incluir intereses deuda)</b>		43.506,6 €	181.964,2 €	204.584,8 €	214.214,8 €	218.159,1 €
Amortizaciones y provisiones		9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €
Inversiones netas en inmovilizado	-426.805,7 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Inversiones NOF		25.224,7 €	3.352,1 €	739,7 €	176,6 €	-127,1 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-426.805,7 €</b>	<b>77.888,5 €</b>	<b>194.473,5 €</b>	<b>214.481,8 €</b>	<b>223.548,7 €</b>	<b>227.189,3 €</b>
Tasa libre de riesgo	4					
Prima de riesgo	10					
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	14%					
VAN	186.281,36 €					
TIR	28,45%					
PAYBACK			1 AÑO Y	263 DIAS		
CASHFLOW ACUMULADO	-426.805,7 €	-348.917,3 €	-154.443,8 €	60.038,0 €	283.586,7 €	510.775,9 €

# RATIOS

<b>FINANCIEROS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Liquidez</b> RLG=AC/PC	1,16	0,83	1,53	4,16	6,51
Acid test	1,09	0,77	1,43	3,94	6,27
RT= Act.Dis/PC	1,09	0,77	1,43	2,76	2,76
PMC=(Saldo M Clientes/VentasNetas)x365	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PMP=(Saldo M Prove./ComprasNetas)x365	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78
RLS=(Inv. Medio anual/Coste Ventas)x365	6,13	6,06	6,67	7,28	7,89
<b>Solvencia</b> RS=Act.TotalReal/RcursosAjenos	1,63	1,71	2,71	5,70	16,37
REE=Deudas MyL Plazo/Deudas C Plazo	2,96	1,40	1,64	1,54	0,00
RCI= EBITDA / intereses pagados	1,94	9,67	16,35	29,33	59,90
<b>Estructura del Activo</b> RI= Activo inmoviliz./ Activo total	0,82	0,80	0,79	0,71	0,60
<b>ECONOMICOS</b>					
RE= ROA = (beneficio + intereses)/ Activo T	9%	36%	40%	39%	34%
RF=ROE= Beneficio / Recursos propios	7%	73%	58%	45%	36%



# ESCENARIO OPTIMISTA

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
OCT							
NOV							
DIC							
ENERO	5	6	7	1	2	3	4
MARZ	11	12	13	8	9	10	11
ABRIL	18	19	20	14	15	16	17
	25	26	27	21	22	23	24
				28	29	30	
SEPT	2	3	4	5	6	7	1
MAYO	10	11	12	13	14	15	8
JUNIO	17	18	19	20	21	22	16
JULIO	24	25	26	27	28	29	17
FEBRERO	31						24
							30
							30

	OCUPACION DIA	OCUPACION NOCHE	TOTAL (DIA ENTERO)	DIAS	SEMANAS	MESES	TOTAL	TIKET MEDIO	VENTAS	TIKET MEDIO COSTE	COSTE TOTAL
COMEDOR	36	32	68	3	4	6	72	20	97920	7,62	37307,52
T.MEDIA	30,6	27,2	57,8	3	4	5	60	20	69360	7,62	26426,16
BABAJO	30	18	48	3	4	6	72	5	17280	1,18	4078,08
T.MEDIA	25,5	15,3	40,8	3	4	5	60	5	12240	1,18	2888,64
B.ARRIBA	20	50	70	3	4	6	72	15	75600	1,95	9828
T.MEDIA	17	42,5	59,5	3	4	5	60	15	53550	1,95	6961,5
COMEDOR	72	128	200	3	4	6	72	20	288000	7,62	109728
T.MEDIA	64,8	108,8	173,6	3	4	5	60	20	208320	7,62	79369,92
BABAJO	45	36	81	3	4	6	72	5	29160	1,18	6891,76
T.MEDIA	38,25	30,6	68,85	3	4	5	60	5	20655	1,18	4874,58
B.ARRIBA	105	200	305	3	4	6	72	15	329400	1,95	42822
T.MEDIA	75	150	225	3	4	5	60	15	202500	1,95	26325
									<b>1403985</b>	<b>TOTAL COSTES</b>	<b>357491,2</b>
									<b>TOTAL VENTAS</b>		

**ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>INGRESOS</b>	<b>01/06/2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas Restaurante		663600	749868	809857,44	858448,8864	884202,353
Ventas Bar		740385	836635,05	903565,854	957779,8052	986513,1994
<b>TOTAL</b>		<b>1403985</b>	<b>1586503,05</b>	<b>1713423,294</b>	<b>1816228,692</b>	<b>1870715,552</b>

**VARIACION INTERANUAL VENTAS**

			13%	8%	6%	3%
--	--	--	-----	----	----	----

**CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	<b>01/06/2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ventas</b>		<b>1.403.985,0 €</b>	<b>1.586.503,1 €</b>	<b>1.713.423,3 €</b>	<b>1.816.228,7 €</b>	<b>1.870.715,6 €</b>
<b>COSTES VARIABLES</b>		<b>357.491,2 €</b>	<b>403.965,0 €</b>	<b>436.282,2 €</b>	<b>462.459,1 €</b>	<b>476.332,9 €</b>
Coste Operaciones		357.491,2 €	403.965,0 €	436.282,2 €	462.459,1 €	476.332,9 €
<b>COSTES FIJOS</b>		<b>983.048,0 €</b>	<b>917.703,8 €</b>	<b>945.243,9 €</b>	<b>934.344,9 €</b>	<b>935.444,6 €</b>

## Coste registro marca

	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

## Gasto vajilla

	662,3 €	675,6 €	689,1 €	702,9 €	716,9 €	716,9 €
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

## Coste informatica

	6.300,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Gastos renting furgoneta

	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Gastos Alquiler

	86.400,0 €	88.128,0 €	89.890,6 €	91.688,4 €	93.522,1 €	93.522,1 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos seguros

	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Gastos Limpieza

	47.520,0 €	48.470,4 €	49.439,8 €	50.428,6 €	51.437,2 €	51.437,2 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos Agua

	4.500,0 €	4.590,0 €	4.681,8 €	4.775,4 €	4.870,9 €	4.870,9 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Gastos de Luz

	16.500,0 €	16.830,0 €	17.166,6 €	17.509,9 €	17.860,1 €	17.860,1 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos Gas

	10.720,0 €	10.934,4 €	11.153,1 €	11.376,1 €	11.603,7 €	11.603,7 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos Telefonos

	2.076,0 €	2.117,5 €	2.159,9 €	2.203,1 €	2.247,1 €	2.247,1 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Gasto Lavanderia

	9.978,0 €	10.177,6 €	10.381,1 €	10.588,7 €	10.800,5 €	10.800,5 €
--	-----------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos gasolina

	2.640,0 €	2.692,8 €	2.746,7 €	2.801,6 €	2.857,6 €	2.857,6 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Coste RRRH

	486.370,8 €	496.098,2 €	506.020,2 €	516.140,6 €	526.463,4 €	526.463,4 €
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## Gastos Vigilancia y seguridad

	60.480,0 €	61.689,6 €	62.923,4 €	64.181,9 €	65.465,5 €	65.465,5 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Gastos Marketing

	238.677,5 €	158.650,3 €	171.342,3 €	145.298,3 €	130.950,1 €	130.950,1 €
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## EBITDA

	63.445,9 €	264.834,3 €	331.897,2 €	419.424,7 €	458.938,0 €	458.938,0 €
--	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL

	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## RESULTADO EXPLOTACION

	54.288,6 €	255.677,0 €	322.740,0 €	410.267,4 €	449.780,8 €	449.780,8 €
--	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## GASTOS FINANCIEROS

	-29.438,9 €	-26.496,7 €	-17.771,8 €	-10.484,7 €	-5.242,4 €	-5.242,4 €
--	-------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------

## INGRESOS FINANCIEROS

	2.784,8 €	3.146,8 €	3.398,5 €	3.602,5 €	5.579,9 €	5.579,9 €
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS

	27.634,5 €	232.327,1 €	308.366,7 €	403.385,1 €	450.118,3 €	450.118,3 €
--	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## IMPUESTO DE SOCIEDADES

	-8.290,4 €	-69.698,1 €	-92.510,0 €	-121.015,5 €	-135.035,5 €	-135.035,5 €
--	------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------

## BENEFICIO NETO

	19.344,2 €	162.629,0 €	215.856,7 €	282.369,6 €	315.082,8 €	315.082,8 €
--	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

