



Crear, recoger y redistribuir “nueva energía”

EXECUTIVE MBA EOI
Curso 2008- 2009

Grupo

Tutor:

Rafael Sancho Zamora

Autores:

Miguel Ángel Ferrero Fernández

Santiago Rojo Muñoz

Leonzio Rizzo

Jesús Paradinas Rodríguez

Pedro Martín -Ondarza

Olga Belacortu Domingo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ¿QUÉ ES TU OTRA NOCHE?	7
2. ¿CÓMO SURGE LA IDEA?	7
3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OFERTA	8
3.1. Misión/ Visión	8
3.2. Valores	8
3.3. Oferta	9
4. DIAGNÓSTICO EXTERNO	10
4.1. ENTORNO ECONÓMICO	10
4.1.1. Resumen	11
4.1.2. Situación Mundial	12
4.1.3. Zona Euro	13
4.1.4. Situación Nacional	16
4.1.5. Situación en Madrid	17
4.2. ENTORNO POLÍTICO- LEGAL	17
4.2.1. Entorno Político	17
4.2.2. Entorno Legal	18
4.2.3. Legislación de carácter general	18
4.2.4. Legislación Laboral	19
4.2.5. Legislación específica para Hostelería	19
4.2.6. Ayudas y Subvenciones	20
4.2.7. Legislación Sanitaria	21
4.3. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL- TECNOLÓGICO	21
4.4. ENTORNO SOCIAL	21
4.4.1. Entorno Socioeconómico	22
4.4.2. Renta	22
4.4.3. Paro	22
4.4.4. Gasto	23
4.4.5. Hábitos Ocio y Comportamiento	23
4.5. Datos Población de la Comunidad y ciudad Madrid	25
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	27
5.5.1. RESUMEN	27
6. LIBRO BLANCO DEL TURISMO	28
7. ANÁLISIS DEL SECTOR. INTRODUCCIÓN	29
7.1. BARRERAS DE ENTRADA	32
7.1.1. Requerimientos de capital	32
7.1.2. Dificultades para acceder a la Financiación	32
7.1.3. Política Gubernamental. Normativa	32
7.1.4. Necesidad de Diferenciación	34
7.1.5. Ubicación o Local	34
7.1.6. Riesgo de Mercado	34
7.2. BARRERAS DE SALIDA	35
7.3. POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES Y ESTRATÉGIAS	
DE RESPUESTA	35
7.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	38

7.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	40
7.5.1. Proveedores para la Puesta en Marcha	40
7.5.1.1. Proveedores de Cocinas, Hornos, Mobiliario	40
7.5.1.2. Proveedores de Instalación eléctrica, Imagen y Sonido, Informática	41
7.5.1.3. Proveedores de Productos especiales: Domótica- Robótica	41
7.5.1.4. Proveedor de Pista de Baile generadora de Electricidad	41
7.5.2. Proveedores de la Actividad Diaria	42
7.5.2.1. Proveedores de Espectáculo	42
7.5.2.2. Proveedores de Bebida	42
7.5.2.3. Proveedores de Alimentación	42
8. PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS	43
8.1. Conciertos. Música en vivo	43
8.2. Cine	44
8.3. Fútbol y otros espectáculos deportivos	45
8.4. Muecos y exposiciones	46
8.5. Ocio Infantil. Parques Temáticos	47
8.6. Teatro	47
8.7. Otras Discotecas	48
8.8. Clubs	48
9. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. INTRODUCCIÓN	48
10. CAPACIDADES INTERNA	49
10.1. Capacidades Personales	49
10.2. Capacidades Técnicas	49
10.3. Capacidades de Gestión	50
10.4. Capacidades Financieras	50
11. ANÁLISIS DAFO	50
11.1. Fortalezas	50
11.2. Debilidades	52
11.3. Amenazas	53
11.4. Oportunidades	54
12. CIFRAS DEL NEGOCIO. COMPETIDORES VS NOSOTROS	56
13. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
13.1. Ventas	57
13.2. Rentabilidad	57
13.3. Posicionamiento	58
14. RESUMEN	61
15. PLAN DE OPERACIONES. INTRODUCCIÓN	62
16. PROCESOS Y OPERACIONES	63
16.1. Proceso de Dirección/ Gestión	64
16.2. Proceso de Aprovisionamiento	64
16.3. Procesos de Cocina	64
16.4. Procesos de Sala	64
16.5. Procesos de Mantenimiento, Higiene y Limpieza	64

17. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS	65
18. LAYOUT DE LA INSTALACIÓN. UBICACIÓN	66
18.1. Lay Out	66
18.2. Ubicación	67
19. INFRAESTRUCTURA MÁS ADECUADA	68
19.1. Equipamiento de Cocina	69
19.2. Equipamiento de Comedor/ Bar	71
19.3. Equipamiento de Almacén	73
19.4. Menaje	74
19.5. Iluminación y Sonido	75
19.6. Escenario/ Pista de Baile	76
19.7. Aire Acondicionado	77
19.8. Equipos Informáticos	79
19.9. Mobiliario	79
20. DETERMINACIÓN DE CAPACIDADES	81
20.1. Ocupación máxima y asistencia estimada	81
20.2. Evacuación en caso de incendio	82
20.3. Urinarios y aseos	82
20.4. Energía Eléctrica	83
21. DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS	84
21.1. Brunch	84
21.2. Carta	84
21.3. Postres	85
21.4. Copas	85
22. DETERMINACIÓN DE COSTES UNITARIOS, GASTOS OPERATIVOS E INVERSIONES	86
23. PLAN DE MARKETING. INTRODUCCIÓN	87
24. MERCADO	87
24.1. Descripción	88
24.2. Segmentación	92
24.3. Estudios de Mercado	93
24.4. Clientes Potenciales y Segmentación	94
24.5. Características Singles	94
24.6. Características de nuestro producto y beneficio percibido por segmento	94
24.7. Posicionamiento del producto y seguimiento de los cambios	96
25. OFERTA DE PRODUCTOS	96
25.1. Restauración	96
25.1.1. Descripción del Producto	99
25.1.2. Precio	99
25.1.3. Localización	99
25.2. Bebida	99
25.2.1. Descripción del Producto	99
25.2.2. Precio	100
25.3. Espectáculo	102

25.3.1. Descripción del Producto	102
25.3.2. Precio	104
25.3.3. Localización	105
25.4. Eventos	105
25.4.1. Descripción del Producto	105
25.4.2. Precio	106
25.4.3. Localización	106
26. PROMOCIONES	106
26.1. Fidelización	106
27. WEB	107
28. PUBLICIDAD	107
28.1. Canal Internet	108
28.2. Canal Anuncios	108
28.3. Canal Radio	108
28.4. Canal Boca a Boca	109
28.5. Canal Patrocinios de Eventos	109
29. CANALES DE VENTA, DISTRIBUCIÓN	109
30. PREVISIÓN DE VENTAS	110
31. PRESUPUESTO COMERCIAL Y DE MARKETING	111
32. ESTRATEGIA	112
32.1. NUESTRO MARKETING MIX	112
33. ANEXO- ENCUESTA	114
34. CONCLUSIONES	116
35. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	116
35.1. Equipo Directivo	116
35.2. Organigrama	118
35.3. Plantillas	118
35.4. Estimación de la Plantilla	120
35.5. Perfiles de los Puestos de Trabajo	120
35.5.1. Definición de Competencias	120
35.5.2. Descripción de los Puestos de Trabajo	123
35.6. Políticas Retributivas	125
35.7. Selección de Personal	126
35.7.1. Reclutamiento	126
35.7.2. Planificación del Reclutamiento	126
35.7.3. Entorno del Reclutamiento	128
35.7.4. Límites y desafíos	129
35.7.5. Canales de Reclutamiento	129
35.7.6. Formas solicitudes empleo	129
35.8. Fases Selección de Personal	129
35.8.1. Recepción preliminar de solicitudes	130
35.8.2. Pruebas de idoneidad	130
35.8.3. Entrevista de selección	130
35.8.4. Verificación de datos y referencias	131
35.8.5. Entrevista con el supervisor	131
35.8.6. Descripción realista del puesto	131

35.8.7. Decisión de contratas	131
35.8.8. Examen médico	131
35.9. Formación de los empleados	132
35.10. Políticas de Motivación	133
36. PLAN FINANCIERO. INTRODUCCIÓN	135
37. PLAN PUESTA EN MARCHA	135
38. FINANCIACIÓN	136
38.1. Financiación Ajena	136
38.2. Financiación con recursos propios	137
39. PRESUPUESTO PRIMER AÑO	137
40. BUSINESS PLAN A 5	139
41. VENTAS	141
42. POLÍTICA DE DIVIDENDOS	141
43. INMOVILIZADO /AMORTIZACIÓN	141
44. POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS	142
45. INVERSIONES FINANCIERAS	143
46. ANÁLISIS DE RATIO	144
47. TRIBUTOS	145
48. EVOLUCIÓN MASAS PATRIMONIALES	145
49. PLAN B	146
49.1. Análisis de la situación. Acciones	146
49.2. Actividades alternativas	147
49.2.1. Clases de Baile	148
49.2.2.Chocolatería- Heladería	148
49.2.3. El Cocinero del Domingo	148
49.2.4. Ludoteca	149
49.2.5. Cuadro resumen de ingresos alternativos	149
ANEXO FINANCIERO	150

1. ¿QUÉ ES TU OTRA NOCHE?

Nuestra empresa nace con el objetivo de satisfacer algo tan sencillo y tan complejo a la vez, como es la necesidad de divertirse, conjugando restauración, música, baile, divertimento, espectáculo, participación del cliente, en un lugar original, único, donde nadie se sentirá extraño y se garantice la diversión desde el primer minuto.

No es sólo un restaurante, también hay música y espectáculo.

No es sólo una sala de fiestas o una discoteca, también se podrá comer o cenar.

Nuestro objetivo no es ser el mejor restaurante.

Nuestro objetivo no es ser la mejor discoteca.

Nuestro objetivo es que nuestro cliente disfrute y se divierta como nunca lo ha hecho, y muestre su deseo e intención de repetir la experiencia muchas veces, teniendo la certeza de que siempre se puede disfrutar de TU OTRA NOCHE.

2. ¿CÓMO SURGE LA IDEA?

Todos hemos pasado por la sempiterna pregunta del fin de semana ¿Qué hacemos esta noche? Continuando por ¿Qué te apetece?

Observando los hábitos de la población, descubrimos que la gente prefiere cenar, charlar con amigos, disfrutar de un espectáculo e incluso participar en él, escuchar música y, generalmente, bailar (luchando contra nuestra timidez), estar en un sitio diferente, original.

El problema surge cuando este deseo implica visitar varios lugares y un desembolso importante, del que generalmente solemos carecer, máxime en tiempos de crisis

Estamos acostumbrados a ideas clásicas, por lo general poco originales:

...el restaurante X ...donde se come...,
el espectáculo X...pero estamos sentados ó donde cenar además es muy caro...,
... escuchar música y bailar tomando una copa con amigos...

Existen lugares por el mundo que recogen en parte esta idea:

“Hooters”, cadena de restaurantes norteamericano donde las camareras son una atracción extra...

“Andrés Carne de Res”, restaurante original Bogotano, donde se mezcla todo este conjunto de actividades con un sello algo irreverente y muy colombiano...

¿Porque no disponer de un local en Madrid, original, con sello autóctono, donde cena, baile y espectáculo, no son incompatibles entre sí y que, además, incluso puede

resultar económico como solución de ocio en la noche? ¿Por qué no inventar ?

3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OFERTA

3.1. MISIÓN / VISIÓN

Local de referencia de la diversión.

Diferenciados del resto, por la decoración, por el ambiente, por su gente por su manera de ofrecer diversión.

Para obtener originalidad el lugar tendrá una decoración flexible (somos innovadores y utilizamos tecnología innovadora para eso) que se adaptará a los diferentes espectáculos ofrecidos tanto como los operadores que trabajan.

Música en directo y animadores son nuestros puntos fuertes que están encaminados a sorprender a los comensales.

El lugar idóneo para emplazarlo es la ciudad de Madrid, por su mestizaje y cultura joven.

Será un lugar de encuentro de la cultura mediterránea y de la cultura latina que hará vibrar al que lo visite y deseará repetir esa increíble experiencia.

Sin duda, Madrid será un nuevo lugar después de la implantación de nuestro proyecto, un nuevo estilo de diversión a exportar en toda España y al resto del mundo.

3.2. VALORES

Local único en DIVERSIÓN, un nuevo cliente debe repetir con 5 nuevos clientes.

Originalidad, tanto en la decoración como en el formato de diversión.

Calidad, tanto en la restauración como en el espectáculo en sí. Nuestro cliente debe percibir que recibe un buen servicio por el precio pagado. *It is a Very good value for Money.*

Respeto al medioambiente, reflejado en nuestros procesos (gestión de aguas), en nuestros utensilios y sistemas (policarbonato, pista de baile generadora de energía, uso de LEDS).

Desinhibición, pero con el máximo respeto hacia los demás. Todo el mundo cabe en nuestro local.

Innovación, tanto en la forma de diversión, como en el uso de la tecnología aplicada al ocio y al cuidado del medioambiente.

3.3. OFERTA

Nos dirigimos principalmente a público de entre 30 y 50 años, con nivel adquisitivo medio o medio alto y con ganas de pasar una noche en un lugar diferente de los demás, un lugar donde nunca sabes lo que te va a pasar.

Nuestra oferta incluirá:

- Cocktail de bienvenida, sencillo, con un toque de alcohol y de azúcar (dispondremos de una variante para aquellos que no quieran beber y para diabéticos)
- Decoración original, ambientes cambiantes a lo largo de la noche
- Camareros/as guapos, insinuantes en su vestimenta (uniformada, creando un estilo) pero no irreverente o incorrecto.
- Actores y bailarines por el local, que en todo momento ofrecerán un toque diferente y que en un momento determinado nos ofrecerán un espectáculo de aproximadamente 10-15 minutos.
- Cocina sencilla, para compartir o de forma individual a base de raciones españolas de autor y tapas selectas.
- Todo el mundo en mesas, reservar con anterioridad será casi necesario.
- Se permite bailar en cualquier momento, tanto en nuestra pista como en todo el local.
- Música desde el primer minuto, aderezado con pequeñas actuaciones que inviten a no quedarse en la mesa sentado.
- Actividades de participación de forma grupal. El local se dividirá en varios ambientes.
- Respeto al medio ambiente: Reciclado de las aguas grises, uso de vasos y copas de polycarbonato, uso de LEDS en lugar de bombillas.
- Pista de baile ecológica, que permitirá convertir la energía cinética de la gente bailando en energía eléctrica para consumo interno.
- Camarero interactivo. Mini computadora integrada en las mesas que permitirá al cliente conocer nuestra carta de comidas y bebidas, mediante una pantalla táctil. También permitirá el acceso a la factura impresa y a su pago mediante tarjeta.
- Pre-pago mediante Internet, obteniendo un descuento sobre el precio sala. El crédito estará disponible en la mini computadora integrada para su disposición en el local para consumo.
- Aunque el enfoque es nocturno, el local abrirá desde las 12h del mediodía para almuerzos.

4. DIAGNÓSTICO EXTERNO

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

4.1.1. Resumen

Durante los últimos meses la economía mundial ha experimentado un significativo deterioro de su escenario económico como consecuencia de la crisis financiera y del proceso de desapalancamiento del sector privado. En este contexto, las políticas de los bancos centrales, aunque han evitado los peores escenarios de colapso total del sistema, no han sido suficientes. A pesar de que las tensiones de liquidez en los mercados interbancarios se han reducido, persiste la elevada incertidumbre respecto a la solvencia de determinadas entidades del sistema financiero internacional. De cara al futuro, las pérdidas por titulizaciones y el incremento en la tasa de mora seguirán impidiendo una reactivación significativa de la financiación a nivel mundial. A esta restricción se han unido factores como la continuación en el ajuste del mercado inmobiliario de algunas economías o el súbito descenso del comercio mundial, sesgando a la baja las expectativas de crecimiento durante 2009. Aunque existe incertidumbre respecto al impacto que puedan tener las ambiciosas medidas de la política fiscal implementadas por una buena parte de los gobiernos de las economías desarrolladas, y que no se descarta la utilización de políticas heterodoxas por parte de los bancos centrales para reactivar el crédito, se prevé que 2009 sea un año de recesión global.

Este deterioro en las perspectivas sobre la economía mundial intensifica el proceso de ajuste de la economía española más allá de lo esperado hace tres meses. En este sentido, el deterioro observado en los indicadores de empleo durante los últimos meses de 2008 y principios de 2009 es especialmente preocupante, con efectos muy negativos sobre la confianza de los consumidores y las empresas. La destrucción de puestos de trabajo no sólo ha continuado en el sector de la construcción, sino que ahora se extiende también a otros sectores de la economía que se ven afectados por la reducción del comercio internacional y por la incertidumbre. Este deterioro generalizado en las perspectivas sobre el empleo y, por lo tanto, sobre la renta disponible de las familias, ha intensificado el proceso de desapalancamiento del sector privado, que ha aumentado su ahorro por motivos de precaución. Este deseo por parte de las economías domésticas y de las empresas por reducir sus niveles de endeudamiento tiene como resultado una significativa disminución de la demanda de crédito, cuyo crecimiento será negativo por primera vez en muchos años. Todo ello contribuirá negativamente haciendo que la economía española decrezca un 2.8% en 2009.

No obstante, existen factores que mitigarán parcialmente los efectos de la crisis económica sobre la renta bruta disponible de las familias españolas. Entre estos factores se pueden mencionar la caída en el precio de los combustibles, la disminución de la tasa de inflación y de los tipos de interés, y el impulso que darán a la economía las políticas monetaria y fiscal expansivas.

En cualquier caso, el actual proceso de ajuste ha puesto de manifiesto las debilidades y desequilibrios de la economía española en relación con otras economías avanzadas,

como pone claramente de manifiesto que España haya sido el país en el que de forma más intensa ha aumentado la tasa de paro en el último año.

4.1.2. Situación Mundial

Los resultados del cuarto trimestre de 2008 trazan un panorama preocupante en términos de crecimiento, comercio internacional y producción industrial. Los crecimientos del PIB, conocidos en Febrero de 2009, han causado la correspondiente alarma. En tasa intertrimestral, en Estados Unidos retrocedió el 1.6%, en la eurozona, el 1.5%, el 1.8% en el Reino Unido, el 3.3% en Japón. Varias economías asiáticas, singularmente Tailandia, Corea, Taiwán Y Singapur perdieron alrededor del 5%, lo mismo que Brasil. En las economías avanzadas, el hundimiento de la confianza y el oscurecimiento de las expectativas golpean a la demanda interna. En las economías más orientadas al comercio internacional, el súbito frenazo del mismo supone un revés considerable. Las exportadoras de materias primas ven evaporarse los beneficios por el desplome de los precios. Las dependientes de la financiación internacional sufren la interrupción brusca de los flujos. En todas, la producción y las carteras de pedidos de las empresas industriales sufren desplomes inéditos o que no se registraban desde hacía muchos años.

	2007	2008	2009	2008				2009	
				I	II	III	IV	I	II
ECONOMÍA INTERNACIONAL	Previsiones			Previsiones					
Producto interior bruto									
Estados Unidos	2,0	1,1	-1,7	2,5	2,1	0,7	-0,8	-1,4	-2,4
Japón	2,4	-0,7	-3,2	1,4	0,6	-0,2	-4,6	-5,2	-4,3
Reino Unido	3,0	0,7	-2,5	2,6	1,7	0,3	-1,9	-2,9	-3,2
Zona del euro	2,6	0,9	-2,0	2,1	1,4	0,6	-0,5	-1,7	-2,4
Alemania	2,6	1,0	-2,3	2,8	2,0	0,8	-1,7	-2,1	-2,8
Francia	2,1	0,6	-1,7	2,0	1,2	0,6	-1,0	-1,9	-1,9
Precios de consumo									
Estados Unidos	2,9	3,8	-1,2	4,1	4,4	5,3	1,6	-0,6	-2,2
Japón	0,1	1,4	-0,8	1,0	1,4	2,2	1,0	0,6	-0,3
Reino Unido	2,3	3,6	1,4	2,4	3,3	4,9	3,9	1,7	1,3
Zona del euro	2,1	3,3	1,0	3,4	3,6	3,8	2,3	1,2	0,8
Alemania	2,3	2,6	0,8	2,9	2,9	3,1	1,6	0,8	0,6
Francia	1,5	2,8	0,9	2,9	3,3	3,3	1,8	0,9	0,5

Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

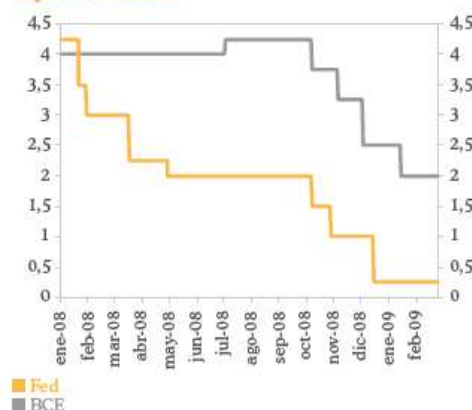
La debilidad económica y las caídas de precios al consumo en los países desarrollados se reflejarán en los mercados de deuda. Se espera que los tipos a largo plazo se mantengan bajos durante todo 2009 y no empiecen a repuntar hasta 2010, a pesar del aumento de las emisiones de deuda para sufragar las políticas de gasto anunciadas. En cualquier caso, el impacto de estas mayores emisiones podría quedar amortiguado por el efecto de la aversión al riesgo y las caídas de inflación que se anticipan.

Indices de aversión al riesgo



Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

Tipos oficiales



Con relación al mercado cambiario, el menor crecimiento esperado para la eurozona respecto a EEUU, así como los próximos recortes de tipos esperados para el BCE, deberían apoyar la senda de recuperación que el dólar viene registrando desde el verano. Los movimientos de capitales también estarían soportando esta visión, pues continuará la preferencia por activos líquidos y seguros.

4.1.3. Zona Euro

En la eurozona, los indicadores no dejan lugar a dudas de que la ralentización de la economía es generalizada. Por el lado de la demanda, las ventas al por menor, por ejemplo, cayeron en Diciembre de 2008 por séptimo mes consecutivo. La producción industrial parece estar en caída libre, llegando al 12% a finales de 2008. La utilización de la capacidad productiva, que, generalmente, fluctúa entre el 80% y el 85%, se hundió en un solo trimestre desde el 81.5% hasta el 75%. Las previsiones apuntan a un retroceso del PIB del 2% en 2009.

La economía alemana, el principal motor continental, sufrió en el cuarto trimestre de 2008 la mayor sacudida desde la reunificación, con un deterioro del PIB del 2.1% intertrimestral, encabezando, así, las caídas de las principales economías de la zona euro. La razón de esta caída hay que buscarla en la situación del comercio exterior. El 75% de las exportaciones alemanas durante 2008 tuvieron como destino otros países europeos y, de éstas, un 20% iban dirigidas a economías del Este de Europa. El fuerte deterioro de las economías de la Unión Europea, incluidas las del Este, explica la trayectoria de las exportaciones.

Precisamente, algunas economías del Este de la UE (los países bálticos, Rumanía, Bulgaria y Hungría) presentan una situación muy delicada, debido a su dependencia de la demanda de la eurozona, ahora en recesión, y, sobre todo, por basar su elevado crecimiento de los últimos años en una financiación exterior que ahora, súbitamente, se ha secado a causa de la crisis financiera internacional. Esta realidad se ve agravada, en algunos países, por el hecho de que una parte apreciable de la deuda de familias y empresas está denominada en moneda extranjera, lo que, en un contexto de fuertes depreciaciones de las monedas nacionales, conlleva riesgos de morosidad creciente y un efecto negativo en la capacidad de gasto de los agentes económicos.

4.1.4. Situación Nacional

La economía española no escapa de la tónica recesiva internacional. El PIB creció en 2008 un 1.2% (incremento del 3.7% en 2007). La ralentización de la actividad económica, no obstante, fue acentuándose a medida que avanzaba el ejercicio y en los dos últimos trimestres se anotaron tasas de crecimiento intertrimestrales crecientemente negativas, de un 1.0% en el cuarto trimestre. Es decir, en la segunda mitad del año la economía entró en recesión, poniendo fin a un largo período de expansión que se inició tras la recesión de 1993. Con todo, tanto en el conjunto del año como en el último trimestre, el crecimiento del PIB en España fue superior al de la eurozona y al de la Unión Europea en su conjunto.

tasas a/a	1tro8	2tro8	3tro8	4tro8	1tro9	2tro9	3tro9	4tro9	2007	2008	2009	2010
Consumo hogares	2,0	0,8	-0,2	-2,3	-3,4	-3,6	-2,8	-1,2	3,4	0,1	-2,8	0,2
Consumo AA.PP.	3,7	5,0	6,1	6,3	6,1	4,2	3,5	2,9	4,9	5,3	4,2	2,4
FBCF	2,4	-0,8	-4,1	-9,3	-14,1	-16,0	-16,0	-13,9	5,3	-3,0	-15,0	-8,7
Equipo y otros Productos	5,5	2,4	0,3	-7,2	-13,9	-19,5	-25,3	-24,3	7,7	0,2	-20,7	-12,8
Construcción	0,2	-3,1	-7,3	-10,9	-14,1	-13,2	-8,7	-5,9	3,8	-5,3	-10,5	-5,7
Vivienda	-1,7	-7,6	-14,8	-19,6	-24,1	-25,1	-22,3	-19,2	3,8	-10,9	-22,7	-12,5
Resto	2,2	1,8	0,9	-1,4	-3,6	-1,6	3,6	5,8	3,9	0,9	1,1	-0,5
Var. existencias (*)	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0
Demanda nacional (*)	2,6	1,2	-0,2	-3,0	-5,0	-6,1	-5,8	-4,1	4,4	0,2	-5,2	-1,6
Exportaciones de bienes y servicios	4,8	4,4	1,5	-7,9	-11,3	-14,3	-14,8	-5,2	4,9	0,7	-11,4	1,0
Importaciones de bienes y servicios	3,6	1,8	-2,0	-13,2	-17,1	-20,0	-19,4	-10,7	6,2	-2,4	-16,8	-4,1
Saldo exterior (*)	0,1	0,6	1,1	2,3	2,5	2,8	2,5	1,9	-0,8	1,0	2,4	1,3
PIB pm (% interanual)	2,7	1,8	0,9	-0,7	-2,5	-3,3	-3,3	-2,2	3,7	1,2	-2,8	-0,3
PIB pm (% intertrimestral)	0,4	0,1	-0,3	-1,0	-1,4	-0,7	-0,3	0,1				
Pro-memoria												
PIB sin inversión en vivienda	2,9	2,5	2,3	1,1	-0,6	-1,3	-1,5	-0,7	3,6	2,2	-1,0	0,7
PIB sin construcción	2,7	2,4	2,2	1,2	-0,2	-1,1	-1,8	-1,2	3,6	2,1	-1,1	0,7
Empleo total (EPA)	1,7	0,3	-0,8	-3,0	-5,5	-6,1	-6,3	-5,0	3,1	-0,5	-5,7	-2,2
Del cual, en construcc. (CNAE-93)	-1,7	-7,9	-13,0	-20,7	-25,9	-24,9	-23,3	-19,5	6,1	-10,9	-23,6	-12,4
Resto de sectores (CNAE-93)	2,2	1,5	1,1	-0,3	-2,4	-3,5	-4,0	-3,2	2,6	1,1	-3,3	-1,1
Tasa de Paro (% Pob. Activa)	9,6	10,4	11,3	13,9	16,3	17,5	18,2	18,9	8,3	11,3	17,7	19,7
Empleo total (e.t.c.)	1,6	0,1	-0,9	-3,1	-5,2	-5,9	-6,0	-4,7	2,9	-0,6	-5,5	-2,0

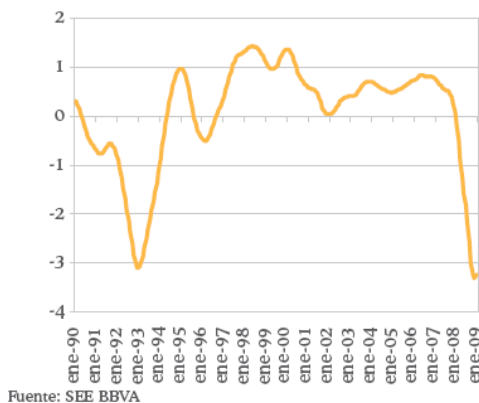
Fuente: INE y previsiones BBVA

(*) Contribución al crecimiento del PIB

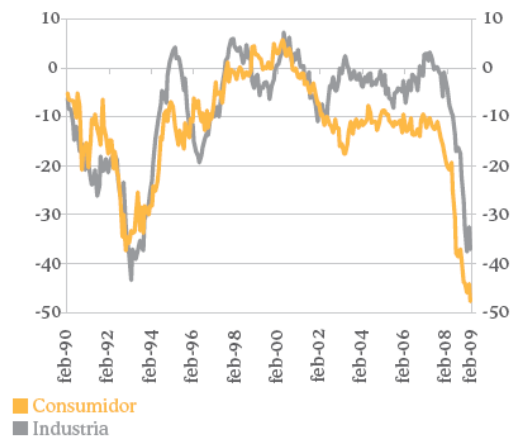
Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

La fuerte ralentización de la demanda se tradujo en que su aportación al crecimiento del PIB se redujo en 4.3 puntos hasta un escuálido 0.1%. Esta moderación se debió, en parte, al consumo de las familias, su principal componente, que anotó un aumento anual del 0.1% (crecimiento del 3.4% en 2007). En el último trimestre, el consumo de los hogares registró un descenso interanual del 2.3%, el mayor desde el segundo trimestre de 1993, resultado de una intensa escalada del desempleo y del enfriamiento de la confianza de las familias en el futuro económico inmediato. Cabe señalar que la tasa de desempleo española es la más elevada de las treinta economías que forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

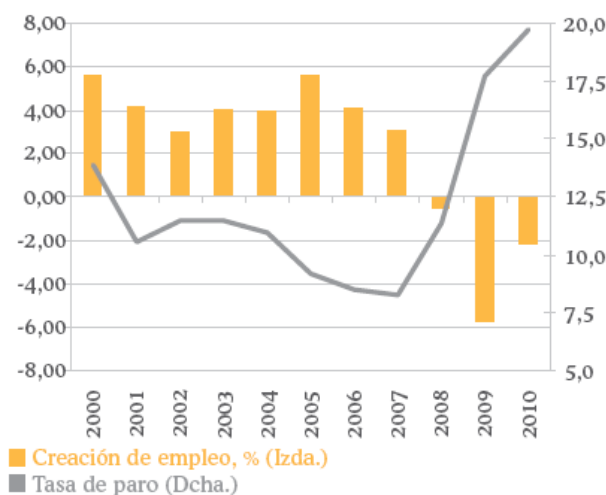
España: Indicador de actividad IA-BBVA (tendencia)



España: confianza del consumidor y de la industria



España: Mercado laboral



Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

La demanda interna fue frenada igualmente por la inversión. Ésta cayó un 3.0% en 2008, después de haber aumentado el 5.3% en el año precedente, afectada por la debilidad de la demanda interior y exterior y por la ralentización de los beneficios empresariales. Todavía mayor fue el descenso de la inversión en construcción, del 5.3% en el año, y del 10.9% en el último trimestre, marcando la mayor caída de las últimas décadas, y superando la máxima caída interanual del 8.2% de la anterior recesión, acaecida en el segundo trimestre de 1993. Ello se debió principalmente al retroceso de la inversión en viviendas, que llegó al 19.6% en el último trimestre de 2008, la cual responde a la crisis del mercado inmobiliario, con caídas de precios y una bajada de las transacciones de viviendas del 28.6%.

Por el contrario, el sector exterior contribuyó con un punto al crecimiento del PIB en 2008, frente a una detracción de 8 décimas en 2007. Esta evolución se debió a que las importaciones de bienes y servicios se desaceleraron mucho más que las exportaciones, hasta el punto de que bajaron el 2.5%. De esta manera, la necesidad de financiación, que había registrado una cota máxima del 9.7% del PIB en 2007, disminuyó en 6 décimas hasta el 9.1% en 2008.

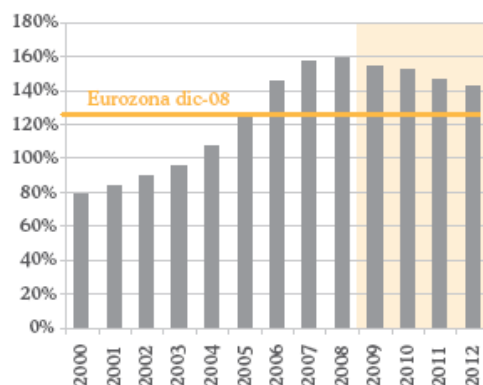
Las perspectivas apuntan a una caída del PIB real español cercana al 3% en 2009. Esta evolución viene determinada por las tendencias analizadas relativas a la fuerte desaceleración de la demanda nacional, con importantes descensos de la inversión, tanto en construcción como en bienes de equipo. El consumo de los hogares también continuará detrayéndose, si bien en mucha menor medida que la inversión. En contrapartida, aumentará la contribución del sector exterior al crecimiento del PIB en el entorno de dos puntos porcentuales. Aunque en este primer trimestre de 2009 la recesión está siendo todavía intensa, se prevé un freno del deterioro a partir de la segunda mitad del ejercicio, cuando los ajustes de los sectores industriales e inmobiliario hayan superado su punto máximo, el efecto expansivo de la política fiscal se deje sentir en un contexto de moderación de precios y contando con la progresiva normalización de las condiciones financieras.

El crecimiento del crédito al sector privado español ha continuado la senda de desaceleración que comenzó a principios de 2007. Los últimos datos disponibles muestran una tasa interanual del crédito del 6.1% en diciembre de 2008, por encima aún del PIB nominal. Esta desaceleración, que se prevé continúe en 2009 y 2010, responde más a razones de demanda que de oferta, aunque también hay algunos elementos por el lado de la oferta que están influyendo en esta evolución. La evolución del crédito, en resumen, se encuentra inmersa en una senda de ajuste hacia un endeudamiento menor en la que es posible que surjan fricciones, como la escasez de crédito para ciertos sectores o prestatarios. A futuro, continuará esta senda de moderación, especialmente si la demanda no se revitaliza. Superada la fase recesiva de la economía, el crédito debería retornar a tasas de crecimiento más sostenibles, facilitando una estabilización de los ratios de deuda privada, y no un nuevo aumento de los mismos.

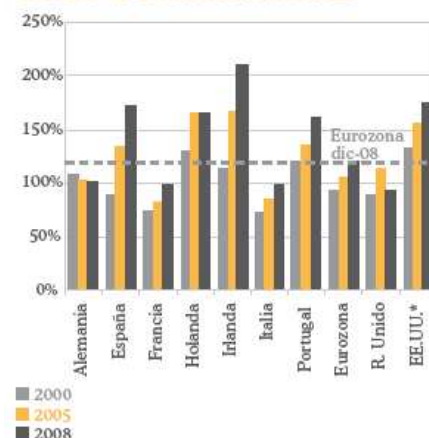
Evolución: Crédito vs PIB en España (crecimiento interanual)



España: endeudamiento sector privado (%PIB)



Crédito al Sector Privado/PIB



Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA.

4.1.5. Situación en Madrid

La región madrileña aprovecha las fases de la economía española. Una valoración de los datos de crecimiento de los últimos 27 años proporciona algunas reglas fáciles de recordar:

Madrid viene creciendo, en promedio, medio punto por encima del conjunto de España, diferencial que hay que añadir al de España con relación al total de la UE, al menos, durante las fases expansivas.

Esas diferencias se acentúan en los periodos económicos más expansivos y se esfuman (o incluso se convierten en negativas) en las fases cíclicas más críticas. Ello introduce un elemento de riesgo en el actual proceso de desaceleración sobre la resistencia de Madrid en relación con la media nacional.

Dinámica comparativa Madrid, España, UE según fases cíclicas (% variación PIB anual a precios constantes en volumen)						
				Diferencias		
Fases cíclicas *	Madrid	España	UE	Madrid-España	España-UE	Madrid-UE
Expansión (>3%)	4,4	3,8	2,4	+0,6	+1,4	+2,0
1986-1991	4,9	4,1	3,0	+0,8	+1,1	+1,9
1997-2007	4,4	3,8	2,6	+0,6	+1,2	+1,8
Crecimiento medio (1,5-3%)	2,7	2,2	2,1	+0,5	+0,1	+0,6
1982-1985	2,5	2,0	1,9	+0,5	+0,1	+0,6
1994-1996	3,0	2,5	2,3	+0,5	+0,2	+0,7
Crisis (<1,5%)	0,2	0,2	0,5	0,0	-0,3	-0,3
1980-1981	1,0	0,6	0,7	+0,4	-0,1	+0,3
1992-1993	-0,6	-0,3	0,4	-0,3	-0,7	-1,0
Total 1980-2007	3,3	2,8	2,0	+0,5	+0,8	+1,3

* Definidas sobre los datos de España, excepto 1991 y 2001 que se han incluido en fase de expansión a pesar de ser inferiores al 3% en España pero supera esta tasa en Madrid

Fuente: INE, *Contabilidad Regional* (datos enlazados), VAB a precios básicos para el periodo 1980-1995 y PIB a precios de mercado, 1996-2005. Nuevos datos base 2000 para 2000-2007. Eurostat, Cuentas Nacionales

El PIB de la Ciudad de Madrid se estima que ha crecido en el entorno del 3,9% en 2007 y que pueda haberse reducido a cerca del 1,7% en 2008 y tasas negativas del orden del -0,8% en 2009 y -0,1% en 2010.

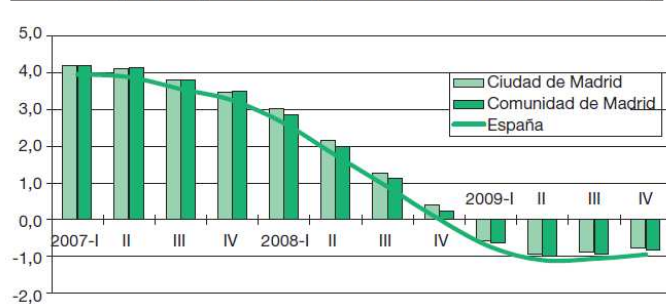
De un ritmo expansivo en la generación de empleo acontecido en los ejercicios anteriores se pasa a una intensa desaceleración y atonía en el mercado de trabajo en la Ciudad de Madrid.

Cuadro macroeconómico de la Ciudad de Madrid. Estimación y predicción 2008-2010 (diciembre 2008) (tasas de variación interanual)

	2008	2009	2010
PIB Oferta	1.7	-0.8	-0.1
Impuestos s/producción	-1.0	-3.1	-0.9
Valor Añadido Bruto Total	2.0	-0.5	0.0
Valor añadido bruto Agricultura	0.7	-3.3	-0.4
Valor añadido bruto Energía	5.9	4.0	3.6
Valor añadido bruto Industria	-3.3	-4.8	-1.3
Valor añadido bruto Construcción	-2.8	-10.0	-7.3
Valor añadido bruto Servicios de Mercado	2.7	0.5	0.7
Valor añadido bruto Servicios de No mercado	4.8	3.6	3.2

Fuente: Elaboración propia, Instituto L.R.Klein/Centro Stone, diciembre 2008

Crecimiento trimestral comparado en la Ciudad de Madrid, Comunidad de Madrid y España, 2007-2009 (tasas de variación interanual del PIB)



Fuente: Elaboración propia, Instituto L.R.Klein/Centro Stone y CEPREDE, diciembre 2008

4.2. ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

4.2.1. Entorno Político

Dentro de este apartado se engloban todas las asociaciones sectoriales que afectan al proyecto. La mayor parte de estas asociaciones actúan como gestorías específicas del sector y ejercen una función de “lobby” ante las distintas administraciones.

A modo enumerativo, se señalan a continuación alguna de ellas:

- Asociación Empresarial de Bares de Copas de la Comunidad de Madrid.
- Asociación Madrileña de Empresas de Restauración. www.amerc.es
- Asociación Empresarial de Salas de Fiestas. www.asfydis.es
- Federación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid. www.hosteleriamadrid.com
- Asociación Madrileña de Empresarios por la Calidad del Ocio. www.ecomadrid.es
- Federación de Asociaciones de Salas de Fiestas. www.discothequesthewholespanishfederation.es
- Federación Española de Hostelería. www.fehr.es
- Asociación Nacional de Medianos Empresarios de Comercio y Ocio.

4.2.2. Entorno Legal

Existe un gran número de disposiciones legales que afectan a nuestra actividad. Para conocerlas mejor, se han clasificado en cinco categorías:

4.2.3. Legislación de carácter general:

Afecta a cualquier individuo con carácter general. Dentro de esta categoría podemos señalar las siguientes leyes:

- Constitución Española: Principios y libertades de los ciudadanos del Reino de España.
- Ley RJAPYPAC 30/92: Regula el funcionamiento de las AAPP y sus relaciones con los administrados.
- Además existen otras leyes orgánicas, que regulan determinadas libertades garantizadas por la Constitución que también nos afectan, como la Ley O. 15/99 de protección de datos, la Ley O. 4/97 de video vigilancia, la Ley O 1/92 de seguridad ciudadana, etc.
- Otras leyes no orgánicas también afectan en determinados aspectos a la actividad, como por ejemplo la Ley 23/2006 de Propiedad Intelectual, la Ley 28/2005 de Tabaco, etc.

Además, se ha de seguir lo establecido en la normativa correspondiente en función de la forma asociativa elegida (Ley de Sociedades Anónimas, o la Ley de Sociedades Limitadas, o Ley de Cooperativas...).

También afectara a la cuenta de resultados la siguiente legislación tributaria: Ley 37/92 del IVA, Ley del Impuesto de Sociedades etc.

Además de las leyes relacionadas anteriormente, se ha de prestar especial atención al reglamento que desarrolle a cada ley, pues los reglamentos, generalmente aprobados por Real Decreto, especifican con mayor grado de detalle la regulación específica.

4.2.4. Legislación Laboral

Regulará las relaciones laborales de la empresa con sus empleados. A pesar de no tener rango de Ley, el Convenio Colectivo provincial guarda especial interés para nuestra actividad.

- Real Decreto Ley 1/1995 del estatuto de los trabajadores.
- RDL 2/1995 por el que se aprueba el texto refundido del procedimiento laboral
- Convenio Colectivo de la Hostelería en la Comunidad de Madrid.
- Tablas salariales año 2009.
- Diversos Reales Decretos y Órdenes Ministeriales que regulan las relaciones laborales de músicos y artistas en general (Reales Decretos 1435/85 de Artistas y 2621/86 del Régimen de Artistas).
- Incluimos dentro de este apartado la legislación que afecta a la actividad en materia de prevención de riesgos laborales, como por ejemplo la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales y los criterios incluidos en el III Plan Director en prevención de riesgos laborales en la Comunidad de Madrid. La compañía

deberá elaborar un Plan de Prevención de Riesgos específico para su establecimiento.

4.2.5. Legislación específica para Hostelería

Dentro de este grupo tienen cabida tanto las ordenanzas municipales sobre horarios y contaminación acústica como la distinta legislación alimentaria que ha de cumplir el establecimiento.

Dentro del primer grupo está la Orden 1562/1998 de la Comunidad de Madrid sobre Horarios en Espectáculos, el Decreto 163/2008 de control de acceso, la Ley 5/2002 sobre Toxicomanías...etc. En contaminación acústica hemos de cumplir lo establecido en la Norma Básica de Edificación (NBE) CA-88, que regula el aislamiento acústico de los edificios, y el Decreto 78/1999, de 27 de mayo (BOCM) por el que se regula el régimen de protección contra la contaminación acústica.

También se ha de cumplir lo regulado en lo referente a la legislación alimentaria, será necesario que la cadena alimentaria en nuestro establecimiento cuente con un sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos (APPCC) para controlar en todo momento la calidad sanitaria de la alimentación que sirvamos.

4.2.6. Ayudas y Subvenciones

Respecto a la legislación existente en materia de ayudas es de ámbito territorial diverso, fundamentalmente estatal y autonómico. Básicamente, todas las líneas de ayuda consisten en préstamos “blandos” con tipo de interés subvencionado, con un importe de principal variable, llegando hasta 1 millón de euros en algún caso. Dentro del plan estatal se encuentra el plan renove de turismo (Resolución de S.E de Turismo, BOE 289 de 1/12/2008). Una vez evaluada la inversión, se estudiará si ésta es elegible o no en función de la convocatoria correspondiente. A nivel autonómico está el plan FICOH. En este caso, puede existir un tanto por ciento de subvención directa, además de los préstamos “blandos”. Es interesante su estudio una vez definidas las inversiones a acometer.

4.2.7. Legislación Sanitaria

Las empresas alimentarias son las responsables de poner a disposición del consumidor alimentos seguros. Por ello, tenemos la obligación de:

- **Seguridad:** No comercializar alimentos que no sean seguros.
- **Responsabilidad.** Asumir la responsabilidad de que los alimentos que se produzcan, transporten, almacenen o vendan sean seguros.

- **Trazabilidad.** Es ser capaces de identificar rápidamente a sus proveedores o clientes.
- **Transparencia.** Informar inmediatamente a las autoridades competentes si se tienen razones para pensar que los alimentos que están bajo nuestra responsabilidad no son seguros.
- **Emergencia.** Retirar inmediatamente del mercado un alimento si se tienen razones para creer que no son seguros.
- **Prevención.** Se determinarán los puntos críticos de sus procesos, se revisarán regularmente y se les someterá a control.
- **Cooperación.** Se cooperará con las autoridades competentes en las acciones emprendidas para reducir los riesgos.

Se implantará un sistema APPCC de gestión y control de puntos críticos. El sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) es el sistema de mayor reconocimiento internacional para garantizar la seguridad de los alimentos desde un enfoque preventivo.

Además, el personal deberá estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos, que les faculta para trabajar con seguridad.

4.3. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL-TECNOLÓGICO

Las salas de fiestas o locales de diversión son grandes consumidores de energía (sonido, luz) consumidores de agua y grandes generadores de desperdicios (restos orgánicos y humos). Por eso, y dentro de los criterios de sostenibilidad medioambiental por los que se regirá TU OTRA NOCHE, se dará especial relevancia al uso de la tecnología para fomentar el uso de la energía de forma responsable y respetuosa con el medioambiente.

En el mercado pueden encontrarse diversos tipos de soluciones que permiten implantar esta política de eficiencia energética y respeto por el medioambiente:

- Mejor aprovechamiento de la energía eléctrica consumida en luz, mediante el uso de LED en lugar de bombillas lo que podría implicar hasta un consumo del 80%.
- Creación de energía eléctrica a partir de la energía cinética realizada por los asistentes al local mientras bailan.
- Utilización de aire acondicionado ecológico.
- Mejor utilización del agua: Reciclado de las aguas grises y posible utilización de aguas pluviales en sanitarios.
- Uso de policarbonato en vasos y copas, evitando el vidrio y el cristal.
- Reducción de emisión de gases al exterior: Habilitando un área reducida para fumadores y Reciclando el aire viciado mediante ionización.

La tecnología también debe servir para mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes, y hacer de TU OTRA NOCHE el espacio de diversión único y, por lo tanto, diferente, que queremos. Los elementos más reseñables son los que se indican a continuación y que existen en la realidad:

- **Uso de Visor-Camarero:** se trata de un dispositivo en las mesas de los clientes que funcionará de forma interactiva con nuestro clientes y nuestra cocina o nuestra comanda de servicios, y por el cual cliente podrá:
 - Realizar pedidos de nuestra carta de tapas y bebidas.
 - Conocer el estado de su cuenta de forma online.
- **Pagar mediante Tarjeta de crédito o débito** (incluye lector de tarjetas)
- **Uso de internet como sistema de reserva y pre-pago:** El cliente podrá acceder vía web a nuestro salón donde podrá realizar de forma online o de forma telefónica un pre-pago de los servicios a consumir con un ahorro del 5% sobre el servicio en el local (previa reserva telefónica de mesa).
- **Uso de pista de baile generadora de energía eléctrica,** a partir de los trabajos realizados por científicos Holandeses y Norteamericanos sobre cristales de cuarzo, basados en la piezoelectricidad, y cuyos resultados son aplicados en alguna discoteca europea.
- **Sistema expendedor automático de bebida,** aplicable a la cerveza y/u otras bebidas y colocado en cada mesa. Self-service.
- **Sistemas de cocina (frigoríficos, cocinas, hornos) de alto rendimiento y bajo consumo (Kitchen Consult)**
- **Sistemas de Imagen y sonido de alta calidad** (Seesound.com, Ecler.com)
- **Iluminación con DLEDS** (Philips) con un ahorro posible de hasta el 80 % en la factura.
- **Uso de Bioclimatizadores.** Ionización del aire, menor consumo, renovación del aire.
- **Uso de la domótica** aplicada a la creación de diferentes ambientes dentro del mismo local, que cambian a lo largo de la noche.

4.4. ENTORNO SOCIAL

4.4.1. Renta

Con datos de la segunda mitad de 2008 se puede afirmar que todos y cada uno de los 21 distritos de la Ciudad de Madrid tienen una renta disponible per cápita superior a la media en España. En las primeras posiciones se encuentran Chamartín y Salamanca con 22.564 y 22.255 € respectivamente. Por el contrario se encuentra Villaverde y Puente de Vallecas con 15.594 y 15.803 € respectivamente. Incluso estos dos últimos distritos se encuentran un 16% por encima de la media nacional.

Las principales diferencias entre los distritos en términos de productividad, está en la especialización económica de los mismos. En el extremo superior se encuentra Barajas,

Salamanca y Chamartín. Principalmente, porque es en este eje (Castellana, Barajas y carreteras de Burgos y La Coruña) donde se localizan las actividades del sector terciario. Por el lado contrario se sitúa Moratalaz seguido los distritos del sur metropolitano, centrado en espacios residenciales.

Los municipios formados por el área Metropolitana Oeste (Pozuelo de Alarcón, Las Rozas de Madrid, Majadahonda, Boadilla del Monte y Villanueva de la Cañada) coinciden con el grupo de los de mayor renta de la región y, en general, recoge también los mayores porcentajes de universitarios, directivos, profesionales y técnicos. El sector servicios representa en Madrid más del 80% de su actividad económica. Según los datos de la segunda mitad de 2008, el turismo creció un 5 % acumulado en los últimos doce meses, con una subida del 8 por ciento anual al tratarse de turismo extranjero.

Madrid y su área metropolitana poseen el 40% de las casi 5.000 multinacionales localizadas en España. Alcobendas posee el 7,7% frente al 7,6% de Barcelona. Madrid es también el noveno mercado bursátil del mundo por capitalización.

4.4.2. Paro.

Con datos de junio de 2008, la cifra de paro en Madrid era un 14% frente al 15,6 del conjunto de España.

En febrero de ese año, el paro registrado en la C. de Madrid se cifró en 387.545 desempleados, lo que supone un aumento del 4,95% respecto al mes anterior. En España este incremento fue del 4,63%.

Respecto al mismo mes del año anterior, el número de desempleados ha aumentado en un 51,78%.

La cifra global de paro madrileño se desglosa en 201.075 hombres y 186.470 mujeres. El paro masculino ha aumentado un 5% frente al femenino (4,81%) en el mes anterior. En términos interanuales el aumento del desempleo masculino está en un 77,57% frente al femenino, 31,22%.

El paro juvenil (menores de 25 años) aumenta un 6,99% respecto al mes anterior. El número de parados sin empleo anterior aumenta un 36% y el de extranjeros un 78% respecto a febrero de 2008.

Los sectores más afectados son los Sectores de la Construcción, con un aumento de 64.500 parados en febrero, lo que supone un aumento del 104% respecto a febrero del año anterior, e Industria con un aumento del 60% respecto a febrero de 2008.

4.4.3. Gasto.

Con datos disponibles del INE del año 2006, último año disponible, se puede afirmar que la mayor partida de gasto se concentra en la vivienda, debido principalmente al encarecimiento de los tipos de interés referenciados a los préstamos hipotecarios, alimentos, transporte y en un cuarto puesto el gasto está dirigido a los restaurantes, cafés, ocio y espectáculos.

Tanto el gasto medio por hogar como por persona, es mayor en poblaciones con 100.000 habitantes o más. Son estas poblaciones las que representan un mayor gasto en restaurantes y ocio.

Por lo tanto pueden confirmarse dos tipos de relaciones directas: Mayor gasto en poblaciones más grandes; y el aumento del gasto se refleja en un aumento del gasto en ocio/ restaurantes.

Por supuesto las edades que mayor gasto realizan son las que podría pensarse, poseen mayores rentas, las edades comprendidas entre los 45 y 64 años.

La C. de Madrid soporta un mayor volumen de gasto detrás de Andalucía y Cataluña, aunque es en la C. de M donde el gasto medio por persona se sitúa en el extremo superior con 12.111 frente a la media de 10.632, desbancando en este epígrafe en gasto a las dos comunidades anteriores.

4.4.4. Hábitos Ocio y Comportamiento.

HÁBITOS DE OCIO DE LA SOCIEDAD MADRILEÑA

El objetivo de este análisis es el conocimiento profundo de los hábitos de ocio de la sociedad madrileña.

HÁBITOS Y COMPORTAMIENTO ALIMENTARIO:

Fuente: Encuesta perteneciente al Plan Integral de Alimentación y Nutrición de la Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid para el periodo 2005-2008.

Conclusiones en base 2001 encuestas realizadas.

- El 100% de los encuestados (ciudadanos madrileños) realiza a lo largo del día y de forma generalizada desayuno, comida y cena, mientras que el almuerzo o tentempié y la merienda se realiza de lunes a viernes por el 56% y el 51% respectivamente. Estos porcentajes se reducen durante el fin de semana, 40% para el almuerzo y el 44% para la merienda.
- Los ciudadanos madrileños dedican al desayuno 12 minutos de media al día, de lunes a viernes. La duración aumenta durante los fines de semana hasta los 17 minutos.

- La duración de la comida es de 36 minutos al día durante la semana, pero aumenta hasta los 46 minutos los fines de semana.
- La duración de la cena tiene una media de 32 minutos, unos pocos minutos más durante el fin de semana, 37.
- El 36 % de los encuestados afirma realizar alguna vez una comida fuera de su hogar de lunes a viernes, mientras que la cena supone un 10%.
- El 51% de las personas encuestadas y pertenecientes a la clase media-alta y alta come fuera del hogar alguna vez de lunes a viernes. Las clases más bajas lo hace ocasionalmente un 21%.
- En función del sexo, son los hombres con un 41% los que más comidas realizan fuera de casa, frente a las mujeres que supone un 25%.
- El 50% de los jóvenes encuestados (18 a 30 años) come alguna vez fuera de casa durante la semana laboral.
- Únicamente el 11% de las personas mayores de 60 años, come fuera de su hogar.
- La comida es la ingesta que se realiza mayor número de veces durante la semana con 3,09 veces.
- El restaurante es el establecimiento elegido a la hora de comer fuera de casa, frente a los comedores de empresa, bares y otros establecimientos.

En un estudio más reciente sobre la “Influencia de la crisis en la cena de los españoles” encargado por Campofrío, se constata a través de una encuesta a 800 personas, cómo está afectando la crisis a los ciudadanos madrileños:

Los madrileños han modificado sus actividades de ocio por motivos de ahorro (72,9%) o por el cambio de su situación familiar (25,4%).

El 52,6% afirma que cada vez son más creativos en la elaboración de sus cenas. Las cenas que ofrecen en casa los madrileños son en un 45% de menú completo (primero, segundo y postre).

HÁBITOS Y COMPORTAMIENTO DEPORTIVO:

Fuente: Estudio sobre Hábitos Deportivos 2005 realizado por la Comunidad de Madrid, ASOMED y la Universidad Europea de Madrid.

El 93% de los madrileños encuestados consideran que es necesario practicar algún deporte o ejercicio físico, pero sólo lo practica el 56%.

- Los hombres realizan más ejercicio físico (64%) que las mujeres (47,7%).
- A medida que aumenta la edad disminuye la práctica de algún deporte, de un 67,8% entre los 15 y los 24 años frente a un 36,2% para la población de 55 a 59 años.

- Los principales objetivos por los que los madrileños practican algún ejercicio físico son: Adquirir buena forma física, diversión y la posibilidad de liberar estrés.
- Casi el 40% de los encuestados declara estar sentado la mayor parte de la jornada laboral y el 33 % está de pie, pero sin realizar grandes desplazamientos.

4.5. Datos Población de la Comunidad y de la Ciudad de Madrid

Gasto total, gastos medios e índice sobre la media del gasto medio por persona por tamaño medio del municipio de residencia. Año 2006

	Gasto total (millones de €)	Gasto medio por hogar (€)	Gasto medio por persona (€)	Índice sobre la media del gasto medio por persona	Gasto medio por unidad de consumo (€)
TOTAL	466.058,24	29.393,93	10.632,15	100,00	16.268,50
100.000 o más habitantes	200.624,60	30.539,82	11.288,50	106,17	17.134,89
De 50.000 a 100.000 habitantes	56.334,76	30.358,61	10.775,57	101,35	16.645,83
De 20.000 a 50.000 habitantes	70.028,38	29.701,71	10.643,93	100,11	16.379,42
De 10.000 a 20.000 habitantes	47.406,46	29.063,21	10.075,05	94,76	15.639,40
Menos de 10.000 habitantes	91.664,04	26.632,60	9.598,55	90,28	14.669,96

Fuente de información: Encuesta de Presupuestos Familiares. INE.

Gastos total, gastos medios y distribución porcentual por tipo de gasto. Año 2006

	Gasto total (millones de €)	Distribución porcentual	Gastos medios (€)		
			Por hogar	Por persona	Por unidad de consumo
TOTAL	466.058,24	100,00	29.393,93	10.632,15	16.268,50
Alimentos y bebidas no alcohólicas	65.435,74	14,04	4.126,98	1.492,78	2.264,14
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	8.301,35	1,78	523,56	189,38	269,77
Artículos de vestir y calzado	31.059,83	6,66	1.958,92	708,57	1.064,19
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	122.997,42	26,39	7.757,35	2.805,93	4.293,42
Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	26.943,74	5,78	1.699,32	614,67	940,51
Salud	13.419,32	2,88	846,35	306,13	468,42
Transportes	66.714,17	14,31	4.207,61	1.521,95	2.328,76
Comunicaciones	13.577,68	2,91	856,33	309,75	473,95
Ocio, espectáculos y cultura	31.454,41	6,75	1.963,80	717,57	1.097,97
Enseñanza	4.305,52	0,92	271,55	98,22	150,29
Hoteles, cafés y restaurantes	44.765,80	9,61	2.623,34	1.021,24	1.562,62
Otros bienes y servicios	37.083,25	7,96	2.338,81	845,98	1.294,45

Fuente de información: Encuesta de Presupuestos Familiares. INE.

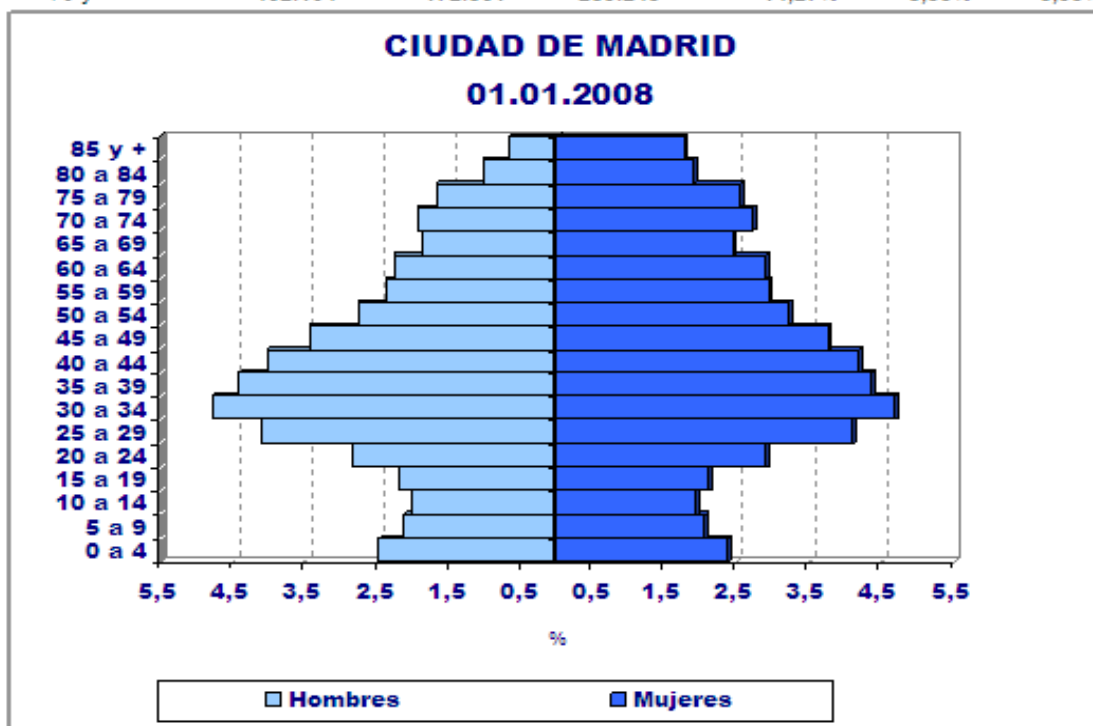
Población según la edad por comunidades autónomas. Año 2007

	Grupos de edad								
	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	De 70 a 74 años	De 75 a 79 años	De 80 a 84 años	De 85 y más años
TOTAL	3.259.587	2.762.877	2.527.275	2.280.481	1.839.464	1.993.753	1.652.055	1.161.073	885.481
Andalucía	569.842	464.947	411.903	378.793	309.988	325.529	259.053	168.316	116.422
Cataluña	509.141	445.571	414.208	364.743	284.918	307.370	258.030	187.967	145.323
Comunitat Valenciana	348.022	294.787	277.163	254.560	219.256	207.169	168.647	117.469	61.376
● Madrid (Comunidad de)	437.534	369.212	341.592	296.393	226.083	228.225	167.021	129.662	104.559
País Vasco	166.916	147.469	138.997	124.196	94.859	106.875	68.830	61.013	45.555

Fuente de información: Padrón Municipal a 1-1-07. Explotación Estadística, INE.

CIUDAD DE MADRID ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD (Revisión del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2008)

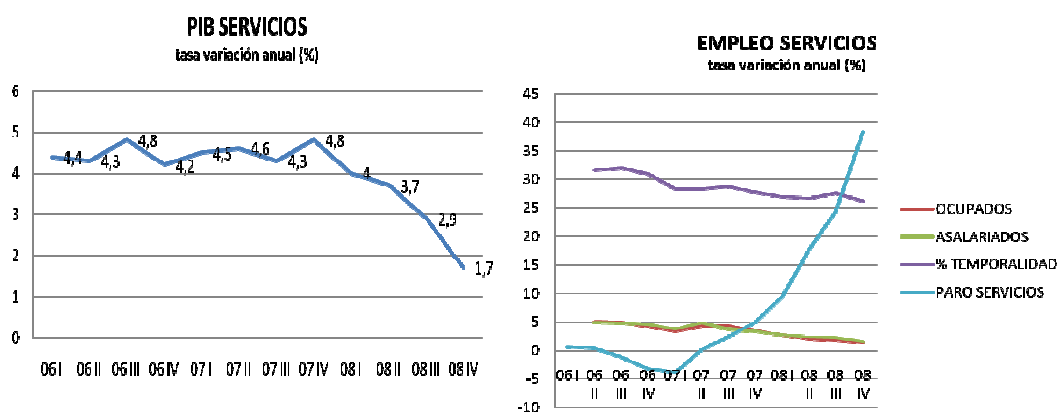
Edad	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
TOTAL	3.238.208	1.524.402	1.713.806	100,00	47,08	52,92
20 a 29	451.819	225.481	226.338	13,95%	6,96%	6,98%
30 a 39	591.135	298.086	293.049	18,25%	9,20%	9,04%
40 a 49	498.746	240.847	257.899	15,40%	7,43%	7,96%
50 a 59	366.163	166.297	199.866	11,30%	5,13%	6,17%
65 a 69	306.780	133.957	172.823	9,47%	4,13%	5,33%
70 y +	462.104	172.861	289.243	14,27%	5,33%	8,93%



5. ANÁLISIS DEL SECTOR

5.5.1. Resumen

La recesión de la economía española se ha extendido con mucha fuerza a segmentos que hasta el momento habían permanecido relativamente al margen del ajuste. Este es el caso, desde la perspectiva de la oferta, del sector servicios, que en la parte final del año ha acompañado a la industria y a la construcción en sus ritmos de ajuste.



Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

En cuanto a los datos más relevantes de la actividad en la que podría encuadrarse **Tu Otra Noche** (a caballo entre el sector restauración y el sector de las salas de fiesta), cabe destacar que se trata de un sector muy atomizado, con casi 300.000 empresas operando en 2008 en toda España, con un volumen de negocio de casi 42.000 millones de Euros.

SECTOR RESTAURACIÓN				CREACIÓN ARTÍSTICA Y PRODUCCIÓN ESPECTÁCULOS			
Nº empleado s	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuale s	Nº empleado s	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuale s
<2	107.001	4.542	46,80%	<2	16.500	647	32,80%
2 - 4	110.385	10.721	39,10%	2 - 4	4.040	702	40,10%
5 - 19	40.931	13.493	38,40%	5 - 19	2.217	1.211	43,30%
20 - 99	3.420	5.305	41,20%	20 - 99	583	626	45,80%
>99	411	4.126	30,90%	>99	56	522	49,70%
TOTAL	262.148	38.187	38,10%	TOTAL	23.396	3.708	44,70%

Fuente: Elaboración propia.

El sector de la restauración experimentó una Caída de la actividad del 4%, lo que significó pérdidas de facturación de 4.000 millones de Euros. Esto ha sido motivado

por un descenso del gasto del consumidor, que ha seguido saliendo a comer fuera, pero en establecimientos más económicos y reduciendo el gasto por comida.

En España hay un establecimiento de restauración por cada 131 habitantes. Esto significa que existe un exceso de oferta, que se produce, de forma manifiesta, en el segmento de bares que con más de 243.000 locales suponen más del 68% del total de establecimientos. En este contexto, la redimensión de la restauración venía detectándose en los últimos años. De 2000 a 2007, el número de establecimientos de restaurantes creció un 48,4% y el de cafeterías un 22,1%, mientras que el número de establecimientos de bares tuvo un crecimiento prácticamente de cero, con un insignificante aumento del 0,2%. Aún es pronto para que se puedan conocer con exactitud las consecuencias de la crisis, pero sí puede estimarse que estará suponiendo un frenazo en el crecimiento de restaurantes y cafeterías y una reducción neta en lo que ya era un excesivo número de bares.

La crisis está afectando prácticamente a todos los subsectores de una forma transversal. Las empresas más afectadas -cualquiera que sea el subsector de bares, restaurantes y cafeterías al que pertenezcan- son aquellas cuya clientela se ha visto más golpeada por la crisis. Son pequeños establecimientos familiares ubicados en zonas populares con un índice creciente de desempleo y son también restaurantes de alto nivel cuya clientela de hombres de empresa no tienen ya negocios que celebrar y sufren el drástico recorte de sus tarjetas de crédito. Son también las empresas de ocio nocturno donde el descenso del gasto de los clientes ha sido uno de los más significativos.

6. LIBRO BLANCO DEL TURISMO

Se incluye este apartado que hace referencia al Libro Blanco del Turismo, por su relevancia. El Libro Blanco del Turismo ha sido elaborado por la Cámara de Comercio Madrid y la CEIM (Confederación Empresarial de Madrid) con la participación de Deloitte y la colaboración de Administraciones Públicas y otras organizaciones de la región madrileña en el cual se propone “un nuevo modelo turístico para llegar a 21 millones de visitantes en 2020”.

El documento propone tres medidas estratégicas para impulsar el turismo en la región:

- Crear un Think Tank del sector;
- Puesta en marcha del Observatorio Turístico de la Comunidad de Madrid, y
- el desarrollo de “clubes de producto”.

Salvador Santos Campano anunció que acaba de crear un área específica de Turismo y Servicios en la Cámara, con el objetivo de “aumentar las energías y los recursos que destinamos a mantener y aumentar en lo posible el protagonismo madrileño como referente turístico”.

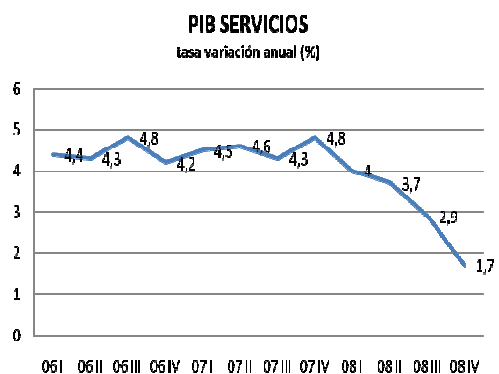
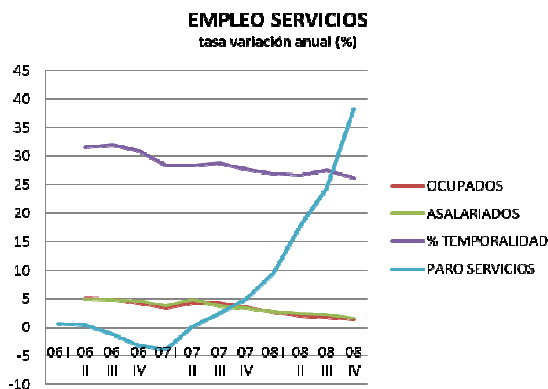
Los turistas de la denominada generación Silver tendrán entre 50 y 75 años para 2020 y demandarán más actividades de ocio y entretenimiento que sus predecesores, ya que el 77% se consideran más aventureros que sus padres.

Viajeros Silver, jóvenes con alto poder adquisitivo (generación X), profesionales que trabajan en la Comunidad de Madrid pero viven en otras regiones y ejecutivos de multinacionales, junto con los amigos y familiares de inmigrantes son los nuevos perfiles de turistas que eligen Madrid como destino.

El Libro Blanco propone 19 productos específicamente concebidos para atender, desde la calidad y la autoexigencia, las nuevas demandas de los turistas que arriban a la región.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR. INTRODUCCIÓN.

La recesión de la economía española se ha extendido con mucha fuerza a segmentos que hasta el momento habían permanecido relativamente al margen del ajuste. Este es el caso, desde la perspectiva de la oferta, del sector servicios, que en la parte final del año ha acompañado a la industria y a la construcción en sus ritmos de ajuste.



Fuente: Centro de Estudios Económicos BBVA.

En cuanto a los datos más relevantes de la actividad en la que podría encuadrarse **Tu Otra Noche** (Sector entre la restauración y el sector de las salas de fiesta), cabe destacar que se trata de un sector muy atomizado, con casi 300.000 empresas operando en 2008 en toda España, con un volumen de negocio de casi 42.000 millones de Euros.

SECTOR RESTAURACIÓN				CREACIÓN ARTÍSTICA Y PRODUCCIÓN ESPECTÁCULOS			
Nº empleado s	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuale s	Nº empleado s	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuale s
<2	107.001	4.542	46,80%	<2	16.500	647	32,80%
2 – 4	110.385	10.721	39,10%	2 – 4	4.040	702	40,10%
5 – 19	40.931	13.493	38,40%	5 – 19	2.217	1.211	43,30%
20 – 99	3.420	5.305	41,20%	20 - 99	583	626	45,80%
>99	411	4.126	30,90%	>99	56	522	49,70%
TOTAL	262.148	38.187	38,10%	TOTAL	23.396	3.708	44,70%

Fuente: Elaboración propia.

El sector de la restauración experimentó una Caída de la actividad del 4%, lo que significó pérdidas de facturación de 4.000 millones de Euros. Esto ha sido motivado por un descenso del gasto del consumidor, que ha seguido saliendo a comer fuera, pero en establecimientos más económicos y reduciendo el gasto por comida. Los españoles gastamos menos, pero no dejamos de salir.

En España hay un establecimiento de restauración por cada 131 habitantes. Esto significa que existe un exceso de oferta, que se produce, de forma manifiesta, en el segmento de bares que con más de 243.000 locales suponen más del 68% del total de establecimientos. En este contexto, la redimensión de la restauración venía detectándose en los últimos años. De 2000 a 2007, el número de establecimientos de restaurantes creció un 48,4% y el de cafeterías un 22,1%, mientras que el número de establecimientos de bares tuvo un crecimiento prácticamente de cero, con un insignificante aumento del 0,2%. Aún es pronto para que se puedan conocer con exactitud las consecuencias de la crisis, pero sí puede estimarse que estará suponiendo un frenazo en el crecimiento de restaurantes y cafeterías y una reducción neta en lo que ya era un excesivo número de bares. El exceso de oferta provocará, sin duda, la desaparición de algunos establecimientos, mientras que podrán salir beneficiados los que mejor se adapten a la nueva situación y los que no sólo busquen ajustar la estructura de costes, sino que sean capaces de mantener su cifra de ventas.

La crisis está afectando prácticamente a todos los subsectores de una forma transversal. Las empresas más afectadas -cualquiera que sea el subsector de bares, restaurantes y cafeterías al que pertenezcan- son aquellas cuya clientela se ha visto más golpeada por la crisis. Son pequeños establecimientos familiares ubicados en zonas populares con un índice creciente de desempleo y son también restaurantes de alto nivel cuya clientela de hombres de empresa no tienen ya negocios que celebrar y sufren el drástico recorte de sus tarjetas de crédito. El menor gasto por cliente afecta, en mayor medida, a los restaurantes de gama alta y media, mientras que ganan terreno la restauración de menos nivel, de menús baratos, bocadillería, restauración rápida,...

Por momentos de consumo, el más perjudicado ha sido el desayuno diario, con un descenso en 2008 del 0.9% en las cafeterías. En cambio, las comidas diarias en restaurantes de menú han crecido un 3.5% y las cenas de fin de semana en restaurantes a la carta ascendieron hasta el 8%.

Entre las oportunidades que se presentan para el sector, pueden citarse:

- España es el segundo país líder en número de turistas y en número de ingresos, por detrás, respectivamente, de Francia y de Estados Unidos.
- El 35% del gasto turístico español va dirigido a la restauración.
- La base de consumidores ha crecido en base al crecimiento poblacional español (un 12% en 8 años) y, por ello, se espera un crecimiento del gasto de las familias y del número de visitas a establecimientos de restauración.

También deben resaltarse las debilidades / amenazas:

- Excesiva atomización
- Gestión empresarial poco profesionalizada, poca especialización, insuficiente innovación de las PYMES
- Baja sensibilidad en cuanto a la importancia de los recursos humanos y el valor añadido de los productos
- Excesivo crecimiento de los precios.

Entre los retos del sector, los expertos apuntan a:

- Mejorar la formación empresarial y la innovación: la restauración es un sector maduro y la competitividad es esencial
- Mejora integral de los recursos humanos y apuesta por su formación
- Mejorar la atención y el conocimiento de las necesidades del cliente: el consumidor está demandando expertos en productos o servicios, conveniencia y funcionalidad (que sea fácil aparcar, rapidez en el servicio y en el cobro,...): éstas son ventajas competitivas que el consumidor identifica rápidamente.

También se nota la crisis en las empresas de ocio nocturno donde el descenso del gasto de los clientes ha sido uno de los más significativos. Por lo que se refiere a los retos que afrontan en esta época, Pedro Vidal, Presidente de FASYDE apunta medidas bastante en línea con las indicadas en el sector de la restauración:

- Mejorar la oferta como actividad turística.
- Reforzar la capacidad de reorganización de las empresas y de adaptación del sistema productivo.
- Mantener los niveles de precios, sin subidas.
- Impulsar la formación de personal.

El sector, en resumen, se acerca mucho al espectro de la competencia perfecta, por las razones siguientes:

- Concentración inexistente (la característica es la atomización de la oferta).

- Hay relativamente pocas barreras de entrada o salida.
- El producto es bastante homogéneo.
- El nivel de información disponible es bastante bueno.

7.1. BARRERAS DE ENTRADA.

Las posibles barreras de entrada que impone el Sector a aquellos competidores potenciales que desean ingresar son las siguientes:

7.1.1. Requerimientos de capital.

Cuanto mayores sean los costes por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los posibles competidores. Díficiles barreras de ingreso mantiene a potenciales rivales fuera de un sector, incluso cuando los rendimientos de ese sector son altos.

En nuestro proyecto necesitaremos una gran inversión inicial, sobre todo en lo referente a la compra o alquiler de un local con las características que buscamos en la ciudad de Madrid.

7.1.2. Dificultades para acceder a la financiación.

Debido a la situación económica actual, las Entidades Financieras dan menos créditos y endurecen las condiciones. Este endurecimiento refleja el deterioro de las condiciones del mercado financiero desde el comienzo de las turbulencias en verano del 2007 y un empeoramiento de la situación de los bancos. Además, los estándares de crédito para los préstamos a las empresas están más afectados por las turbulencias que los de créditos a los hogares en la actualidad.

7.1.3. Política Gubernamental. Normativa.

Cumplir con la reglamentación referida a instalación de locales del proyecto que deseamos realizar. Requisitos para la constitución de una sociedad, requisitos de la actividad, requisitos de los locales y medidas de protección medioambiental.

Deberemos remitirnos a documentaciones específicas donde se reflejen ordenanzas o reglamentos establecidos por los organismos oficiales competentes.

Si optamos por la constitución de una sociedad como la forma más adecuada para poner en marcha nuestra nueva empresa, será necesario cumplir una serie de requisitos formales para que ésta adquiera personalidad jurídica:

- Certificación sobre no coincidencia de nombre: Comprobar que el nombre elegido para la empresa no coincida con el de otra ya existente. Para ello habrá

que solicitar la correspondiente certificación de no coincidencia en el Registro Mercantil Central.

- Redacción de la escritura de constitución: Una vez redactada la escritura, se procederá a la firma de la misma ante un notario. En este acto se procederá a la aprobación de los estatutos.
- Solicitud de número de Identificación fiscal: Aunque la solicitud del NIF no forma parte del proceso de constitución de la sociedad, es imprescindible obtenerlo, ya que se exige para el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, sin cuyo abono no se puede tramitar la inscripción en el Registro Mercantil. A través del NIF, nuestra sociedad quedará plenamente identificada a efectos fiscales, con independencia de las modificaciones que experimente, salvo en el caso de cambio de forma jurídica.
- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, modalidad Operaciones Societarias: La constitución de la sociedad se encuentra sujeta al pago de este impuesto dentro de los 30 días hábiles siguientes a la fecha del otorgamiento de la escritura. En la Comunidad de Madrid (lugar de nuestro proyecto) se efectuará en la Dirección General de Tributos de la Consejería de Hacienda. El tipo impositivo aplicable es del 1% sobre el capital aportado.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

Respecto a los trámites legales necesarios para poner en marcha la actividad serán los que señalen las Ordenanzas Municipales. En nuestro caso son los siguientes:

- Solicitud de autorización de funcionamiento: Previo a la apertura del establecimiento. La autorización conlleva a la inscripción en el Registro de Empresas de Actividades y Empresas Turísticas.
- Licencia ambiental. Previa a la licencia de apertura. Habrá que respetar y cumplir los requisitos exigidos en las ordenanzas municipales en materia de emisión de ruidos y vibraciones con las oportunas licencias Ambientales y con el correspondiente insonorizado del local conforme a lo establecido por la Ordenanza Municipal para la Protección de Medio Ambiente.
- Licencia de obras. Se solicita antes de su realización.
- Solicitud de apertura de establecimientos industriales y comerciales. Se solicita en el Ayuntamiento y es previo a la licencia de apertura.
- Licencia de apertura del establecimiento. Anterior al inicio de la actividad. Obtener la correspondiente licencia de apertura para una discoteca en Madrid requiere el visto bueno de la Junta Municipal de Distrito o Urbanismo y del Área de Medio Ambiente y, en su caso, del Área de Movilidad, del Cuerpo de Bomberos y de la Comisión de Patrimonio.
- Licencia de publicidad exterior.
- Alta en el censo, solicitud del NIF y declaración de inicio de actividad.
- Declaración de alta en el impuesto de actividades económicas.
- Alta en la seguridad social.

- Legalización del libro de visitas y Hojas de Reclamaciones.

También habrá que cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales donde es aconsejable contar con un plan de prevención donde se especifiquen los riesgos potenciales, la valoración de los mismos y los medios disponibles para hacer frente a una posible emergencia.

7.1.4. Necesidad de Diferenciación.

Estamos ante un mercado maduro, saturado, absolutamente heterogéneo, aunque muy valorado, tanto en el mercado interior como exterior. Con bajas barreras de entrada, en constante movimiento y cambios de hábitos y tendencias.

Un mercado de estas características provoca que la competencia sea dura y agresiva. Nuestro proyecto busca la innovación, la mejora constante, calidad de la comida al alza y con la creación de espectáculo como nuestro punto fuerte y el que generará cada vez más valor al producto.

7.1.5. Ubicación o Local.

Encontrar un lugar idóneo dentro de la zona. Resaltamos idóneo, porque deberá reunir un conjunto de características referidas a accesos y espacios, y también las instalaciones que nos permitan realizar una explotación de nuestro proyecto de una forma cómoda, dinámica y segura.

El local donde desarrollaremos nuestra actividad deberá cumplir con los requisitos de los locales que marquen las Ordenanzas Municipales en vigor, cumpliendo también las ordenanzas de accesibilidad para usuarios en silla de ruedas sin ayudas.

Una vez elegido el local, y pasados todos los procesos burocráticos reglamentarios podemos comenzar las instalaciones; que deberán realizarse ajustándolas a las normas de seguridad establecidas legalmente para el tipo de industria que deseamos instalar.

7.1.6. Riesgo de Mercado.

Podemos encontrar varios factores que pueden poner en riesgo la evolución prevista del proyecto o negocio. Algunos de estos riesgos son la evolución económica del sector, la posibilidad de cambio del entorno legal o regulatorio que limite o dificulte la comercialización de nuestro producto/ servicio, los cambios en las tendencias y hábitos de los consumidores y el “espionaje” o “copia” de nuestra estrategia por parte de nuestros competidores.

7.2. BARRERAS DE SALIDA.

Existen muy pocos factores que impiden o dificultan el abandono de un negocio dentro de este Sector por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. El principal factor es el coste de recuperar la inversión o coste de traspaso del negocio. En este caso incluiríamos la necesidad de liquidar nuestros activos (principalmente nuestro amueblamiento del local) y que debido al precio, situación económica del Sector o de la población, haga difícil su liquidación o traspaso.

Podemos encontrar otras barreras de salida que tendrán su peso en función del número de empleados que tenga nuestro negocio o la vinculación o tiempo de vida del mismo:

- Costes fijos de salida.- Indemnizaciones, despidos, costes de reinstalación...
- Barreras emocionales.- Factores psicológicos, lealtad a trabajadores, identificación personal, el orgullo.

7.3. POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES Y ESTRATEGIAS DE RESPUESTA.

La excesiva atomización de la oferta lleva a pensar que no es en absoluto complicado que aparezcan nuevos competidores. Tal y como se ha comentado, éste es un sector maduro y, por lo tanto, el número de oportunidades para establecer ventajas competitivas se reduce, debido, fundamentalmente, a:

- Mayor conocimiento de los compradores, la estandarización y la menor innovación de productos.
- Difusión de la tecnología de procesos.
- Infraestructura sectorial ampliamente desarrollada y presencia de distribuidores poderosos.

En principio los mercados maduros se caracterizan por una fuerte estabilidad en las cuotas de mercado de los competidores y una estabilidad en los precios, es decir una reducida rivalidad. El líder consigue una alta rentabilidad mediante bajos costes y unos menores gastos de marketing unitarios.

Sin embargo, el análisis anterior es excesivamente simple. En muchos mercados maduros existen amenazas procedentes del entorno como son los cambios en las preferencias de los consumidores, aparición de productos sustitutivos, regulaciones que protegen a los consumidores, entrada de competidores extranjeros, etc. Existen también oportunidades como son la mejora de los productos con nuevos beneficios, la reducción de los precios de las materias primas, componentes, subcontratación, etc.

Las fuentes fundamentales de ventaja competitiva son los costes bajos y diferenciación mediante la mejor calidad percibida del producto o servicio. Las estrategias en mercados maduros son las de mantenimiento de cuota y de expansión del volumen de ventas.

La entrada de nuevos competidores es una de las grandes amenazas para las empresas que operan en sectores maduros. Para reducir en la medida de lo posible este riesgo, pueden seguirse varios tipos de estrategia:

- Mantener la cuota de mercado, reduciendo los gastos comerciales: acciones dirigidas a fomentar la compra repetitiva y a aumentar la satisfacción de los consumidores.
- Expandir el volumen de ventas, bien incrementando la penetración aumentando la proporción de usuarios, atrayendo a los no usuarios y convirtiéndolos en consumidores; aumentar la tasa de consumo medio entre los usuarios (estrategia de extensión de uso); o bien expandir el mercado, incorporando nuevas áreas geográficas o nuevos segmentos de mercado.
- Ofrecer una amplia gama de productos.
- Reducir los precios.
- Mantener cierta capacidad productiva adicional.
- Establecimiento de mecanismos de protección de cualquier idea innovadora (y España es uno de los países más dinámicos de Europa en cuanto a nuevos conceptos), mediante la creación de una franquicia.

Por lo que se refiere a las tendencias estratégicas del sector como respuesta a la situación económica actual, pueden citarse las siguientes:

- Personalización de la oferta. Juan Manuel Gili, Director General de Comess Group (gestiona 350 restaurantes en 12 países, liderando enseñas como Lizarrán, Cantina Mariachi, Pasta City y Rock&Ribs): "Vamos a plantear ofertas totalmente diferentes al mediodía o por la noche. Estamos introduciendo cartas diferentes para cada una de estas situaciones. Esto ya se hacía hace 10 años en EEUU. Tenemos que reinventar la historia y dar valor añadido a nuestros establecimientos".
- Potenciación de la marca. Comess Group, por ejemplo, inició en 2008 las negociaciones para incorporar una nueva compañía de ticket medio / bajo y la adquisición de una nueva marca para desembarcar en la comida oriental.
- Innovación: Grupo Tapelia, cadena de arrocerías líder en España, con marcas como Casa Gilda o Napolitano, ha puesto en marcha el proyecto Andrómeda, para facilitar y agilizar los procesos de producción de los restaurantes.
- Reinversión y especialización.
- Apuesta por las nuevas tecnologías y el buen mantenimiento de las instalaciones.
- Reducción de costes: aumento del uso de platos preparados y productos de cuarta gama.
- Asegurar liquidez empresarial: optimizar y funcionalizar las compras puede generar un 4-5% de ahorro en los gastos; especializar el área de compras en las categorías que más interesen a nuestro negocio.
- Adaptarse a los nuevos gustos y necesidades. La cadena McDonald's comenzó en 2007 a ensayar "restaurantes de 24 horas", dentro de un cambio en la

estrategia de crecimiento del negocio. Ante el crecimiento de la demanda de comer por la noche, en horas en las que otros establecimientos están cerrados, McDonald's se dio cuenta que crecer abriendo restaurantes es importante, pero la base del crecimiento la deben formar los restaurantes existentes: si no, lo que hacemos es mover a los clientes de un restaurante a otro.