**BALANCE**

BALANCE DE SITUACION							
<b>ACTIVO</b>							
	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014	
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO							
TOTAL	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	
Fianza	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	
INMOVILIZADO MATERIAL NETO							
TOTAL	412.405,7 €	403.248,5 €	394.091,3 €	384.934,0 €	375.776,8 €	366.619,5 €	
Maquinaria	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	
Material Oficina/Almacen	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	
Cinta Transportadora	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	
Mobiliario	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	
Sonido	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	
Vajilla	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	
Utensilios cocina	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	
Obra e instalaciones	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	
Amortizaciones		-9.157,2 €	-18.314,5 €	-27.471,7 €	-36.629,0 €	-45.786,2 €	
EXISTENCIAS		5.914,1 €	6.610,0 €	7.827,9 €	9.000,5 €	9.987,5 €	
CLIENTES		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	
TESORERIA	61.936,9 €	92.825,9 €	104.893,2 €	113.284,7 €	120.081,8 €	123.684,2 €	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES							
TOTAL ACTIVO	488.742,7 €	516.388,4 €	519.994,5 €	520.446,6 €	581.570,9 €	722.227,3 €	
<b>PASIVO</b>							
FONDOS PROPIOS							
Capital	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	
Cambios en el patrimonio Neto	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	
Reservas			19.344,2 €	133.184,4 €	284.284,1 €	481.942,9 €	
PRESTAMOS L/P		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	
PRESTAMOS LP: LEASING		291.242,7 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €	
PROVEEDORES CORTO PLAZO		32.110,0 €	36.284,3 €	39.187,0 €	41.538,2 €	42.784,4 €	
CREDITOS A CORTO PLAZO		53.784,3 €	92.120,5 €	34.078,1 €			
TOTAL PASIVO	488.742,7 €	516.388,4 €	519.994,5 €	520.446,6 €	581.570,9 €	722.227,3 €	

## ANALISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICION NETO (sin incluir intereses deuda)</b>		48.783,1 €	189.125,7 €	233.628,5 €	292.854,3 €	320.325,2 €
Amortizaciones y provisiones		9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €
Inversiones netas en inmovilizado	-426.805,7 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Inversiones NOF		26.195,9 €	3.478,3 €	1.684,8 €	1.178,7 €	259,2 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-426.805,7 €</b>	<b>84.136,2 €</b>	<b>201.761,3 €</b>	<b>244.470,6 €</b>	<b>303.190,2 €</b>	<b>329.741,6 €</b>
Tasa libre de riesgo						
Prima de riesgo						
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>						
VAN		318.027,79 €				
TIR		36,09%				
PAYBACK			1 AÑO Y	220 DIAS		
CASHFLOW ACUMULADO	-426.805,7 €	-342.669,5 €	-140.908,3 €	103.562,3 €	406.752,6 €	736.494,2 €

# RATIOS

FINANCIEROS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Liquidez</b>					
RLG=AC/PC	1,15	0,87	1,65	4,61	7,98
Acid test	1,08	0,82	1,55	4,39	7,74
RT= Act. Dis/PC	1,08	0,82	1,55	2,89	2,89
PMC=(Saldo M Clientes/Ventas Netas)x365	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PMP=(Saldo M Prove./Compras Netas)x365	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78
RLS=(Inv. Medio anual/Coste Ventas)x365	6,04	5,97	6,55	7,10	7,65
<b>Solvencia</b>					
RS=Act. Total Real/Rcursos Ajenos	1,62	1,72	2,74	5,83	16,88
REE=Deudas MyL Plazo/Deudas C Plazo	2,71	1,36	1,59	1,40	0,00
RCI= EBITDA / intereses pagados	2,16	9,99	18,68	40,00	87,54
<b>Estructura del Activo</b>					
RI= Activo inmoviliz./ Activo total	0,81	0,79	0,77	0,67	0,53
<b>ECONOMICOS</b>					
RE= ROA = (beneficio + intereses)/ Activo T	10%	37%	47%	56%	50%
RF=ROE= Beneficio / Recursos propios	11%	76%	69%	66%	53%