En las estrategias de respuesta se consideraran los competidores que tienen similitud de recursos y/o similitud de mercado.

Los competidores que tienen recursos similares son los que podrían, en caso de desearlo, hacer lo mismo que nosotros. Es el caso de los restaurantes que ofrecen espectáculos o de los locales nocturnos que ofrecen a parte de la música, otro tipo de diversión y la posibilidad de comer.

Los competidores que tienen mercados similares son aquellos que podrían atacar los mismos clientes. En este caso se pueden considerar todos los que ofrecen ocio por la noche como el cine, el parque de atracción, los teatros, los eventos musicales, los eventos/celebraciones publicas.

En el siguiente cuadro se explicitan las relaciones posibles:

		Similaridad de Recursos	
		Baja	Alta
Similaridad de Mercado	Alta	Sustitutos Cercanos	Competidores Directos
	Baja	Sustitutos Lejanos	Competidores Potenciales

A continuación se enumeran unas series de posibles respuestas:

- Intento de minimizar nuestras fortalezas a través la utilización de técnicas de benchmarking para copiar todo lo que se pueda aprovechar en su negocio. La competencia querrá añadir los factores de éxito que reconoce faltarle para

acelerar los procesos de mejora. Para hacer esto necesitarán conocernos y recabar información directamente de los antiguos empleados, de los clientes y proveedores.

- El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de nuestra empresa y nuestras debilidades y fortalezas. Todo esto llevará a un aumento de la gama de productos, lo que implica inversiones.
- En este ciclo de desaceleración también se puede contemplar como respuesta de la competencia una estrategia basada en la reducción de los costes para poder ofrecer precios mejores.
- Aprovechando de su posicionamiento en el mercado pueden ofrecer productos que se pongan de moda para aumentar sus clientes y reducir nuestra posición inicial. Fuerte acción comercial y publicitaria utilizando canales ya experimentados. Acciones de fidelización para retener sus propios clientes.
- Y por ultimo no se descarta la posibilidad que intenten "boicotear" nuestro negocio a través de una información malévola hacia nosotros.

Acciones defensivas por nuestra parte:

- Cuidarse de brindar información sobre los planes estratégicos.
- Innovación permanente al producto que se ofrece para mantener la ventaja competitiva de la originalidad y no darle tiempo en copiar.
- Estar constantemente escuchando a nuestros clientes para adaptarnos a cambio del entorno (moda).
- Mantener un eficaz control de los medios de información para contrastar la "mala información".
- Mantener una alta calidad del servicio si no podemos reaccionar a un oferta de precios menores por parte de los líderes de mercado.

7.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Atendiendo a la capacidad de negociación, podemos distinguir a dos tipos de clientes:

- Clientes con capacidad de negociación (para nuestro negocio): Grupos de un número mínimo de 30-40 personas, que quieren un producto personalizado, específico para ellos.
- Clientes sin capacidad de negociación: El resto de clientes.

Como en este negocio la concentración de los clientes es más bien escasa o casi nula, podemos decir que, a pesar de disponer de algún poder de negociación en algún caso, éste es bastante limitado, pues las condiciones son más bien impuestas por la empresa.

A los clientes sin capacidad de negociación les vamos a ofrecer una serie de productos cerrados. La composición de esos productos se hará siempre estudiando cuáles son los más demandados por parte de los clientes. Aquí hay que tener una sensibilidad exquisita para extraer siempre la mayor cantidad de información posible de los clientes, para que se detecten lo más rápido posible las nuevas demandas exigidas por el público.

De las publicaciones acerca de la oferta y demanda turística de Madrid, se concluye que existe la necesidad de promover una mayor promoción y dinamismo de dos componentes clave de la oferta turística en el desarrollo futuro del destino, la oferta cultural y la de reuniones y congresual. Éstos serán buena parte de nuestros clientes con capacidad de negociación, que a continuación se van a describir cuantitativa y cualitativamente.

La Comunidad de Madrid es uno de los destinos de negocios más atractivos y demandados de Europa debido, entre otras razones, al gran número de empresas nacionales e internacionales con sede en Madrid, a la calidad y amplitud de su planta hotelera, a la relación calidad-precio de los servicios turísticos, a la oferta complementaria de la región, así como a la oferta de infraestructuras de transporte y de espacios para la celebración de ferias, congresos, reuniones e incentivos.

IFEMA, los dos palacios de congresos y el Recinto Ferial de la Casa de Campo son las principales instalaciones de la ciudad de Madrid que permiten el desarrollo del turismo de reuniones y ferias junto con las salas ofertadas por los establecimientos hoteleros de la capital y otras sedes especiales.

La capacidad de Madrid para la celebración de grandes eventos aumentará notablemente con el futuro Centro Internacional de Convenciones de la Ciudad de Madrid (CICCM) que estará situado en la antigua ciudad deportiva del Real Madrid.

Como se puede comprobar, se trata de un número de visitantes para nada despreciable, a los que se les debe de dar un producto personalizado, pues debido a que se suele tratar de grandes grupos es interesante el hacer ofertas personalizadas para este tipo de eventos.

7.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Definimos 2 tipos de proveedores:

- Necesarios en la puesta en marcha del negocio:
Proveedores de Cocinas y Hornos.
Proveedores de Mobiliario.
Proveedores de Equipos eléctricos, imagen y sonido.
Proveedores de Informática, robótica y domótica.
- Necesarios en la actividad diaria:
Proveedores de alimentación.
Proveedores de bebidas.
Proveedores de Espectáculo.

Es necesaria hacer esta distinción porque aunque la elección de todos ellos es importante, la estrategia de negociación puede variar debido a las variaciones que sufra el mercado en el transcurso de la actividad a lo largo del tiempo.

7.5.1. Proveedores para la puesta en marcha

Turismo de Reuniones

Año 2005	Nº reuniones	Nº participantes
Congresos	610	210.901
Convenciones	1.213	170.155
Jornadas/ seminarios	1.760	170.175
Incentivos	336	87.052
Totales	3.919	638.283

Fuente: elaboración propia a partir de información de la Oficina de Congresos de Madrid

7.5.1.1. Proveedores de Cocinas, hornos, mobiliario

La estructura empresarial española es rica en agentes proveedores y aquí claramente jugaremos con el factor crisis como condicionante para conseguir buenos precios y mejores tiempos de respuesta.

7.5.1.2. Proveedores de Instalación eléctrica, imagen y sonido. Informática (Visor)

Especial mención a las empresas dedicadas al suministro de aparatos eléctricos y a la instalación eléctrica, de luz y sonido, donde por una parte tendremos que tener en cuenta aquellos que conocen y cumplen la normativa de este tipo de locales, y por otra la elección de componentes mas o menos sofisticados. Es preferible elegir a un instalador que abarque todos los campos mencionados y además que conozca las limitaciones legales (Higiene y Seguridad, Protección Civil, Contaminación medioambiental – ruido, humos).

En este rango podemos citar por ejemplo a: Amsonido, Alpe Acustica, Audisatpro, CDRJ, etc.

En cuanto a la elección del proveedor de informática, escogeremos a uno que nos suministre los equipos y software necesarios para la terminal de punto de venta en la mesa.

Hace unos años la ubicación de este tipo de TPV (pantalla táctil) era algo dificultosa por su novedad, pero en la actualidad podemos encontrar variedad de ellos , software de gestión incluido, suministrado por una gran variedad de proveedores: Touch Iberica, Software TPV, Atecresa, Infotronic Software, Ente Soluciones, Tecnimática, Am System, etc.

Por tanto la estrategia de negociación será similar que en el caso de los proveedores de instalaciones eléctricas, es decir, en tiempos de crisis podemos buscar una buena relación calidad/precio y un buen número de proveedores donde elegir.

7.5.1.3. Proveedores de productos especiales: Domótica- Robótica,

Al menos hay 85 empresas dedicadas a la robótica y a los automatismos, no obstante no encontramos más de 20 que puedan colaborar en nuestro proyecto para proporcionar el producto deseado, un sistema mecanizado de cambio de escenarios/ambientes. Dado que es un producto bajo pedido (no estándar) la negociación será particular en cada caso, no obstante la existencia de más de un proveedor nos confiere cierto margen de maniobra.

7.5.1.4. Proveedor de Pista de baile generadora de electricidad

Hoy en día solo existe un único proveedor, que se ubica en Holanda. Si deseamos incluir en nuestro proyecto esta innovadora idea no tendremos más opción que aceptar la oferta que nos hagan.

7.5.2. Proveedores de la actividad diaria.

7.5.2.1. Proveedores de Espectáculo.

No buscamos empresas colaboradoras, sino artistas independientes que sean dirigidos por nuestro director artístico. En la situación laboral actual se estima que no habrá muchas dificultades para encontrar buenos profesionales que además deberán aportar un entretenimiento diferente al visto hasta ahora.

7.5.2.2. Proveedores de Bebida.

Solo en la Comunidad de Madrid se registran hasta 634 empresas dedicadas a la distribución de bebidas.

No obstante, los productos mas consumidos no variaran a los consumidos por el resto del sector, es decir, no hay una gran diferencia de precios/servicio de los mismo proveedores con respecto a los diferentes competidores.

En estos proveedores no se podrá hacer una mejora sustantiva de precios pues el margen de beneficio en la venta al cliente no depende de este factor (un refresco en el local tendrá un precio aprox. de 5-6 € mientras que el precio pagado al proveedor rondará los 0,3 €)

7.5.2.3. Proveedores de Alimentación.

En nuestro proyecto, la diversión y el modo de ofrecerlo es el factor diferencial con respecto a nuestros competidores siendo la restauración un complemento a dicha actividad.

No se pretendo competir en este campo, con la ingente cantidad de Restaurantes ubicados en Madrid que ofrecen una excelente calidad y una amplia variedad de gustos y platos.

No obstante, no podemos descuidar este apartado, ya que sin él no se logrará el reclamo suficiente para nuestros clientes.

Nuestro modelo de restauración se basa en la oferta de una carta de pinchos, platos y tapas variadas de calidad que no suponen una excesiva inversión ni tampoco un rígido y costoso mantenimiento, pues deseamos que esta carta sea flexible y varíe en el tiempo, para que el cliente encuentre siempre algo nuevo en cada nueva visita.

En definitiva, buscamos un partner en la cocina que cumpla con estas premisas, un proveedor de catering con calidad e innovación en su oferta de productos.

Tenemos censadas 374 empresas en la Comunidad de Madrid dedicadas al servicio del catering de la más diversa calidad y variedad y que abarcan desde fiestas o eventos particulares hasta los servicios de catering de los aviones.

En este sentido, creemos oportuno limitar el rango a aquellas que cumplan con nuestros requisitos de variedad, calidad e innovación en el tiempo, con lo que el número de proveedores de catering se restringe a 10 candidatos.

Entre ellas: Mallorca, José Luis, Viena Capellanes, El Laurel, Catering de Autor, Casa Andrés, etc.

En definitiva, podemos conseguir una buena relación calidad/precio por la competencia del sector, pero sin olvidar que buscamos innovación y calidad y no tanto un precio asequible.

8. PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Anteriormente se ha establecido la diferencia entre sustitutos y competidores, siendo los primeros los que con unos recursos distintos pueden actuar en nuestro mercado, y los últimos los que lo hacen con unos recursos similares. El objeto de este apartado es evaluar quienes, fuera del sector restauración-espectáculo, pueden lesionar nuestra capacidad de atracción de clientes.

A la hora de planificar un tiempo de ocio, nuestro cliente potencial tiene un enorme abanico de posibilidades para NO elegir ir a nuestro establecimiento, por tanto debemos identificar y evaluar cuáles son esas posibilidades y deducir cómo podemos suponer una alternativa elegible a toda la oferta que se le presenta.

Dentro de las actividades sustitutivas identificamos las siguientes:

8.1. Conciertos. Música en vivo.

Para evaluar la importancia de esta alternativa se estudia cuál es su magnitud. Para ello, veremos las siguientes tablas:

Espectadores de música popular en vivo por CCAA, tipo de dato y años.

Unidades: Total en número. Resto en porcentaje

	Valor absoluto				
	2001	2002	2003	2004	2005
Madrid (Comunidad de)	2.334.301	2.387.597	2.689.215	2.719.152	3.134.148

Conciertos de música popular en vivo por CCAA, tipo de dato y años.

Unidades: Total en número. Resto en porcentaje

	Valor absoluto		
	2003	2004	2005
Madrid (Comunidad de)	20.273,00	25.072,00	29.538,00

Recaudación de música popular en vivo por CCAA, tipo de dato y años.

Unidades: Total y gasto en euros. Resto en porcentaje

	Gasto medio por espectador				
	2001	2002	2003	2004	2005
Madrid (Comunidad de)	4,40	6,20	7,90	7,70	8,20

Comprobamos que el número de ofertas y de participantes aumenta considerablemente en la serie histórica, así como también lo hace el gasto por espectador. En principio es una alternativa más económica que asistir a nuestro establecimiento, si bien la asistencia al concierto lleva aparejados otros gastos además de la propia entrada, que no se encuentran computados en la estadística (copas, cena etc.)

Nuestra oferta, al ser un mix de espectáculo y restaurante, puede competir como alternativa real a la oferta de conciertos ofrecida en la Comunidad de Madrid.

Para evitar que nuestro producto sea sustituido por el “producto Conciertos”, hemos de ofrecer al público (en determinadas ocasiones), conciertos en nuestro establecimiento, para captar al público que gusta de asistir a conciertos y que además pretende pasar un buen rato con sus amigos disfrutando de una comida o cena.

8.2. Cine

Es otra opción que se le ofrece al cliente. Sus cifras, según el INE:

Gasto medio por espectador y habitante por CCAA, periodo, indicador y nacionalidad de la película.

Unidades: euros

	2003	2004	2005	2006
	Gasto medio por espectador	Gasto medio por espectador	Gasto medio por espectador	Gasto medio por espectador
	Total	Total	Total	Total
Madrid (Comunidad de)	5,10	5,20	5,40	5,70

Espectadores por CCAA, periodo, indicador y nacionalidad de la película.

Unidades: millones

	2003	2004	2005	2006
	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto
	Total	Total	Total	Total
Madrid (Comunidad de)	27,10	28,40	25,70	24,70

Fuente: INE.

El cine ha sufrido una lenta pero continúa sangría de público, tal y como informa el propio Ministerio de Cultura en su “Balance del cine 2008”:

“...En cuanto a RECAUDACIÓN y ESPECTADORES hay que señalar que los últimos años han sido desfavorables para la exhibición a nivel mundial, siendo España un reflejo de

esa misma situación, que se traduce en cifras inferiores respecto a las de los años anteriores: se observa, así, que en términos absolutos el número total de espectadores del año ha disminuido.

Los meses de 2008 en los que ha habido una mayor asistencia a las salas para el cine, en su conjunto, han sido agosto y diciembre. Para el cine español, los meses de mayor cuota en el año han sido septiembre y febrero, coincidiendo con la salida al mercado de películas con elevada audiencia."

Por lo tanto, este competidor, a pesar de poder arañar aún su cuota de negocio del sector ocio, es un competidor en retirada, aunque hay que valorar que muchos de los antiguos espectadores siguen consumiendo cine, pero ahora lo hacen en casa con archivos bajados de Internet. Este público es también el objetivo de nuestro proyecto.

8.3. Fútbol y otros espectáculos deportivos.

Dentro de este apartado se agrupan tanto los partidos in situ (en los estadios de Madrid-Bernabeu y V. Calderón-) como el televisado. Los partidos in situ suponen una amenaza a nuestro negocio, puesto que compartimos público objetivo y debido al gran poder de concentración que tiene esta actividad no es fácil competir con ese sustituto. Una posible alternativa, en fechas concretas, es amoldar nuestro horario al del evento deportivo para poder ofrecer un enganche de ocio después de disfrutar del partido. También en esas fechas señaladas se pueden lanzar ofertas agresivas para mantener una ocupación aceptable en nuestro establecimiento.

Será necesario, debido al alto nivel tecnológico de nuestro establecimiento, ofrecer la visualización de determinados partidos tanto p.p.v. como en abierto, en distintas pantallas repartidas por todo el local, para evitar que el público aficionado al fútbol no asista a nuestro establecimiento por no poder seguirlo.

Las cifras del negocio del fútbol nos demuestran lo importante que es integrarlo en nuestra oferta:

Europa Press 09/03/2009.

"La televisión de pago en su conjunto consigue en España más de 3.100.000 espectadores por jornada, lo que supone el 31 por ciento de la audiencia total del fútbol, según los datos del Estudio sobre la Audiencia total del fútbol presentado por Sogecable Media y realizado por Instituto de Márketing y Opinión Pública (IMOP) y la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

El informe, referido a la primera vuelta de la Liga BBVA, pretende complementar los tradicionales datos recogidos por TNS mediante audímetros, con el testimonio de las personas que consumen televisión de pago fuera de sus casas y que, por tanto, NO aparecen reflejadas en los recuentos de audiencia.

Según IMOP/AIMC el reparto de la audiencia entre la televisión de pago frente a la televisión en abierto es del 31%-69%, mientras que el dato reportado por TNS se sitúa en el 6%-94%.

De acuerdo con los datos, Digital+ (que incluye Canal + y PPV) roza los 3.000.000 espectadores por jornada y el 67% de esta audiencia de la plataforma ve los encuentros fuera de su domicilio. En el caso concreto del PPV, esta cifra aumenta hasta el 71 por ciento.

Asimismo, el estudio refleja que la audiencia de los partidos de fútbol de Canal+, con 1,3 millones de espectadores, es 3,2 veces superior a la registrada por TNS Sofres.

Para los expertos, estas diferencias provienen del hecho de incluir en este trabajo la medición de la audiencia tanto de lugares públicos como la de los invitados a los hogares donde se están siguiendo las retransmisiones.

Por target comercial, los hombres menores de 54 años, de clase acomodada y residente en poblaciones de más de 10.00 habitantes son los consumidores habituales de PPV y Canal+, según el estudio.

8.4. Ir a museos o exposiciones.

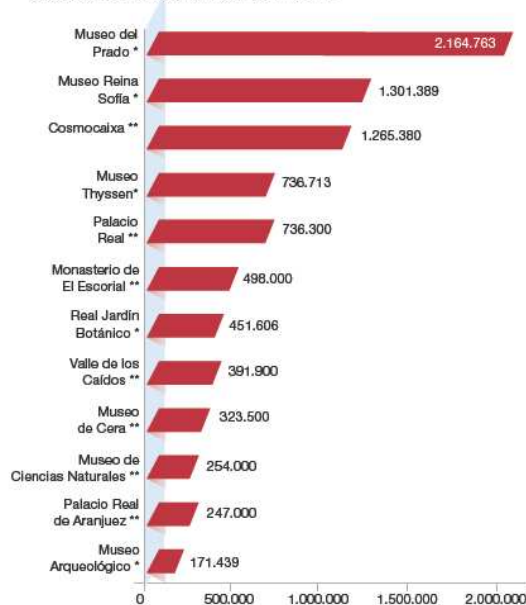
Madrid tiene uno de los patrimonios culturales más importantes del mundo. De los más de 100 museos que componen la oferta museística de la región, destacan las tres grandes pinacotecas que conforman el denominado "Paseo del Arte" o "Triángulo de Oro Cultural" de la capital madrileña: el Museo del Prado, el Centro de Arte Reina Sofía y el Thyssen-Bornemisza, que atraen, en conjunto, a más de cinco millones de visitantes anuales.

La oferta museística de esta zona de Madrid se ha visto reforzada recientemente con la ampliación del Museo del Prado en el año 2007 (un 50% más de superficie de exposición), que supuso una afluencia récord de visitantes en los días posteriores a su inauguración. Por otro lado, a comienzos de 2008 se ha inaugurado CaixaForum Madrid, un centro cultural de alrededor de 10.000 m² situado en el Paseo del Prado, que completará la oferta cultural de Madrid.

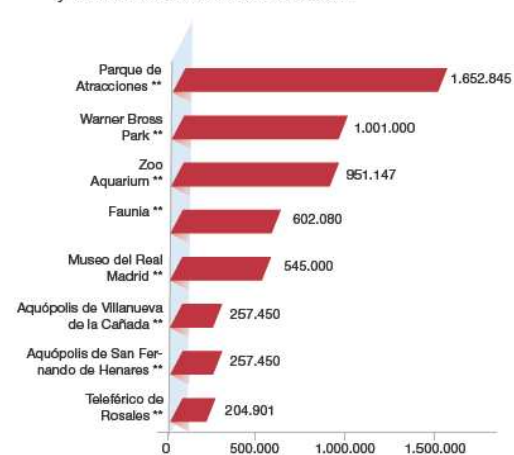
Esta opción la consideramos como sustitutivo pero sólo de una manera sesgada, pues de manera general nuestro horario de actividad es distinto. Si que puede configurarse nuestro negocio como una oferta complementaria a la que ofrecen los museos y exposiciones, por tanto será necesario evaluar la posibilidad de implantar acciones de marketing dirigidas al público asistente a estas actividades, pues en gran proporción se tratará de personas que disfruten de unos días de vacaciones y estén buscando nuevas experiencias en la ciudad, expectativas que en gran parte podemos satisfacer con nuestro producto.

Visitantes a museos, lugares culturales, parques temáticos y de ocio

Número de visitantes a museos y lugares culturales de la Comunidad de Madrid.



Número de visitantes a parques temáticos y de ocio de la Comunidad de Madrid.



Fuente: elaboración propia a partir de información del Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid y notas de prensa.

Nota: * datos 2006, ** datos 2005.

8.5. Ocio Infantil. Parques Temáticos.

Entre todos los parques temáticos y de ocio de la región, los más visitados son el Parque de Atracciones con 1,6 millones de visitantes anuales, Warner Bros Park y Zoo Aquarium, con alrededor de un millón de visitas.

El público al que se dirige es bastante distinto de nuestro "target". En ese caso se trata de un público familiar, de manera general, que acude a pasar la jornada con los hijos buscando diversión para los más pequeños. Nuestro proyecto ofrece una alternativa distinta, pues como se ha dicho anteriormente, nuestro target son personas de entre 30-50 años, sin niños que les acompañen. Por tanto no se estima que suponga un sustituto muy amenazante.

8.6. Teatro

Espectadores de teatro, danza y lírica por CCAA, tipo de dato y años.

Unidades: número

	Valor absoluto				
	2001	2002	2003	2004	2005
Madrid (Comunidad de)	2.890.065	3.671.798	3.633.132	3.806.815	4.195.205

Fuente: Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)

Esta alternativa se ofrece en un horario similar al nuestro, aunque según sus cifras es mucho más minoritario que el cine o, por supuesto, el fútbol. En principio, de no comprobar una atracción repentina del público por estas actividades, no es un sustitutivo amenazador para nuestra actividad.

8.7. Otras discotecas.

Estas se encuadran dentro de la competencia, no de los sustitutos, aunque nuestro producto de ocio es más atractivo para el público objetivo al que nos dirigimos.

8.8. Clubs.

También por horario quedan fuera de los sustitutivos posibles. Solamente atraen al público masculino, que en caso de acudir a estas “actividades” lo hará a partir de medianoche, por tanto ya habrán pasado por nuestro local.

9. ANÁLISIS DAFO. INTRODUCCIÓN.

En los documentos anteriores se han realizado un análisis externo y del sector en el que se moverá el negocio.

Conviene recordar que se trata de una nueva empresa que nacerá con el objetivo de satisfacer algo tan sencillo y, a la vez, tan complejo como es la necesidad de divertirse, conjugando restauración, música, baile, divertimento, espectáculo, participación del cliente, en un lugar original, único, donde nadie se sentirá extraño y se garantice la diversión desde el primer minuto. Además, todos los aspectos de nuestro negocio, desde el diseño hasta su funcionamiento, tienen como objetivo el respeto al medio ambiente y su sostenibilidad.

El principal objetivo es modificar la imagen de la industria de restauración, a la vez que se transforma la manera en que la gente come fuera.

Así, esta propuesta es una “emocionante y divertida aventura restaurante” que ofrece una excepcional calidad de los alimentos.

TU OTRA NOCHE, de esta manera, será una muestra pionera en la nueva gestión de restaurantes, que beneficiará a la población local e impulsará cambios en la industria de la restauración bajo la premisa siguiente: **Cada establecimiento puede ser sostenible por sí mismo.**

La comida y la diversión en TU OTRA NOCHE, demuestran que ambas pueden ser respetuosas con el medio ambiente, únicas y de calidad.

En el presente documento se tratará de conocer y evaluar las capacidades del negocio y de ponerlas en juego con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno con el fin de establecer la estrategia que permita definir el mejor posicionamiento en el mercado fijando unos objetivos claros, medibles y especialmente creíbles.

10. CAPACIDADES INTERNAS

Una vez analizado el entorno y para completar el análisis es necesario estudiar qué potencial tenemos internamente, cuáles son nuestras capacidades, nuestros puntos fuertes y débiles.

10.1. Capacidades Personales

Somos un grupo joven de 5 ingenieros y 1 financiera, con amplia experiencia laboral en los sectores industriales, bancario y de los servicios a empresas, que no ha tenido experiencia en el sector en el que se moverá TU OTRA NOCHE se moverá, aunque sí cuenta con una dilatada experiencia en la gestión de proyectos importantes, dirigiendo equipos multidisciplinares y de ámbito internacional.

Por esta razón, se aporta:

Perseverancia, la necesaria para no desistir ante los problemas y las dificultades (que previsiblemente habrá muchas) con las que nos encontraremos. Siempre bajo la idea de apoyarnos mutuamente, compartiendo los progresos y capitalizando las habilidades adquiridas.

Energía, la intrínseca en un grupo de personas que ronda una media de 38 años.

Dotes de Mando, los obtenidos al tener que dirigir equipos multidisciplinares en proyectos de envergadura y de ámbito internacional.

Carácter y entereza, difícil de medir, aunque son rasgos inherentes a los puestos de responsabilidad que estamos desempeñando.

Y sobre todas las capacidades la más importante, ILUSION, la que provoca el dedicarse a una actividad desconocida y atractiva que para todos los componentes del grupo supone un verdadero RETO.

10.2. Capacidades técnicas

Como se ha indicado, nuestra única experiencia en el sector es como clientes, pero no es menos cierto que en la actividad de la que hablamos “diversión”, es tan importante el conocer la hostelería o las salas de fiesta como el disponer de ideas originales.

Todos los integrantes del equipo estamos acostumbrados a trabajar bajo la presión que supone el cumplimiento de plazos de entrega, a solucionar problemas in situ, en revisar y hacer especial énfasis en la calidad de los procesos, la medición continua, la planificación y la puesta en marcha.

Por último, ¿no es cierto que lo importante es saber lo que quiere el cliente?

Pues ese es nuestro punto de vista, el del cliente, sin estar mediatizados por cuestiones de la actividad sectorial en la que se engloba nuestro negocio en ninguno de sus más diversos aspectos: restauración, espectáculo, baile, música y ecología.

10.3. Capacidades gestión

Todos los componentes hemos estudiado un MBA en EOI, por tanto se posee la formación adecuada para emprender y gestionar cualquier tipo de negocio, de empresa.

Dirigimos equipos desde hace años, en ocasiones en condiciones particularmente especiales de responsabilidad y en entornos internacionales: Argelia, Colombia, Portugal, Perú, Italia, Nigeria.

Se intentarán aprovechar adecuadamente los recursos disponibles, tanto financieros como humanos y se evitarán realizar inversiones innecesarias que puedan acarrear gastos adicionales de mantenimiento y administración. Asimismo se evitará también caer en la insuficiencia de los recursos, lo que supondría una degradación de la calidad de nuestro servicio.

10.4. Capacidades financieras.

Junto a nuestra inexperiencia en el sector esta es la otra gran debilidad, ya que no disponemos de fondos necesarios que cubran una inversión de este calibre, aunque nuestra autofinanciación podría llegar hasta el 30% de las necesidades de financiación. En este 30% hemos considerado las "tres F's" (family, Friends, and fools).

Para hacer frente a esta debilidad estamos desarrollando nuevas relaciones y manteniendo contactos con posibles fuentes de financiación como Business Angels y Capital Riesgo.

11. ANÁLISIS DAFO.

Consiste en una matriz en la que se analizarán y evaluarán tanto las características propias de nuestro negocio (Debilidades-Fortalezas) como las del medio en el que el negocio se va a implantar (Amenazas- Oportunidades).

11.1. Fortalezas.

Originalidad de la idea: Gran fortaleza, pues es un claro elemento diferenciador. El impacto es significativo, aunque hay otros negocios con el mismo concepto.

El concepto de nuestro negocio: combinación de diversión, buena comida, ecología y economía, nos dotan de diferenciación e incluso nos dan opción a explotar la idea en un nicho concreto.

Para aumentar esta fortaleza, habrá que pensar qué elementos de nuestra oferta son realmente originales.

Tecnología, innovación, cuidado del medioambiente: Esto sí puede diferenciarnos claramente del resto, por lo que es una gran fortaleza. Es posible que esta idea, bien vendida, pueda incluso proporcionarnos algún tipo de ayuda de los organismos oficiales. Potenciamos la cultura de la innovación, nuestra idea se basa en el cambio continuo como principal baza frente a los demás competidores.

Negocio de carácter ecológico: pista de baile generadora de electricidad, vasos y copas de policarbonato, leds en lugar de bombillas, reciclado de aguas....

TU OTRA NOCHE tiene como objetivo ser el más reciclable restaurante en Madrid, con el objetivo de lograr que el 80% de sus residuos generados puedan ser reciclados utilizando los más modernos métodos.

El restaurante y su propuesta ecológica serán dos puntos de referencia educativos para el público.

Los Menús de temporada estarán confeccionados con ingredientes procedentes de los pequeños proveedores independientes.

El catering permitirá a los clientes confeccionar sus propios platos, proporciones etc., a fin de minimizar el desperdicio.

Oferta:

La principal oferta es la diversión: Baile, desinhibición, movimiento, espectáculo...participación.

- Personal atractivo y cualificado.
- Ambiente original y decoración con suelos y paredes contruidos con materiales reciclados.
- Actuaciones novedosas, cambio de ambiente a medida que avanza el día, variedad, color.
- Los clientes NO son parte del mobiliario.
- Cocina ligera, sencilla a base de raciones / tapas de autor, con carácter marcadamente español.
- Celebración de eventos para empresas, celebración de concursos, etc., complementa la venta tradicional a personas que salen por la noche. También podríamos ofrecer eventos televisados (F1, Mundial de Futbol, etc.)

Se ofrecen multitud de ambientes:

- Aplicamos la domótica y robótica para cambiar los ambientes sin cambiar el salón o sala.

Ofertamos precios y productos acordes con la situación económica actual:

- Ofertamos diversión, comida, bebida y ecología.

Ofertamos packs y descuentos a los "Frequent Guests" y a los que utilicen las tarjetas pre-pago.

Gestión profesionalizada: Esta será una de nuestras principales fortalezas, considerando que es una de las debilidades del sector.

Nos dedicaremos a la especialización e innovación de los productos ofertados y haremos hincapié en la importancia de los recursos humanos y el valor añadido de los productos. Por eso se apuesta en la formación de nuestros empleados concibiendo plan de formación.

Se utilizarán los modelos de la cadena del valor para poder mejorar nuestra calidad y estructura de coste. Se creará un plan de gestión de la calidad para la mejora continua de nuestros procesos.

11.2. Debilidades.

Disponibilidad de fondos propios: es necesaria una fuerte inversión y habrá que lograr en apoyo de Entidades Financieras, aunque los socios podrían realizar una pequeña aportación siguiendo las indicaciones de las Entidades Financieras, correspondiendo al 30% del total de la inversión a realizar.

Nivel de crédito: Se buscará una línea de financiación en la que la sociedad constituida por todos los socios ostentará la titularidad de las deudas. La capacidad de nuestra sociedad para lograr esa financiación dependerá del plan de viabilidad que presentemos a las diferentes Entidades y por supuesto, de nuestra solvencia personal.

Conocimiento del sector: A pesar de tener una idea adecuada por el estudio realizado y por nuestra experiencia como cliente, la realidad es que no se dispone de experiencia como empresarios en esta actividad. Por ello, para la gestión diaria del negocio se buscará un profesional de reconocida experiencia, que será el Gerente del Negocio, y otra persona, también con experiencia en el sector, que se responsabilice de las Operaciones.

Habilidad comercial: Nuestra formación y experiencia es claramente no comercial. La contratación de un Gerente, con marcado carácter comercial será la forma de eliminar esta debilidad. Adicionalmente, podremos usar los servicios de una consultaría externa para la orientación de la estrategia comercial y de marketing.

No disponibilidad de local: Necesitamos un local con unas características específicas (capacidad y localización) que reúnen pocos lugares en la ciudad. Se necesita uno apropiado para nuestra actividad.

El local elegido cuenta con una superficie de 1,500m², situado en el bajo de un edificio en el centro comercial y de negocios del centro de Madrid, y dispondremos del mismo en régimen de alquiler.

11.3. Amenazas.

Dificultades para encontrar financiación: Evidentemente es una amenaza, con un impacto vital para el negocio. De la financiación depende la viabilidad de la idea.

Nuestro esfuerzo estará enderezado a encontrar entidades financieras capaces de apoyar nuestro proyecto y por eso cuidaremos el plan de negocio para que se demuestre con la mayor precisión posible las ventajas en emprender este proyecto. Nos dirigiremos a distintas entidades financieras tal como Bancos, Business Angels y Capital Riesgo.

Se considera también la opción de:

- Acceder a financiación a través del ICO EMPRENDEDORES: Préstamos para Pymes de nueva creación que inician su actividad y con facturación y/o balance que no exceda de 2 MM de euros.
- Financiar los bienes productivos y tecnológicos a través de LEASING (contemplando la opción de compra) o RENTING (sin contemplar la opción de compra), ya que no supone inversión fija inicial y tiene como ventaja de no inmovilizar nuestros recursos en bienes que necesitan continua renovación. De esta manera tendremos mayor liquidez, ventajas fiscales, financiación hasta el 100% del importe de la inversión, amortización fiscal acelerada, pago de los bienes cedidos con los ingresos que ellos mismos generan y además nos facilitará el cálculo exacto de los costos de explotación.

Según el análisis de las expectativas sectoriales a nivel nacional de enero 2009⁽¹⁾ resulta que el sector de la hostelería tiene una calificación a corto y medio plazo de riesgo medio-bajo y una recomendación “Favorable” mientras que las actividades artísticas y de espectáculos presentan un riesgo medio-alto y una recomendación “Neutro”. Dicho eso nuestro negocio estaría en medio de estos dos así que estaríamos en una posición (a nivel de expectativa) nada desdeñable dentro de los sectores.

Caída del consumo: Es claramente una amenaza. No obstante, tal y como se indicó en el Diagnóstico externo, su impacto se considerará neutro. Las familias continúan con sus actividades de ocio y recreo. La visita a restaurantes y locales de hostelería forman parte de la vida de los ciudadanos españoles y visitantes, aunque el nivel de gasto ha disminuido en cada salida considerablemente. Además, un punto fuerte del negocio es la buena política de precios.

¹ (Fuente: informes de DBK primera empresa española especializada en la prestación de servicios de análisis e información sectorial.)

Entorno legal: Aunque es relativamente estable, es una de las mayores amenazas. Será necesario estar continuamente actualizándose e informándose ante la nueva normativa y por supuesto, evitar cualquier posible denuncia que implique cerrar el local, denuncia sanitaria, de trabajo o pérdida de reputación.

Competencia:

- **Atomización del sector:** La excesiva oferta es claramente una amenaza, y se puede considerar una barrera psicológica de entrada. No obstante, la diferenciación permitirá amortiguar el impacto de tal amenaza (el público elegirá éste local frente a otros).
- **Posible copia de la idea por parte de la competencia:** La idea innovadora puede ser copiada, aunque ciertos aspectos de esta oferta como es el caso de la pista de baile transformadora de energía cinética en eléctrica, suponen un fuerte desembolso económico no accesible a toda la competencia.

Productos sustitutivos: Muy influenciado por los gustos cambiantes de los clientes. Es una amenaza con fuerte impacto, contra la que lucha con creatividad e innovación para anticiparse a las modas, y retener a la clientela. Esto va ligado con el limitado poder de negociación de los clientes, quienes, sin embargo, simplemente elegirán otro local porque sus gustos han cambiado.

11.4. Oportunidades.

Ciudad Ubicación del negocio: Madrid es una ciudad cosmopolita y turística. También se considera una fortaleza.

Ayudas Financieras Administraciones: Respecto a la legislación existente en materia de ayudas es de ámbito territorial diverso, fundamentalmente estatal y autonómico. Básicamente, todas las líneas de ayuda consisten en préstamos "blandos" con tipo de interés subvencionado, con un importe de principal variable, llegando hasta 1 millón de euros en algún caso. Dentro del plan estatal se encuentra el plan renove de turismo (Resolución de S.E de Turismo, BOE 289 de 1/12/2008). A nivel autonómico está el plan FICOH. En este caso, puede existir un tanto por ciento de subvención directa, además de los préstamos "blandos". Además habrá elementos importantes en cuanto a innovación y respeto al medioambiente (local "CERO EMISIONES").

Inflación: Permitirá comprar más barato, lo que constituye una fortaleza, pero será necesario poseer liquidez/ financiación suficiente para aprovechar el momento de bajos precios.

Proveedores: Si bien el desempleo es un indicador de la mala situación económica en que nos encontramos, se considerará una oportunidad desde el punto de vista de captación de recursos humanos (con un impacto moderado), ya que habrá más demanda de empleo, lo que permitirá contratar de una forma más económica.

Por otra parte, la gran variedad de proveedores permite un cierto margen de negociación, a excepción de los productos especiales y tecnológicos, como la pista de baile transformadora de energía.

Crisis del mercado inmobiliario: Oportunidad. La oferta de locales en la actualidad es muy abundante y aumentan los ofertantes de inmuebles (inmobiliarias, Entidades Financieras, otros intermediarios financieros, empresas y particulares). El impacto es moderado porque es buen momento para comprar, pero hace falta liquidez.

ANALISIS DAFO

		Oportunidades					Amenazas					
		Madrid, Ubicación	Ayudas financieras administraciones	Proveedores	Inflación	Crisis mercado inmobiliario	Caida del consumo	Dificultad acceso créditos	Legislación restrictiva	Competencia	Productos sustitutivos	
Fortalezas	Originalidad de la Idea	3	0	0	0	0	1	0	0	2	1	7
	Innovación, ecología y tecnología	1	3	0	0	0	1	1	2	2	1	11
	Oferta de productos	3	0	0	2	0	3	0	0	3	2	13
	Ilusión	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	8
	Formación, Gestion Profesional	0	2	2	1	1	1	2	0	2	2	13
Debilidades	Conocimiento del sector	-1	0	-2	0	0	-1	0	-2	-2	-2	-10
	Disponibilidad de fondos propios	-1	2	-1	0	1	0	-3	0	-1	-1	-4
	Habilidad Comercial	1	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-2	-5
	Nivel de crédito	0	2	-1	0	1	0	-3	0	-2	-2	-5
	No disponibilidad de local	-1	0	0	0	2	0	-1	-2	-2	0	-4
		5	9	-2	3	5	3	-2	-1	3	1	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla las líneas representan las fortalezas y las debilidades detectadas a través del análisis realizado. Se ha puesto +3 como valor máximo para aprovechar de la oportunidad o bien bloquear una amenaza y -3 en el caso que la fortaleza/debilidad tenga un efecto contrario. El valor 0 indica un efecto neutro.

12. CIFRAS DEL NEGOCIO. COMPETIDORES y NOSOTROS.

REFLEXIONES ACERCA DE LAS CIFRAS DE NEGOCIO:

Antes de establecer unos objetivos para el negocio, hemos decidido realizar un estudio sobre las cifras de negocio de una serie de establecimientos que, si bien ninguno de ellos ofrece nuestro mismo producto, sí se convierten en competencia ante un consumidor indeciso, así como una referencia razonablemente válida para nuestros objetivos.

Se han obtenido los informes correspondientes de contabilidad depositada por las sociedades gestoras de los establecimientos ante el Registro Mercantil, y ofrecida por la empresa INFORMA.

Las sociedades y establecimientos estudiados son los siguientes:

BUPJAT SA	CASTELLANA 8	 castella8-bupjat.xls
ANACAONA TAPAS S.L.	LATERAL	 lateral-anacaonatapas.xls
MOMA 56 SL.	MOMA 56	 moma56.xls
OTTO GOMEPI RESTAURANTE SL.	BOGGO	 boggo-ottogomepis.xls

Para éstos, la estructura de costes permite establecer un escenario optimista y uno pesimista para nuestro negocio:

Fuente: Elaboración propia.

	MOMA (Disco + piqueo)	BOGGO (Disco + Rte.)	BUPJAT (Copas piqueo)	LATERAL (Rte. Música)	OTRA NOCHE		
					PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
Consumo materias primas	39.4%	37.5%	35.7%	31.3%	36.0%	33.6%	31.3%
Gastos de personal	25.9%	22.4%	27.5%	45.2%	45.2%	26.4%	22.4%
Otros gastos explotación	29.6%	33.3%	20.0%	15.8%	33.3%	22.4%	20.0%
Total sobre cifra de ventas	94.9%	93.2%	83.2%	92.4%	114.5%	82.4%	73.7%

13. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

13.1. Ventas.

Los informes estudiados de la competencia, complementados por estimaciones propias (basadas en estudios de campo) nos permiten establecer unas cifras de ventas razonablemente conservadoras, considerando la capacidad del local, su situación y la originalidad de la idea, factores determinantes del consumo en un mercado cuyo estímulo más importante es que el local esté de moda.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
Producto: comidas mediodía	143.926 €	226.683 €	240.284 €	264.312 €	290.743 €
Producto: brunch	28.314 €	44.595 €	47.270 €	51.997 €	57.197 €
Producto: aperitivo tarde	47.619 €	75.000 €	79.500 €	87.450 €	96.195 €
Producto: cenas	596.739 €	939.864 €	996.256 €	1.095.881 €	1.205.469 €
Producto: entradas con derecho a 1 copa	213.408 €	336.118 €	356.285 €	391.913 €	431.104 €
Producto: bebida brunch	20.980 €	33.043 €	35.026 €	38.528 €	42.381 €
Producto: bebidas extras comidas mediodía	3.723 €	5.864 €	6.216 €	6.837 €	7.521 €
Producto: bebida aperitivo tarde	62.545 €	98.509 €	104.420 €	114.861 €	126.348 €
Producto: bebidas extra cenas	2.602 €	4.098 €	4.344 €	4.779 €	5.256 €
Producto: bebida VIP noche	3.693 €	5.817 €	6.166 €	6.783 €	7.461 €
Producto: bebida bono noche	25.853 €	40.719 €	43.162 €	47.478 €	52.226 €
Producto: bebida barra noche	106.182 €	167.237 €	177.271 €	194.999 €	214.498 €
Producto: eventos	254.800 €	401.310 €	425.389 €	467.927 €	514.720 €

Para los ejercicios siguientes y en función de las variaciones del sector obtenemos hemos supuesto unos incrementos anuales de las ventas del 5%, 6%, 10% y 10%, respectivamente.

Para lograr los objetivos de ventas establecidos, debemos de implantar una adecuada política comercial, que por un lado logre detectar las necesidades y apetencias de los clientes y después oferte aquello que el cliente busca para sus ratos de ocio a un precio atractivo.