## ESCENARIO PESIMISTA

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
OCT							
NOV							
DIC							
ENERO	T.ALTA	5	6	7	8	9	10
MARZ		11	12	13	14	15	16
ABRIL		18	19	20	21	22	23
		25	26	27	28	29	30
SEPT							
MAYO	T.MEDIA	2	3	4	5	6	7
JUNIO		10	11	12	13	14	15
JULIO		17	18	19	20	21	22
FEBRERO		24	25	26	27	28	29
		31					

	OCUPACION DIA	OCUPACION NOCHE	TOTAL (DIA/ENTERO)	DIAS	SEMANAS	MESES	TOTAL	TIKET MEDIO	VENTAS	TIKET MEDIO COSTE	COSTE TOTAL
COMEDOR	T.ALTA	33	30	63	3	4	6	72	90720	7,62	34564,32
	T.MEDIA	28,05	25,5	53,55	3	4	5	60	64260	7,62	24483,06
BABAJO	T.ALTA	30	25	55	3	4	6	72	19800	1,18	4672,8
	T.MEDIA	25,5	21,25	46,75	3	4	5	60	14025	1,18	3309,9
BARRIBA	T.ALTA	17	60	77	3	4	6	72	83160	1,95	10810,8
	T.MEDIA	14,45	70	84,45	3	4	5	60	76005	1,95	9880,65
COMEDOR	T.ALTA	70	120	190	3	4	6	72	273600	7,62	104241,6
	T.MEDIA	59,5	102	161,5	3	4	5	60	193800	7,62	73837,8
BABAJO	T.ALTA	55	50	105	3	4	6	72	37800	1,18	8920,8
	T.MEDIA	48,45	42,5	90,95	3	4	5	60	27285	1,18	6439,26
BARRIBA	T.ALTA	85	180	265	3	4	6	72	286200	1,95	37206
	T.MEDIA	63,75	115	178,75	3	4	5	60	160875	1,95	20913,75
									<b>1327530</b>	<b>TOTAL COSTES</b>	<b>339280,7</b>

**ESCENARIO PESIMISTA**

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>						
Ventas Restaurante		622380	703289,4	759552,552	812721,2306	861484,5045
Ventas Bar		705150	761562	807255,72	847618,506	881523,2462
<b>TOTAL</b>		1327530	1464851,4	1566808,272	1660339,737	1743007,751
VARIACION INTERANUAL VENTAS RESTAURANTE			13%	8%	7%	6%
VARIACION INTERANUAL VENTAS BARRA			8%	6%	5%	4%
<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		1.327.530,0 €	1.464.851,4 €	1.566.808,3 €	1.660.339,7 €	1.743.007,8 €
<b>COSTES VARIABLES</b>		339.280,7 €	374.376,4 €	400.433,8 €	424.337,9 €	445.465,6 €
Coste Operaciones		339.280,7 €	374.376,4 €	400.433,8 €	424.337,9 €	445.465,6 €
<b>COSTES FIJOS</b>		970.050,6 €	949.484,1 €	977.586,6 €	1.004.890,8 €	1.031.085,5 €
Coste registro marca		900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €	900,0 €
Gasto vajilla		662,3 €	675,6 €	689,1 €	702,9 €	716,9 €
Coste informatica		6.300,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €	6.426,0 €
Gastos renting furgoneta		5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €	5.948,5 €
Gastos Alquiler		86.400,0 €	88.128,0 €	89.890,6 €	91.688,4 €	93.522,1 €
Gastos seguros		3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €	3.374,8 €
Gastos Limpieza		47.520,0 €	48.470,4 €	49.439,8 €	50.428,6 €	51.437,2 €
Gastos Agua		4.500,0 €	4.590,0 €	4.681,8 €	4.775,4 €	4.870,9 €
Gastos de Luz		16.500,0 €	16.830,0 €	17.166,6 €	17.509,9 €	17.860,1 €
Gastos Gas		10.720,0 €	10.934,4 €	11.153,1 €	11.376,1 €	11.603,7 €
Gastos Telefonos		2.076,0 €	2.117,5 €	2.159,9 €	2.203,1 €	2.247,1 €
Gasto Lavanderia		9.978,0 €	10.177,6 €	10.381,1 €	10.588,7 €	10.800,5 €
Gastos gasolina		2.640,0 €	2.692,8 €	2.746,7 €	2.801,6 €	2.857,6 €
Coste RRRH		486.370,8 €	496.098,2 €	506.020,2 €	516.140,6 €	526.463,4 €
Gastos Vigilancia y seguridad		60.480,0 €	61.689,6 €	62.923,4 €	64.181,9 €	65.465,5 €
Gastos Marketing		225.680,1 €	190.430,7 €	203.685,1 €	215.844,2 €	226.591,0 €
<b>EBITDA</b>		18.198,6 €	140.990,9 €	188.787,9 €	231.111,1 €	266.456,6 €
<b>AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL</b>		-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-9.157,2 €
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>		9.041,4 €	131.833,6 €	179.630,6 €	221.953,8 €	257.299,4 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		-28.062,8 €	-25.846,5 €	-20.285,7 €	-13.362,5 €	-5.242,4 €
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>		1.530,0 €	1.652,4 €	1.751,5 €	1.839,1 €	1.912,7 €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>		-17.491,4 €	107.639,6 €	161.096,4 €	210.430,4 €	253.969,7 €
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>		0,0 €	-27.044,4 €	-48.328,9 €	-63.129,1 €	-76.190,9 €
<b>BENEFICIO NETO</b>		-17.491,4 €	80.595,1 €	112.767,5 €	147.301,3 €	177.778,8 €