13.2. Rentabilidad.

Bajo estas hipótesis, la previsión de la cuenta de resultados para los 5 años, así como las expectativas para el VAN y el TIR se muestran a continuación:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
COSTE DE LAS VENTAS	1.492.128 €	1.956.058 €	2.036.272 €	2.254.722 €	2.442.113 €
EBITDA	18.257 €	422.798 €	485.315 €	519.024 €	609.007 €
Dotación a amortizaciones Inm. Intangible	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial	97.047 €	147.571 €	149.571 €	152.371 €	155.171 €
EBIT	- 78.790 €	275.227 €	335.744 €	366.654 €	453.837 €
Resultado financiero	- 29.563 €	- 19.376 €	- 13.608 €	- 9.389 €	- 4.274 €
BAI	- 108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
Impuesto de Sociedades	- €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €
BDI	- 108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO		-108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
Gastos financieros		29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
Amortizaciones y provisiones		97.447 €	148.171 €	150.171 €	152.971 €	155.771 €
Inversiones netas en inmovilizado	-1.044.507 €	0 €	-20.000 €	-20.000 €	-40.000 €	-40.000 €
Inversiones NOF		26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
FLUJO LIBRE DE FONDOS	-1.044.507 €	45.045 €	381.835 €	384.728 €	392.161 €	458.223 €
Cash flow acumulado	-1.044.507 €	-999.462 €	-617.626 €	-232.898 €	159.263 €	617.486 €

Tasa libre de riesgo	3,00%
Prima de riesgo	4,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	7,00%
VAN	235.306 €
TIR	14,61%

13.3. Posicionamiento

POSICIONAMIENTO en el mercado es:

“la manera en que los consumidores definen un producto, a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.”

Hemos dividido el mercado del ocio en grupos combinando más variables como la edad, ocupación, clase social e ingresos.

Este negocio se dirige principalmente al segmento objetivo de personas entre 30 y 50 años y con poder adquisitivo medio-alto.

Hay distintas posibilidades de ocio según las singularidades de cada persona, la situación económica o personal de cada individuo y la situación económica del entorno.

Nuestras características nos otorgan una posición diferenciada respecto a la competencia como una alternativa nueva para la disfrutar de la noche madrileña.

No se pretende lograr ser un lugar tranquilo, ni “chic” ni “in”. Pretende ser pura energía.

Crear, recoger y redistribuir “nueva energía”.

La gente optará por elegir nuestro establecimiento porque necesita salir de la rutina de la semana de trabajo, quiere estar con su grupo de amigos o bien encontrar nueva gente con las mismas inquietudes y deseos por pasar “otra” noche.

La oferta de comida y bebida será un complemento a la noche que se está viviendo en nuestro local. La diversión y nuestra conciencia ecológica será nuestra característica diferencial. La comida de calidad y respetuosa con el medio ambiente y a un precio asequible a nuestro segmento de público.

¿Cómo? “Todo el entorno debe acompañar al momento de ocio que se está haciendo”.

Música que favorezca el baile en pareja y en grupo para los menos atrevidos. Profesionales facilitadores de ocio actuarán como animadores turísticos y fomentarán la diversión sin ser repetitivos, pesados o incómodos. Todo el ambiente debe ayudar a crear un clima (por ejemplo, si está sonando una música de baile, los camareros deberán actuar a ritmo de música para que quien quiera bailar sea inducido a hacerlo y no se sienta extraño). De la misma manera debemos crear un atmosfera a través de un juego de luces que no ilumine directamente a las personas y para que se sientan cómodos bailando.

Cantar y hacer cantar: Actuaciones de canciones muy famosas ejecutadas por nuestros profesionales y con el objetivo de implicar al público. Por eso se van a elegir canciones de artistas que todo el mundo conoce y de fácil ejecución. Además el entorno debe contribuir y como se ha comentado anteriormente, los camareros también cantarán.

Espectáculos itinerantes de mesa en mesa (como puede ser un número de magia por cada mesa que implica a un comensal o que favorezca las relaciones entre grupos/personas).

Para nosotros la diferenciación del personal debe ser una clara ventaja competitiva, se debe contratar y capacitar al personal para que sea mejor que el de la competencia. La diferenciación del personal requiere que la empresa seleccione con gran cuidado al personal que tendrá contacto con la gente y que lo capacite debidamente. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad debe usar los mejores componentes,

ensamblarles de forma experta, inspeccionarlos con cuidado y comunicar eficazmente su valía.

Breve resumen:

- Ser el lugar de ocio de referencia en Madrid para las personas entre 30 y 50 años. Incluyendo a los turistas de negocio y no que hay en Madrid.
- Ofrecer ocio con carácter “español” nos deben reconocer como un lugar de ocio “español”.
- No somos un restaurante con espectáculo o discoteca con comedor. Somos la “otra” opción de la noche en la oferta de diversión en Madrid.
- Somos especialistas en espectáculos breves y divertidos para que la gente se lo pase bien y quiera repetir.
- Ambiente donde las personas no son espectadores sino parte activa durante toda la noche.
- Lugar que facilita las relaciones personales entre clientes.

La diferenciación de la imagen.

Los símbolos, pueden conllevar al reconocimiento de la empresa y la diferenciación de la imagen. Se deben diseñar letreros y logos que permiten reconocerla enseguida. También se puede pensar en crear la imagen por medio del tipo de eventos que queramos patrocinar.

Seleccionar las ventajas competitivas adecuadas.

En general las diferencias a promover para el mercado “target” son:

- Mejor Calidad.
- Mejor servicio.
- Menor precio.
- Más Valor.
- Tecnología más avanzada.

Qué diferencias promover:

No todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. Por ello es necesario establecer una diferencia en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- Importante: Cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores objetivo.
- Distintiva: Cuando la competencia no ofrece la diferencia o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- Superior: Cuando la diferencia se puede comunicar a otras formas, mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.

- Comunicable: Cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- Preferente: Cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- Asequible: Cuando los compradores tienen capacidad para pagar la diferencia.
- Rentable: Cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

	Importante	Distintiva	Superior	Comuni- cable	Prefe- rente	Asequible	Rentable
Mejor Calidad	2	2		2	3	5	2
Mejor servicio	5	5		5	5	5	5
Menor precio	5	5		5	3	2	2
Más Valor	5	5		5	5	5	5
Tecnología más avanzada	2	5		3	3	5	2

La escala de valor es entre 1 y 5, considerando 1 como **poco sentido promover para nuestro mercado “target”** y 5 representa casi **la obligación de tener esta diferencia en nuestra actividad**. Así que, desde la tabla ilustrada se puede apreciar que las diferencias a promover y que resultan importantes según los diferentes criterios son ofrecer Mejor Servicio, Más Valor y Menor Precio.

El POSICIONAMIENTO tecnológico es “clave” porque nos diferenciamos de los competidores en el uso de la tecnología para nuestro negocio (ej. Pista de baile que genera energía, terminales táctiles para ordenar, etc.). También es importante construir un plan estratégico de innovación (I+D+i).

14. RESUMEN.

Se ha trabajado la planificación del negocio enfocándolo como un espacio diferente y atractivo para el ocio en Madrid. Se ha intentado corregir las debilidades y afrontar las amenazas potenciando las fortalezas propias de nuestro negocio y aprovechando las oportunidades que nos ofrece el entorno de actuación.

Asimismo, se han estimado las necesidades financieras que requerirá la puesta en marcha de este negocio y se han realizado previsiones de facturación y rentabilidad de la actividad.

También se ha definido cuál es el posicionamiento de nuestro local en el mercado, y se han resaltado las ventajas competitivas que tiene este modelo de negocio frente a la competencia.

Objetivo en Ventas: 1,5 Mill € el primer año, con incrementos del 5%, 6%, 10% y 10 % respectivamente en ejercicios siguientes

Objetivo en rentabilidad: TIR > 12%.

Objetivo de Posicionamiento

Local de diversión de referencia en Madrid

Originalidad, Innovación, Tecnología y Cuidado del Medio ambiente son nuestras guías
Variedad de oferta a muy buen precio. La crisis es una oportunidad

Calidad en la restauración y especialmente en el servicio y en el trato al cliente.
Legalidad. Respecto a la normativa

El Cliente forma parte del espectáculo, además de disfrutar de él, debe participar en él

15. PLAN DE OPERACIONES. INTRODUCCIÓN

El objeto de este documento es describir la manera en que TU OTRA NOCHE va a crear sus productos. Para ello, se partirá de una relación de los procesos y operaciones que van a tener lugar, para, a partir de aquí, definir el local, el equipamiento, el personal y las existencias necesarios para desarrollar el producto.

Aunque en este Plan de Operaciones no se profundizará en el detalle de los procesos, subprocesos y procedimientos operativos para el negocio, sí conviene tener presente que, con el fin de profesionalizar la gestión de un negocio que opera en un sector que, adolece de ello, dentro del horizonte temporal contemplado se pretende elaborar un sistema de gestión integrado, para lograr la homologación por el ICTE.

La idea de negocio de disponer de un horario de apertura amplio, para ofrecer diferentes productos según la hora del día, condicionará el número de personas necesario para atender el negocio. No obstante, el objetivo es optimizar todo lo posible los costes de personal, externalizando todos aquellos servicios que no giren en torno a nuestro "core business". De este modo, tanto el personal gerencial, como el resto de la plantilla se centrará exclusivamente en aquello que proporcione valor añadido al negocio.

Tal y como se ha comentado en los capítulos anteriores, TU OTRA NOCHE se implantará en un local de 1.500m² de superficie aproximada, del que, inicialmente, se dispondrá en régimen de alquiler, ubicado en la zona Madrid centro. Teniendo en cuenta que la idea contempla la disponibilidad de diversos ambientes, y que éstos cambien en función de la hora, éste es un condicionante importante a la hora de elegir el local, pues debe permitir tal posibilidad de forma razonablemente sencilla.

Una vez conocido el local y su distribución, el siguiente paso será definir el equipamiento necesario para la entrada en funcionamiento del negocio. El criterio que se ha seguido para la elección del mismo ha sido el de máximo servicio, tanto para los usuarios “internos” (empleados y personal de subcontratas) como para los que deben disfrutar del servicio (clientes), y persiguiendo siempre el máximo respeto por el medioambiente. También es reseñable el alto grado de automatización que pretendemos lograr en la gestión, tanto interna, como con el cliente, con el paquete de gestión que incluye la posibilidad de que el cliente realice su pedido de forma directa a la cocina.

También se contempla en este Plan una comprobación de nuestra capacidad productiva máxima, conforme a la legislación y a las posibilidades del local.

Por último, se realizará un cálculo de las existencias mínimas necesarias para el funcionamiento del local, compatibilizando los criterios económicos con el objetivo de lograr la excelencia operativa.

16. PROCESOS Y OPERACIONES

En general, los procesos que tendrán lugar en TU OTRA NOCHE son los siguientes:

- Procesos de Dirección / Gestión.
- Procesos de Aprovisionamiento.
- Procesos de cocina.
- Procesos de sala.
- Procesos de mantenimiento, higiene y limpieza.

Dentro de estos procesos generales, a su vez, pueden determinarse los sub-procesos que conformarán la actividad del negocio para cada uno de los productos. Esta definición será la que se utilice, dentro de este Plan de Operaciones, para los propósitos siguientes:

- Diseñar la distribución del local más adecuada para la realización de todos estos procesos con la agilidad, eficacia y eficiencia requeridos para lograr la excelencia en el servicio al cliente.
- Definir y cuantificar la estructura de personal necesario para llevar a cabo las operaciones.
- Definir los procedimientos operativos, que serán la base para la elaboración del Sistema de Calidad, y la posterior homologación por el ICTE.

16.1. PROCESOS DE DIRECCIÓN / GESTIÓN:

Dentro de este capítulo pueden englobarse los siguientes sub-procesos:

- Marketing: captación de clientes, análisis de la demanda, desarrollo de nuevos productos.
- Dirección de RRHH: selección de personal, capacitación, formación.
- Gestión de la Calidad.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Gestión medioambiental.
- Procesos de Seguridad Física del local y de las personas.
- Administración y gestión financiera.

16.2. PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO:

- Procesos de contratación de artistas: selección de fuentes, castings, etc.
- Procesos de compras de materias primas: selección de proveedores, homologación, adquisición.
- Procesos de gestión de inventario.

16.3. PROCESOS DE COCINA:

- Gestión de pedidos.
- Manipulación de alimentos: preparación, cocinado, presentación de platos.

16.4. PROCESOS DE SALA:

- Recepción de clientes.
- Gestión de pedidos.
- Elaboración y presentación de bebidas.
- Entrega de productos de cocina.
- Presentación de espectáculos y animación.
- Cobro al cliente.

16.5. PROCESOS DE MANTENIMIENTO, HIGIENE Y LIMPIEZA:

- Revisiones periódicas del local, de sus equipos y de las instalaciones.
- Programación de actuaciones periódicas para reparar o sustituir los defectos detectados.
- Coordinación de las subcontrataciones para la realización de dichos trabajos.

17. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El equipo directivo constará de dos personas:

- Un gerente, quien se responsabilizará del marketing, ventas y administración.
- Un Director de Operaciones, quien se responsabilizará de los aprovisionamientos, subcontrataciones y gestión de RRHH.

El resto de actividades de dirección (calidad, prevención, gestión medioambiental y mantenimiento) se subcontratarán. También se externalizarán las asesorías legal y financiera.

Por lo que se refiere a los empleados, la plantilla constará del personal siguiente:

- 2 jefes de sala, uno para el horario diurno, y otro, para el nocturno.
- 12 camareros/as (9 para las noches y 3 para el horario diurno).
- 2 peones de cocina (limpieza menaje).
- 4 vigilantes de seguridad (2 en la puerta + 2 por el local).
- 1 animador / DJ para las noches.
- 1 Web Designer que será el owner de la implantación de nuestro escaparate en internet.

El personal de cocina (oficiales y ayudantes) será proporcionado por la empresa de catering.

Los espectáculos se conseguirán mediante la contratación de artistas externos, bajo la responsabilidad del Director de Operaciones.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los costes de personal se resumen en la tabla siguiente donde también se han añadido los costes por la formación de nuestro personal y los bonos que se contemplarán en la política retributiva de recursos humanos:

PUESTO	COSTE ANUAL (€)
Gerente	100.000
Director Operaciones	83.000
Jefes de sala (2)	83.000
Camareros (12)	298.000
Personal seguridad (4)	78.000
Auxiliares cocina (2)	39.000
Animador / DJ	34.000
Web Designer	30.000
Bono por cumplimiento objetivos	29.600
Formación	24.000
TOTAL	798.600

18. LAYOUT DE LA INSTALACIÓN. UBICACIÓN.

18.1. Lay Out.

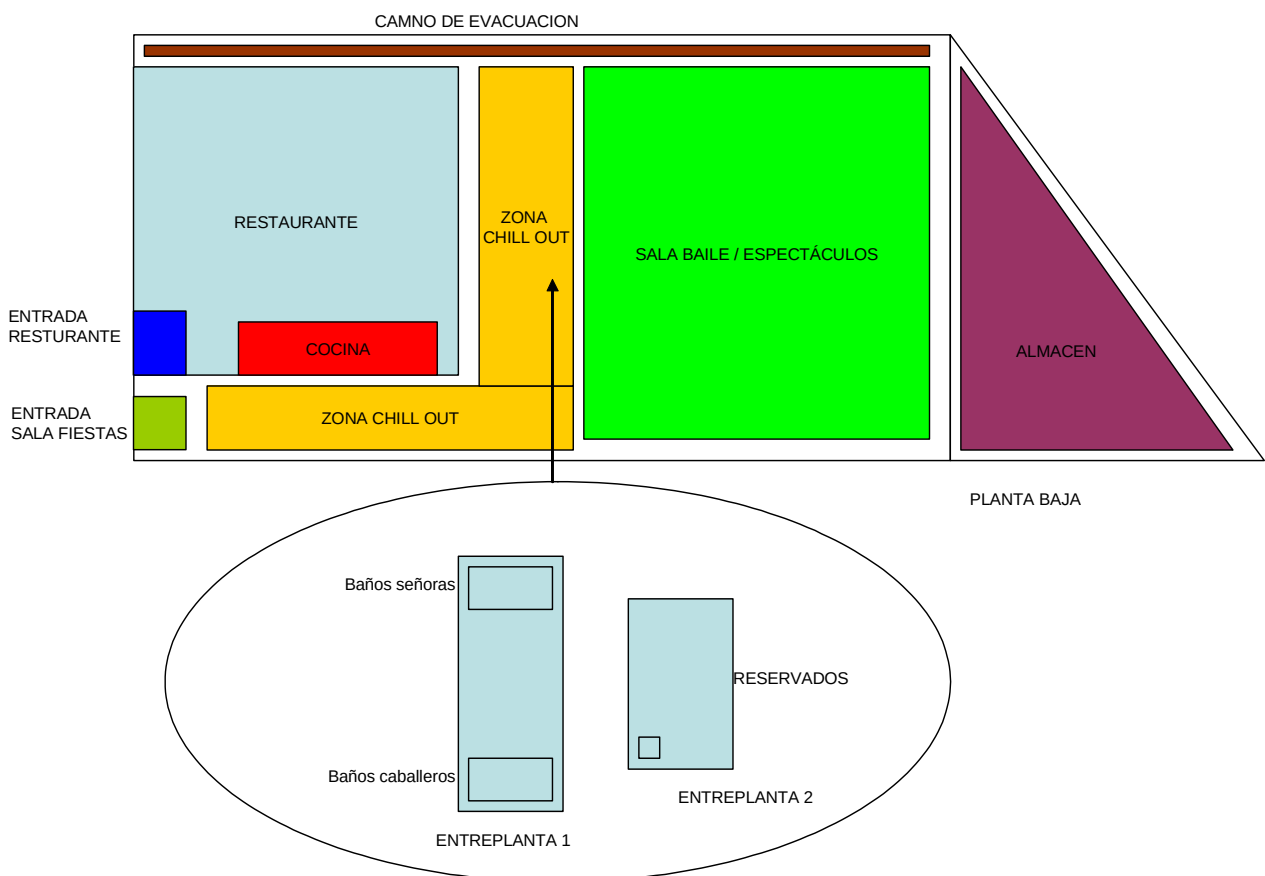
Consideramos un local de unos 1500 m², con una disposición rectangular lo que nos permita separar y diferenciar en dos ambientes:

- Zona restaurante y tapeo.
- Zona espectáculo- disco- baile.

El local situado en la calle Príncipe de Vergara n. 26 cumple con estos requisitos. Como se puede ver en los planos adjuntos, el local es segregable en base a los requerimientos enunciados previamente.

- Una primera zona en la entrada que sirva como zona de restauración y barra de tapeo, con unos 400 m² aprox.
- Una zona de transición, donde tiene cabida un espacio chill out, donde tomar algo y disfrutar de una conversación agradable, de unos 150 m².
- Zona al fondo donde ubicar la pista de baile y zona de disco/espectáculo de 650 m² aprox.
- Y zona de reservados en las entreplantas 1 y 2 abiertas a la pista de baile.
- Adicionalmente, el local cuenta con zona de almacén al fondo y un sótano de 34 m².

El lay out del local es el siguiente:



18.2. Ubicación

TU OTRA NOCHE, por sus características, filosofía y finalidad debe situarse en dos zonas principales:

- Centro de la ciudad de Madrid (barrios de Chamberí o Salamanca).
- En las afueras de la ciudad, en zona exclusiva (p.e. carretera A-6).

En base a los servicios que se van a ofrecer y al horario de apertura, el local deberá estar ubicado en una zona comercial y de oficinas que permita la explotación del local en horario diurno (mañana y tarde). Por otro lado, la zona de exclusividad nos va a orientar al público objetivo que buscamos. Una zona menos exclusiva hará que este público, que no se mueve por esos ambientes no acuda a nuestro local.

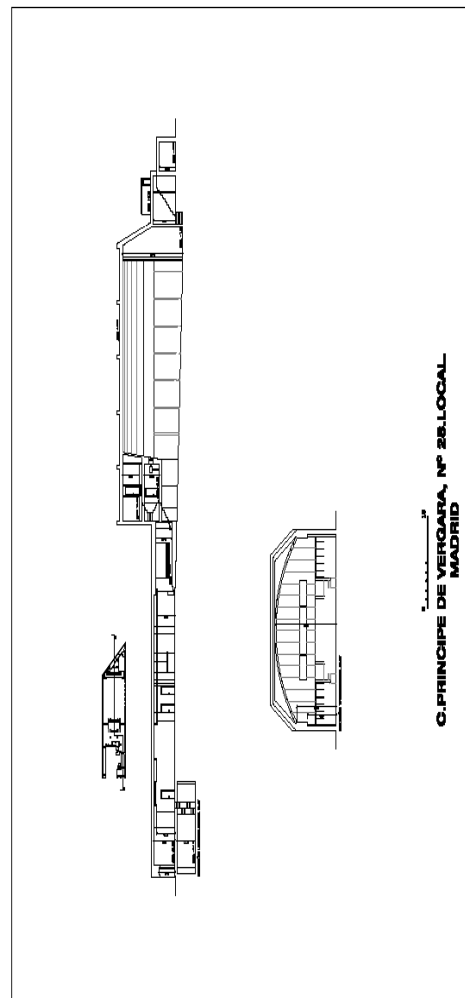
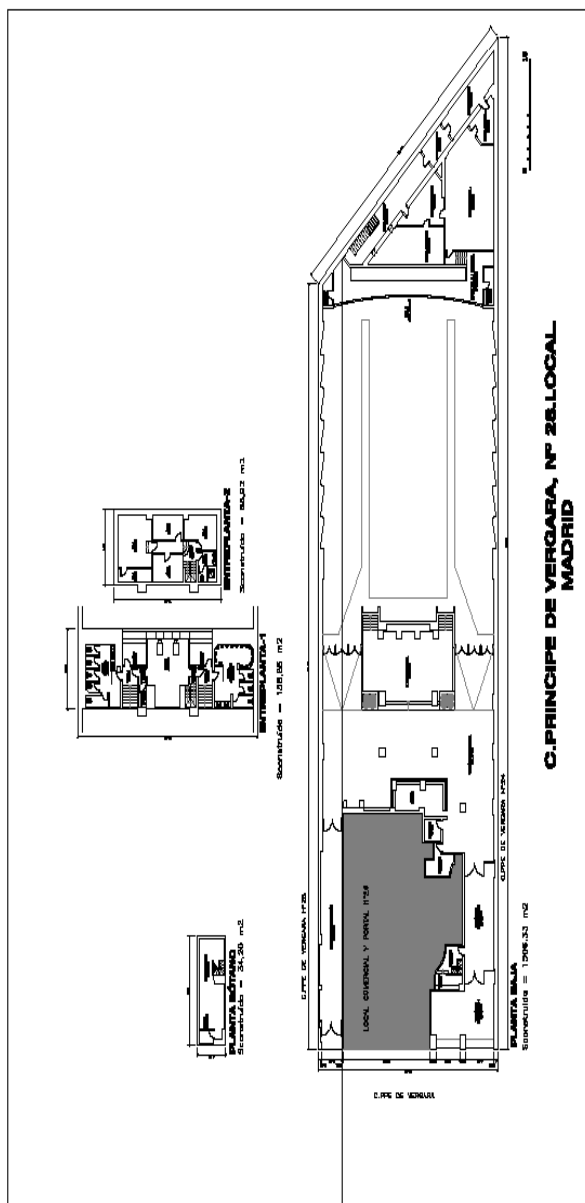
Por otro lado, en el aspecto económico, a primera vista puede parecer que un local en las afueras puede resultar más barato que en el centro de la ciudad. Sin embargo, implica otros riesgos como el transporte, salirse de la zona de "movida" etc, lo que sin duda, penalizará la explotación del negocio.

Por tanto, el centro de Madrid parece la mejor opción. Las dos zonas objetivo son el barrio de Chamberí y el barrio de Salamanca, por su exclusividad, posición céntrica y zona de movimiento de nuestro público objetivo.

Estas zonas ya disponen de restaurantes y bares de copas. Chamberí dispone de locales como Fortuny, Bangaloo, Shabay, Moma86 y la zona de Salamanca dispone de muchos restaurantes y también diferentes bares de copas y discotecas como Gabana 1800 o Ramsés. Sin embargo, esta segunda opción esta menos explotada y saturada.

La ubicación de nuestro local en la zona de Príncipe de Vergara n. 26 nos ofrece las siguientes ventajas:

- Desde el punto de vista del negocio, es una zona de mucho transito, tanto comercial como de negocios lo que permite la explotación durante el día y la tarde.
- En los alrededores no hay muchos locales para tomarse copas y sin embargo, si existen muchos restaurantes, lo que favorece el los posibles clientes acudan a nuestro local para pasar un rato de diversión, sin tener que cenar previamente.
- Comunicaciones. En las proximidades del local se encuentran diferentes parkings públicos (c/ Goya 28, c/Díaz Polier, 1y Nuñez de Balboa, 24), además de varias paradas de metro a menos de 200 metros (Goya y Velásquez) y varias líneas de autobuses (29, 52 y N2) con parada en la misma puerta del local.



19. INFRAESTRUCTURA MÁS ADECUADA

A continuación se lista el equipamiento que se considera necesario para la puesta en funcionamiento del negocio:

19.1. EQUIPAMIENTO DE COCINA:

DESCRIPCIÓN	UDS.
ZONA COCINA	
HORNOS MICROONDAS MARCA AMANA MOD.RS-511 A. *Lacado negro, capacidad 34 litros., potencia: II 220v 1100 W. *Niveles de potencia multiples, incorpora reloj temporizador y micropuerta. *DIMENSIONES: 549X503X359 MM.	5,0
ESTANTE PARA MICROONDAS. *Construido en acero inoxidable AISI-304 18/18 de 1,5 mm de espesor y reforzado por medio de omegas longitudinales, doblado en radio, frontal en radio, tornillos de fijación en acero inox. *DIMENSIONES: 1200X500 MM.	5,0
MESA REFRIGERADA MARCA INFRICO MOD.BMGN 1960II. *Construido en acero inoxidable, desagüe interior de la cámara. Estructura totalmente inyectada. Interior con uniones de amplio radio para facilitar su limpieza. Bandeja evaporativa en acero inox. *Puertas con tirador integrado y bisagra pivotante. *Sistema de condensación ventilada. Potencia: II 220 V 700 W. *Volumen camara: 460 litros. *3 Puertas. Desescarche automático y control digital. *DIMENSIONES: 1960X700X850MM.	2,0
MESA REFRIGERADA PARA PIZZAS Y ENSALADAS MARCA INFRICO MOD. BMGN 1960 EN. *Construido en acero inox, desagüe interior de la cámara. *Estructura totalmente inyectada. *Interior con uniones de amplio radio para su fácil limpieza. *Bandeja evaporativa en acero inox. *Puertas con tirador integrado y bisagra pivotante. *Sistema de condensación ventilada. *Tapa de acero con bloqueo de apertura. *Volumen Camara: 460 litros. Potencia: II 220 V 700 W. *3 Puertas. *Desescarche automatico y control digital. *DIMENSIONES: 1960X700X850/1035 MM.	1,0
RECIPIENTE GASTRONORM GN-1/3-150 (10 UNDS) *Construcción en acero inoxidable, capacidad 2,8 litros. *Profundidad 150 mm. *DIMENSIONES: 325X176 MM.	5,0
FRY TOP A GAS MARCA JEMI MOD. FRT-75. *Construido en acero inox, consta 1 plancha lisa de 754x455x15mm. *Valvula de seguridad y 1 soporte. *Potencia: 15,58 KW/13.400 KCAL/H. *DIMENSIONES: 800X700X850MM.	1,0
COCINA A GAS MARCA JEMI MOD.FRG-70/2, construida en acero inox. *Encimera con 4 fuegos de 120mm, y soporte. *Pasamanos frontal. Potencia: 19,59 KW/16.800 KCAL/H. *DIMENSIONES: 800X700X850MM.	2,0
FREIDORA A GAS MARCA JEMI MOD.FRG-70/2, construida en acero inox. *2 Cubas, capacidad: 15+15 litros, 2 cestas, 1 cesta grande. *Potencia: 23,8 KW. 20,468 KCAL/H.	1,0

DESCRIPCIÓN		UDS.
<u>ZONA COCINA</u>		
HORNO CONVECCION VAPOR MARCA SALVA MOD. SC6 + V CMF. *Capacidad 6 bandejas GN 1/1. *Potencia 10,2 kw. *Voltaje a 380 V. *Vapor a baja temperatura. *Control del grado de saturación. *200 Programas con 5 pasos. *Modo de automático de encendido. *Autolavado automático. *Ajuste del ciclo del ventilador. *Dimensiones: 920x791x787 mm.		2,0
MESA DE APOYO PARA HORNO MOD. SC-8 GN 1/1. *Construída en acero inox de 1,5 mm de espesor, estante contruido en acero inox, patas cuadrada de 40x40mm construidas en acero inox -. dotadas de pies regulables en altura. *DIMENSIONES: 920x791x1062mm.		2,0
GRIFO DUCHA + GRIFO INTERMEDIO *Grifo ducha monomando 2 aguas+caño, provisto de muelle de acero inox y equipado con flexible especial para resistir la alta temperatura y presión del agua y válvula de retención, grifo en acabado cromado de alta dureza, con maneta de plástico abtcalórico. *DIMENSIONES: 400X50X1190 MM.		2,0
CAMPANA MURAL DE EXTRACCION. *Campana pared, construída en acero inoxidable AISI 304 con acabado pulido fino, con 5 filtros de lamas cortafuegos en acero inox. *Drenaje de grasas con depósito de reacogida y tapón. *SIN VENTILADOR. *DIMENSIONES: 2500X1000X750MM.		2,0
FORRADO PARED EN ACERO INOXIDABLE. *DIMENSIONES: 2500X1000 MM.		2,0
MESA DE PREPARACION CONSTRUIDA EN ACERO INOX C/1ENTREPAÑO. DIMENSIONES: 800X700X850MM.		2,0
MESA DE PREPARACION CONSTRUIDA EN ACERO INOX. *DIMENSIONES: 700X700X850MM.		2,0
ARMARIO CONGELADOS MARCA EUROFRED MOD.VF9214. *Construido en chapa lacada, 1 cajón con 2 tapas. *Potencia: II 220 V 560 W *DIMENSIONES: 550X600X850 MM.		3,0
ESTANTE DOBLE DE PARED. *DIMENSIONES: 1200X400 MM.		3,0
CORTADORA DE FIAMBRES MARCA MOLVIFRIT MOD. C 300 PR. *Construída en acero inox, afilador incorporado permanente, diámetro		1,0

DESCRIPCIÓN	UDS.
<u>ZONA COCINA</u>	
de cuchilla: 300. Potencia: II 220 V 210 W. *DIMENSIONES: 1200X400 MM.	
LAVAMANOS DE PEDAL CONSTRUIDO EN ACERO INOXIDABLE. *DIMENSIONES: 450X450X850MM.	2,0
ESTANTE DE PARED. *DIMENSIONES: 1000X400MM.	2,0
ESTANTE DOBLE DE PARED. *DIMENSIONES: 1700X400 MM.	2,0
CORTADORA DE PAN MARCA E.GABARRO MODE.VERTICAL TVI *Construída totalmente en acero inoxidable, diseñado para el rebanado de barras de pan mediante corte inclinado, corte continuo y posibilidad de rebanado corte a corte, equipado con cajón de recogida de migas. *Producción: 120 rebanadas/minuto. Grueso de corte regulable de 5 a - 80 mm. Tamaño de boca de entrada regulable: máx. 80 x 100 mm. *Potencia: II 220 V 180 W. *DIMENSIONES: 470X355X775 MM.	1,0
MESA DE PRELAVADO CONSTRUIDA EN ACERO INOX AISI 304. *Con pila de 450x450 mm, aro de desbrase con goma, perfil salvaaguas en todo su perímetro y alojamiento para cubo. *DIMENSIONES: 1500X700X850 MM.	1,0
LAVAVAJILLAS MARCA MOVILFRIT MOD. MLC80. *Construído en acero inox. *Capacidad para platos de 42 cms, de diametro, capota fácilmente - elevable y auto compensada, filtro en el interior del desagüe y bandejas filtro en la cuba de lavado. Dotado de 1 cesta base, 1 cesta platos y 2 porta cubiertos. Potencia: III 380 V 11.100 W. *DIMENSIONES: 675X675X1400MM.	1,0
MESA DE SALIDA DE LIMPIO CONSTRUIDA EN ACERO INOX. AISI 304. *Perfil salvaaguas en todo su perímetro y estante inferior. *DIMENSIONES: 600X700X850 MM.	1,0

19.2. EQUIPAMIENTO DE COMEDOR / BAR:

DESCRIPCIÓN	UDS.
<u>ZONA BARRA</u>	
ENFRIADOR DE BOTELLAS MARCA INFRICO MOD.EB-2000 II. *Exterior e interior en acero inox., respaldo chapa galvanizada. *Desagüe en el interior de la cámara, bandeja de desagüe en plástico. *Volumen cámara: 620 L. *Control termostático, desescarche automático. Potencia: II 220V 350 W. *DIMENSIONES: 1954X550X865 MM.	3,0
FABRICADOR HIELO MARCA I.T.V. MOD. DELTA-45w. *Construido en acero inoxidable. *Producción de 48 Kg/24h, con un almacén de 19 Kg. *Potencia: II 220 V 540 W. *DIMENSIONES: 460X900X610MM.	2,0
FREGADERO CON 1 SENO Y ESCURRIDOR. *Construido en acero inox.AISIS-304 (18/10) de 1,5 mm., de espesor. *1 Seno soldado de 400x400x250mm, con protección insonorizante, peto posterior de 100 mm de altura, cantos redondeados, bastidor construido en acero inoxidable con pies regulables en altura. *DIMENSIONES: 1300X600X850 MM.	2,0
GRIFO MEZCLADOR "ESPECIAL BAR" GK S23F. *Diseño de altura especial para fregaderos situados detrás de la barra - del bar, grifo monobloc sobremesa, caudal en litros/min:25.	2,0
FRENTE MOSTRADOR REFRIGERADO MARCA INFRICO MOD.FMPP-2000II. Exterior e interior en acero inox., respaldo galvanizado. *Desagüe en el interior de la cámara, control de temperatura final de desescarche, bandeja evaporativa en acero inoxidable,. *Volumen cámara: 510 litros, nº puertas: 3. *Potencia: II 220 V 600 W *DIMENSIONES: 1960X600X1050MM.	0,0
MOSTRADOR CAFETERA MARCA CORECO MOD. MC-150. *Exterior acero inox, excepto el respaldo que es acero plastificado. *Apoyos inox., regulables en altura, cajones auxiliares sobre guías con rodamientos, tolva para posos de café con golpeador, con 2 entrepaños. Nº de cajones: 2 uds. *DIMENSIONES: 1495X1040X600 MM.	1,0
LAVAVASOS MARCA MOVILFRIT MOD. MLV 40B. *Construido en acero inoxidable, capacidad para platos de 27 cms de - diámetro, capacidad cuba 15 L. *Cesta de 400x400x140 mm. *Producción piezas/hora: 2100. Potencia: II 220 V 3000 W. *DIMENSIONES: 470X520X720 MM.	2,0
TOSTADOR ELECTRICO MARCA INFRICO MOD.T-12 E-ST. *Acero inox interior y exterior.	1,0

19.3. EQUIPAMIENTO DE ALMACÉN:

DESCRIPCIÓN	UDS.
<u>ZONA DE ALMACEN</u>	
RECINTO FRIGORIFICO CONSERVACION	1,0
*DIMENSIONES EXTERIORES DEL RECINTO: 3800X1800X2420 MM. *PANEL 105 MM. *PANEL DIVISORIO *1 PUERTA 1900X700 MM DE REFRIGERACION *1 PUERTA 1900X700 MM DE CONGELACION *SUELO FENOLICO *PERFIL SANITARIO SOLO RECINTO REFRIGERACION *VALVULA EQUILIBRADORA DE PRESIONES	
EQUIPO PARTIDO DE REFRIGERACION	
*MODELO STM016Z001 *POTENCIA: 880 W *VOLTAJE: 230/l.	
EQUIPO PARTIDO DE CONGELACION	
*MODELO STL024012 *POTENCIA: 2210 W *VOLTAJE: 400/3	
<u>RELACION ESTANTERIAS SEGÚN PLANO</u>	
ESTANTERIAS 4 NIVELES	2,0
ESTANTERIAS 4 NIVELES	3,0
<u>RELACION ESTANTERIAS ZONA ALMACEN</u>	
ESTANTERIAS 4 NIVELES	5,0

19.4. MENAJE:

DESCRIPCIÓN	UDS.
JUEGOS PLATOS	2500,0
JUEGOS DE CUBIERTOS	600,0
VASOS DE POLICARBONO	3000,0
CENICEROS DE POLICARBONO	100,0
VASOS PEQUEÑOS DE POLICARBONO	500,0
CAFETERA INDUSTRIAL	3,0
Cafetera automatica con 4 grupos, especial para bares restaurantes, fabricadas en acero inox y abs, conservando un atractivo diseño.	
MANTELERÍA	1,0
MENAJE COCINA	1,0
JUEGOS DE CAFÉ	600,0

19.5. ILUMINACIÓN Y SONIDO:

EQUIPOS AUDIO

- 10.000 WATIOS RMS EN PISTA
- 2.000 WATIOS RMS ZONA B
- 2.000 WATIOS RMS ZONA C
- 800 WATIOS RMS EN CABINA DJ

EQUIPO DE CABINA DJ

- 1 MEZCLADOR RODEC MOD. MX-240MKIII
- 2 REPRODUCTORES CD PIONEER MOD. CDJ-800
- 2 GIRADISCOS TECHNICS MOD. SL-1200 MKII
- 1 AURICULARES SENHEISER MOD. HD-25/1

EQUIPOS AUDIOVISUALES

- 1 VIDEOPROYECTOR MITSUBISHI MOD. XL-5900U 4000 ANSI LUMENS
- 1 VIDEOPROYECTOR MITSUBISHI MOD. SL-4SU 1700 ANSI LUMENS
- 1 PANTALLA ELECTRICA DE 6 X 4 METROS (ESCENARIO)
- 1 PANTALLA ELECTRICA DE 4 X 3 METROS (PISTA)
- 10 PROYECTORES DE DIAPOSITIVAS REFLECTA MOD. C-250W RF
- 1 DISTRIBUIDOR DE VIDEOS 2 SALIDAS 4 ENTRADAS
- 2 REPRODUCTORES DE DVD Y VIDEOS

EQUIPOS DE ILUMINACION

- 16 CABEZAS MOVILES (8 SPOT/8 FRESNEL) 700 WAT FUTURELIGHT
- 16 CABEZAS MOVILES SPOT 250 WAT FUTURELIGHT
- 4 SCANNERS 250 WAT FUTURELIGHT
- 1 INTERFACE + SOFTWARE (WIZARD 1024) CONTROLADO POR PC
- 4 CEGADORAS 2400 WAT CADA UNA
- 4 FLASH 750 WAT CADA UNO
- 1 CONTROLADOR DE FLASH DE 4 CANALES
- 16 FOCOS PAR-64 DE 1000 WAT CADA UNO
- 8 FOCOS PAR-56 DE 300 WAT CADA UNO
- 16 FOCOS PAR-30 DE 30 WAT CADA UNO
- 100 BOMBILLAS LED
- 1 DIMER CONTROLADOR DE 12 CANALES DE 2000 WAT CADA UNO
- 2 MAQUINAS DE HUMO ROSCO 1500 WAT CADA UNA CONTROL DMX
- 1 EFECTO DE ILUMINACION LASER 5 WATIOS MULTICOLOR
- SISTEMA DE CONTROL DEL LASER POR PC CON SOFTWARE PANGOLIN

EQUIPOS TPV - VISOR CLIENTE

- TPV VISOR PANTALLA (30)

19.6. ESCENARIO / PISTA DE BAILE:

DESCRIPCIÓN	UDS.
PISTA DE BAILE SOSTENIBLE La Pista de baile Sostenible™ es la primera pista de baile que captura la energía de la danza. La energía producida por EL movimiento se convierte en electricidad. El suelo ofrece una experiencia visual única en cada nivel de energía, de "carga" y "medio", hasta el máximo nivel de la noche. Todas las imágenes son una continua interacción en tiempo real entre los bailarines y el suelo, permitiendo que cada individuo realice acciones para contribuir a una experiencia colectiva. Los niveles de energía se hacen visibles por un medidor de energía. ¿Cómo funciona? La pista de baile es una fusión de la electrónica, software y materiales duraderos. Se compone de módulos de medición de 65 x 65 cm, cada uno de los cuales hace una vertical circulación de hasta aproximadamente 1 cm cuando se bailaba sobre él. Estos movimientos se transforman por un avanzado motor eléctrico en energía eléctrica. Toda persona es capaz de producir 5-20 vatios de potencia, dependiendo de su peso y actividad en la pista de baile.	100 m2

19.7. AIRE ACONDICIONADO:

DESCRIPCIÓN	UDS.
UNIDAD DE ACONDICIONAMIENTO DE AIRE. Breezair Serie TBA07 No utiliza CFC's ni otros gases refrigerantes La serie TBA 07 no utiliza CFC's ni otros gases refrigerantes que puedan dañar el medio ambiente, consume una sexta parte que los sistemas convencionales y comporta un bajo coste de instalación porque no requiere de sofisticadas canalizaciones. Además, requiere un bajo coste de mantenimiento al estar basado en una tecnología sencilla y natural. Características: Caudal nominal de 15.000 m3/h con una potencia motor (a velocidad variable): 1,29 CV. Su peso en vacío y funcionamiento es de 66/89 kg y la boca de impulsión mide 550 x 550 mm. Este bioclimatizador es natural, ya que enfría el aire como lo hace la naturaleza, y ecológico porque introduce 100% aire exterior filtrado, evacuando los olores, humos generados en el interior y partículas contaminantes. Además, logra una ventilación constante, puesto que permite mantener puertas y ventanas abiertas de la nave mientras elimina el aire viciado y contaminado.	2,0
INTERCONEXION FRIGORIFICA ENTRE UNIDADES	1,0
RED DE CONDUCTOS 191 M2 Para impulsión, retorno y condensación de aire, construida en fibra de vidrio tipo "climaver plus" de 25mm de espesor. RED DE CONDUCTOS PARA TOMA DE AIRE EXTERIOR Construida en tubo flexible de aluminio, de 200 mm de diametro, con conexión al conducto de retorno de aire a la unidad.	
REJILLAS PARA IMPULSION DE AIRE De doble deflexión, construidas en aluminio, de 400x150 mm.	2,0
DIFUSORES PARA IMPULSION DE AIRE Del tipo circular alta inducción, construidas en aluminio, de 10".	10,0
REJILLAS PARA RETORNO DE AIRE De lamas fijas a 45º, construidas en aluminio, de dimensiones: 3 REJILLAS DE 500X300 1 REJILLA DE 300X300	1,0
	2,0
VENTILADOR PARA EXTRACCION DE AIRE VICIADO. *Del tipo centrífugo motor directo, alojado en cajón de chapa galvanizada, marca CHAYSOL ó SIMILAR modelo 10/10	2,0
VENTILADOR PARA EXTRACCION AIRE *Almacen y zona camaras, del tipo centrífugo motor directo, alojado en cajón de chapa galvanizada marca CHAYSOL ó SIMILAR modelo 10/10	2,0
VENTILADORES PARA EXTRACCION AIRE Aseos y vestuario personal, del tipo helicocentrífugo marca SOLER & PALAU modelo TD 500/150.	2,0
RED DE CONDUCTOS PARA EXTRACCION DE AIRE VICIADO 67 M2 *Almacen y zona de cámaras, construida en fibra de vidrio tipo "climaver plus" de 25 mm. De espesor.	

DESCRIPCIÓN	UDS.
RED DE CONDUCTOS PARA EXTRACCION AIRE *Aseos y vestuarios, construida en tubo flexible de aluminio, de 150 y 100 mm de diámetro.	
REJILLAS PARA EXTRACCION DE AIRE. *De lamas fijas a 45º, construídas en aluminio, de dimensiones: 4 REJILLAS DE 400X150 2 REJILLAS DE 400X200 1 REJILLA DE 300X150 2 REJILLAS DE 200X150	
BOCAS DE EXTRACCION DE ASEOS *Del tipo circular, contruidos en P.V.C., de 100mm de diametro.	2,0
VENTILADOR PARA EXTRACCION HUMOS DE COCINA. *Del tipo centrifugo, motor transmisión por poleas, simple oído, resistencia al fuego 400º/2h, alojado en cajón de chapa galvanizada, marca TECNIFAN ó SIMILAR modelo 15/7	
RED DE CONDUCTOS PARA EXTRACCION HUMOS DE COCINA Hasta chimenea existente, construida en tubo de acero galvanizado tipo "espiroducto" de 400 y 350 mm de diametro, incluso accesorios de unión y soportes.	
VENTILADOR PARA APORTACION AIRE EXTERIOR A COCINA Del tipo centrifugo motor directo alojado en cajón de chapa galvaniza, marca CHAYSOL ó SIMILAR modelo 10/10	
RED DE CONDUCTOS PARA APORTACION AIRE A COCINA. Construída en fibra de vidrio tipo "climaver plus" de 25 mm de espesor.	
REJILLAS PARA IMPULSION DE AIRE De doble deflexión, construídas en aluminio, dimensiones:400x200mm.	2,0

19.8. EQUIPOS INFORMÁTICOS:

DESCRIPCIÓN	UDS.
ORDENADORES PENTIUM 4 placa Asus 3000 Mhz, disco duro de 40 GB, 256 memorias.	4,0
MONITOR DE CIRCUITO CERRADO EXTERNO	1,0
HP 3650 3 EN 1 (FAX, IMPRESORA Y SCANNER).	3,0
SISTEMA CAMARERO ELECTRÓNICO SITO WEB PARA PUBLICAR PROGRAMAS, HABILITAR RESERVAS Y PREPAGO ON-LINE LECTOR DE TARJETA LICENCIA SOFTWARE PARA GESTIÓN CRM (INVENTARIO PROVEEDORES) LICENCIA SOFTWARE PARA GESTIÓN PEDIDOS Y SISTEMA DE PAGOS	1,0

19.9. MOBILIARIO:

DESCRIPCIÓN	UDS.
SILLAS Silla con tubo de aluminio de Ø 25 x 2 mm. Anodizado. Carcasa 100% polipropileno. Colores: Verde claro, azul claro, naranja, amarillo. Apilable, tanto interior como exterior	500,0
MESAS Mesa de diseño con chasis pintado, sobre laminado multicapa 20mm negro. 100x60. Tacos regulables	100,0
SILLONES TIPO SOFÁ	10,0
BARRA BEBIDA Diseño con materiales reciclados	2,0
TABURETES PARA BARRA	15,0
DECORACIÓN PARA LAS MESAS	

DESCRIPCIÓN	UDS.
PLANTA DE AGUAS GRISES PAG200	1,0

ARQUETA DE RECOGIDA Y BOMBEO MODELO DDC- V -01 Equipos para evacuación de aguas residuales dobles. Elementos que lo componen: 1 Depósito de 400 litros, con tapas registro. 2 Electrobombas sumergibles monofásicas o trifásicas. 2 Juegos de accesorios carril guía acoplados a las impulsiones, que facilitan la rápida extracción y montaje de las electrobombas. 2 Válvulas de retención de esfera, especial para aguas cargadas. 2 Juegos de pasacables montado. 1 Kit del tubo de aireación. 1 interruptor flotador para la alarma. 3 interruptores de nivel (montados), especiales para fosas sépticas. 1 cuadro de maniobras, para control y protección de las dos electrobombas, con alternancia, entrada en cascada y alarma. Volumen: 400 lts Dimensiones: Longitud: 900 mm. Anchura: 1.000 mm. Altura: 660 mm. Bomba: Potencia: 1 x 2 cv. Caudal: 6 m3/h para una altura de 8 mca.

FILTRO DE ARENA TRICAPA MODELO FTC/21/T Filtro de lecho alto multicapa, de funcionamiento automático para la retención de sólidos en suspensión en el agua. Cuerpo construido en poliéster reforzado con fibra de vidrio. Válvula automática modelo 273 Cv, construida en Noryl, montada en la parte superior de la columna. Programador de control cronométrico y funcionamiento electromecánico y funcionamiento electromecánico. Posibilidad de programar la frecuencia de lavados de 1 a 7 días. Opcionalmente puede suministrarse con el programados 962-FTC de control cronométrico electrónico. Completos con carga filtrante de antracita, sílex y garnet, de granulometrías seleccionadas para un óptimo rendimiento. Velocidad de filtración aconsejada: Circuito abierto de 10 m/h a 25 m/h. Circuito cerrado de 25 m/h a 40 m/h. Lavado de 25 m/h a 40 m/h. Presión máxima de trabajo 8 bar. Temperatura de trabajo 0 °C a 35 °C. Alimentación eléctrica 220 V - 12 V (transformador incluido).

Conexión: 1 ¼" Caudal: 3,3 m3/h a 15 m/h. Dimensiones: Altura 2.065 mm Diámetro: 522 mm.

GRUPO DE DESINFECCIÓN POR RAYOS ULTRAVIOLETA MODELO UV MAX E Esterilizador de agua mediante radiación U.V. para la esterilización de pequeños y medianos caudales. · Cámara de radiación en acero inoxidable AISI-316 · Control electrónico: Estándar - con sistema de aviso óptico y acústico de fallo en la lámpara. Timer y aviso sustitución lámpara. Contacto seco control E.V. externa (cable opcional). · Vida útil de la lámpara 7.500 horas. · Presión máxima de trabajo 9 bar. · Amplia tolerancia en la alimentación eléctrica. Caudal: 3,9 lts/h Caudal máx.: 6,3 m3/h Potencia: 67 w Alimentación: 90-265 V Conexión: 1" Dimensiones: Tubo: Altura: 735 mm, Diámetro: 90 mm Armario: Anchura: 150 mm, Altura: 250 mm

DEPÓSITO DE ALMACENAMIENTO MODELO 10.000 Fabricado en PRFV, cilíndrico horizontal para instalación en superficie. Con tubuladura de entrada, salida, venteo y boca de acceso. Volumen: 10.000 lts Dimensiones: Diámetro: 2.000 mm. Longitud: 3.500 mm. Peso: 450 Kg.

Espacio ocupado por la PAG 200 Planta: Longitud: 1600 mm. Anchura: 1050 mm. Almacenamiento: Longitud: 3500 mm. Anchura: 2000 mm.

20. DETERMINACIÓN DE CAPACIDADES

20.1. Ocupación máxima y asistencia estimada

Para establecer nuestra capacidad máxima de personas, o de una forma mas coloquial, para calcular nuestro aforo, tenemos en consideración en el Código Técnico de Edificación “Documento Básico SI Seguridad en caso de Incendio” de la Dirección de la Vivienda de la Consejería de la Vivienda de la Comunidad de Madrid (sept 2007).

Dicho CTE, es usado como base tanto en la Instrucción 4/2009 del Ayuntamiento de Madrid relativa a los criterios de adaptación de los locales de espectáculos públicos y actividades recreativas existentes o de nueva creación a la normativa de seguridad contra incendios, como en el Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, normas ambas que nos afectan.

Uso Previsto	Zona, tipo de actividad	Ocupación (m2/persona)
Pública concurrencia	Zonas destinadas a espectadores sentados: con asientos definidos en el proyecto	1 persona/asiento
	sin asientos definidos en el proyecto	0,5
	Zonas de espectadores de pie	0,25
	Zonas de público en discotecas	0,5
	Zonas de público de pie, en bares, cafeterías, etc.	1

Extracción de la tabla 2.1 Densidades de ocupación, Código Técnico de Edificación- CTE DB SI 3, punto 2.

Dado que nuestro local de actividad tendrá zonas mixtas establecemos el siguiente baremo de ocupación sin llegar a nuestra capacidad máxima:

	OFERTA				
	Brunch	Almuerzo	Sobremesa	Cena	Copas
Capacidad total diaria	150	200	150	500	500
Nº días/año apertura	312	312	312	156	156
Capacidad total anual	46,800	62,400	46,800	78,000	78,000
Ocupación prevista	35%	40%	35%	60%	60%
Capacida anual estimada	16,380	24,960	16,380	46,800	46,800
Capacidad diaria estimada	52.5	80	52.5	300	300

20.2. Evacuación en caso de incendio.

El local elegido cumple con las normas incluidas en el Código Técnico de Edificación...

Los establecimientos de uso Comercial o Pública Concurrencia de cualquier superficie y los de uso Docente, Hospitalario, Residencial Público o Administrativo cuya superficie construida sea mayor que 1.500 m², si están integrados en un edificio cuyo uso previsto principal sea distinto del suyo, deben cumplir las siguientes condiciones:

a) sus salidas de uso habitual y los recorridos hasta el espacio exterior seguro estarán situados en elementos independientes de las zonas comunes del edificio y compartimentados respecto de éste de igual forma que deba estarlo el establecimiento en cuestión, según lo establecido en el capítulo 1 de la Sección 1 de este DB. No obstante, dichos elementos podrán servir como salida de emergencia de otras zonas del edificio,

b) sus salidas de emergencia podrán comunicar con un elemento común de evacuación del edificio a través de un vestíbulo de independencia, siempre que dicho elemento de evacuación esté dimensionado teniendo en cuenta dicha circunstancia.

20.3. Urinarios y aseos

El Código Técnico de Edificación, indica que se dispondrá de 4 urinarios por cada 500 personas.

Nuestro local dispone de 5 urinarios para hombres y 6 para mujeres, según plano adjunto

20.4. Energía Eléctrica

Distribución de consumos estimados por actividad en el local

POTENCIA INSTALADA	UNIDADES	POT UNITARIA	TOTAL
COCINA			
MICROONDAS	5	1100	5500
MESA REFRIGERADA	3	700	2100
HORNO VAPOR	2	10200	20400
ARMARIO CONGELADOS	3	560	1680
CORTAFIAMBRES	1	210	210
CORTA PANES	1	180	180
LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL	1	11100	11100
BARRA			
ENFRIADOR BOTELLAS	3	350	1050
FABRICA DE HIELO	2	540	1080
MOSTRADOR REFRIGERADO	4	600	2400
LAVAVASOS	2	3000	6000
TOSTADOR	1	600	600
ALMACEN			
RECINTO FRIGORÍFICO	1	880	880
EQUIPO DE CONGELACIÓN	1	2210	2210
AUDIO			
WATIOS EN PISTA	1	10000	10000
WATIOS EN ZONA B Y C	2	2000	4000
CABINA DJ	1	800	800
AUDIOVISUAL			
VIDEOPROYECTOR	2	250	500
PROYECTOR DIAPOSITIVAS	10	250	2500
ILUMINACIÓN			
CABEZAS MOVILES	16	700	11200
SCANERS	4	250	1000
CEGADORAS	4	2400	9600
FLASH	4	750	3000
FOCOS	16	1000	16000
FOCOS	8	300	2400
FOCOS	8	30	240
BOMBILLA LED	100	1,8	180
DIMER CONTROLADOR	1	2000	2000
MAQUINA DE HUMO	2	1500	3000
EFFECTO LASER	1	5	5
AIRE ACONDICIONADO			
COMPRESOR	2	3000	6000
TURBINAS IMPULSORAS	6	250	1500
AGUAS GRISES			
BOMBA	1	2500	2500
EQUIPO RAYOS UV	1	100	100
TOTAL POTENCIA			131915
COEFICIENTE DE SIMULTANEIDAD	0,65		85744,75
TOTAL A CONTRATAR			90 kw

21. DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS

La idea es no disponer de existencias para la comida: subcontrataremos el servicio a una empresa de catering, quien deberá mantener el inventario necesario para asegurar el 100% de la demanda de los comensales.

Para la bebida, por el contrario, sí es necesario mantener unas existencias mínimas, y esto sí es nuestra responsabilidad. Debemos, por tanto, calcular el coste de mantener ese inventario de bebidas.

21.1. Brunch

	Brunch
Capacidad total diaria	150
Nº días/año apertura	312
Capacidad total anual	46.800
Ocupación prevista	35%
Capacida anual estimada	16.380
Capacidad diaria estimada	52,5

Existencias previstas	
Nº Referencias	31
Cientes	52,5
Productos por cliente	1,5
Coeficiente seguridad	2
Total pinchos existencias	158

21.2. Carta

	Almuerzo	Cena
Capacidad total diaria	200	500
Nº días/año apertura	312	156
Capacidad total anual	62.400	78.000
Ocupación prevista	40%	60%
Capacida anual estimada	24.960	46.800
Capacidad diaria estimada	80	300

Existencias previstas	
Nº Referencias	29
Cientes	380
Productos por cliente	1,9
Coeficiente seguridad	1,5
Total platos existencias	1083

21.3. Postres

	Almuerzo	Cena
Capacidad total diaria	200	500
Nº días/año apertura	312	156
Capacidad total anual	62.400	78.000
Ocupación prevista	40%	60%
Capacida anual estimada	24.960	46.800
Capacidad diaria estimada	80	300

Existencias previstas

Nº Referencias	11
Clientes	380
Productos por cliente	0,9
Coeficiente seguridad	1,5
Total platos existencias	513

21.4. Copas

	Copas
Capacidad total diaria	500
Nº días/año apertura	156
Capacidad total anual	78.000
Ocupación prevista	60%
Capacida anual estimada	46.800
Capacidad diaria estimada	300

Existencias previstas

Nº Referencias	21
Clientes	300
Productos por cliente	1,9
Coeficiente seguridad	3
Total bebidas existencias	1710

22. DETERMINACIÓN DE COSTES UNITARIOS, GASTOS OPERATIVOS E INVERSIONES

El importe total de la inversión asciende a:

Teléfono	1.000€	12.000€
Útiles Oficina	500€	6.000€
Limpieza	500€	6.000€
Marketing	6.000€	72.000€
Formacion	2.000€	24.000€
Mantenimiento	1.000€	12.000€
Seguridad	6.000€	72.000€
Seguros	1.000€	12.000€
Catering	39.583€	475.000€
Alquiler	20.000€	240.000€
Canones	530€	6.360€
Total	81.473€	977.680€

MATERIAL DE COCINA	€	82.560,84
AIRE ACONDICIONADO	€	57.202,00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	€	28.546,00
MOBILIARIO	€	37.450,00
MENAJE COCINA / COMEDOR	€	35.200,00
PISTA DE BAILE	€	300.000,00
ILUMINACIÓN Y SONIDO	€	137.550,00
ADECUACIÓN LOCAL	€	360.000,00
GASTOS DE APERTURA	€	116.000,00
TOTAL COSTE	€	1.154.508,84
IVA (16%)	€	184.721,41
GRAN TOTAL	€	1.339.230,25

23. PLAN DE MARKETING. INTRODUCCIÓN

Este Plan de Marketing tiene por objeto definir, cuál es el público objetivo al que se dirige TU OTRA NOCHE, definir el mix de Marketing y la estrategia a seguir.

Por lo que se refiere al mercado, pensamos en una segmentación en función del estilo de vida que representa sentirse joven, y aprovechar la voracidad frente al consumo de los “nuevos jóvenes”, sus gustos cambiantes, su interés por probar cuanto antes mejor todo aquello que sea nuevo y su necesidad de uso de la tecnología. De este modo, **singles, dinkies, adultescentes, seniors de oro y ejecutivos** conformarán nuestro público objetivo.

Partiendo de las características de nuestro público objetivo, definimos nuestro local, con el pensamiento central de que su ubicación, decoración, ambientación, etc., responden a las características demandadas por los consumidores. Asimismo, nuestra oferta, basada en el concepto de “productos híbridos” también está pensada para llegar a mercados cada vez más confusos: restauración con sello mediterráneo, combinada con espectáculo, copas y diversión, todo ello en un mismo local, con posibilidad de diferentes ambientes, tanto espacial como temporalmente

El precio de nuestro producto se ha pensado como el adecuado para el público a quien va dirigido: personas con un poder adquisitivo medio-alto, y que están dispuestas a pagar más por un servicio especial, diferenciado. El resultado del ejercicio se muestra en nuestra previsión de ventas.

Por lo que se refiere a la promoción y a la publicidad, daremos especial relevancia a internet y a la promoción de eventos, sin prescindir de otros canales tradicionales, pero también efectivos. Nuestro principal objetivo es lograr la fidelización del cliente, y nuestras acciones se encaminarán, fundamentalmente, a que los clientes repitan. A tal efecto, y dado que nuestro canal de distribución es el propio local, y sus empleados serán los verdaderos agentes de ventas, pretendemos que exista una gran interacción con el cliente, de forma que la percepción del grado de satisfacción sea inmediata.

24. MERCADO

24.1 DESCRIPCIÓN

La actividad en la que podría encuadrarse TU OTRA NOCHE es un mix entre el sector restauración y el sector de las salas de fiesta, se trata de un sector muy atomizado, con casi 300.000 empresas operando en 2008 en toda España y con un volumen de negocio de casi 42.000 millones de Euros.

24.2. SEGMENTACIÓN

La clasificación tradicional de los consumidores ha quedado obsoleta. Personas con la misma edad, sexo o clase social pueden llegar a tener gustos o necesidades radicalmente opuestas, mientras muchos cuarentones emplean más horas jugando a videojuegos que los niños.

Para crear mensajes y productos que atrapen a estos nuevos grupos de consumidores, hay que cambiar la forma de segmentar a los clientes, buscar un método más realista y adaptado a la sociedad actual.

Nuevos grupos de consumidores.

“Antes se hablaba de niños, adolescentes y adultos. Las etapas vitales están cambiando y ya no coinciden con las de antes. Se acorta la infancia, se alarga la juventud y está surgiendo una nueva generación de seniors (mayores), que se mueven con más intensidad en el mercado del ocio, cuando antes este grupo de población sólo se centraba en el trabajo. Estas personas están más acostumbradas a disfrutar del ocio durante su vida laboral y cuando se jubilan han integrado estas costumbres y las conservan”, explica Pepe Martínez, responsable cualitativo en Europa de la empresa de investigación de mercados Millward Brown.

Otro ejemplo son las filas de los que sociólogos y expertos en marketing llaman adultescents (maduritos que rondan los cuarenta y que siguen conservando un espíritu juvenil y, por extensión, mantienen costumbres y hábitos de compra de los jóvenes).

Segmentar por estilos de vida.

En una sociedad en la que las diferencias por edad, sexo o clase social se confunden, la clasificación por estilos de vida y los mensajes emocionales son el nuevo señuelo de las agencias de publicidad para llegar al consumidor actual. La nueva clasificación intenta identificar sentimientos y emociones. “Se trata de una forma de segmentar extraordinariamente refinada y que requiere herramientas más cualitativas” (Antonella Broglia, consejera delegada de la agencia Saatchi & Saatchi).

¿Cómo llegar, entonces, a un consumidor que cada día se hace más complejo? Con una sociedad tan fragmentada, no se puede abordar a toda la población como un target único, hay que hacer campañas teniendo en cuenta situaciones muy diferenciadas. Adaptar el mensaje y el medio a las nuevas segmentaciones y a sus modas. Entender cuántas personas hay, qué tipo de consumidores son.

En España

Ya hay 1 millón de singles (solteros con menos de 50 años), que representan el 13% del valor del mercado; los 2.800.000 de dinkis (parejas sin hijos) españoles suponen ya una quinta parte del conjunto de todos los hogares. La suma de todos estos nuevos grupos pesa ya más en el conjunto de la sociedad que la familia tradicional española. De ahí, que unos segmentos que hasta ahora habían sido blanco exclusivo de negocios muy de nicho se hayan convertido ahora en objetivo prioritario de las empresas de gran consumo. Aunque los nombres "de guerra" pueden generar confusión, los grupos están ahí y se mueven por costumbres, necesidades y deseos comunes, lo que los convierte en un blanco perfecto para las empresas que sepan explotarlo.

Otro fenómeno reciente y en aumento es el de los seniors de oro. Jubilados que vuelven a vivir una segunda adolescencia una vez que han dejado atrás todas las obligaciones propias de la edad adulta. Como explica la psicoterapeuta y escritora Deborah Legorreta, en su libro *La segunda adolescencia*, si los adultescentes se aferran a la juventud antes de asumir las obligaciones de adultos, los seniors del siglo XXI intentan disfrutar ahora de lo que no pudieron disfrutar cuando eran jóvenes.

El aumento de este mercado se basará tanto en el mayor número de mayores, como en el hecho de que las nuevas generaciones de jubilados son ya personas que han disfrutado de más experiencias de ocio y las conservan cuando se jubilan y tienen más tiempo libre.

Sentirse joven.

La posibilidad de mantenernos jóvenes más tiempo ha hecho que la gente se niegue a envejecer. La cirugía estética, la alimentación sana, el cuidado del cuerpo... han convertido el concepto de juventud en el valor de mayor peso de la sociedad actual. Y la juventud ha dejado de ser una edad para convertirse en un estilo de vida. El resultado es un mercado enorme en el que todo vale. Están en auge los negocios relacionados con la plenitud física (deporte, actividades de riesgo, viajar...), el ocio (teatro, cine, restauración...), se ha idealizado la infancia y se consumen con voracidad productos que intentan explotar la nostalgia del pasado.

"Hay que presentar novedades continuamente. La gente se cansa antes, las modas duran menos. Es una sociedad más infantil. Igual que los niños se cansan de las cosas cuando las entienden, los adultos buscan la novedad continuamente. Esta es una de las claves del éxito de Zara, que ofrece varias colecciones al año, en lugar de las dos colecciones estacionales. O Nokia, con las carátulas, los logos, las melodías..."

Las grandes marcas saben, además, que en "una sociedad de la abundancia, donde tenemos todas las necesidades cubiertas, los productos no se venden porque satisfagan una necesidad funcional, sino por las emociones que provocan. Por eso,

triunfan las marcas que saben comunicar un estilo de vida como Google, Apple, Starbucks...", afirma Antonella Broglia.

El mundo digital.

La tecnología ha dejado de ser una herramienta útil para convertirse en un estilo de vida. Por eso, la tecnología del mundo laboral se empieza a trasladar al mercado del ocio. Así, la empresa Insite Video Systems (IVS) ofrece videoconferencias en bares y restaurantes, para compartir una comida o un café con amigos y familiares que estén a miles de kilómetros de distancia. Y el Observador Cetelem augura un rápido crecimiento del renting de componentes tecnológicos para clientes particulares.

Un grupo pequeño pero muy poderoso

La pregunta del millón para las empresas es cómo hacer que sus productos lleguen a los primeros adoptadores o easy adopters, un grupo de clientes clave y que representa entre un 15% y un 20% de la sociedad. Según un reciente estudio de AECOC, la mayoría de estos innovadores son solteros menores de 35 años y parejas sin hijos. Estos grupos de consumo no se limitan a seguir una moda en ropa. Están dispuestos a aceptar las nuevas propuestas procedentes de todos los ámbitos, especialmente si se trata de productos eficaces y tecnológicos que les facilite la existencia y mejoren su imagen. Toda una joya para los departamentos de marketing que intenten acelerar la difusión de un nuevo producto.

Productos Híbridos

La tendencia será crear productos híbridos, que vengan de la conjunción de dos ideas. El híbrido es probablemente el camino para alcanzar a estos mercados que se están volviendo más confusos.

Una idea que demuestra con creces la buena forma en la que se encuentran los negocios mixtos, cada vez más frecuentes en todos los mercados. Desde las nuevas disciplinas para estar en forma (como el NRSW, una mezcla de deporte y danza que empieza a hacerle sombra al aeróbic), a peluquerías que funcionan como salas de arte o películas animadas con diálogos para adultos

Restaurantes de moda.

Dinkis y singles salen con mayor frecuencia a comer fuera y tienen una especial inclinación por probar nuevos sabores: los restaurantes de países exóticos y las fusiones de diferentes culturas se convertirán en sus locales favoritos.

Relaciones.

Los singles se han convertido en un gran mercado para las empresas de servicios de speedating, como 7minutos7; También empiezan a surgir fiestas para singles, bares

especiales para ellos, incluso barrios de singles: ya hay alguna agencia inmobiliaria que vende lofts para ellos.

Dinkis (del inglés, *doublé income no kids*)

Parejas en las que trabajan los dos pero que al no tener el gasto de los hijos pueden disfrutar de una renta por encima de la media. Esto, unido al hecho de que no tienen que pensar en el futuro de sus retoños, los convierte en grandes consumidores de todo lo último: en tecnología, en cine, en teatro, en moda, en productos para el cuidado físico, mental y espiritual. A diferencia de las familias tradicionales muy centradas en los hijos, para ellos los factores más importantes son: la casa, construir una buena relación de pareja y disfrutar al máximo del presente.

Según se desprende del estudio, para ellos el trabajo es importante, porque suelen buscar una buena posición social, pero valoran más su bienestar personal. Siguen un estilo de vida muy centrado en el placer, son muy materialistas y viven obsesionados por cuidar su cuerpo y su mente (se preocupan mucho más que las parejas con familia por resultar atractivos y tener una buena imagen).

Single, impar, sin par, solo, soltero o neosoltero, el mercado de las personas que viven solas se ha convertido en los últimos años en uno de los más dinámicos. En España hay un total de diez millones y medio de personas sin pareja (solteros, divorciados y viudos). El soltero representa el 24% del total de los españoles, pero no todos ellos responden al perfil del single. Según la definición de los responsables del portal Ind-Life, "el single es una persona que no tiene una relación de pareja estable, vive en una gran ciudad, posee estudios universitarios o superiores a la media de la población y pertenece a una clase social alta". Una definición que marcó el movimiento single tal y como se le conoce ahora, y "que hizo que muchas personas que no se sentían tan orgullosas de su soltería siguiesen, por imitación, este mismo estilo de vida", explica Víctor Comas, de Ind-Life.

El 80% de los "auténticos singles" son personas de entre 25 y 49 años, un grupo de edad que posee el mayor índice de poder de decisión y de compra. Este tipo de soltero suma 5,3 millones y ha creado un estilo de vida en el que ya han puesto sus ojos muchas empresas que están explotando el mercado. Aunque no deja de resultar paradójico que el tipo de soltero que menos representa la etiqueta de single, es decir, el soltero que está deseando dejar de serlo, se haya convertido en el público objetivo que está moviendo realmente este sector: el de los portales de citas por Internet. La mitad de los solteros se han conectado a Internet para buscar pareja. Según el portal Ind-Life, los singles son, también, grandes consumidores de productos de lujo, moda y decoración. Destinan la mayor parte de su presupuesto a ropa, gimnasios y centros de estética; se reúnen principalmente en los lugares de moda de sus ciudades y viajan más que la media de los españoles, incluidos fines de semana. Junto a ellos, hay otro gran grupo de solteros, aunque por "obligación": el de los divorciados con hijos que forman las nuevas familias de OP (one parent). Su estilo de vida está a caballo entre la

familia y el single; tienen que pensar en el futuro de sus hijos, pero intentan conservar los hábitos de su juventud.

24.3. Estudios de Mercado

Para determinar a nivel cuantitativo nuestros segmentos y clientes potenciales hemos consultado distintos estudios de mercado a través de la prensa e Internet.

Las fuentes consultadas son INE, Portal Ind-Life, MEDIA PLANNING GROUP y Consultora Millward Brown.

Clientes potenciales y segmentación.

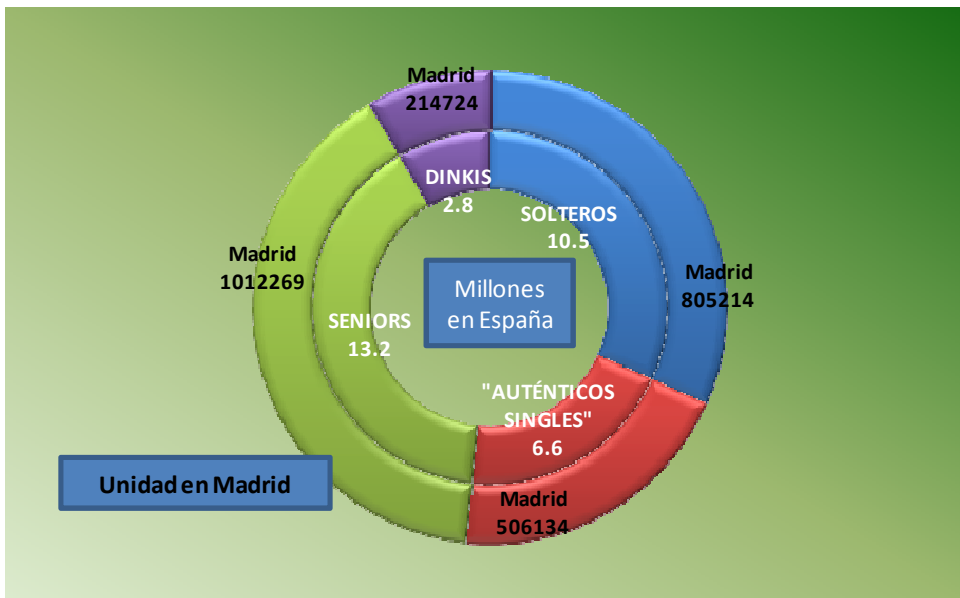
Habiendo ya analizado la naturaleza de los diferentes segmentos representamos a nuestros clientes potenciales de forma grafica y según los nuevos grupos de consumidores.

En el anillo externo está puesto el número de clientes potenciales en Madrid mientras que en el anillo interno viene la cifra de clientes potenciales referida a España y en millones.

Como se puede observar falta el segmento Adultescentes porque es muy difícil estimar esto segmento en cuanto se distribuye entre distintos segmentos como los Solteros, DINKIS y familias "clásicas".

El segmento OP (One parent) está considerado dentro de los Solteros.

Gráficamente nos vamos a enfrentar a:



Solteros: representan el 24% de los español con una cifra de 10.5 millones

Fuente: INE

“Auténticos single”: son el 15% de los españoles con una cifra de 6,6 millones

El 80% de los “auténticos single” son entre 25 y 49 años y son lo que poseen el mayor índice de poder de decisión y de compra. Son 5,3 millones

Fuente: portal Ind-Life

Seniors: constituyen un grupo de población en crecimiento, y llegarán a ser en un futuro próximo el segmento de edad más importante en nuestro país.

Representan el 32.9% de la población total por una cifra de 13,2 millones

Fuente: MEDIA PLANNING GROUP

Dinkis: representan el 20% de todos los hogares con una cifra de 2,8 millones.

Fuente: Consultora Millward Brown.

24.4. Definiciones de Segmentos

Solteros.

Single, impar, sin par, solo, soltero o neosoltero.

“Auténticos single”.

Definición de de los responsables del portal Ind-Life: “el single es una persona que no tiene una relación de pareja estable, vive en una gran ciudad, posee estudios universitarios o superiores a la media de la población y pertenece a una clase social alta”.

Fuente: portal Ind-Life.

Adultescentes.

Maduritos que rondan los cuarenta y que siguen conservando un espíritu juvenil y, por extensión, mantienen costumbres y hábitos de compra de los jóvenes.

Seniors: Población que entra en la edad de jubilación, y por tanto se retira de la vida laboral activa. Esto normalmente se producía a los 65 años, aunque hoy en día esta edad se está adelantando hasta los 55-60 años.

Fuente: MEDIA PLANNING GROUP.

Dinkis.

Dinkis (del inglés, double income no kids). Parejas en las que trabajan los dos pero que al no tener el gasto de los hijos pueden disfrutar de una renta por encima de la media.

Fuente: Consultora Millward Brown.

OP (One parent).

grupo de solteros, aunque por “obligación”: el de los divorciados con hijos que forman las nuevas familias.

24.5. Características Singles.

Les gusta estar activos y atentos a lo que ocurre;

Se cuidan;

Cada vez más seleccionan lo que comen, se preocupan por mantenerse en forma;

Su casa suele estar abierta a los amigos y la familia, de hecho se preocupan por crear en ella un ambiente agradable, aunque la realidad es que pasan más tiempo fuera que dentro;

Superan la media nacional en estar al tanto de la oferta cultural de su entorno;

Se mueven con soltura por Internet para buscar amigos e incluso relaciones amorosas y sociales;

Su medio natural son las ciudades de más de 100.000 habitantes;

Según datos del departamento de estudios del salón Single-Ind Life, los impares españoles de entre 30 y 45 años disponen de ingresos mensuales un 40% superior a los de la media de personas de su edad;

No obstante dependiendo de la edad, unos simplemente quieren relacionarse con otros singles, mientras que un porcentaje muy alto busca la pareja ideal;

Mientras esta llega los singles defienden el placer que encuentran en sentirse independientes, abiertos y expectantes a su entorno y a la gente que les rodea, y también se sienten dueños de sí mismos para conocerse y quererse más.

24.6. Características de Nuestro producto y beneficio percibido por cada segmento.

El mobiliario como la decoración del local es muy cuidada desde el punto de vista estético y el personal que atiende a los clientes es muy atractivo y bien vestido sin caer en lo ordinario, corriente o vulgar. En la zona de cenar se utilizarán cartas virtuales en lugar del tradicional menú “impreso” esto nos conferirá un toque de innovación y modernidad, siempre bien valorado por nuestros clientes.

Estas características satisfacen el gusto (necesidades) de nuestro público objetivo (Singles) de estar en un local muy cuidado como le gusta comportarse con ellos mismos.

Se ofrecen tapas y raciones mediterráneas que representan una cocina sana y saludable.

Esta característica permite a los Solteros de seguir cuidando de propia forma y también al resto de nuestros clientes potenciales Seniors de encontrar una comida placentera que se adapta a sus necesidades.

Ofrecemos espectáculos y ambiente que va a favorecer las relaciones sociales. Esta característica se conyuga con las necesidades de Solteros y Seniors de relacionarse y compartir tiempo e intereses con otra gente.

Contamos con un programa de fidelización que reconocerá a nuestros clientes algún privilegio como un cocktail de bienvenida distinto a los demás, paquete de descuento para "aficionados" y el recibir información actualizada de nuestro programa.

Esta característica satisface la necesidad de todo actual cliente que busca un mayor reconocimiento y quiere privilegios por antigüedad, acciones personalizadas y extras incrementales.

Somos ecológicos.

Esto quiere decir que somos sostenibles y cuidadosos de nuestro medioambiente, y esto es otro aspecto bien valorado por nuestros clientes.

"Everything is possible" service.

Servicios adaptados a la demanda de clientes que quieren algo especial y personalizado y no tienen problemas económicos

Segmento Oferta	Solteros	Adultescentes	Seniors	Dinkis
Personal guapo Ambiente cuidado	Se cuidan mucho, quieren estar en locales de la misma manera bien cuidado	Quieren sentirse más joven y estar en locales "jóvenes y guapos"	"sentirse jóvenes"	Se cuidan mucho, quieren estar en locales de la misma manera bien cuidado
Comida mediterránea	seleccionan lo que comen, se preocupan por mantenerse en forma		seleccionan lo que comen, se preocupan por mantenerse en forma	seleccionan lo que comen, se preocupan por mantenerse en forma
Espectáculos y ambiente que favorecen relaciones sociales.	Buscan amigos e incluso relaciones amorosas y sociales	Buscan amigos e incluso relaciones amorosas y sociales	Buscan relacionarse y compartir tiempo e intereses con otra gente	Buscan amigos e incluso relaciones amorosas y sociales
Programa de fidelización	Quiere privilegios por antigüedad y acciones personalizadas	Quiere privilegios por antigüedad y acciones personalizadas	Quiere privilegios por antigüedad y acciones personalizadas	Quiere privilegios por antigüedad y acciones personalizadas
Somos ecológicos	Aspecto bien	Aspecto bien	Aspecto bien	Aspecto bien

	valorado por esta aumentando la conciencia social	valorado por esta aumentando la conciencia social	valorado por esta aumentando la conciencia social	valorado por esta aumentando la conciencia social
"Everything is possible" service	Quieren algo especial y disponen de dinero	Quieren algo especial y disponen de dinero	Quieren algo especial y disponen de dinero	Quieren algo especial y disponen de dinero

24.7. Posicionar producto y seguir los cambios.

Debemos ser capaces de descubrir día a día como están cambiando los integrantes del mercado, para así poderlos agrupar en segmentos de utilidad comercial y poderles ofrecer los productos/servicios que satisfagan sus necesidades, deseos y demandas. Por eso utilizaremos la escucha activa de todo nuestro personal y todos los medios que vamos a utilizar en las promociones y comunicaciones y que se detallarán más adelante.

25. OFERTA DE PRODUCTOS.

25.1 Restauración.

25.1.1. Descripción del producto.

RESTAURACIÓN (Cocina mediterránea con sello español)

Comidas de mediodía.

- Variedad de 11 ensaladas.
- Variedad de 28 Tapas.
- Variedad de 28 Raciones.
- Variedad 8 Postres.
- Agua.
- Caña.
- Café, Infusiones.
- Pack1 constituido de 1 ensalada más 1 tapa + agua o caña.
- Pack2 constituido de 1 ración + 1 tapa + agua o caña.
- Pack3 = 1 Postre + Café o infusión.

Aperitivo matinal:

- Variedad de 28 Tapas.
- Agua.
- Caña.
- Fino, Vermouth.
- Pack4 formado por 1 bebida (fino, vermouth o caña) + 1 tapa

Cena:

- Variedad de 28 Tapas.
- Variedad de 28 Raciones.
- Variedad 8 Postres.
- Pack5 Cena de 1 entremés +1 ración + 1 tapa + refresco o vino.

Gama de productos:

- Ofreceremos **varias ensaladas** y como ejemplo son las siguientes:
 - o Ensalada caprese (tomates, mozzarella, aceite extravirgen de oliva, pimienta negra, sal, ramas de albahaca,).
 - o Ensalada crocante de estación (lechuga, tomate, papas, remolacha, puerro).
 - o Ensalada con manzanas (manzanas verdes, repollo blanco, huevos duros, jugo de limón, aceite, queso crema, perejil picado, sal y pimienta, aceitunas negras).
 - o Ensalada de papas y salchichitas (papas cocidas en cubos, salchichitas de viena, manzana verde, apio picado, mayonesa).
 - o Ensalada con arroz (arroz blanco, tomates peritas, cebolla de verdeo, aceite balsámico, aceite de maíz, hojas de laurel, estragón, sal y pimienta negra).
 - o Ensalada Rusa (papas cocidas y cortadas en cubitos, guisantes cocidas, zanahorias cocidas y cortadas en cubitos, jugo de cebolla, sal, mayonesa, huevos duros).
 - o Ensalada de papas con color (papas, huevos duros, pepinos, zanahorias, yogur natural, mayonesa, jugo de limón, sal y pimienta blanca, perejil picado).
 - o Ensalada Waldorf (manzanas, apio, mayonesa, nueces picadas, crema de leche, mostaza, sal y pimienta, jugo de limón).
 - o Ensalada japonesa (brotes de soja, lomo de cerdo en fetas, miel, salsa de soja, aceite de maíz, jengibre, jerez, sal y pimienta).
 - o Mediterránea (Selección de lechugas, olivas negras, lentejas, tomate y huevo duro).
 - o Ensalada OtraNoche (los ingredientes cambian cada día).

Variedad de Tapas/Raciones:

- o Canapé de marisco.
- o Vol-au-vent de salmón.
- o Mini hamburguesa de ternera con cheddar.
- o Mini de jamón ibérico y pimiento asado.
- o Canapé de sashimi y aguacate.
- o Canapé de tortilla de patata.

- o Canapé de gambas.
- o Canapé de jamón de pato y espárragos –LIGERA–.
- o Canapé de butifarra negra, queso de cabra y setas.
- o Canapé de jamón dulce caramelizado.
- o Mini pita de pollo con lechuga, tomate y aguacate –LIGERA–.
- o Brocheta de salmón y gamba.
- o Croquetas de carne asada.
- o Tartaleta de tomate y guacamole –LIGERA–.
- o Crema de espárragos con salmón ahumado.
- o Cremoso de bacalao con piquillos.
- o Mousse de patata con butifarra negra.
- o Tartaleta de queso fresco y mermelada de tomate –LIGERA–.
- o Quiche Lorraine.
- o Langostino crujiente al curry.
- o Coca de cebolla tierna y Brie trufado.
- o Pizza de chorizo ibérico.
- o Tartaleta de brandada de bacalao.
- o Pescado envuelto en hilos de patata –LIGERA–.
- o Brocheta de cordero, miel y tomillo.
- o Brocheta de pollo con salsa oriental –LIGERA–.
- o Lionesa rellena de foie y manzana.
- o Vol-au-vent de tarta de escalibada y oliva.

Variedad 8 Postres:

- Mousse de naranja.
- Mousse de créma catalana.
- Mousse de Limón.
- Tiramisu.
- Sacher chocolate.
- Coulant chocolate.
- Brocheta de fruta fresca de temporada –LIGERA–.
- Mousse de frambuesa.

25.1.2. Precio.

Comida mediodía

Producto	Precio
Pack 1	10,00 €
Pack 2	11,00 €
Pack 3	4,00 €
Ensalada	6,00 €
Tapa	4,00 €
Ración	7,00 €
Postre	4,00 €

Brunch

Producto	Precio
Pack 4	5,00 €
Tapa	4,00 €

Aperitivo tarde

Producto	Precio
Pack 4	5,00 €
Tapa	4,00 €

Cenas

Producto	Precio
Pack 5	25,00 €
Ración	7,00 €
Tapa	4,00 €
Postre	4,00 €

25.1.3. Localización.

En la sala Restaurante se servirá la comida de día, el aperitivo matinal y la cena.

En la zona de chill out se podrán tomar tapas y copas.

En la zona de baile es posible cenar y tomar copas.

En la sala “Reservados” habrá posibilidad de cena y copas.

25.2. Bebida.

25.2.1 Descripción del Producto.

- Refrescos: Coca Cola, Naranja y Limón con o sin gas, Bitter, Tónica, Ginger Ale, Red Bull, Agua.
- Zumos Variados.
- Combinados de Aperitivo: Americano, Bellini, Dry Martini, Manhattan, Negroni.
- Infusiones.
- Cafés: Con Leche, Solo/Expresso, Capuchino.
- Combinados de Café: Jamaica Coffee, Irish Coffee, Amaretto Coffee, Aurora, Roca Full, Carajillo.
- De Grifo: Cerveza, Vermouth.
- Bebidas con Alcohol: Ron, Vodka, Gin, Whisky A, Whisky B, Pisco, Cerveza.

- Combinados con Alcohol: Bebida Alcohólica + Refresco.
- Licores: Brandy, Tia Maria, Amaretto, Cointreau, Drambuie, etc.
- Cava y Champagne.
- Cocktails: hasta 30 cocktails muy sugerentes.