**BALANCE**

BALANCE DE SITUACION						
	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>						
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
Fianza	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €
<b>TOTAL</b>	412.405,7 €	403.248,5 €	394.091,3 €	384.934,0 €	375.776,8 €	366.619,5 €
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €	20.827,7 €
Maquinaria	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €	1.800,0 €
Material Oficin/Almacen	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €	35.165,0 €
Cinta Transportadora	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €	235.250,0 €
Mobiliario	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €	4.500,0 €
Sonido	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €	2.649,4 €
Vajilla	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €	2.213,7 €
Utensilios cocina	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €	110.000,0 €
Obra e instalaciones	-9.157,2 €	-9.157,2 €	-18.314,5 €	-27.471,7 €	-36.629,0 €	-45.786,2 €
Amortizaciones	5.678,6 €	5.678,6 €	6.093,2 €	7.147,9 €	8.208,2 €	9.253,5 €
EXISTENCIAS	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
CLIENTES	61.936,9 €	50.999,6 €	55.079,6 €	58.394,4 €	61.303,6 €	63.755,8 €
TESORERIA						4.456,5 €
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	488.742,6 €	474.326,8 €	469.664,1 €	464.866,3 €	459.688,5 €	458.485,2 €
<b>PASIVO</b>						
FONDOS PROPIOS						
Capital	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €	200.000,0 €
Cambios en el patrimonio Neto	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €
Reservas			0,0 €	56.416,6 €	135.353,8 €	238.464,7 €
Rtdos Negativos ejercicio anterior			-17.491,4 €	-17.491,4 €	-17.491,4 €	-17.491,4 €
Pérdidas y Ganancias		-17491,44006				
PRESTAMOS L/P		0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
PRESTAMOS LP: LEASING	291.242,7 €	232.994,1 €	174.745,6 €	116.497,1 €	58.248,5 €	0,0 €
PROVEEDORES CORTO PLAZO		30.474,3 €	33.626,6 €	35.967,1 €	38.114,2 €	40.011,9 €
CREDITOS A CORTO PLAZO		30.849,8 €	81.283,3 €	75.977,0 €	47.963,4 €	
<b>TOTAL PASIVO</b>	488.742,7 €	474.326,8 €	469.664,1 €	464.866,3 €	459.688,5 €	458.485,2 €



## ANALISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	01/06/2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICION NETO (sin incluir intereses deuda)</b>		10.571,4 €	106.441,6 €	133.053,2 €	160.663,8 €	183.021,1 €
Amortizaciones y provisiones		9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €	9.157,2 €
Inversiones netas en inmovilizado	-426.805,7 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Inversiones NOF		24.795,7 €	2.737,8 €	1.285,8 €	1.086,8 €	852,4 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-426.805,7 €</b>	<b>44.524,3 €</b>	<b>118.336,6 €</b>	<b>143.496,3 €</b>	<b>170.907,9 €</b>	<b>193.030,8 €</b>
Tasa libre de riesgo						
Prima de riesgo						
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>						
VAN	1.608,04 €					
TIR	14,13%					
PAYBACK			2 AÑOS	Y	257 DIAS	
<b>CASHFLOW ACUMULADO</b>	<b>-426.805,7 €</b>	<b>-382.281,4 €</b>	<b>-263.944,9 €</b>	<b>-120.448,6 €</b>	<b>50.459,3 €</b>	<b>243.490,1 €</b>

# RATIOS

<b>FINANCIEROS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Liquidez</b>					
RLG=AC/PC	0,92	0,53	0,59	0,81	1,94
Acid test	0,83	0,48	0,52	0,71	1,70
RT= Act. Dis/PC	0,83	0,48	0,52	0,71	1,59
PMC=(Saldo M Clientes/VentasNetas)x365	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PMP=(Saldo M Prove./ComprasNetas)x365	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78
RLS=(Inv. Medio anual/Coste Ventas)x365	6,11	5,94	6,52	7,06	7,58
<b>Solvencia</b>					
RS=Act.TotalReal/RcursosAjenos	1,61	1,62	2,03	3,19	11,46
REE=Deudas MyL Plazo/Deudas C Plazo	3,80	1,52	1,04	0,68	0,00
RCI= EBITDA / intereses pagados	0,31	6,65	12,86	26,54	61,22
<b>Estructura del Activo</b>					
RI= Activo inmoviliz./ Activo total	0,88	0,87	0,86	0,85	0,83
<b>ECONOMICOS</b>					
RE= ROA = (beneficio + intereses)/ Activo T	-1%	22%	31%	40%	49%
RF=ROE= Beneficio / Recursos propios	-17%	39%	49%	52%	50%

## Análisis de sensibilidad

Calculo de las ventas totales y costes totales en función de la variación de ventas de las barras:

INCR 5% BARRA	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1499478,21	1574452,121	1638430,548	1697572,319
VENTAS BARRA	759404,25	797374,4625	837243,1856	879105,3449	923060,6122
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	702103,7475	737208,9349	759325,2029	774511,707
COSTES BARRA	106316,595	111632,4248	117214,046	123074,7483	129228,4857
COSTES RESTAURANTE	236105,685	266799,4241	280139,3953	288543,5771	294314,4487
COSTES TOTALES	342422,28	378431,8488	397353,4412	411618,3254	423542,9344

DECR 5% BARRA	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1423537,785	1422571,271	1410419,422	1393051,215
VENTAS BARRA	759404,25	721434,0375	685362,3356	651094,2188	618539,5079
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	702103,7475	737208,9349	759325,2029	774511,707
COSTES BARRA	106316,595	101000,7653	95950,72699	91153,19064	86595,53111
COSTES RESTAURANTE	236105,685	266799,4241	280139,3953	288543,5771	294314,4487
COSTES TOTALES	342422,28	367800,1893	376090,1222	379696,7677	380909,9798

DECR 10% BARRA	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1385567,573	1352326,377	1312930,901	1272756,835
VENTAS BARRA	759404,25	683463,825	615117,4425	553605,6983	498245,1284
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	702103,7475	737208,9349	759325,2029	774511,707
COSTES BARRA	106316,595	95684,9355	86116,44195	77504,79776	69754,31798
COSTES RESTAURANTE	236105,685	266799,4241	280139,3953	288543,5771	294314,4487
COSTES TOTALES	342422,28	362484,3596	366255,8372	366048,3749	364068,7666

NO INCR. BARRA	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1461507,998	1496613,185	1518729,453	1533915,957
VENTAS BARRA	759404,25	759404,25	759404,25	759404,25	759404,25
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	702103,7475	737208,9349	759325,2029	774511,707
COSTES BARRA	106316,595	106316,595	106316,595	106316,595	106316,595
COSTES RESTAURANTE	236105,685	266799,4241	280139,3953	288543,5771	294314,4487
COSTES TOTALES	342422,28	373116,0191	386455,9903	394860,1721	400631,0437