25.2.2. Precios

Bebida	Precio/base
	Euros
Refrescos	
Coca Cola	2,50 €
Coca Cola L	2,50 €
Coca Cola SC	2,50 €
Naranja Gas	2,50 €
Limón Gas	2,50 €
Tónica	2,50 €
Bitter	2,50 €
Naranja	2,00 €
Limón	2,00 €
Ginger Ale	2,50 €
Red Bull	2,50 €
Agua	2,00 €
Zumos	
Naranja	3,00 €
Melocotón	3,00 €
Piña	3,00 €
Manzana	3,00 €
Maracuyá	3,00 €
Fresa	3,00 €
Infusión	
Aromáticas	2,00 €
Café	
Expresso	1,80 €
C/Lèche	2,00 €
Capuccino	2,50 €
Combinados de Café	
Jamaica Coffee	3,50 €
Irish Coffee	3,50 €
Amaretto Coffee	3,50 €
Aurora	3,50 €
Roca Full	3,50 €
Carajillo	3,50 €
Alcohol	
Cerveza	1,50 €
Cerveza L	1,50 €
Barril/Caña	1,20 €
Barril/Vermouth	1,20 €
Vermouth	1,50 €
Ron A	3,00 €

	Gin A	3,00 €
	Vodka A	3,00 €
	Whisky Nacional	3,00 €
	Whisky Importación	5,00 €
	Whisky +	5,00 €
	Licores +	5,00 €
	Cava	6,00 €
	Champagne	12,00 €
	Vinoy Normal	1,20 €
	Vino Especial	2,00 €
Combinados Aperitivo		
	Americano	4,00 €
	Bellini	4,00 €
	Dry Martini	4,00 €
	Manhattan	4,00 €
	Negroni	4,00 €
Copas Noche		
	Combinado Nacional	7,00 €
	Combinado Importación	9,00 €
Cocktails		
	White Lady	9,00 €
	Tom Collins	9,00 €
	Banana Daiquiri	9,00 €
	Daiquiri Rocks	9,00 €
	Daiquiri de Fresas	9,00 €
	Mojito	9,00 €
	Piña Colada	9,00 €
	Chapala	9,00 €
	Margarita Frozen	9,00 €
	Black Russian	9,00 €
	White Russian	9,00 €
	Bloody Mary	9,00 €
	Caipirosca de Fresa	9,00 €
	Groenlandia	9,00 €
	Hormonal Club	9,00 €
	Jaramilla	9,00 €
	Sex on the Beach	9,00 €
	Shirley Temple	6,00 €
	San Francisco	6,00 €
	Red Gin	10,00 €
	Red Island Ice Tea	10,00 €
	Kentucky Coke	10,00 €
	Tennese Lemonade	10,00 €
	Orlando	10,00 €
	Pisco Sour	9,00 €
	Maracuya Sour	9,00 €
	Amaretto Sour	10,00 €
	Long Island Ice Tea	10,00 €
	Caipirinha	9,00 €

Agua de Valencia

10,00 €

- Descuentos/Suplementos por franja horaria y/o Localización.
- Brunch y Sobremesa: Precio Base.
- Pack Menú Almuerzo/Cena: - 40% sobre Precio Base para bebidas del Pack.
- Noche y Entrada: Regularización a 9€ de todas las bebidas excepto aquellas de valor superior.
- Clientes VIPS: 5% descuento sobre Precio Noche.
- Bono: compra anticipada por Internet, - 5% sobre Precio Noche .

25.3. Espectáculo.**25.3.1. Descripción del producto.**

La oferta del producto espectáculo persigue dos objetivos, claramente complementarios:

Por un lado, intenta satisfacer la necesidad de gran parte de nuestro público objetivo de búsqueda de relaciones y comparto de intereses comunes. Para ello, debemos lograr un espectáculo activo, que fomente la participación del cliente.

Adicionalmente, nuestra idea es que el espectáculo no se convierta en el centro de nuestra oferta, que todo gire alrededor de él. Al contrario, pretendemos que el espectáculo sea el complemento perfecto al resto de productos para que se logre una combinación perfecta de diversión. Por eso, pensamos en un espectáculo dinámico, cambiante a lo largo de la noche.

Considerando estos dos objetivos, nuestra oferta incluirá los siguientes espectáculos:

Actores infiltrados.

Actores y actrices con los que se crearán las situaciones más inesperadas y comprometedoras para disfrute de los clientes... un sin fin de personajes que harán creíble lo increíble...¡Qué más puede pasar ! Aún así todos tardarán en sospechar que se trata de una broma y hasta entonces, y aún después, se hartarán de reír y reír. Un excéntrico camarero, un cocinero demasiado amable, un conocido de no sé qué que está sentado en la mesa de al lado, un ligón empedernido, paparazzis, reporteros a domicilio, intento de divorcio anticipado, la loca excéntrica e hipocondríaca, la hiper-eficaz señora de la limpieza, el cliente misterioso, un mensajero de deseos...

Tango argentino / Danza oriental.

Todos los invitados quedarán extasiados con la nostalgia y elegancia que desprende estas interpretaciones a cargo de una pareja bailando tango, o de la picardía de la

Milonga. Cuidada estética del vestuario que se innova en cada pieza, pueden disfrutar de 4 piezas, entre plato y plato o bien en el postre...

El exotismo y originalidad así como la delicadeza y elegancia de esta puesta en escena, derroche de estilismo, color y lujo, se fijarán en la retina de todos los asistentes con este espectáculo de Danza oriental con diferentes elementos: velos, crócalos, sable, vientre... son algunas de las danzas que podrán presenciar en uno o dos pases.

Capoeira / Samba.

Unos 10 bailarines sorprenderán a todos con esta disciplina procedente de Angola y desarrollada en Brasil. En parte danza y parte arte de lucha por la liberación, la flexibilidad, ritmo y coordinación de los bailarines sorprende, así como los saltos mortales y contorsiones. Acompañado de música y cánticos en directo con instrumentos tradicionales, es un espectáculo memorable que invitará a los clientes a practicarla.

También procedente de Brasil pero más conocida y practicada por todos es sin duda la Samba. Bailarines y bailarinas con auténticos trajes de samba para alegrar y dinamizar el baile, rítmica y visualmente. También pueden ofrecerse con espectáculos similares basados en la salsa cubana.

Música ambiente.

Las melodías más suaves y dulces para amenizar aperitivos, comidas o cenas, recepciones o banquetes, en todos los estilos. Músicos que con su buen hacer, inundarán el ambiente de notas agradables; será inevitable que los invitados les dediquen unos minutos de atención, pero el resto de la velada, será el fondo perfecto y no molesto que acompañará sus conversaciones y la degustación de una excelente comida.

A modo de ejemplo, pueden ofrecerse grupos / solistas de jazz, bossa nova, ritmos caribeños, ...

Veladas sin coartada.

Prepárate para una fiesta muy distinta de lo habitual. Imagina que tú y tus amigos os transformáis por una noche en ciudadanos de la antigua Roma, y otros imperios importantes de la época. Os sentareis a la mesa encarnando a personajes como el César, Cleopatra, Senadores, Generales, Vírgenes Vestales, importantes Comerciantes y Sacerdotes... Juntos tendréis que resolver (seguro que entre risas) un misterio en el que todos sois sospechosos. Todo transcurre rodeados de una deliciosa ambientación que os transporta también visual, aromática y auditivamente, a la antigua Roma.

Danza urbana.

Un día cualquiera, de unas ciudadanas cualesquiera. Muñecas caprichosas del entorno, danzan y coquetean con los ciudadanos. Juegan a ser mujeres.

En realidad no son muñecas; son mujeres que han salido de un escaparate cualquiera de la ciudad.

Espectáculos de magia.

"El más bello sentimiento que uno puede experimentar es sentir misterio. Esta es la fuente de todo arte verdadero, de toda verdadera ciencia. Aquel que nunca ha conocido esta emoción, que no posee el don de maravillarse ni encantarse, más vale que estuviera muerto: sus ojos están cerrados". Albert Einstein.

Shows de magia y humor para adultos. Un humor sano, sin ridiculizar a nadie. Un show generado a partir de la interacción con el público.

Habrà espectáculos que mezclarán el género de la comedia y de magia. Espectáculos como el de Úrsula Martínez en su show “Hanky Panky” (Coreografía de cinco minutos de magia y strip-tease utilizando un simple truco de prestidigitación desapareciendo un pañuelo. Martínez entra en escena totalmente vestida. Realiza un truco y el pañuelo desaparece. Reaparece el bolsillo de su chaqueta. Se quita la chaqueta. El pañuelo desaparece y reaparece de nuevo en su falda. Se quita la falda. En el transcurso del espectáculo, Martínez sigue haciendo desaparecer el pañuelo y volver a aparecer a partir de sus diversos artículos de ropa, que luego elimina. Por último Martínez está completamente desnuda. Una vez más se realiza el truco y el pañuelo desaparece. Con una gran final, Martínez recupera el pañuelo de un lugar realmente mágico). Artista con gran éxito de crítica en Europa, así lo reflejan las críticas a sus espectáculos en diarios como The Herald, The Guardian, The Independent...

Estos artículos se pueden encontrar en su página web: <http://www.ursulamartinez.com/texts/press.html>.

NOTA: Esta muestra de nuestra oferta pretende ser una muestra de la tendencia actual del mercado. Dado que el consumidor presenta unos gustos rápidamente cambiantes, la oferta se adaptará a esos gustos y, consecuentemente, variará.

25.3.2. Precio.

Dado que TU OTRA NOCHE no pretende ser una sala de espectáculos, pensamos que nuestros clientes no deben pagar por disfrutar del espectáculo. Éste será un valor añadido a nuestra oferta de diversión global.

25.3.3. Localización.

Todo esto debe realizarse en el gran salón trasero (o sea, la antigua sala de cine), aunque algún espectáculo podría hacerse, de forma privada, para algún grupo que haya reservado la zona VIP.

25.4. Eventos.

25.4.1. Producto.

Como eventos podríamos definir todos aquellos que complementan a nuestra actividad en horarios fuera de apertura del local (5 mediodías, 3 noches).

Entre estos eventos estarán, los enfocados a las empresas:

- Presentación de productos a la opinión pública, presentación de libros, fiestas de presentación de eventos deportivos, etc. En este caso combinaremos dos modalidades:
 - a) convertirnos en outsourcing y obteniendo unos ingresos por tal motivo,
 - b) sumarnos como patrocinador y utilizando el evento como publicidad.
- Actividades de las empresas para sus empleados/directivos.
- Convenciones de empresas: compitiendo con hoteles pero ofreciendo un posible valor añadido que no tienen estos: la música, el espectáculo.
- Training days y cursos en general para los empleados/directivos.

Workshops:

Otras actividades complementarias a los eventos y nuestra actividad normal, enfocados a los particulares:

Disfrute de Eventos deportivos: un punto de encuentro para ver juntos la fórmula 1, competiciones internacionales de fútbol, juegos olímpicos.

Clases de Baile y similares: dando continuidad a nuestros espectáculos nocturnos donde hacemos participar a nuestros clientes con el ritmo, el baile, el ejercicio. Incluiríamos aquí bailes de salón, aerobio, etc. Competiríamos con los gimnasios en horas en que la gente a diario intenta cuidar su cuerpo (horas de almuerzo, antes de oficina, tras oficina) aprovechando nuestra ubicación en el centro de Madrid.

Fiestas privadas: Aquí el precio se diseñara acorde al requerimiento de nuestro cliente.

25.4.2. Precio.

El precio será personalizado en función de los servicios que demande el cliente (gestión integral del evento, alquiler de local con derecho a barra,...). A efectos de cálculo de la previsión de ventas, consideramos un ingreso por persona de 15€.

25.4.3. Localización.

La realización de los eventos dependerá del número de asistentes. El local dispone de varias salas con distintas capacidades y características, para alojar más de un evento por noche.

26. PROMOCIONES.

El Planteamiento de estas acciones será genérico ya que las estrategias de publicidad/promoción cambian frecuentemente. Nos concentraremos en utilizar todos los canales y medios detallados en el párrafo de 28. **PUBLICIDAD** para hacer hincapié en el lanzamiento de la empresa. Durante el primer año se realizará comunicación intensiva en todo los medios, posteriormente seremos más selectivos.

26.1. Fidelización.

Los clientes están cansados de las tradicionales acciones de Fidelización y buscan un mayor reconocimiento. Quieren privilegios por antigüedad, acciones personalizadas y extras incrementales en forma de servicios gratis o regalos prácticos relacionados con el servicio.

Nuestra acción de fidelización está enfocada a dar y realizar un buen servicio, por lo tanto debemos cuidar mucho la “Experiencia” del cliente en el momento de uso de nuestro servicio. Si éste es excelente, se tolerará pagar precios más elevados, pero si no logramos marcar esas diferencias y superioridad en comodidad o servicio, el cliente buscará directamente el low cost.

Acciones:

Vamos a ofrecer un Cocktail de bienvenida y otro “especial y distinto” y para clientes habituales “tratamiento preferente”; se trata del Cokctail Tu Otra Noche, un Pisco Sour, dulce a la vez que animoso. El cocktail de bienvenida será un cocktail reducido (chupito de cocktail) del mismo Pisco sour, con un grado dulce de más y ese pequeño toque de alcohol que ayudar a animar a nuestros clientes.

El personal interactúa activamente con nuestros clientes para detectar su nivel de satisfacción, mediante un pequeño cuestionario que será relleno por nuestro personal en base a las respuestas del cliente:

En una escala de 1 a 5:

- ¿Se ha divertido?
- ¿Repetiría?
- ¿Nos recomendaría a familiares/amigos?
- ¿Que le gusto más? (texto)
- ¿Que le gustó menos? (texto)
- ¿Que añadiría? (texto)

Otros medidores de la calidad de la oferta, por ejemplo preguntando en la entrada si es nuevo cliente o repetidor, como nos ha conocido, preguntar cual fue la casa de venir (comida, bebida, musica, diversión, etc.)

27. WEB.

El sitio web representa la imagen que damos al exterior y por tanto es una fortaleza que debemos aprovechar para captar nuevos clientes y retener los que ya lo son.

El estilo debe ser muy cuidado y deberemos ofrecer una imagen adecuada de nuestro local, de nuestro personal y de los programas semanales incluido la oferta de comida/y copa. Se utilizarán las animaciones SWF para que transmitan una mayor realidad y la sensación de estar hojeando la carta en el local.

Damos la oportunidad a todos los clientes “preferentes” (que deben sencillamente registrarse en el sitio web y haber ya asistido por lo menos una vez a nuestro local) de buscar amigos e incluso relaciones amorosas y sociales. Se debe transmitir la idea de que nuestro local es el punto de encuentro ideal para una cita y pasárselo bien.

Enviaremos vía correo electrónico nuestras ofertas semanales o programación de nuestros espectáculos/ actividades a aquellos clientes que se registren o nos entreguen su dirección de correo electrónico.

Incorporamos la tecnología y la filosofía 2.0 para propiciar un diálogo intenso con el mercado y sus miembros individuales. Por eso se creará un blog para la escucha activa de nuestros clientes.

Registramos nuestra web en los buscadores.

28. PUBLICIDAD

En los mensajes de publicidad tiene que quedar claro que lideramos causas sociales y somos sostenibles y cuidados de nuestro medioambiente. Por eso se patrocinarán algunos eventos en los días libres de espectáculos.

“La experiencia de nuestro cliente”: Sensaciones, emociones, pensamientos, coherentes con el mejor precio. Debemos generar una conexión emocional con el cliente, un “branding” con “soul” que habla de sentimientos, de emociones, de pensamiento positivo, de actuaciones y relaciones favorables a la marca y a su consumidor.

Un conjunto de experiencias de disfrute y placer. De vivencias diferenciadas, únicas, apetecibles y segmentadas para cada quién.

En el futuro pensaremos o estudiaremos desarrollar acciones de Comarketing. Así que, buscaremos encontrar alianzas con otras empresas como bancos, gimnasios, etc. Para que se pueda ofertar algo junto con un descuento para nuestros consumidores. Esta parece ser la demanda explícita e implícita del nuevo consumidor-power.

28.1. Canal Internet.

Vamos a utilizar el canal internet para promocionar nuestro local.

Como comentábamos anteriormente enviaremos vía correo electrónico nuestras ofertas semanales o programación de nuestros espectáculos/ actividades a aquellos clientes que se registren o nos entreguen su dirección de correo. Además y sabiendo que la gente es cada vez menos receptiva a recibir spam y propuestas repetitivas, se puede añadir algún contenido útil como las previsiones meteorológicas de la semana, o una “receta de...”, o bien otro contenido que es diferente según quien lo recibe sea joven o bien seniors o adultescentes.

Incorporación de la tecnología y la filosofía 2.0 para propiciar un diálogo intenso con el mercado y sus miembros individuales, poniendo en valor la escucha activa.

28.2. Canal Anuncios.

Buzoneo con folletos que tengan nuestro programa y fotos, este canal sirve, también, para potenciar las vías de comunicación específicas para seniors y todos nuestros clientes potenciales que no usan a diario internet.

Se pondrán como protagonista jóvenes y personas mayores modelos seniors en la publicidad, aunque a veces sean, en apariencia, “jóvenes camuflados de mayores”.

28.3. Canal Radio.

Este canal se puede utilizar al principio de forma masiva para promocionar la apertura del nuevo local en Madrid. Se aprovecharán las franjas de programas de máxima audiencia, en sus desconexiones locales.

28.4. Canal Boca a boca.

Este canal está estrechamente ligado a la buena experiencia que conseguimos proporcionar a nuestros clientes.

28.5. Canal Patrocinios de Eventos.

Nos sumaremos a patrocinar eventos deportivos de élite: paddle, golf, hípica, etc.... ofreciendo regalos a los ganadores/participantes (el único regalo será cena y espectáculo en nuestro local). A cambio obtendremos presencia publicitaria en los medios, público de altos ingresos económicos.

Existen ejemplos prácticos que nos indican que un pequeño regalo es bien recibido (por ejemplo unas pelotas en una bolsita en un campeonato de golf) o en nuestro caso una invitación para él/ella y su pareja en un día determinado (hay estudios que el 40% hacen uso real de la invitación) donde se tenga una baja ocupación, que aporte ambiente y reutilicemos los costes fijos (local, camareros, energía, etc.) y que a la vez nos sirva de publicidad en el ámbito de amigos y familiares.

29. CANALES DE VENTA, DISTRIBUCION.

La distribución de nuestro producto se realiza mediante el nuestro personal del restaurante o sea camareros, artistas y jefe de sala etc. Ellos ejercen el papel de vendedor por tanto tiene la doble misión de:

- Hacer llegar el producto a nuestro mercado; Hacer llegar el sentir del Mercado a nuestra empresa.

Por todo eso es extremadamente importante que el personal interactúe activamente con nuestros clientes para detectar su nivel de satisfacción.

30. PREVISIÓN DE VENTAS

Previsión Producto Restauración **1.224.896 €**

PRESUPUESTO DE VENTAS	Capacidad máxima (personas)	Nº días apertura	Ocupación prevista	Unidades Vendidas	% sobre Ventas	TOTAL
Producto: comidas mediodía	62.400	312	37,5%	23.400	18%	215.888 €
Producto: brunch	46.800	312	33,0%	15.444	3%	42.471 €
Producto: aperitivo tarde	46.800	312	55,5%	25.974	6%	71.429 €
Producto: cenas	78.000	156	53,5%	41.730	73%	895.109 €
TOTAL VENTAS					100%	1.224.896 €

Previsión Producto Bebidas **658.480 €**

PRESUPUESTO DE VENTAS BEBIDAS	Consumidores Potenciales	% Ocupación	Consumidores reales	% sobre Ventas	TOTAL
Entradas con derecho a 1 copa	78.000	48%	37.440	49%	320.112,00 €
Bebida brunch	46.800	35%	16.380	5%	31.469,49 €
Bebidas extras comidas mediodía	46.800	5%	2.340	1%	5.584,80 €
Bebida aperitivo tarde	46.800	58%	27.144	14%	93.818,09 €
Bebidas extra cenas	78.000	2%	1.560	1%	3.903,12 €
Bebida VIP noche	78.000	1%	780	1%	5.539,95 €
Bebida bono noche	78.000	7%	5.460	6%	38.779,65 €
Bebida barra noche	78.000	30%	23.400	24%	159.273,56 €
TOTAL VENTAS				100%	658.480,66 €

El nuevo producto “Eventos” se introducirá en la previsión de ventas, contemplando que la organización de eventos nos supone poder abrir el local más noches a la semana.

Resumen:

PRESUPUESTO DE VENTAS	REALISTA TOTAL
Producto: comidas mediodía	215.888,40 €
Producto: brunch	42.471,00 €
Producto: aperitivo tarde	71.428,50 €
Producto: cenas	895.108,50 €
Producto: entradas con derecho a 1 copa	320.112,00 €
Producto: bebida brunch	31.469,49 €
Producto: bebidas extras comidas mediodía	5.584,80 €
Producto: bebida aperitivo tarde	93.818,09 €
Producto: bebidas extra cenas	3.903,12 €
Producto: bebida VIP noche	5.539,95 €
Producto: bebida bono noche	38.779,65 €
Producto: bebida barra noche	159.273,56 €
Producto: eventos	382.200,00 €
TOTAL VENTAS	2.265.577,06 €

31. PRESUPUESTO COMERCIAL Y DE MARKETING.

OBJETIVO: ajustarlo a la previsión de 72,000€ anuales.

No tenemos red de ventas. La labor comercial la desarrolla el Gerente, cuyo coste se contempla en RRHH.

Trataremos de buscar precios adecuados para:

Insertar cuñas en emisoras de radio, patrocinios, gastos en atenciones, etc., ocupando espacios:

- En los principales portales de ocio: lanetro.es, spain.info, turismomadrid.es, guiadelocio.com, madridinfosite.com ...
- En el buscador más utilizado, Google.com,
- En los principales diarios y revistas digitales: elpais.com, elmundo.es, marca.com.

Posicionarnos en portales de redes sociales como tuenti, Factbook, myspace etc. El atractivo de estos portales es su coste “cero” y único coste es el que ocasione la contratación de una persona para gestionar el buzón. Nosotros crearíamos nuestra propia red dentro de estas.

Para ello debemos cuidar con esmero nuestra web www.tuotranoches.com tanto en su ranqueo en los principales buscadores, como en la atención al cliente (ningún cliente, ningún email, sin responder). Aprovecharemos la tecnología web 2.0 actualizando su contenido de forma diaria.

También pondremos en marcha campañas de “buzoneo electrónico” realizado a partir de un fichero válido y legal comprado a los proveedores de información legalizados a tal efecto: Experian – Informa, Datasegmento – Asexor, etc.

Por último, buzoneo y contacto con las oficinas ubicadas en la zona de ubicación del local (retiro – salamanca), dándonos a conocer a los empleados que deseen un almuerzo sano, mediterráneo, rápido y de calidad.

Distribución estimada del presupuesto inicial (78.000€ anuales):
Coste aproximado.

Cuñas emisoras de radio.	1.800€ una vez al mes. 21.600€ al año.
Posicionamiento en Google.	30€ al día. 10.800€ al año.
Diarios digitales.	12.000€/ año.
Creación de nuestra página web.	9.000€.
Buzoneo electrónico.	3.000€
Buzoneo físico.	1.000€
Redes sociales.	600€
Patrocinio de eventos deportivos, musicales...	10.000€
Portales de ocio	10.000€

32. ESTRATEGIA

32.1. Nuestro Marketing Mix

Describimos sintéticamente todo lo que hacemos para incidir sobre el mercado y cuáles son los elementos como los integramos para lograr nuestros objetivos de marketing.

Los elementos que integran el Marketing Mix constituyen los componentes que integran el concepto del "producto total".

El consumidor realmente compra todos los elementos que integran el marketing mix y no sólo el producto. El producto total será:

PRODUCTO + PRECIO + DISTRIBUCIÓN + COMUNICACIÓN = PRODUCTO TOTAL
--

PRODUCTO 2 Tipos de Compra En el local Por Internet (pre-pago online) Tapas Raciones Bebidas Espectáculos Eventos	PRECIO 4 Tarifas por tipo de cliente Cliente convencional: PVP1 Cliente "preferente": PVP2 Cliente eventos: PVP3 Cliente que utiliza internet prepago:PVP4 2 Niveles de descuento Cliente "preferente" Cliente prepago
PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN Promoción Agresiva Para la captación de clientes y su fidelización	

Medios

Vamos a utilizar una estrategia de comunicación y promoción multicanal porque tenemos que llegar a distintos segmentos de mercado con el medio adecuado:

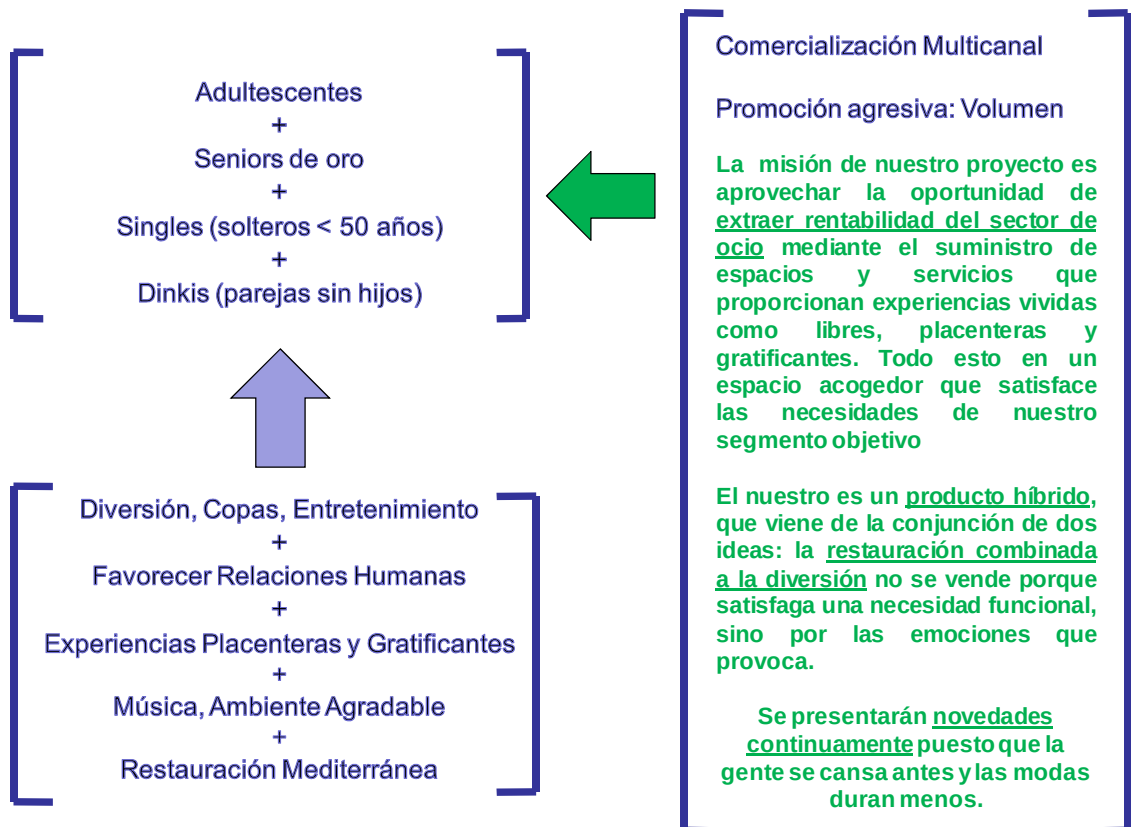
Canal Internet para los singles
 Canal Anuncios para los seniors
 Canal Radio para todo segmento
 Canal Boca a boca para todo segmento
 Canal Patrocinio de Eventos Deportivos de élite

UBICACIÓN

Centro de la ciudad de Madrid (barrio de Salamanca), zona exclusiva acorde a nuestro público objetivo
 Zona comercial y de oficinas que permite explotación del local por la mañana y tarde.

OPINION PÚBLICA

Respeto al Medio Ambiente – local “Cero Emisiones” – Reciclado al 80% de residuos generados
 Sostenibilidad



33. ANEXO- ENCUESTA:

OBJETO DE ESTUDIO.

Hemos realizado un estudio para conocer los hábitos de consumo/ ocio de los madrileños. También hemos querido conocer de primera mano las demandas de la sociedad y averiguar si nuestro local cubriría esas necesidades de ocio.

MEDIOS PARA EL ESTUDIO.

Encuesta a 100 personas residentes en Madrid.

El 65% de los encuestados eran mujeres y 35% restante hombres.

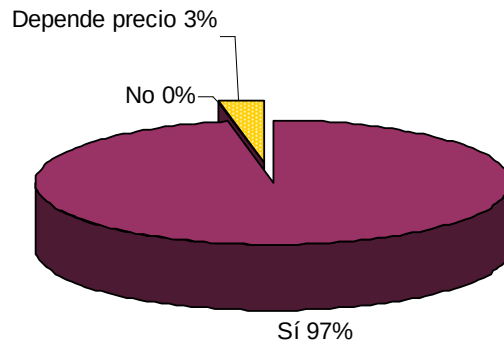
La gran mayoría, un 73%, responden estar solteros, frente al 24% casados y un 3% formado por el grupo “Otros” donde estaría incluido el colectivo de divorciados, viudos etc.

DATOS NUMÉRICOS.

	Como fuera de casa	Frecuencia	Cenar fuera de casa	Frecuencia	Asiste a espectáculos	Frecuencia
Sí	87%		67%		80%	
No	3%		21%		16%	
Esporádicamente	10%		12%		4%	
1 ó 2		19%		10%		20%
más de 3		72%		2%		7%
Solo fines semana		9%		88%		73%

	Conoce salas como OtraNoche	Busca No tradicional	3 en 1	Asistiría a OtraNoche
Sí	5%	93%	92%	97%
No	95%	7%	8%	0%
Dependiendo precios				3%

Fuente: Elaboración propia.

Asistiría a OtraNoche

El 87% asegura comer fuera de casa con bastante frecuencia, ya que el 72% lo realiza con una asiduidad de más de 3 días a la semana.

También hay que destacar que más del 90% utiliza aproximadamente una hora y treinta minutos para comer.

La cena se realiza fuera de casa con menos asiduidad, siendo el 67% las personas que lo realizan frente al 12% que lo realiza muy esporádicamente.

El 88% que cena fuera de casa, lo hace únicamente los fines de semana.

Más del 80% de los encuestados asiste a espectáculos en su tiempo libre (cine, teatro,...), siendo los fines de semana los momentos elegidos para realizar esta actividad.

Más de un 90% no conoce un restaurante con las características ecológicas o con los equipos que posee nuestro local de TU OTRA NOCHE.

También más de un 90% busca un local/ restaurante distinto a lo habitual y con características diferentes al mercado tradicional.

Cuando se pregunta a los encuestados sobre el hecho de poder pasar su noche en un local /lugar donde se conjugue las tres posibilidades que planteamos (cena, copas y espectáculo), nuevamente más de un 90% ve atractivo este tipo de locales.

Significativo es el resultado ante la pregunta ¿Cada noche diferente?, ya que el 100% de los encuestados desearía romper con la rutina y evitar que su tiempo de ocio se convierta en algo monótono.

El 97% asistiría a un local como el nuestro frente al 3% que busca precios bajos principalmente.

34. CONCLUSIONES.

Actualmente la mayor parte de la sociedad madrileña come fuera de casa más de 3 días por semana. La cena fuera de casa se centra principalmente los fines de semana. Es muy difícil encontrar un local ecológico con las características que posee TU OTRA NOCHE y la sociedad no conoce o no puede dar el nombre de otro local que posea los equipos tecnológicos de nuestro local (pista de baile sostenible, equipo aire acondicionado ecológico...).

La sociedad demanda nuevos lugares para cenar, huyendo de los tradicionales. Muestra también una necesidad por cambiar continuamente y evitar caer en la rutina habitual.

Su lugar ideal es aquel que reúna la posibilidad de cenar, tomar copas y disfrutar de algún espectáculo.

Están totalmente receptivos a visitar un local como TU OTRA NOCHE y es que este tipo de establecimientos parecen tener gran acogida ya que su tipo de restauración responde a un hábito muy apegado a la cultura social de España, el tapeo, la misma que ha convertido a bares y cafeterías en una forma de ocio consolidada, rentable y popular.

35. PLAN DE RR.HH.

35.1. Equipo Directivo.

El Equipo Directivo de TU OTRA NOCHE está formado por el Gerente y el Director de Operaciones, juntos deberán tomar decisiones y no limitarse a analizar y delegar, deberán ser los primeros en identificar los errores, plantear soluciones y llevarlas a cabo.

Aunque sabemos que la estabilidad e ilusión de un equipo directivo guardará una estrecha relación con el éxito o el fracaso del local, y que cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás, creemos que hay factores que favorecerán una buena tarea gerencial.

Los rasgos del perfil de los componentes del Equipo Directivo de TU OTRA NOCHE son los siguientes, aunque se desarrollarán más ampliamente en los capítulos siguientes: Capacidad para dirigir, capacidad de análisis/ síntesis/planificación y organización, capacidad de comunicación/ escucha, dotes de mando, capacidad de trabajo y constancia, capacidad de liderazgo, motivación para dirigir y una clara orientación al cliente, espíritu crítico e integridad moral y ética.

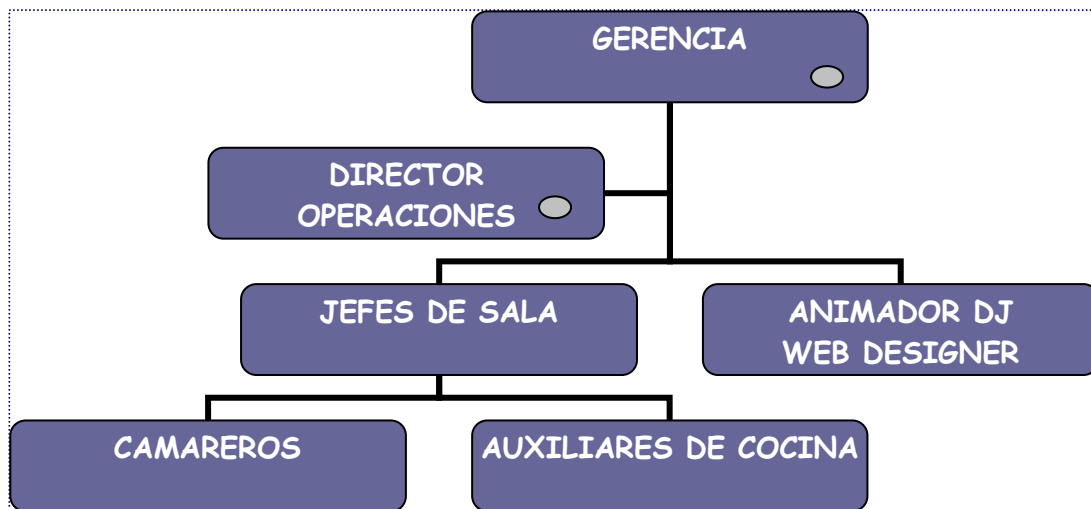
El Gerente buscado para TU OTRA NOCHE deberá poseer estudios medios o superiores, experiencia en la gestión de equipos humanos y experiencia en el sector en el que nos situamos. Nos orientamos a un profesional dinámico y enérgico con claro perfil comercial. Debe acreditar experiencia no inferior a 3 años como gerente en otras empresas del sector. Su función será la de liderar, generar, planificar y ejecutar un plan de negocio, desarrollando una sólida y sostenida gestión comercial. Valoraremos que posea visión de negocios, capacidad de liderazgo, clara disposición de servicio al cliente y destacada capacidad para relacionarse.

El Director de Operaciones de TU OTRA NOCHE deberá poseer estudios medios o superiores. Tendrá también a su cargo la coordinación del personal de TU OTRA NOCHE y el control del cumplimiento de las políticas y procedimientos, logrando una gestión integral del local. Su objetivo central será el de planificar, coordinar, supervisar y controlar todas las funciones bajo su área de responsabilidad. Deberá realizar acciones para optimizar la rentabilidad de las operaciones planificando ampliaciones, mejoras y nuevos procesos de gestión.

Tendrá que informar directamente a la Gerencia, con visión a largo plazo y orientación a resultados, de las operaciones de aprovisionamientos, subcontrataciones y logística. Deberá poseer destacadas aptitudes negociadoras y de conducción, necesarias para cubrir exitosamente las exigencias del puesto.

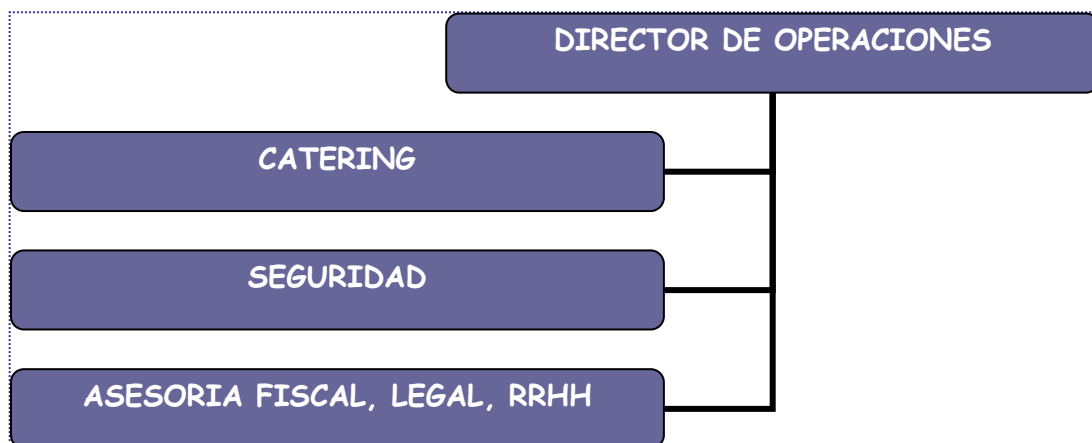
Deberá dominar varios idiomas ya que será el encargado de gestionar la contratación de los artistas.

35.2. Organigrama:



○ Equipo Directivo.

Operaciones subcontratadas:



35.3. Plantillas.

En TU OTRA NOCHE es el Director de Operaciones la persona dedicada a la gestión de los Recursos Humanos.

Según la encuesta realizada en 2008 por FERH (Federación Española de Hostelería) junto con la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, a más de 790 empresas del

sector, las empresas de nuestro sector con menos de 19 trabajadores y que disponen de una persona o departamento dedicados en exclusiva a la gestión de los Recursos Humanos son anecdóticas, especialmente en Restauración Tradicional y más de un 10% de esas empresas revisan exclusivamente sus políticas de RRHH de 2 a 5 años.

Las funciones que realizará la persona dedicada en TU OTRA NOCHE para la gestión de los RRHH serán las siguientes:

El Reclutamiento junto con la Selección de Personal: Los principales elementos que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar a los candidatos dentro de nuestro sector son: la Formación y experiencia en Hostelería, la predisposición al trabajo y la experiencia laboral, así como la disponibilidad horaria.

Realizar Planes de Acogida: Dirigidos a todos los niveles del personal y, en menor medida, a los Cargos Directivos. Estos Planes estarán orientados a introducir al trabajador en la empresa, identificar qué servicios ofrece, cuál es el organigrama de la empresa, informar sobre el trabajo a realizar, informar sobre la prevención de riesgos, dar la bienvenida al trabajador, ...

Formación: Con el objetivo de mejorar tanto a nivel profesional como personal a los trabajadores, aportar conocimientos, motivación del personal, mejorar la atención al cliente, mantener las condiciones de seguridad e higiene en el local...

Entendiendo la formación como un método de integración en nuestra empresa/proyecto y como estrategia para futuras promociones internas.

También utilizaremos la formación como instrumento de fidelización, creación de compromiso y por supuesto como elemento de satisfacción del trabajador.

Realizar un Plan de desarrollo directivo / gerencial: Con el objetivo de resaltar las habilidades directivas de nuestro equipo directivo.

Evaluación del desempeño: Proporcionará una herramienta útil para estudiar una mejora en general y el hecho de poder recompensar al trabajador.

Conocer el clima o satisfacción personal.

35.4. Estimación de la plantilla.

Datos acumulados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AREA COMERCIAL					
GERENTE	1	1	1	1	1
AREA OPERATIVA					1
D. OPERACIONES	1	1	1	1	
RESTO AREAS					
CAMAREROS	12	12	12	14	16
AUX. COCINA	2	2	2	2	2
JEFE SALA	2	2	2	3	3

35.5. Perfiles de los Puestos de Trabajo.

Para determinar y describir los puestos de trabajo hemos empezado a construir el modelo de recursos humanos contestando a la pregunta:

¿Cuáles son y serán a futuro las necesidades de mi empresa?

La respuesta a esta pregunta nos ha proporcionado las “core competences” las cuales posibilitan que los objetivos de nuestro negocio estén convenientemente considerados en el día a día en un enfoque de Gestión por Competencias.

A través de la gestión por competencias tratamos de armonizar nuestros intereses en términos de visión, misión y valores corporativos con los intereses y las actividades de nuestros empleados. O sea buscamos la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

35.5.1. Definición de Competencias.

La definición de competencia que adoptamos en nuestro estudio es:

COMPETENCIAS: Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

El primer paso ha sido definir un inventario de competencias con sus definiciones y luego determinar por cada puesto de trabajo cuales son los niveles solicitados.

Definición de competencias.

Dirección de Personas: Capacidad para organizar y liderar un equipo de personas manteniendo un alto rendimiento y motivación, delegando tareas entre sus subordinados y estableciendo responsabilidades para la consecución de unos objetivos comunes.

Planificación y Organización: Habilidad para fijar objetivos concretos y llevarlos a cabo mediante planes de acción, para captar y establecer las prioridades y diseñar la estrategia adecuada para la consecución de objetivos.

Análisis y Resolución de Problemas: Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar decisiones en un espacio de tiempo limitado.

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión, planificando opciones para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Trabajo en equipo: “El trabajo en equipo exige una colaboración estrecha y compartir la información acerca de los programas y proyectos organizacionales”.

Orientación al Cliente: Capacidad para dirigir toda la actividad hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes de la Empresa.

Comunicación informar, fomentar canales abiertos: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

Persuadir y vender: Capacidad para encantar y/o seducir a un cliente para que éste adquiera un producto/servicio que responde o satisface una necesidad.