INCR 10% BARRA	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1537448,423	1656088,077	1770092,26	1886355,469
VENTAS BARRA	759404,25	835344,675	918879,1425	1010767,057	1111843,762
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	702103,7475	737208,9349	759325,2029	774511,707
COSTES BARRA	106316,595	116948,2545	128643,08	141507,3879	155658,1267
COSTES RESTAURANTE	236105,685	266799,4241	280139,3953	288543,5771	294314,4487
COSTES TOTALES	342422,28	383747,6786	408782,4752	430050,9651	449972,5754

Calculo de las ventas totales y costes totales en función de la variación de ventas del restaurante:

INCR 10% RESTAU.	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1541590,628	1652843,35	1755055,365	1856315,77
VENTAS BARRA	759404,25	858126,8025	901033,1426	928064,1369	946625,42
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	683463,825	751810,2075	826991,2283	909690,351
COSTES BARRA	106316,595	120137,7524	126144,64	129928,9792	132527,559
COSTES RESTAURANTE	236105,685	259716,2535	285687,8789	314256,6667	345682,333
COSTES TOTALES	342422,28	379854,0059	411832,5188	444185,6459	478209,892

DECR 5% RESTAU.	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1448391,015	1461784,145	1460777,589	1452703,2
VENTAS BARRA	759404,25	858126,8025	901033,1426	928064,1369	946625,42
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	590264,2125	560751,0019	532713,4518	506077,779
COSTES BARRA	106316,595	120137,7524	126144,64	129928,9792	132527,559
COSTES RESTAURANTE	236105,685	224300,4008	213085,3807	202431,1117	192309,556
COSTES TOTALES	342422,28	344438,1531	339230,0207	332360,0908	324837,115

DECR 10% RESTAU.	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1417324,478	1404311,05	1381014,254	1354280,52
VENTAS BARRA	759404,25	858126,8025	901033,1426	928064,1369	946625,42
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	559197,675	503277,9075	452950,1168	407655,105
COSTES BARRA	106316,595	120137,7524	126144,64	129928,9792	132527,559
COSTES RESTAURANTE	236105,685	212495,1165	191245,6049	172121,0444	154908,94
COSTES TOTALES	342422,28	332632,8689	317390,2448	302050,0235	287436,499

NO INCR. RESTAURANTE	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1479457,553	1522363,893	1549394,887	1567956,17
VENTAS BARRA	759404,25	858126,8025	901033,1426	928064,1369	946625,42
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	621330,75	621330,75	621330,75	621330,75
COSTES BARRA	106316,595	120137,7524	126144,64	129928,9792	132527,559
COSTES RESTAURANTE	236105,685	236105,685	236105,685	236105,685	236105,685
COSTES TOTALES	342422,28	356243,4374	362250,325	366034,6642	368633,244

INCR 15% RESTAU.	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	1380735	1572657,165	1722743,06	1873030,541	2033336,78
VENTAS BARRA	759404,25	858126,8025	901033,1426	928064,1369	946625,42
VENTAS RESTAURANTE	621330,75	714530,3625	821709,9169	944966,4044	1086711,37
COSTES BARRA	106316,595	120137,7524	126144,64	129928,9792	132527,559
COSTES RESTAURANTE	236105,685	271521,5378	312249,7684	359087,2337	412950,319
COSTES TOTALES	342422,28	391659,2901	438394,4084	489016,2128	545477,877

Calculo tesorería de inicio y fin del primer año de funcionamiento del local

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
costes fijos	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €	81.591,29 €
costes variables	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €		31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €	31.129,30 €
total costes	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	81.591,29 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €	112.720,59 €
impuestos, intereses	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €	2.713,00 €
ventas	89.747,78 €	117.362,48 €	131.169,83 €	138.073,50 €	138.073,50 €	124.266,15 €	117.362,48 €	- €	124.266,15 €	131.169,83 €	131.169,83 €	138.073,50 €
ventas-costes-impu	- 25.685,81 €	1.928,89 €	15.736,24 €	22.639,91 €	22.639,91 €	8.832,56 €	1.928,89 €	- 84.304,29 €	8.832,56 €	15.736,24 €	15.736,24 €	22.639,91 €
saldo inicial	61936											
tesorería acumulada	36.250,19 €	38.179,08 €	53.915,31 €	76.555,23 €	99.195,14 €	108.027,70 €	109.956,59 €	25.652,30 €	34.484,87 €	50.221,10 €	65.957,34 €	88.597,25 €