Iniciativa: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

Innovación, Creatividad: Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, sin que necesariamente exista un requerimiento externo que lo empuje. Idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Manejo de idiomas: Conjunto de conocimientos relativos al lenguaje, tanto oral como escrito, que permiten comunicarse en una lengua extranjera

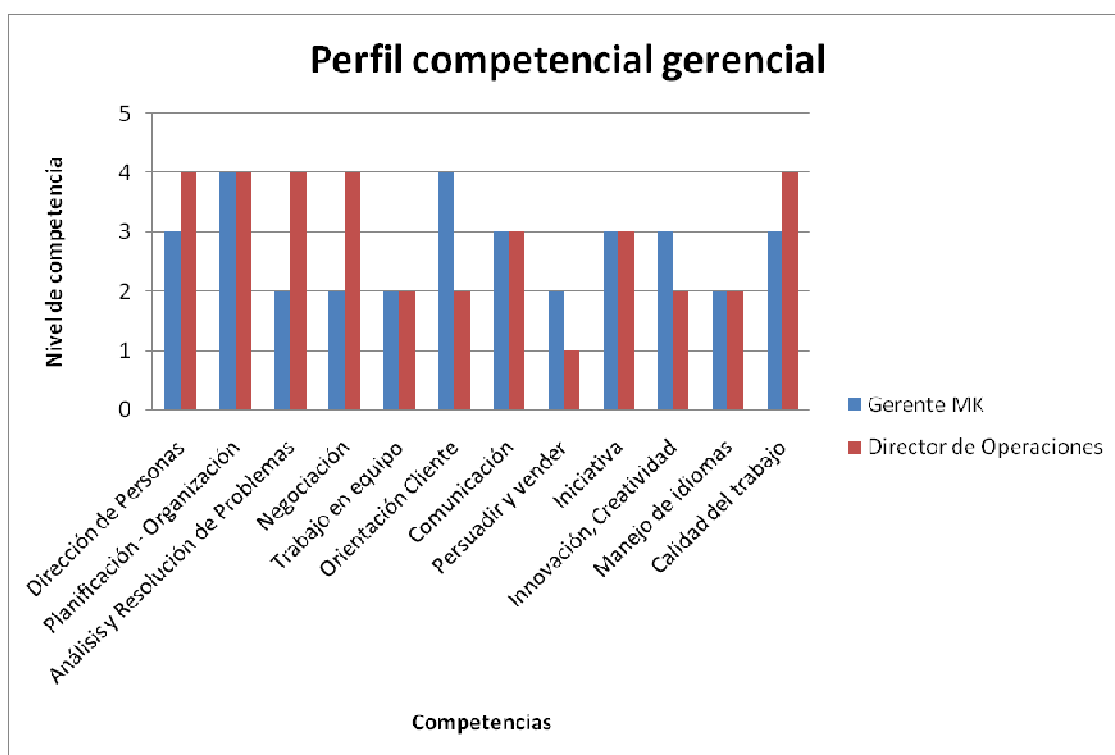
Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

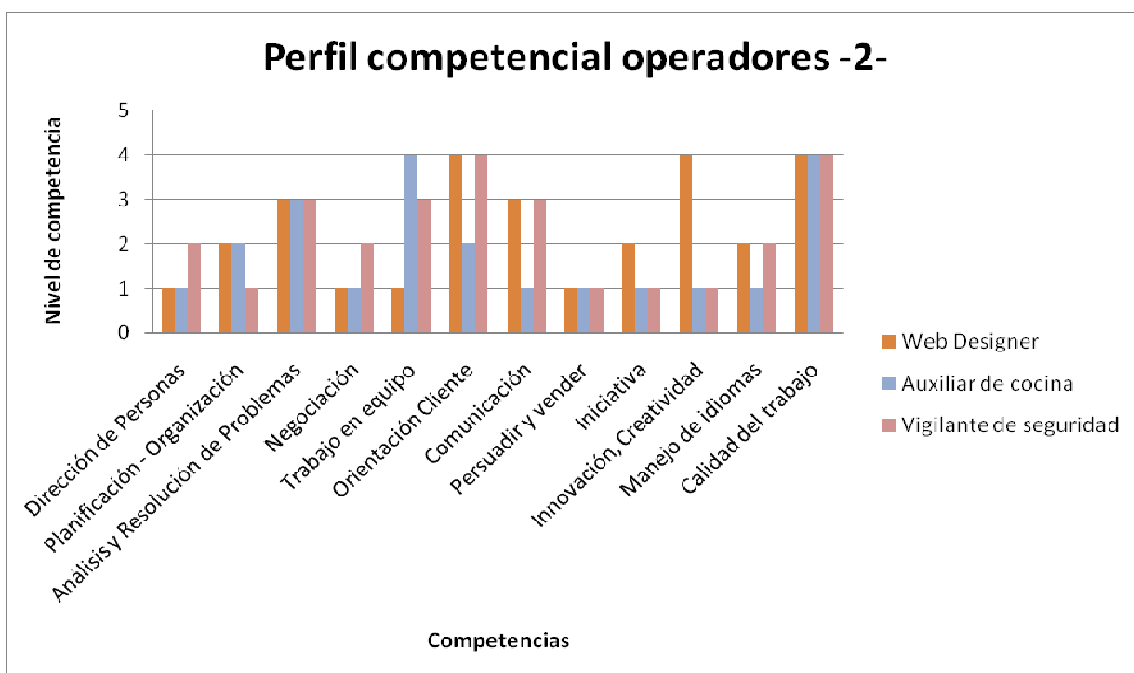
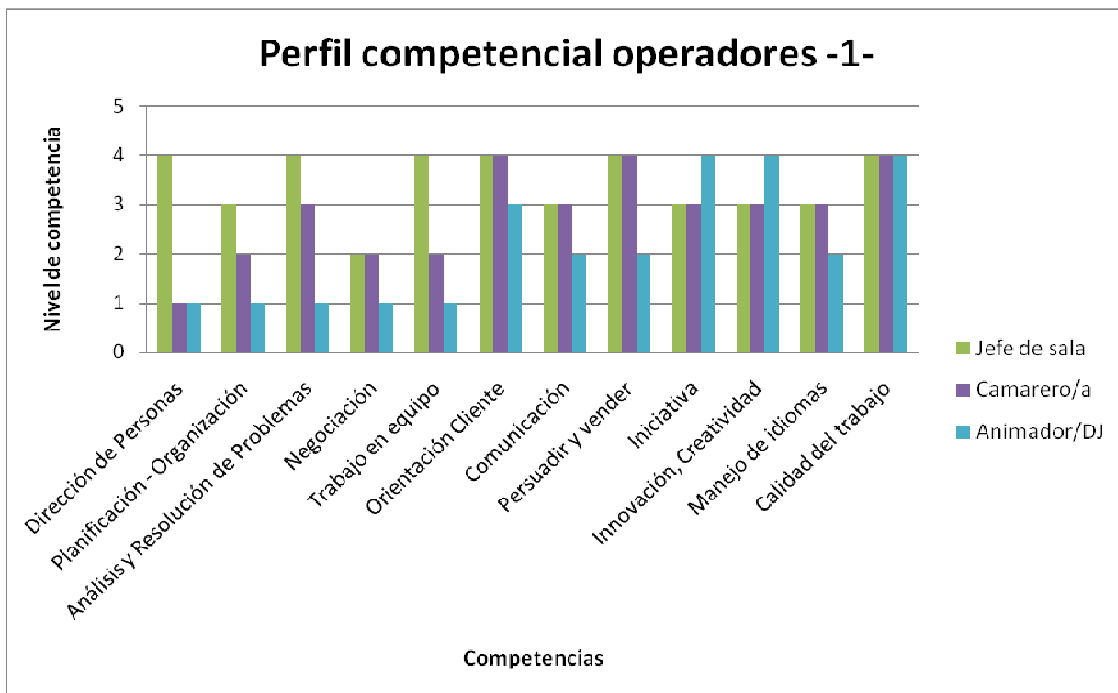
A los puestos de trabajo detectados en los planes anteriores (el de operación y el comercial) aplicamos el inventario de competencias para obtener sus perfiles competencial.

A cada perfil se le asigna un distinto nivel según la importancia de la competencia para desempeñar el puesto. Los niveles detectados son:

Nivel de competencia	Valor
No aplica/no posee	0
Elemental	1
Medio	2
Avanzado	3
Excelente	4

Representando en manera grafica los niveles de competencias necesitados para cada puesto de trabajo, obtenemos:





35.5.2. Descripción de los Puestos de Trabajo.

GERENTE MK, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	Desarrollo del personal a su cargo buscando su crecimiento de manera tanto Profesional así como Personal. Apoyo en la selección y contratación del personal Construir y desarrollar al equipo de trabajo bajo su responsabilidad Análisis de información y reportes/presupuestos a la Dirección General relacionados con crecimiento en Ventas, Participación de Mercado, Rentabilidad; Desarrollo y ejecución de diferentes iniciativas basados en las necesidades de los
-------------------------------------	---

	clientes ó de los consumidores finales, identificando oportunidades de negocio e incrementando la rotación de productos; Diseñar e implementar planes comerciales Desarrollar e incrementar la relación con los clientes Asegurar la calidad en el servicio a los clientes Gestionar las ventas Seguimientos y análisis de las ventas. Seguimiento de los pedidos. Optimizar las acciones económicas a través de la aplicación de la política comercial con respecto a la identidad de la empresa. Implantar un sistema de incentivos que motive a la plantilla en la consecución de sus objetivos. Cumplimiento de los objetivos comerciales cualitativos y cuantitativos asignados.
DIRECTOR DE OPERACIONES	Responsable de la Operación y Logística. Logística para entrega de productos, catálogos, tarjetas. Activación de tarjetas y seguimiento al uso de las mismas. Definir y controlar la contabilidad de los diferentes programas. Responsable de los aprovisionamientos y subcontrataciones. Gestión de RRHH Pone en práctica su excelente experiencia como negociador y comunicador. Persona resolutive con capacidad de toma de decisión.
WEB DESIGNER	Diseñar y mantener sitios web con herramientas de última generación, así como, crear, programar, gestionar aplicaciones multimedia y productos interactivos. Internet, diseño de páginas web y mantenimiento de páginas web Diseña la estructura del interfaz, identificando los elementos de diseño apropiados en función de la finalidad de los mismos y del soporte de salida previsto. Diseña e implementa la estructura de un sitio web utilizando lenguajes de programación y editores de páginas web. Crea y programa diseños interactivos y animaciones multimedia. Añade elementos externos a la animación (sonido, imagen y vídeo). Conocimiento de Hojas de estilo CSS, Manejo de Dreamweaver, Swift 3D. Conocimientos para el posicionamiento en buscadores Persona creativa e inquieta
JEFE DE SALA	Planifica y controla el trabajo en las mesas del local y se responsabiliza del buen funcionamiento cobro incluido. Aplica y desarrolla técnicas directivas que permiten desarrollarse en el entorno organizativo de la empresa y dirige a los grupos de trabajo que están bajo su responsabilidad Conocimiento de idiomas extranjeros Reglas de protocolo a cumplir en cada situación. Promover el cumplimiento de las normas internas de calidad e higiene. Aplica y desarrolla las técnicas sobre calidad para conseguir el nivel óptimo de los productos/servicios que se ofrecen. Aplica las normas y medidas necesarias, que puedan afectar a la seguridad de las personas, instalaciones y material.
CAMAREROS/AS – FACILITADORES DE OCIO	Actitud dinámica y confianza para realizar tareas no solo de camarero sino también de animador y facilitador de ocio. Jugar con el propio look para impresionar a los clientes Animar a la gente según sea el evento, así como saber bailar para poder invitar a la gente a la pista a bailar. Hacer participar al público en general.
AUXILIAR DE COCINA (LIMPIEZA MENAJE)	Trabajo en solitario y en equipo. Limpieza de oficinas y locales comerciales. Serán sus responsabilidades la limpieza de utensilios y superficies.
VIGILANTES DE SEGURIDAD	Responsable del control y vigilancia dentro de las instalaciones. Conocimiento de la ley de PRL. Control accesos e identificación de personas, protección de bienes y personas. Protección contra incendios. Comunicaciones. Técnicas de Detección. Primeros Auxilios. Actúa también para potenciar las relaciones sociales y profesionales.

ANIMADOR / DJ	Amplio conocimiento de equipos de sonido y de diferentes estilos de música tanto Nacional como Internacional. Responsable de la animación musical del local. Conocimiento y experiencia en variedad de géneros Fomenta Relaciones públicas. Actualizado en música de moda. Trabajo bajo presión.
---------------	---

35.6. POLITICAS RETRIBUTIVAS

En la política retributivas se han calculados los coste por cada puesto de trabajo por lo que se refiere a retribución fija y se ha calculado un incremento del 5% por cada año. Para el Gerente y el director de Operaciones se prevé un añadido de salario variable en el caso en que se logren los objetivos empresariales de cada año y que es del 15% sobre la retribución fija.

También para los vendedores o sea para nuestros camareros, jefes de sala y el web designer vamos a aplicar un incremento sobre la retribución fija del 20% en cada año que se alcancen los objetivos.

Política retributiva	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retribución fija					
GERENTE MK, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.250	€ 115.763	€ 121.551
variable	€ 10.836	€ 15.750	€ 16.538	€ 17.364	€ 18.233
DIRECTOR DE OPERACIONES	€ 83.000	€ 87.150	€ 91.508	€ 96.083	€ 100.887
variable	€ 8.978	€ 13.073	€ 13.726	€ 14.412	€ 15.133
WEB DESIGNER	€ 30.000	€ 31.500	€ 33.075	€ 34.729	€ 36.465
variable	€ 4.500	€ 6.300	€ 6.615	€ 6.946	€ 7.293
JEFE DE SALA	€ 41.500	€ 43.575	€ 45.754	€ 48.041	€ 50.444
variable	€ 6.225	€ 8.715	€ 9.151	€ 9.608	€ 10.089
CAMAREROS/AS – FACILITADORES DE OCIO	€ 24.800	€ 26.040	€ 27.342	€ 28.709	€ 30.145
variable	€ 3.720	€ 5.208	€ 5.468	€ 5.742	€ 6.029
AUXILIAR DE COCINA (LIMPIEZA MENAJE)	€ 19.500	€ 20.475	€ 21.499	€ 22.574	€ 23.702
VIGILANTES DE SEGURIDAD	€ 20.000	€ 21.000	€ 22.050	€ 23.153	€ 24.310
ANIMADOR / DJ	€ 20.000	€ 21.000	€ 22.050	€ 23.153	€ 24.310
Incentivos					
Gerentes (10-15% de variable)					
camareros, jefe de sala, web designer (20% de variable)					

PLANTILLA - SALARIOS

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD
Gerente	1	100.000,00 €	1	102.500,00 €	1	105.062,50 €	1	107.689,06 €	1	110.381,29 €
Director de Operaciones	1	83.000,00 €	1	85.075,00 €	1	87.201,88 €	1	89.381,92 €	1	91.616,47 €
Formación	1	24.000,00 €	1	24.600,00 €	1	25.215,00 €	1	25.845,38 €	1	26.491,51 €
Jefes de sala	2	41.500,00 €	2	42.537,50 €	2	43.600,94 €	3	44.690,96 €	3	45.808,23 €
Camareros	12	24.833,33 €	12	25.454,17 €	12	26.090,52 €	14	26.742,78 €	16	27.411,35 €
Peones de cocina	2	19.500,00 €	2	19.987,50 €	2	20.487,19 €	2	20.999,37 €	2	21.524,35 €
Vigilantes de seguridad	4	19.500,00 €	4	19.987,50 €	4	20.487,19 €	4	20.999,37 €	4	21.524,35 €
Web designer	1	30.000,00 €	1	30.750,00 €	1	31.518,75 €	1	32.306,72 €	1	33.114,39 €
Animador / DJ	1	34.000,00 €	1	34.850,00 €	1	35.721,25 €	1	36.614,28 €	1	37.529,64 €
Bono por cumplimiento objetivos	1	29.600,00 €	1	30.340,00 €	1	31.098,50 €	1	31.875,96 €	1	32.672,86 €
	24		24		24		27		29	

35.7. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Objetivos.

Proporcionar información específica de los cargos y orientar la búsqueda hacia el segmento de personas que reúnan los requisitos para ocupar la vacante del cargo. Analizar las formas de reclutamiento hacia el cargo a cubrir a través del manual de reclutamiento y selección de TU OTRA NOCHE.

Establecer los medios de comunicación, medios de pruebas, medios de entrevista, y test psicológicos que se utilizan para la selección del postulante. Proporcionar información de cómo llega el mensaje de reclutamiento por medios de sus fuentes.

Definir el proceso que se ocupa para la selección, una vez que el postulante cumpla con los requisitos para desempeñarse en el cargo.

Para lograr esos objetivos, es necesario analizar los procesos de selección de personal desde la recepción del currículum hasta la entrevista que se le realiza

35.7.1. Reclutamiento

Su objetivo es el de atraer a candidatos cualificados para el puesto. Dentro de las fuentes de reclutamiento posibles encontramos las siguientes:

Personal externo a TU OTRA NOCHE: Se trata de poner en conocimiento a la mayor cantidad de posibles candidatos de la iniciación de un proceso de selección en nuestra empresa, y presentarla como algo atractivo e ilusionante para enganchar al mayor número de personas a nuestro proceso de selección.

Los empleados actuales o concurso interno: Inicialmente esta alternativa no es viable por motivos obvios, pero en otras situaciones distintas a la inicial, siempre es muy

interesante. Consiste en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes, con ello también se logra establecer en la empresa una promoción profesional que cree motivación en los empleados. Como contrapartida, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar

Referencias de los actuales empleados: consiste en que a través de los empleados actuales se obtengan referencias de otras personas que quieran postular al cargo. Lo favorable de este método de reclutamiento es que, a priori, muestra una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo. Lo desfavorable es que la referencia de las personas a proponer tiene características laborales similares a los que las dan lo que puede crear problemas de igualdad de oportunidad en el empleo

Empleados anteriores: consiste en reclutar empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Al disponer de experiencia con estas personas, las posibilidades de éxito en la elección son mayores.

El reclutamiento se publicitará de las siguientes maneras:

Anuncios impresos: estos se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas: la red presenta un medio económico y eficiente ya que es una herramienta útil para los que buscan trabajo, es un medio que está al alcance de todas las personas.

Agencias de contratación: consiste en la utilización de medios externos para reclutar y seleccionar a los candidatos esto puede resultar muy útil cuando la empresa está buscando a un empleado con cualidades específicas.

Agencias de ayuda temporal: los trabajadores temporales permiten a la organización superar los ciclos económicos sin tener que tomar decisiones de contratación permanente, esto reduce los costes laborales permitiendo ganar más dinero a la empresa.

Reclutamiento en centros de formación superior: los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactarse con los empresarios. Dentro de estas escuelas encontramos:

- Escuela Superior de Hostelería de Madrid:

- <http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com>

- Escuela de Hostelería de la Cámara de Comercio de Madrid:

- <http://www.camaramadrid.es/index.php?elem=1140>

- Escuela de Hostelería y Turismo de Alcalá de Henares

- <http://www.ehtalcala.com/>

- Escuela de Hostelería de Barcelona
- Escuela Superior de Hostelería de Galicia

Cientes: es una forma innovadora de reclutamiento, es la constituida por los clientes de la empresa, estos deben estar contentos con el producto y/o servicio de TU OTRA NOCHE puesto que siguen siendo clientes, pueden traer más entusiasmo que otros candidatos que están menos familiarizados con la organización.

Candidatos externos frente a candidatos internos.

Candidatos externos Ventajas. - Cuenta con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. Desventajas. - Los empleados actuales pueden considerar como infiltrados a los contratados en forma externa. - Los nuevos empleados requieren de tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa. - Los empleados antiguos pueden creer que el nuevo contratado está ocupando un puesto que podría haber sido suyo.	Candidatos Internos 1 Ventajas. - Es más barato - Ofrece una clara señal, a la actual fuerza de trabajo, sobre las oportunidades de promoción que ofrece la organización. - Los reclutados ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y procedimientos de la organización. Desventajas. - Reduce la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas - Los trabajadores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducida su autoridad por que están muy familiarizados con sus subordinados
---	---

35.7.2. Planificación del Reclutamiento

Llevaremos a cabo varios pasos. Identificaremos las vacantes mediante la planificación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el responsable que solicitó el nuevo empleado.

35.7.3. Entorno del Reclutamiento.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la empresa.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

35.7.4. Límites y Desafíos.

Las condiciones externas van a influir en gran medida en nuestro reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo en el sector de la hostelería y restauración, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en nuestra tarea.

35.7.5. Canales de Reclutamiento.

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos y ya se han señalado anteriormente con bastante exactitud los canales más frecuentes.

35.7.6. Formas de Solicitud de empleo.

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Pediremos al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc. Por último, pero no por ello menos importante, hay que dejar bien claro que la planificación implica comparar las capacidades de la actual fuerza de trabajo con las demandas futuras. Esta información debería ser clave para determinar el reclutamiento necesario.

35.8. FASES SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Examen médico	Paso 8
Decisión de contratar	Paso 7
Descripción realista del puesto	Paso 6
Entrevista con el supervisor	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevista de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2

35.8.1. Recepción preliminar de Solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y TU OTRA NOCHE. El candidato comienza a formarse una opinión de nuestro negocio a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable concederemos a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato nos entregará a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consistirán en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

35.8.2. Pruebas de idoneidad.

Evaluaremos la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. En TU OTRA NOCHE se adaptarán las pruebas que se realicen con las características necesarias del puesto de trabajo, para obtener la máxima información del candidato. Podrán ser pruebas de habilidades artísticas, desempeño de su actividad etc.

35.8.3. Entrevista de selección.

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

35.8.4. Verificación de datos y referencias.

El responsable de personal recurrirá a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

35.8.5. Entrevista con el supervisor

El Director de Operaciones será la persona que evalúe las habilidades artísticas y conocimiento técnicos del solicitante.

35.8.6. Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

35.8.7. Decisión de contratar.

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al Director de Operaciones.

Con el fin de mantener la buena imagen de TU OTRA NOCHE es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el archivo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

35.8.8. Examen Médico.

Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

35.9. FORMACIÓN DE EMPLEADOS.

Los recursos humanos son un pilar fundamental tanto para la empresa turística como para la satisfacción del usuario. Sin embargo, el sector tiene un nivel insuficiente de cualificación y profesionalización de sus recursos humanos. Debido a su importancia, deberían dedicarse una cantidad generosa de recursos a la formación y a la puesta en valor de los recursos humanos de TU OTRA NOCHE.

A continuación se relatan una serie de actuaciones para implantar en materia de formación.

Implantar campañas de comunicación que persigan la mejora de la imagen del sector de cara a los recursos humanos, de forma que se facilite la retención del talento y el atractivo del turismo en la atracción de profesionales. (Se realizará de manera conjunta con la Administración Turística)

Promover la asistencia a programas de cualificación profesional específicos para cada uno de los diferentes subsectores de la actividad turística de TU OTRA NOCHE, capaces de formar a profesionales especializados en cada área. Dichos programas permitirán la promoción profesional de los trabajadores.

Potenciar la formación y el reciclaje de manera continua en los perfiles de dirección y gerencia de TU OTRA NOCHE.

Diseñar e implantar cursos formativos en función de las necesidades que vayan surgiendo en TU OTRA NOCHE. En la actualidad, el impulso de acciones formativas en materia de idiomas se tratará de forma prioritaria, así como aquellas actividades formativas relativas al entretenimiento y espectáculo, debido a las peculiaridades que presenta el producto ofrecido por nuestra empresa.

Fomentar la formación práctica de los estudiantes universitarios de turismo en nuestra empresa mediante el establecimiento de convenios universidad-empresa con el objetivo de que los estudiantes cuenten con una base práctica cuando inicien su carrera profesional y de utilizar ese convenio como fuente de nuevas selecciones de personal.

La formación se ofrecerá según el perfil de los empleados, distinguiendo entre el personal de sala, el de barra, y el de gerencia y administración.

Los centros que imparten la formación adaptada a nuestras necesidades son los siguientes:

Escuela Superior de Hostelería de Madrid:

<http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com>

Escuela de Hostelería de la Cámara de Comercio de Madrid:

<http://www.camaramadrid.es>

Escuela de Hostelería de Barcelona:

<http://www.cett.es>

Escuela superior de Hostelería de Galicia:

<http://www.cshg.es>

El contenido de los cursos de formación a impartir a nuestros empleados será el adecuado para sus cometidos laborales, de tal manera que el espectro educativo es bastante amplio, abarcando desde sencillos cursos de cata, de atención al cliente, de presentación de platos... hasta las necesidades formativas del personal gerente y de administración.

También se hará especial hincapié en el dominio de idiomas, apoyándolo con sus correspondientes cursos de formación, para que entre toda la plantilla de atención al cliente se pueda comunicar con clientes en 4-5 lenguas (inglés, francés, italiano, alemán y japonés).

35.10. POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN.

Las ideas aquí expuestas pretenden establecerse como un ideario entre los empleados de la empresa, con especial interés en aquellos que ocupen un puesto de responsabilidad, que serán los que más pueden implantar estas políticas.

Se define como políticas de Motivación aquellas actuaciones o actividades que impulsadas por la dirección de la empresa pretenden conseguir que el personal empleado se comprometa con su trabajo y de esta manera alcanzar las metas establecidas.

A mayores de lo establecido en la definición, es conveniente motivar por los siguientes motivos:

- Porque quien motiva se convierte en una persona con liderazgo y dignidad.
- Ello le convierte también en un modelo atractivo.
- Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- Porque suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol y contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.
- Porque cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.
- Una vez justificada la necesidad de la motivación, veamos cuáles son, en la práctica, las actuaciones más interesantes para motivar a los empleados de TU OTRA NOCHE:
- Sorprender por sistema a quien tiene al lado haciendo o diciendo algo que merezca reconocimiento y hágaselo notar.
- Organizar la agenda de reconocimientos pendientes cuando no pueda administrarlos en el momento.

- Organizar tertulias con diferentes áreas para informarles de sus logros y progresos.
- Realizar entrevistas de evaluación y seguimiento, siguiendo estos criterios:
- Antes de exponer su punto de vista preguntar cómo valora su trabajo.
- Recompensar sus logros
- Las diferencias de criterio habrá que dilucidarlas a través de su capacidad para darle feedback.
- No establecer comparaciones con otros trabajadores.
- Descubrir los “resplandores” aunque éstos sean tenues y hacerlo patente y explícito.
- Los días clave (Presentaciones de productos, finalización de una campaña de promoción, despedida de algún compañero, superación de un reto difícil, creación de una nueva idea de trabajo, etc.) hay que festejarlos, realizar obsequios.
- Y...¿Tú, que opinas? Mejor cuando se ofrece la oportunidad de aportar ideas y compartir decisiones importantes.
-

Como norma general, el momento oportuno para motivar se da en las siguientes circunstancias:

- Cuando deseamos ayudar a adquirir y desarrollar hábitos y costumbres dignos de ser aprendidos.
- Cuando deseamos un interlocutor receptivo a nuestros mensajes.
- Cuando deseamos informar y guiar a nuestro interlocutor sobre las cosas que nos agradan.
- Cuando deseamos generar emociones positivas.
- Cuando deseamos crear un clima favorable para la negociación y para el cambio.
- Cuando deseamos mantener y ampliar los logros realizados en el proceso de cambio.
- Cuando queremos alentar la implicación de los miembros del equipo en la realización de las tareas y en el logro de los objetivos.
- Cuando queremos ayudar a mejorar su autoimagen y su autoestima.

36. PLAN FINANCIERO. INTRODUCCIÓN.

El proyecto supone una inversión inicial cercana a los 1,1 Mill de Euros.

Proponemos un primer año difícil, aportando un plan de acción ordenado/coherente y un Plan B o plan alternativo, que nos sirva de opción en el caso de un escenario pesimista.

El plan económico financiero se ha realizado bajo las normas contables aceptadas en España.

En el siguiente documento, se puede encontrar un resumen de los datos financieros más relevantes. Además adjuntamos un anexo detallado en formato de hoja de cálculo.

Junto con el Plan financiero aportamos dos ítems necesarios para el proyecto: Plan de acción o Puesta en marcha y Plan B o Alternativo.

37. PLAN PUESTA EN MARCHA.

Una vez asegurada la financiación, ajena y propia, seguiremos el siguiente calendario aproximado de acontecimientos:

1-ene-año1: Cerramos contrato de alquiler con la agencia para el local, contrato por 5 años prorrogables. Registro de Marca.

En los primeros 4 meses realizamos todas las obras de acondicionamiento del local, contratación de asesor jurídico, obtención de licencias, contratos de ejecución de obras, etc.

Durante este periodo también se realizarán las contrataciones de personal:

- Mes 1: Gerente y Director de Operaciones.
- Mes 2: Jefes de Sala.
- Mes 3: Camareros, Personal de Cocina, Vigilantes, DJ, personal de animación.
- Durante los Meses 2 y 3 se realizarán las negociaciones y contratación de los proveedores: Catering, Bebidas, otros.
- Durante el Mes 1 y el 2 se revisará el proyecto de Marketing que será ejecutado en las fechas cercanas a la inauguración.
- Inauguración: Abrimos el 1-may-año1. Por lo tanto, restan 8 meses para el cierre del ejercicio. La previsión de ventas se realiza para un ejercicio completo, pero en el presupuesto a 5 años se corrige, multiplicándola por 8/12.

38. FINANCIACIÓN.

La financiación del proyecto es un factor crítico que determina la viabilidad del mismo. El primer año de vida del proyecto supone realizar una fuerte financiación, representada a través de recursos propios y con recursos ajenos, para las inversiones en inmovilizado necesarias.

Nuestro negocio tendrá inicialmente seis accionistas y un financiador ajeno dispuesto a afrontar la inversión.

Por lo tanto, vamos a partir de la siguiente estructura financiera:

- 68% recursos ajenos
- 32% recursos propios.

38.1. Financiación Ajena.

La financiación ajena generará unos intereses financieros anuales que tendrán en cuenta un tipo de interés fijo del 4%, de acuerdo con las condiciones de mercado actuales.

Planteamos por lo tanto, una financiación con recursos ajenos de 765.000 €, a través de un préstamo con amortizaciones mensuales de capital e intereses a 15 años.

Las cuotas se amortizarán sin plazo de carencia.

En el siguiente cuadro reflejamos el cálculo de las amortizaciones lineales anuales y el devengo de intereses financieros correspondientes.

CUADRO FINANCIACIÓN

Importe	765.000
Plazo años	15
Carencia	0
Periodos Amortización	15
Interés Anual	4,00%
Comisión Ap³	0,00%

Periodo	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06
Disposiciones	765.000	0	0	0			
Importe	0	67.903	67.903	67.903	67.903	67.903	67.903
Comisión	0						
Interés		29.908	28.360	26.749	25.073	23.328	21.512
Amortización Lineal		37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392
Amortización Ajustada		37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392
Pendiente	765.000	727.005	687.462	646.308	603.478	558.902	512.511
C/p	37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392	
L/P	727.005	687.462	646.308	603.478	558.902	512.511	

38.2. Financiación con recursos propios.

Tal y como hemos avanzado en el punto anterior, la financiación con recursos propios alcanzará el 32% de la inversión repartida entre los seis socios.

El total necesario para el acondicionamiento del local es de 1.044.500€, a lo que hay que añadir 92.000€, para cubrir los primeros gastos operativos. Suponemos que esta financiación está disponible el 1-ene-año1.

Aproximadamente el 30% de esa cantidad, constituirán los fondos propios de la sociedad, por lo tanto, 0,372M€. El 70% restante será financiación externa y lo obtendremos de un préstamo a 15 años con un interés del 4%.

39. PRESUPUESTO EN EL PRIMER AÑO.

En el cuadro adjunto situado al final de este punto, se muestra el presupuesto anual del primer ejercicio en los tres escenarios estudiados (pesimista, realista y optimista), y cuyo detalle máximo periodificado por trimestres esta disponible en el Anexo.

Nuevamente remarcamos que en el Plan de Acción no existe actividad durante los 4 primeros meses, por lo que el presupuesto ha sido modificado en todas sus partidas.

Esta modificación no queda reflejada en el cuadro estudio de los tres escenarios, pero sí en el Business Plan a 5 años para el primer ejercicio. Por lo tanto, con los datos sobre 8 meses de actividad se puede obtener la siguiente cuenta de PyG para el primer año en un escenario realista:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
		AÑO 1
INGRESOS POR VENTAS		1.510.385 €
COSTE DE LAS VENTAS		1.492.128 €
OPERACIONES		1.413.263 €
Aprovisionamientos		542.336 €
Subcontrataciones		28.000 €
Gastos de personal		532.400 €
Gastos operativos		310.527 €
MARKETING		78.865 €
EBITDA		18.257 €
Dotación a amortizaciones Inm. Intangible		400 €
Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial		97.047 €
EBIT	-	78.790 €
Resultado financiero	-	29.563 €
Ingresos financieros		346 €
Gastos financieros		29.908 €
BAI	-	108.353 €
Impuesto de Sociedades		- €
BDI	-	108.353 €
BALANCE DE SITUACIÓN		
	PUNTO PARTIDA	AÑO 1
TOTAL ACTIVO	1.136.552 €	1.037.733 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.136.552 €	1.037.733 €

PRESUPUESTO DE VENTAS			
	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Producto: comidas mediodía	172.710,72 €	215.888,40 €	259.066,08 €
Producto: brunch	33.976,80 €	42.471,00 €	50.965,20 €
Producto: aperitivo tarde	57.142,80 €	71.428,50 €	85.714,20 €
Producto: cenas	716.086,80 €	895.108,50 €	1.074.130,20 €
Producto: entradas con derecho a 1 copa	256.089,60 €	320.112,00 €	384.134,40 €
Producto: bebida brunch	25.175,59 €	31.469,49 €	37.763,39 €
Producto: bebidas extras comidas mediodía	4.467,84 €	5.584,80 €	6.701,76 €
Producto: bebida aperitivo tarde	75.054,47 €	93.818,09 €	112.581,71 €
Producto: bebidas extra cenas	3.122,50 €	3.903,12 €	4.683,74 €
Producto: bebida VIP noche	4.431,96 €	5.539,95 €	6.647,94 €
Producto: bebida bono noche	31.023,72 €	38.779,65 €	46.535,58 €
Producto: bebida barra noche	127.418,85 €	159.273,56 €	191.128,28 €
Producto: eventos	305.760,00 €	382.200,00 €	458.640,00 €
TOTAL VENTAS	1.812.461,65 €	2.265.577,06 €	2.718.692,47 €
PRESUPUESTO DE OPERACIONES			
Aprovisionamientos	685.453,54 €	813.504,15 €	1.060.229,40 €
Subcontrataciones	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Gastos de personal	769.000,00 €	798.600,00 €	806.000,00 €
Gastos operativos	465.790,00 €	465.790,00 €	465.790,00 €
TOTAL OPERACIONES	1.962.243,54 €	2.119.894,15 €	2.374.019,40 €
PRESUPUESTO DE MARKETING			
Cuñas en emisoras de radio	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
Posicionamiento en GOOGLE	10.800,00 €	10.800,00 €	10.800,00 €
Publicidad en diarios digitales	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Página web propia	- €	- €	- €
Buzoneo electrónico	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Buzoneo físico	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Presencia en redes sociales	- €	- €	- €
Presencia en portales de ocio	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Patrocinio de eventos	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Promociones (descuentos, tratamientos preferentes,...)	11.571,96 €	14.464,94 €	17.357,93 €
TOTAL MARKETING	75.971,96 €	78.864,94 €	81.757,93 €
TOTAL COSTE DE LAS VENTAS	2.038.215,49 €	2.198.759,09 €	2.455.777,33 €
EBITDA	- 225.753,85 €	66.817,97 €	262.915,14 €

40. BUSINESS PLAN A 5 AÑOS

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
COSTE DE LAS VENTAS	1.492.128 €	1.956.058 €	2.036.272 €	2.254.722 €	2.442.113 €
OPERACIONES	1.413.263 €	1.874.827 €	1.952.604 €	2.168.544 €	2.353.350 €
Aprovisionamientos	542.336 €	854.179 €	905.430 €	995.973 €	1.095.570 €
Subcontrataciones	28.000 €	28.840 €	29.705 €	30.596 €	31.514 €
Gastos de personal	532.400 €	818.565 €	839.029 €	958.181 €	1.036.959 €
Gastos operativos	310.527 €	173.243 €	178.440 €	183.793 €	189.307 €
MARKETING	78.865 €	81.231 €	83.668 €	86.178 €	88.763 €
EBITDA	18.257 €	422.798 €	485.315 €	519.024 €	609.007 €
Dotación a amortizaciones Inm. Intangible	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial	97.047 €	147.571 €	149.571 €	152.371 €	155.171 €
EBIT	- 78.790 €	275.227 €	335.744 €	366.654 €	453.837 €
Resultado financiero	- 29.563 €	- 19.376 €	- 13.608 €	- 9.389 €	- 4.274 €
Ingresos financieros	346 €	8.984 €	13.141 €	15.684 €	19.054 €
Gastos financieros	29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
BAI	- 108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
Impuesto de Sociedades	- €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €
BDI	- 108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €

BALANCE DE SITUACIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
ACTIVO NO CORRIENTE	947.060 €	818.889 €	688.718 €	575.748 €	459.977 €
I. Inmovilizado intangible	5.600 €	5.000 €	4.400 €	3.800 €	3.200 €
II. Inmovilizado material	941.460 €	813.889 €	684.318 €	571.948 €	456.777 €
III. Inversiones inmobiliarias					
IV. Inversiones en empresas del grupo a LP					
V. Inversiones financieras a largo plazo					
VI. Activos por impuesto diferido					
VII. Deudores comerciales no corrientes					
ACTIVO CORRIENTE	90.673 €	461.209 €	629.509 €	742.816 €	881.546 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta					
II. Existencias	8.899 €	14.016 €	14.857 €	16.343 €	17.977 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12.587 €	19.824 €	21.013 €	23.115 €	25.426 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo					
V. Inversiones financieras a corto plazo		342.369 €	508.639 €	608.359 €	743.143 €
VI. Periodificaciones a corto plazo					
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
PATRIMONIO NETO	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
A-1) Fondos propios	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
PASIVO NO CORRIENTE	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
I. Provisiones a largo plazo					
II. Deudas a largo plazo	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo					
IV. Pasivos por impuesto diferido					
V. Periodificaciones a largo plazo					
VI. Acreedores comerciales no corrientes					
VII. Deuda con características especiales a largo plazo					
PASIVO CORRIENTE	87.071 €	158.988 €	217.399 €	237.302 €	275.184 €
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta					
II. Provisiones a corto plazo					
III. Deudas a corto plazo	39.543 €	41.154 €	42.831 €	44.576 €	46.392 €
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo					
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	47.528 €	73.585 €	77.928 €	85.547 €	93.924 €
VI. Hacienda Pública Acreedora	0 €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €
VII. Deuda con características especiales a corto plazo					

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	15.137 €	417.725 €	430.370 €	417.627 €	502.584 €
1. Resultado antes de impuestos	-108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
2. Ajustes del resultado	127.010 €	167.547 €	163.779 €	162.359 €	160.045 €
3. Cambios en el capital corriente	26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
4. Otros flujos de efectivo	-29.563 €	-19.376 €	-57.858 €	-106.030 €	-111.454 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
1. Pagos por inversiones (-)	-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
2. Cobros por desinversiones (+)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	727.005 €	-39.543 €	-244.100 €	-267.907 €	-327.800 €
1. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	727.005 €	-39.543 €	-41.154 €	-42.831 €	-44.576 €
2. Pagos por dividendos			-202.946 €	-225.077 €	-283.224 €
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO	-302.365 €	15.813 €	0 €	10.000 €	0 €
Efectivo al comienzo del ejercicio	371.552 €	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €
Efectivo al cierre del ejercicio	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO	-108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
Gastos financieros	29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
Amortizaciones y provisiones	97.447 €	148.171 €	150.171 €	152.971 €	155.771 €
Inversiones netas en inmovilizado	0 €	-20.000 €	-20.000 €	-40.000 €	-40.000 €
Inversiones NOF	26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
FLUJO LIBRE DE FONDOS	45.045 €	381.835 €	384.728 €	392.161 €	458.223 €
Cash flow acumulado	-999.462 €	-617.626 €	-232.898 €	159.263 €	617.486 €

Con todo ello obtenemos:

Tasa libre de riesgo	3,00%
Prima de riesgo	4,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	7,00%
VAN	253.306,95 €
TIR	14,61%

41. VENTAS.

El detalle de las ventas para el primera año se muestra en la hoja PRESUPUESTO AÑO 1, con tres escenarios: REALISTA, OPTIMISTA (20% más de ventas) y PESIMISTA (20% menos de ventas).

PRESUPUESTO DE VENTAS

Pesimista (-20%)	Realista	Optimista (+20%)
1.812.461,65 €	2.265.577,06 €	2.718.692,47 €

Con respecto a su desglose por producto, centrándonos en el Primer año en un escenario REALISTA y teniendo en cuenta que únicamente operamos 8 de los 12 meses obtenemos:

Ingresos Por Producto (Año 1, BP a 5 años)		1.510.385,00 €
Producto: comidas mediodía	9,5%	
Producto: brunch	1,9%	
Producto: aperitivo tarde	3,2%	
Producto: cenas	39,5%	
Producto: entradas con derecho a 1 copa	14,1%	
Producto: bebida brunch	1,4%	
Producto: bebidas extras comidas mediodía	0,2%	
Producto: bebida aperitivo tarde	4,1%	
Producto: bebidas extra cenas	0,2%	
Producto: bebida VIP noche	0,2%	
Producto: bebida bono noche	1,7%	
Producto: bebida barra noche	7,0%	
Producto: eventos	16,9%	

Refiriéndonos al Business Plan a 5 años, y teniendo en cuenta incrementos del 5, 6 y 10% respectivamente, obtenemos:

Ventas a 5 años (BP)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
	+5%	+6%	+10%	+10%

42. POLÍTICA DE DIVIDENDOS.

Ante beneficios, el reparto se realizará como se indica a continuación:

Se dotará un 10% a reservas, hasta que se alcance el 20% de los fondos propios.

Se repartirá el 90% restante entre los socios.

43. INMOVILIZADO/AMORTIZACIÓN.

Las obras civiles necesarias para el acondicionamiento del local, se amortizarán en un período igual a la duración del contrato de alquiler (en principio, 5 años). El resto del equipamiento se amortizará a 10 años. El plan de inversiones para los primeros 5 años es el que aparece reflejado en el cuadro adjunto. Las inversiones en estos primeros años consistirán, fundamentalmente, en actualizaciones de equipos y decoración. No se prevén cambios mayores.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AMORTIZACIÓN ACUMULADA TOTAL	0	-97.047	-244.618	-394.188	-546.559	-701.730
Dotación a la amortización	0	-97.047	-147.571	-149.571	-152.371	-155.171

Años de Amortización 5						Años
COMPRAS DE NUEVO INMOVILIZADO MATERIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Amortización
Equipos de Audio	86.500	2.000	2.000	2.000	2.000	10
Equipo de Cabina DJ	4.200	-	-	-	-	10
Equipos Audiovisuales	19.300	-	-	-	-	10
Equipos de Iluminación	18.550	2.000	2.000	2.000	2.000	10
Equipos TPV- Visor Cliente	9.000	-	-	-	-	10
Equipos Informáticos	28.546	2.000	2.000	5.000	5.000	10
Equipos producción	82.561	5.000	5.000	7.500	7.500	10
Menaje	35.200	5.000	5.000	7.500	7.500	10
Mobiliario	37.450	4.000	4.000	4.000	4.000	10
Pista de baile sostenible	300.000	-	-	-	-	10
Obra civil y decoración	200.000	-	-	12.000	12.000	5
insonorización	100.000	-	-	-	-	5
Acometida eléctrica	10.000	-	-	-	-	5
Aire Acondicionado	57.200	-	-	-	-	5
Planta compostaje	50.000	-	-	-	-	5
TOTAL COMPRAS	1.038.507	20.000	20.000	40.000	40.000	

44. POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS.

Debido a la actividad de TU OTRA NOCHE, la política de cobros se realiza al contado, independientemente de la forma de pago de nuestros clientes (en metálico, vía tarjeta crédito, débito...).

Por lo que se refiere a los proveedores y subcontratistas, nuestra política de pagos, al menos en un principio, será a 30 días.

Con un fondo de maniobra positivo, estamos cubriendo perfectamente cada año nuestro fondo de maniobra necesario, hace que gocemos de una buena liquidez y de

CAPITAL CIRCULANTE

CAPITAL CIRCULANTE	Periodo Medio Cobro / Pago	1	2	3	4	5
Clientes	3	12.587	19.824	21.013	23.115	25.426
Activo Circulante No Financiero		12.587	19.824	21.013	23.115	25.426
Proveedores	30	47.528	73.585	77.928	85.547	93.924
Pasivo Circulante No Financiero		47.528	73.585	77.928	85.547	93.924
Capital Circulante		(34.941)	(53.761)	(56.915)	(62.433)	(68.498)
Necesidad Financiación Circulante		(34.941)	(18.820)	(3.154)	(5.518)	(6.065)

esta forma nuestras necesidades de financiación de capital circulante, quedarían cubiertas con nuestro volumen anual de ventas y pagos.

45. INVERSIONES FINANCIERAS.

Se mantendrá una tesorería que permita hacer frente a los pagos a acreedores. Se considerará para el disponible en bancos una rentabilidad del 0,5% anual.

El excedente de tesorería se colocará en inversiones financieras temporales, a una rentabilidad del 2,5% anual.

46. ANÁLISIS DE RATIOS.

ANÁLISIS DE RATIOS

LIQUIDEZ

¿Cuál es la capacidad de pago de la deuda a corto plazo?

Fondo de Maniobra	3.602	302.220	412.110	505.514	606.362
Ratio de Tesorería	0,79	2,69	2,73	2,96	3,05
Periodo Medio Pago Proveedores	30,42	30,42	30,42	30,42	30,42
Periodo Medio Cobro Clientes	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04
Ratio de Liquidez	1,04	2,90	2,90	3,13	3,20

Otros ratios de liquidez

Porcentaje medio de coste de financ. externa	4%	4%	4%	4%	4%
Plazo Medio de Stocks	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Porcentaje de endeudamiento / Total pasivo	75%	63%	62%	60%	59%

RENTABILIDAD

¿Que rentabilidad se ha obtenido?

Resultado de Explotación	18.257	422.798	485.315	519.024	609.007
Resultado Financiero	-29.563	-19.376	-13.608	-9.389	-4.274
Resultado de las actividades ordinarias	-11.306	403.422	471.707	509.635	604.733
Margen de Explotación	-5%	12%	13%	13%	15%
Rentabilidad Económica ROI	-8%	22%	25%	28%	34%
Rentabilidad financiera ROE	-41%	45%	45%	48%	57%
Rentabilidad para el accionista	0%	0%	55%	61%	76%
Margen despues de Impuestos	-7%	9%	9%	9%	10%

¿Como de eficientes son los recursos usados?

Rentabilidad de Activos	-10%	17%	17%	19%	23%
Porcentaje de Beneficios sobre Patrimonio	-41%	45%	45%	48%	57%

APALANCAMIENTO

¿Como de elevada es el apalancamiento de la deuda?

Apalancamiento financiero	-5	3	3	2	2
Indice de autonomía financiera	0,34	0,59	0,61	0,66	0,70

¿Como de fuerte es la cobertura de la deuda?

Deuda a la Largo Plazo sobre el Total de Activos	0,66	0,50	0,46	0,42	0,38
Patrimonio sobre el Total de Activos	25%	37%	38%	40%	41%

OTROS RATIOS

Operaciones

Nº medio de empleados	24	24	24	27	29
Coste medio por empleado	22.183	34.107	34.960	35.488	35.757
Facturación media por empleado	62.933	99.119	105.066	102.731	105.211
Margen por empleado	40.749	65.012	70.107	67.243	69.454

Otros Ratios

Porcentaje del patrimonio sobre el Capital social	71%	128%	134%	141%	149%
Garantía	1,43	1,86	2,04	2,18	2,40
Fondo Maniobra Necesario	-82.805	-109.848	-114.405	-127.058	-137.886

Nuestra empresa presenta fondo de maniobra positivo, junto periodos de pago superiores a los periodos de cobro que aportan tranquilidad en la financiación de nuestro circulante. De esta forma nuestra empresa no generará desfases de tesorería y podrá atender sus pagos.

Nuestros datos muestran una buena situación de liquidez, aunque tendremos que revisar a partir del tercer año, nuestras inversiones financieras ya que podemos tener activos circulantes ociosos y que por lo tanto, representen una pérdida de rentabilidad para los socios. Este dato lo confirmaría el Resultado Financiero, ya que nuestros ingresos financieros no superan en ninguno de los cinco años los gastos financieros provocados por la financiación externa.

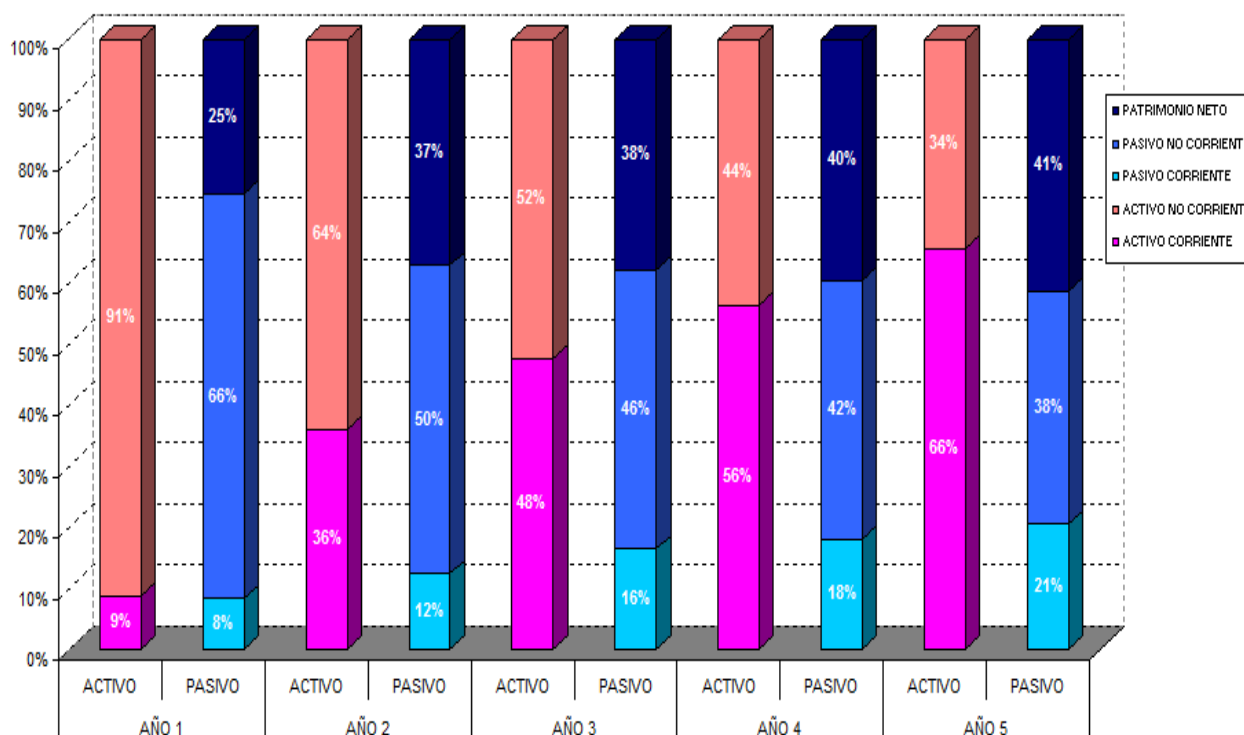
47. TRIBUTOS.

Dentro del Plan de Negocio hemos tenido en cuenta los tributos que toda actividad económica tiene que hacer frente (i.e. impuesto de actividades económicas, tasas locales, etc.)

El primer año de actividad de nuestra empresa arroja unas pérdidas de 108.352,64€.

Durante el segundo año, disfrutaremos del escudo fiscal creado ante las pérdidas del año 1.

48. EVOLUCIÓN MASAS PATRIMONIALES.



49. PLAN B.

49.1. Análisis de la situación. Acciones.

En este apartado se pretende analizar qué hacer cuando el escenario pesimista se hace realidad; Cuando nuestras ventas sean menores a las esperadas, aumenten nuestros costes más de lo estimado etc. ¿Qué podemos hacer?

Evidentemente, el objetivo principal del negocio es ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y además que genere el mayor beneficio posible de la inversión realizada. Como se puede observar, las dos finalidades señaladas pueden considerarse antagónicas, ya que el cliente suele exigir lo máximo a cambio del mínimo dinero posible; Sin embargo, nuestra misión es hacerlas perfectamente compatibles. Sólo logrando que sean armonizables, lograremos perdurar en el tiempo.

El proyecto parte de una política de costes reales y adecuados, logrados a través del estudio y comparación de los precios del mercado de los bienes productivos, ofertas laborales, ofertas de alquiler etc.

Lo que no está en nuestra mano de manera completa es conseguir unos niveles de facturación determinados. No llegar a los objetivos establecidos en materia de facturación, puede ser debido principalmente a:

No alcanzar la ocupación pretendida.

No conseguir la facturación media buscada.

Ambas circunstancias.

La estrategia a tomar variará en función de cuál sea la causa que ha provocado la disminución de la facturación.

En el caso de no alcanzar la ocupación pretendida se proponen las siguientes medidas:

Estudiar quiénes son los clientes que nos visitan, y centrar nuestro esfuerzo publicitario en llegar a ese tipo de cliente. Hemos de adecuar nuestro marketing mix a los clientes.

Emprender acciones de benchmarking: Conocer qué locales similares al nuestro tienen un índice de ocupación aceptable y estudiar qué ofrecen en esos locales que no ofrece el nuestro. Además habrá que estudiar a la competencia con un enfoque crítico que nos permita adivinar sus puntos débiles para poder fortalecerlos en el nuestro: Potenciar las fortalezas.

Lo veremos reflejado a través del estudio del tiempo de espera, saturación del local, tipos de ambiente, calidad de la comida etc.

Si no logramos la ocupación estimada y la facturación media por producto es elevada, entonces deberemos orientar los precios de los productos ofrecidos a la baja, mediante promociones, ofertas, bonos y contratación/reserva anticipada.

En todo caso, es muy importante prestar atención a lo que demanda el cliente; Deberemos potenciar aquellos productos que se consumen con más frecuencia y potenciarlos, ampliarlos y difundirlos más, para así lograr satisfacer lo que el cliente demande. De esa manera conseguiremos que más gente se anime a pasar TU OTRA NOCHE. Debemos mantener una permanente actitud de escucha: Voice Customer. Por otro lado, si el origen de no alcanzar la facturación establecida es debido a no lograr la facturación media por producto fijada, las medidas a tomar serán las siguientes:

Orientar los precios al alza a la vez que introducimos nuevos platos y nuevos menús en nuestra oferta. Un aumento de precios sin justificación puede enfadar a nuestros clientes; Por lo tanto, habrá que realizar los cambios en los productos para que el nuevo precio no sea percibido por parte de los clientes como una condición abusiva, desmesurada.

Se podrán agrupar productos a un precio cerrado, para llegar al precio por producto deseado. Elaborando "packs" el cliente no se preocupa por la cantidad, sabe que pagando un importe determinado va a poder disfrutar de un momento de diversión con buenos platos.

Lanzaremos nuevos productos asociados a campañas de promoción ("Fiesta de Levante"; "Rapa das bestas."; "sabores del páramo...") con precios que se asemejen más al precio medio estimado.

Se podrá realizar acuerdos con tour operadores, desviando clientes/ turistas hacia TU OTRA NOCHE.

Como se puede apreciar, el objetivo es ofrecer una mayor variedad de productos y abarcar el mayor número de segmentos de población posible.

En el caso de que concurrieran ambas circunstancias, baja ocupación y bajo precio medio, las soluciones vendrán combinando las medidas anteriormente expuestas.

49.2. Actividades alternativas.

Además de todo lo comentado relacionado con la actividad propia del negocio, podemos desarrollar actividades alternativas y a la vez complementarias del negocio original.

49.2.1. Clases de Baile.

Bailes de salón tales como Salsa, Merengue, Bachata, Cha cha cha, Pasodoble, Tango, Swing, Variación de Swing, Hustle, Rock & Roll, Sevillanas, Rumba, Samba, etc.

Los cursos podrían impartirse en tres modalidades:

- prepago de ejecución semanal – curso intensivo de 1 hora diaria.
- Open mensual de una clase de 1h por semana.
- Intensivo de Fin de _semana (mañanas de los sábados).

Se podrán ofertar diferentes horarios: Primera hora de la mañana (antes de acudir a la oficina), mediodía (aprovechando la hora de almuerzo en oficinas), final de la tarde, principio de la noche (al finalizar la jornada laboral) o las mañanas del Sábado.

Para ello se contactará con 4 profesores de baile que cobrarán un porcentaje sobre los ingresos por asistentes (concepto formación, no necesario que sean autónomos).

Los asistentes podrán ser obsequiados con una entrada a nuestro local. De esta forma se fomentará la asistencia a nuestra actividad nocturna, el público podrá ampliar el conocimiento de nuestro negocio, potenciará la vinculación del cliente y a la vez podrán practicar lo aprendido durante el curso.

49.2.2. Chocolatería – Heladería.

Incluso como complemento a nuestros almuerzos y cenas, pero sobre todo aprovechando las sobremesas con especial énfasis en el periodo invernal (chocolatería) y el estival (heladería).

En el caso de los chocolates, se podrá estudiar acuerdos con empresas competencia de Chocolates Valor, y en el caso de los helados con empresas del tipo “Acaramelados”.

Estimamos unos ingresos/costes similares al 50% de lo presupuestado para las sobremesas (aperitivo+bebida).

49.2.3. El Cocinero del Domingo.

Buscando rentabilidad en nuestra inversión en la cocina y ampliando nuestra colaboración con nuestro partner de catering.

“¿Quien no ha pedido un pollo y una tortilla algún domingo?”

Se trata de comida para tomar en el local, o para llevar a casa.

Estimamos unos ingresos del 10% del presupuesto de almuerzos y cenas, con un coste similar.

49.2.4. Ludoteca.

Buscando un espacio de entretenimiento para los más pequeños con el principal objetivo principal de dotar a los padres de la suficiente libertad para realizar sus compras etc., tranquilamente.

Actividad de fin de semana, basada en actividades infantiles tradicionales: guiñol, cuenta cuentos, disfraces y pintura, cantar y bailar. Se podrá estudiar la inclusión de comidas.

Pensamos en unos ingresos del 8% sobre el presupuesto de eventos.

49.2.5. Cuadro resumen de ingresos alternativos.

PLAN B							INGRESOS NETOS
BAILES DE SALÓN	Curso Impartido	Asistentes	P/U	Ingresos Brutos	Coste (Profesor)	Ingresos netos	
	Intensivo de L a V. Mediodía y Tarde	3000	30,00 €	90.000,00 €	18.000,00 €	72.000,00 €	
	Open Mensual, 1h/semana	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €	
	Fin de Semana Intensivo 4h/quincer	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €	
	Total			144.000,00 €	28.800,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
El Cocinero del Domingo	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	40.500,00 €
	Pollo Asado + Patatas + Empanadilla	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Pack vendido de L a V	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Tortilla + Pimientos asados	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Total			81.000,00 €	40.500,00 €	40.500,00 €	
Chocolatería - Heladería	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	9.000,00 €
	Chocolate Taza + Dulce	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Pack vendido de L a V	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Tortilla + Pimientos asados	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Total			18.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	
Ludoteca	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	19.200,00 €
	Entretenimiento infantil	8000	3,00 €	24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €	
					- €	- €	
					- €	- €	
	Total			24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €	
TOTAL							183.900,00 €

ANEXO FINANCIERO.



Presupuesto Año 1

Business Plan 5 años (CR + Balance + Flujos efectivo)

Ratios

Análisis P&G

Cuadro financiación deuda

Estudio del Capital Circulante

Masas Patrimoniales

Detalle Ventas

Estudio Productos: Ventas VS Coste Operación

Inmovilizado: Inversiones y amortización

Costes RRHH

Costes Vestuario Personal

Tabla amortización deuda a 15 años

Plan B

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
Producto: comidas mediodía	143.926 €	226.683 €	240.284 €	264.312 €	290.743 €
Producto: brunch	28.314 €	44.595 €	47.270 €	51.997 €	57.197 €
Producto: aperitivo tarde	47.619 €	75.000 €	79.500 €	87.450 €	96.195 €
Producto: cenas	596.739 €	939.864 €	996.256 €	1.095.881 €	1.205.469 €
Producto: entradas con derecho a 1 copa	213.408 €	336.118 €	356.285 €	391.913 €	431.104 €
Producto: bebida brunch	20.980 €	33.043 €	35.026 €	38.528 €	42.381 €
Producto: bebidas extras comidas mediodía	3.723 €	5.864 €	6.216 €	6.837 €	7.521 €
Producto: bebida aperitivo tarde	62.545 €	98.509 €	104.420 €	114.861 €	126.348 €
Producto: bebidas extra cenas	2.602 €	4.098 €	4.344 €	4.779 €	5.256 €
Producto: bebida VIP noche	3.693 €	5.817 €	6.166 €	6.783 €	7.461 €
Producto: bebida bono noche	25.853 €	40.719 €	43.162 €	47.478 €	52.226 €
Producto: bebida barra noche	106.182 €	167.237 €	177.271 €	194.999 €	214.498 €
Producto: eventos	254.800 €	401.310 €	425.389 €	467.927 €	514.720 €
COSTE DE LAS VENTAS	1.492.128 €	1.956.058 €	2.036.272 €	2.254.722 €	2.442.113 €
OPERACIONES	1.413.263 €	1.874.827 €	1.952.604 €	2.168.544 €	2.353.350 €
Aprovisionamientos	542.336 €	854.179 €	905.430 €	995.973 €	1.095.570 €
Subcontrataciones	28.000 €	28.840 €	29.705 €	30.596 €	31.514 €
Gastos de personal	532.400 €	818.565 €	839.029 €	958.181 €	1.036.959 €
Gastos operativos	310.527 €	173.243 €	178.440 €	183.793 €	189.307 €
MARKETING	78.865 €	81.231 €	83.668 €	86.178 €	88.763 €
EBITDA	18.257 €	422.798 €	485.315 €	519.024 €	609.007 €
Dotación a amortizaciones Inm. Intangible	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial	97.047 €	147.571 €	149.571 €	152.371 €	155.171 €
EBIT	- 78.790 €	275.227 €	335.744 €	366.654 €	453.837 €
Resultado financiero	- 29.563 €	- 19.376 €	- 13.608 €	- 9.389 €	- 4.274 €
Ingresos financieros	346 €	8.984 €	13.141 €	15.684 €	19.054 €
Gastos financieros	29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
BAI	- 108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
Impuesto de Sociedades	- €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €
BDI	- 108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
Escudo fiscal generado	32.506 €				

BALANCE DE SITUACIÓN

	PUNTO PARTIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	1.136.552 €	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
ACTIVO NO CORRIENTE	1.044.507 €	947.060 €	818.889 €	688.718 €	575.748 €	459.977 €
I. Inmovilizado intangible	6.000 €	5.600 €	5.000 €	4.400 €	3.800 €	3.200 €
Patente	6.000 €	6.000 €	5.600 €	5.000 €	4.400 €	3.800 €
Amortización		-400 €	-600 €	-600 €	-600 €	-600 €
II. Inmovilizado material	1.038.507 €	941.460 €	813.889 €	684.318 €	571.948 €	456.777 €
III. Inversiones inmobiliarias						
IV. Inversiones en empresas del grupo a LP						
V. Inversiones financieras a largo plazo						
VI. Activos por impuesto diferido						
VII. Deudores comerciales no corrientes						
ACTIVO CORRIENTE	92.045 €	90.673 €	461.209 €	629.509 €	742.816 €	881.546 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta						
II. Existencias		8.899 €	14.016 €	14.857 €	16.343 €	17.977 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		12.587 €	19.824 €	21.013 €	23.115 €	25.426 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo						
V. Inversiones financieras a corto plazo			342.369 €	508.639 €	608.359 €	743.143 €
VI. Periodificaciones a corto plazo						
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	92.045 €	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.136.552 €	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
PATRIMONIO NETO	371.552 €	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
A-1) Fondos propios	371.552 €	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
I. Capital	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €
II. Prima de emisión						
III. Reservas				103.249 €	125.798 €	150.807 €
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)						
V. Resultados negativos de ejercicios anteriores			-108.353 €			
VI. Otras aportaciones de socios						
VII. Resultado del ejercicio		-108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
VIII. (Dividendo a cuenta)				-202.946 €	-225.077 €	-283.224 €
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto						
PASIVO NO CORRIENTE	727.005 €	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
I. Provisiones a largo plazo						
II. Deudas a largo plazo	727.005 €	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo						
IV. Pasivos por impuesto diferido						
V. Periodificaciones a largo plazo						
VI. Acreedores comerciales no corrientes						
VII. Deuda con características especiales a largo plazo						
PASIVO CORRIENTE	37.995 €	87.071 €	158.988 €	217.399 €	237.302 €	275.184 €
Cuadre de balance	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		15.137 €	417.725 €	430.370 €	417.627 €	502.584 €
1. Resultado antes de impuestos		-108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
2. Ajustes del resultado		127.010 €	167.547 €	163.779 €	162.359 €	160.045 €
3. Cambios en el capital corriente		26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
4. Otros flujos de efectivo		-29.563 €	-19.376 €	-57.858 €	-106.030 €	-111.454 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
1. Pagos por inversiones (-)		-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
2. Cobros por desinversiones (+)		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		727.005 €	-39.543 €	-244.100 €	-267.907 €	-327.800 €
1. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		727.005 €	-39.543 €	-41.154 €	-42.831 €	-44.576 €
2. Pagos por dividendos				-202.946 €	-225.077 €	-283.224 €
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO		-302.365 €	15.813 €	0 €	10.000 €	0 €
Efectivo al comienzo del ejercicio		371.552 €	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €
Efectivo al cierre del ejercicio		69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €
Cuadre de tesorería		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO		-108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
Gastos financieros		29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
Amortizaciones y provisiones		97.447 €	148.171 €	150.171 €	152.971 €	155.771 €
Inversiones netas en inmovilizado	-1.044.507 €	0 €	-20.000 €	-20.000 €	-40.000 €	-40.000 €
Inversiones NOF		26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
FLUJO LIBRE DE FONDOS	-1.044.507 €	45.045 €	381.835 €	384.728 €	392.161 €	458.223 €
Cash flow acumulado	-1.044.507 €	-999.462 €	-617.626 €	-232.898 €	159.263 €	617.486 €

Tasa libre de riesgo	3,00%
Prima de riesgo	4,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	7,00%
VAN	253.306,95 €
TIR	14,61%

ANÁLISIS DE RATIOS

Año 1 Año 2 Año 3 Año 4 Año 5

LIQUIDEZ

¿Cuál es la capacidad de pago de la deuda a corto plazo?

Fondo de Maniobra	3.602	302.220	412.110	505.514	606.362
Ratio de Tesorería	0,79	2,69	2,73	2,96	3,05
Periodo Medio Pago Proveedores	30,42	30,42	30,42	30,42	30,42
Periodo Medio Cobro Clientes	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04
Ratio de Liquidez	1,04	2,90	2,90	3,13	3,20

Otros ratios de liquidez

Porcentaje medio de coste de financ. externa	4%	4%	4%	4%	4%
Plazo Medio de Stocks	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Porcentaje de endeudamiento / Total pasivo	75%	63%	62%	60%	59%

RENTABILIDAD

¿Que rentabilidad se ha obtenido?

Resultado de Explotación	18.257	422.798	485.315	519.024	609.007
Resultado Financiero	-29.563	-19.376	-13.608	-9.389	-4.274
Resultado de las actividades ordinarias	-11.306	403.422	471.707	509.635	604.733
Margen de Explotación	-5%	12%	13%	13%	15%
Rentabilidad Económica ROI	-8%	22%	25%	28%	34%
Rentabilidad financiera ROE	-41%	45%	45%	48%	57%
Rentabilidad para el accionista	0%	0%	55%	61%	76%
Margen despues de Impuestos	-7%	9%	9%	9%	10%

¿Como de eficientes son los recursos usados?

Rentabilidad de Activos	-10%	17%	17%	19%	23%
Porcentaje de Beneficios sobre Patrimonio	-41%	45%	45%	48%	57%

APALANCAMIENTO

¿Como de elevada es el apalancamiento de la deuda?

Apalancamiento financiero	-5	3	3	2	2
Indice de autonomía financiera	0,34	0,59	0,61	0,66	0,70

¿Como de fuerte es la cobertura de la deuda?

Deuda a la Largo Plazo sobre el Total de Activos	0,66	0,50	0,46	0,42	0,38
Patrimonio sobre el Total de Activos	25%	37%	38%	40%	41%

OTROS RATIOS

Operaciones

Nº medio de empleados	24	24	24	27	29
Coste medio por empleado	22.183	34.107	34.960	35.488	35.757
Facturación media por empleado	62.933	99.119	105.066	102.731	105.211
Margen por empleado	40.749	65.012	70.107	67.243	69.454

Otros Ratios

Porcentaje del patrimonio sobre el Capital social	71%	128%	134%	141%	149%
Garantía	1,43	1,86	2,04	2,18	2,40
Fondo Maniobra Necesario	-82.805	-109.848	-114.405	-127.058	-137.886

CUADRO FINANCIACIÓN

Importe	765.000
Plazo años	15
Carencia	0
Períodos Amortización	15
Interés Anual	4,00%
Comisión Apª	0,00%

Período	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06
Disposiciones	765.000	0	0	0			
Importe	0	67.903	67.903	67.903	67.903	67.903	67.903
Comisión	0						
Interés		29.908	28.360	26.749	25.073	23.328	21.512
Amortización Lineal		37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392
Amortización Ajustada		37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392
Pendiente	765.000	727.005	687.462	646.308	603.478	558.902	512.511
C/p	37.995	39.543	41.154	42.831	44.576	46.392	
L/P	727.005	687.462	646.308	603.478	558.902	512.511	

CAPITAL CIRCULANTE

CAPITAL CIRCULANTE	Periodo Medio Cobro / Pago	1	2	3	4	5
Clientes	3	12.587	19.824	21.013	23.115	25.426
Activo Circulante No Financiero		12.587	19.824	21.013	23.115	25.426
Proveedores	30	47.528	73.585	77.928	85.547	93.924
Pasivo Circulante No Financiero		47.528	73.585	77.928	85.547	93.924
Capital Circulante sin Tesorería y Existencias		(34.941)	(53.761)	(56.915)	(62.433)	(68.498)

ANÁLISIS PERDIDAS Y GANANCIAS

Año 1

Año 2

Año 3

Año 4

Año 5

Total Importe neto de la cifra de negocios

1.510.385 €

2.378.856 €

2.521.587 €

2.773.746 €

3.051.121 €

Aprovisionamientos

-542.336 €

-854.179 €

-905.430 €

-995.973 €

-1.095.570 €

Subcontrataciones

-28.000 €

-28.840 €

-29.705 €

-30.596 €

-31.514 €

Gastos de personal

-532.400 €

-818.565 €

-839.029 €

-958.181 €

-1.036.959 €

Gastos operativos

-310.527 €

-173.243 €

-178.440 €

-183.793 €

-189.307 €

MARKETING

-78.865 €

-81.231 €

-83.668 €

-86.178 €

-88.763 €

Total Gastos de Operación

-1.492.128 €

-1.956.058 €

-2.036.272 €

-2.254.722 €

-2.442.113 €

EBITDA

18.257 €

422.798 €

485.315 €

519.024 €

609.007 €

Dotación a amortizaciones Inm. Intangible

-400 €

-600 €

-600 €

-600 €

-600 €

Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial

-97.047 €

-147.571 €

-149.571 €

-152.371 €

-155.171 €

EBIT

-78.790 €

275.227 €

335.744 €

366.654 €

453.837 €

Ingresos financieros

346 €

8.984 €

13.141 €

15.684 €

19.054 €

Gastos financieros

-29.908 €

-28.360 €

-26.749 €

-25.073 €

-23.328 €

BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS

-108.353 €

255.851 €

322.136 €

357.265 €

449.562 €

Impuesto sobre sociedades

0 €

-76.755 €

-96.641 €

-107.179 €

-134.869 €

BENEFICIO NETO

-108.353 €

179.096 €

225.495 €

250.085 €

314.694 €

ANÁLISIS DE CRECIMIENTOS

Total Importe neto de la cifra de negocios

100%

37%

6%

9%

9%

Aprovisionamientos

100%

37%

6%

9%

9%

Subcontrataciones

100%

3%

3%

3%

3%

Gastos de personal

100%

35%

2%

12%

8%

Gastos operativos

100%

-79%

3%

3%

3%

Marketing

100%

3%

3%

3%

3%

EBITDA

100%

96%

13%

6%

15%

Amortizaciones intangible

100%

33%

0%

0%

0%

Amortizaciones material

100%

34%

1%

2%

2%

EBIT

100%

129%

18%

8%

19%

Ingresos de la deuda financiera

100%

96%

32%

16%

18%

Gastos de la deuda financiera

100%

-5%

-6%

-7%

-7%

BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS

100%

142%

21%

10%

21%

Impuesto sobre sociedades

100%

100%

21%

10%

21%

BENEFICIO NETO

100%

160%

21%

10%

21%

ANALISIS DE PESOS RELATIVOS A LAS VENTAS

Total Importe neto de la cifra de negocios	1.510.385	2.378.856	2.521.587	2.773.746	3.051.121
Aprovisionamientos	(36%)	(23%)	(36%)	(36%)	(36%)
Subcontrataciones	(2%)	(1%)	(1%)	(1%)	(1%)
Gastos de personal	(35%)	(34%)	(33%)	(35%)	(34%)
Gastos operativos	(21%)	(7%)	(7%)	(7%)	(6%)
Marketing	(5%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)
EBITDA	1%	18%	19%	19%	20%
Amortizaciones intangible	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)
Amortizaciones material	(6%)	(6%)	(6%)	(5%)	(5%)
EBIT	(5%)	12%	13%	13%	15%
Ingresos de la deuda financiera	0%	0%	1%	1%	1%
Gastos de la deuda financiera	(2%)	(1%)	(1%)	(1%)	(1%)
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	(7%)	11%	13%	13%	15%
Impuesto sobre sociedades	0%	-3%	-4%	-4%	-4%
BENEFICIO NETO	-7%	8%	9%	9%	10%

DETALLE VENTAS

Comida mediodía

Comidas vendidas 23.400

Producto	Precio	% consumo		Ventas/producto	Factor multi	VENTAS	VENTAS BEBIDA	VENTAS COMIDA
Pack 1	10,00 €	50%	80%	9.360	1	93.600,00 €		
Pack 2	11,00 €	40%		7.488	1	82.368,00 €		
Pack 3	4,00 €	10%		1.872	1	7.488,00 €		
Ensalada	6,00 €	33%	20%	1.544	1	9.266,40 €		
Tapa	4,00 €	38%		1.778	2	14.227,20 €		
Ración	7,00 €	25%		1.170	1	8.190,00 €		
Postre	4,00 €	4%		187	1	748,80 €		
						215.888,40 €	122.338,01 €	93.550,39 €

Precio medio por comida vendida = 9,23 €

Brunch

Brunch vendidos 15.444

Producto	Precio	% consumo		Ventas/producto	Factor multi	VENTAS	VENTAS BEBIDA	VENTAS COMIDA
Pack 4	5,00 €	50%	50%	3.861	1	19.305,00 €		
Tapa	4,00 €	50%		3.861	1,5	23.166,00 €		
						42.471,00 €	33.890,22 €	33.890,22 €

Precio medio por brunch vendido = 2,75 €

Aperitivo tarde

Aperitivos vendidos 25.974

Producto	Precio	% consumo		Ventas/producto	Factor multi	VENTAS	VENTAS BEBIDA	VENTAS COMIDA
Pack 4	5,00 €	50%	50%	6.494	1	32.467,50 €		
Tapa	4,00 €	50%		6.494	1,5	38.961,00 €		
						71.428,50 €		71.428,50 €

Precio medio por aperitivo vendido = 2,75 €

Cenas

Cenas vendidas 41.730

Producto	Precio	% consumo		Ventas/producto	Factor multi	VENTAS	VENTAS BEBIDA	VENTAS COMIDA
Pack 5	25,00 €	100%	80%	33.384	1	834.600,00 €		
Ración	7,00 €	55%	20%	4.590	1	32.132,10 €		
Tapa	4,00 €	40%		3.338	2	26.707,20 €		
Postre	4,00 €	5%		417	1	1.669,20 €		
						895.108,50 €	105.022,32 €	790.086,18 €

Precio medio por cena vendida = 21,45 €

TOTAL INGRESOS COMIDA	988.955,29 €
COSTE CATERING (50%)	494.477,65 €

INMOVILIZADO

Años de Amortización 10

Años de Amortización 5

COMPRAS DE NUEVO INMOVILIZADO MATERIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Años
						Amortización
Equipos de Audio	86.500	2.000	2.000	2.000	2.000	10
Equipo de Cabina DJ	4.200	-	-	-	-	10
Equipos Audiovisuales	19.300	-	-	-	-	10
Equipos de Iluminación	18.550	2.000	2.000	2.000	2.000	10
Equipos TPV- Visor Cliente	9.000	-	-	-	-	10
Equipos Informáticos	28.546	2.000	2.000	5.000	5.000	10
Equipos producción	82.561	5.000	5.000	7.500	7.500	10
Menaje	35.200	5.000	5.000	7.500	7.500	10
Mobiliario	37.450	4.000	4.000	4.000	4.000	10
Pista de baile sostenible	300.000	-	-	-	-	10
Obra civil y decoración	200.000	-	-	12.000	12.000	5
Demolición/ insonorización	100.000	-	-	-	-	5
Acometida eléctrica	10.000	-	-	-	-	5
Aire Acondicionado	57.200	-	-	-	-	5
Planta compostaje	50.000	-	-	-	-	5
TOTAL COMPRAS	1.038.507	20.000	20.000	40.000	40.000	

INMOVILIZADO MATERIAL ACUMULADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Audio	86.500	88.500	90.500	92.500	94.500
Equipo de Cabina DJ	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Equipos Audiovisuales	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300
Equipos de Iluminación	18.550	20.550	22.550	24.550	26.550
Equipos TPV- Visor Cliente	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Equipos Informáticos	28.546	30.546	32.546	37.546	42.546
Equipos producción	82.561	87.561	92.561	100.061	107.561
Menaje	35.200	40.200	45.200	52.700	60.200
Mobiliario	37.450	41.450	45.450	49.450	53.450
Pista de baile sostenible	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Obra civil y decoración	200.000	200.000	200.000	212.000	224.000
Demolición/ insonorización	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Acometida eléctrica	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Aire Acondicionado	57.200	57.200	57.200	57.200	57.200

Planta compostaje	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
INMVILIZADO	1.038.507	1.058.507	1.078.507	1.118.507	1.158.507	
CUADRO DE AMORTIZACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Audio		5.767	8.650	8.650	8.650	8.650
Equipo de Cabina DJ		280	420	420	420	420
Equipos Audiovisuales		1.287	1.930	1.930	1.930	1.930
Equipos de Iluminación		1.237	1.855	1.855	1.855	1.855
Equipos TPV- Visor Cliente		600	900	900	900	900
Equipos Informáticos		1.903	2.855	2.855	2.855	2.855
Equipos producción		5.504	8.256	8.256	8.256	8.256
Menaje		2.347	3.520	3.520	3.520	3.520
Mobiliario		2.497	3.745	3.745	3.745	3.745
Pista de baile sostenible		20.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Obra civil y decoración		26.667	40.000	40.000	40.000	40.000
Demolición/ insonorización		13.333	20.000	20.000	20.000	20.000
Acometida eléctrica		1.333	2.000	2.000	2.000	2.000
Aire Acondicionado		7.627	11.440	11.440	11.440	11.440
Planta compostaje		6.667	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipos de Audio			200	200	200	200
Equipo de Cabina DJ			0	0	0	0
Equipos Audiovisuales			0	0	0	0
Equipos de Iluminación			200	200	200	200
Equipos TPV- Visor Cliente			0	0	0	0
Equipos Informáticos			200	200	200	200
Equipos producción			500	500	500	500
Menaje			500	500	500	500
Mobiliario			400	400	400	400
Pista de baile sostenible			0	0	0	0
Equipos de Audio				200	200	200
Equipo de Cabina DJ				0	0	0
Equipos Audiovisuales				0	0	0
Equipos de Iluminación				200	200	200
Equipos TPV- Visor Cliente				0	0	0
Equipos Informáticos				200	200	200
Equipos producción				500	500	500
Menaje				500	500	500
Mobiliario				400	400	400
Pista de baile sostenible				0	0	0
Equipos de Audio					200	200
Equipo de Cabina DJ					0	0
Equipos Audiovisuales					0	0

Equipos de Iluminación					200	200
Equipos TPV- Visor Cliente					0	0
Equipos Informáticos					500	500
Equipos producción					750	750
Menaje					750	750
Mobiliario					400	400
Pista de baile sostenible					0	0
Equipos de Audio						200
Equipo de Cabina DJ						0
Equipos Audiovisuales						0
Equipos de Iluminación						200
Equipos TPV- Visor Cliente						0
Equipos Informáticos						500
Equipos producción						750
Menaje						750
Mobiliario						400
Pista de baile sostenible						0
Equipos de Audio	0	-5.767	-8.850	-9.050	-9.250	-9.450
Equipo de Cabina DJ	0	-280	-420	-420	-420	-420
Equipos Audiovisuales	0	-1.287	-1.930	-1.930	-1.930	-1.930
Equipos de Iluminación	0	-1.237	-2.055	-2.255	-2.455	-2.655
Equipos TPV- Visor Cliente	0	-600	-900	-900	-900	-900
Equipos Informáticos	0	-1.903	-3.055	-3.255	-3.755	-4.255
Equipos producción	0	-5.504	-8.756	-9.256	-10.006	-10.756
Menaje	0	-2.347	-4.020	-4.520	-5.270	-6.020
Mobiliario	0	-2.497	-4.145	-4.545	-4.945	-5.345
Pista de baile sostenible		-20.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Obra civil y decoración		-26.667	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Demolición/ insonorización		-13.333	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Acometida eléctrica		-1.333	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Aire Acondicionado		-7.627	-11.440	-11.440	-11.440	-11.440
Planta compostaje		-6.667	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
AMORTIZACIÓN ACUMUL. Equipos de Audio		-5.767	-14.617	-23.667	-32.917	-42.367
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipo de Cabina DJ		-280	-700	-1.120	-1.540	-1.960
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipos Audiovisuales		-1.287	-3.217	-5.147	-7.077	-9.007
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipos de Iluminación		-1.237	-3.292	-5.547	-8.002	-10.657
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipos TPV- Visor Cliente		-600	-1.500	-2.400	-3.300	-4.200
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipos Informáticos		-1.903	-4.958	-8.212	-11.967	-16.221

AMORTIZACIÓN ACUMULADA Equipos producción		-5.504	-14.260	-23.516	-33.522	-44.278
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Menaje		-2.347	-6.367	-10.887	-16.157	-22.177
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Mobiliario		-2.497	-6.642	-11.187	-16.132	-21.477
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Pista de baile sostenible		-20.000	-50.000	-80.000	-110.000	-140.000
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Obra civil y decoración		-26.667	-66.667	-106.667	-146.667	-186.667
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Demolición/ insonorización		-13.333	-33.333	-53.333	-73.333	-93.333
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Acometida eléctrica		-1.333	-3.333	-5.333	-7.333	-9.333
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Aire Acondicionado		-7.627	-19.067	-30.507	-41.947	-53.387
AMORTIZACIÓN ACUMULADA Planta compostaje		-6.667	-16.667	-26.667	-36.667	-46.667
AMORTIZACIÓN ACUMULADA TOTAL	0	-97.047	-244.618	-394.188	-546.559	-701.730
Dotación a la amortización	0	-97.047	-147.571	-149.571	-152.371	-155.171
		-97.047	-244.618	-297.141	-301.941	-307.541

COSTES PERSONAL

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Nº	COSTE/UD	TOTAL	Nº	COSTE/UD	TOTAL	Nº	COSTE/UD	TOTAL
Gerente	1	100.000,00 €	100.000,00 €	1	102.500,00 €	102.500,00 €	1	105.062,50 €	105.062,50 €
Director de Operaciones	1	83.000,00 €	83.000,00 €	1	85.075,00 €	85.075,00 €	1	87.201,88 €	87.201,88 €
Formación	1	24.000,00 €	24.000,00 €	1	24.600,00 €	24.600,00 €	1	25.215,00 €	25.215,00 €
Jefes de sala	2	41.500,00 €	83.000,00 €	2	42.537,50 €	85.075,00 €	2	43.600,94 €	87.201,88 €
Camareros	12	24.833,33 €	298.000,00 €	12	25.454,17 €	305.450,00 €	12	26.090,52 €	313.086,25 €
Peones de cocina	2	19.500,00 €	39.000,00 €	2	19.987,50 €	39.975,00 €	2	20.487,19 €	40.974,38 €
Vigilantes de seguridad	4	19.500,00 €	78.000,00 €	4	19.987,50 €	79.950,00 €	4	20.487,19 €	81.948,75 €
Web designer	1	30.000,00 €	30.000,00 €	1	30.750,00 €	30.750,00 €	1	31.518,75 €	31.518,75 €
Animador / DJ	1	34.000,00 €	34.000,00 €	1	34.850,00 €	34.850,00 €	1	35.721,25 €	35.721,25 €
Bono por cumplimiento objetivos	1	29.600,00 €	29.600,00 €	1	30.340,00 €	30.340,00 €	1	31.098,50 €	31.098,50 €
			798.600,00 €			818.565,00 €			839.029,13 €
	24			24			24		

AÑO 4			AÑO 5		
Nº	COSTE/UD	TOTAL	Nº	COSTE/UD	TOTAL
1	107.689,06 €	107.689,06 €	1	110.381,29 €	110.381,29 €
1	89.381,92 €	89.381,92 €	1	91.616,47 €	91.616,47 €
1	25.845,38 €	25.845,38 €	1	26.491,51 €	26.491,51 €
3	44.690,96 €	134.072,88 €	3	45.808,23 €	137.424,70 €
14	26.742,78 €	374.398,97 €	16	27.411,35 €	438.581,66 €
2	20.999,37 €	41.998,73 €	2	21.524,35 €	43.048,70 €
4	20.999,37 €	83.997,47 €	4	21.524,35 €	86.097,41 €
1	32.306,72 €	32.306,72 €	1	33.114,39 €	33.114,39 €
1	36.614,28 €	36.614,28 €	1	37.529,64 €	37.529,64 €
1	31.875,96 €	31.875,96 €	1	32.672,86 €	32.672,86 €
		958.181,38 €			1.036.958,62 €
27			29		

VESTUARIO	
	COSTE PIEZA
Pantalón	11,00 €
Camisa / casaca	15,00 €
Chaleco	9,00 €
Zapatos	20,00 €

* Tres juegos de uniformes por persona al inicio del periodo, más dos juegos a mitad del año

Coste juego:	55,00 €
Empleados con uniforme:	18
Coste año 0	2.970,00 €
Coste año 1 y posteriores	1.980,00 €

PLAN B

BAILES DE SALÓN	Curso Impartido	Asistentes	P/U	Ingresos Brutos	Coste (Profesor)	Ingresos netos
	Intensivo de L a V. Mediodía y Tarde	3000	30,00 €	90.000,00 €	18.000,00 €	72.000,00 €
	Open Mensual, 1h/semana	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €
	Fin de Semana Intensivo 4h/quincena	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €
	Total			144.000,00 €	28.800,00 €	115.200,00 €
El Cocinero del Domingo	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos
	Pollo Asado + Patatas + Empanadilla	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
	Pack vendido de L a V	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
	Tortilla + Pimientos asados	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
	Total			81.000,00 €	40.500,00 €	40.500,00 €
Chocolatería - Heladería	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos
	Chocolate Taza + Dulce	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Pack vendido de L a V	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Tortilla + Pimientos asados	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Total			18.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Ludoteca	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos
	Entretenimiento infantil	8000	3,00 €	24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €
					- €	- €
					- €	- €
	Total			24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €
TOTAL						



Crear, recoger y redistribuir “nueva energía”
Resumen Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO



Crear, recoger y redistribuir “nueva energía”

EXECUTIVE MBA EOI
Curso 2008- 2009

Grupo

Tutor:

Rafael Sancho Zamora

Autores:

Miguel Ángel Ferrero Fernández

Santiago Rojo Muñoz

Leonzio Rizzo

Jesús Paradinas Rodríguez

Pedro Martín -Ondarza

Olga Belacortu Domingo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. ¿Qué es TU OTRA NOCHE?	3
Descripción del producto	3
1. Análisis del Entorno	3
1.1. Análisis del Entorno Económico	3
1.2. Análisis del Entorno Legal	4
1.3. Análisis del Entorno Medioambiental y Tecnológico	5
2. Análisis del Mercado/ Sector	5
3. Análisis Competitivo	6
3.1. Fortalezas	7
3.2. Debilidades	7
3.3. Amenazas	7
3.4. Oportunidades	8
4. Objetivos Estratégicos	8
4.1. Ventas	9
4.2. Rentabilidad	9
4.3. Posicionamiento	9
5. Plan de Operaciones	10
6. Plan de Marketing	12
6.1. Mercado	13
6.2. Promociones- Publicidad	14
6.3. Mix de Marketing	14
6.4. Esquema de Comercialización	15
7. Equipo y Modelo Organizativo	15
7.1. Organigrama	15
7.3. Descripción de los puestos	16
7.4. Competencias	16
7.5. Política Salarial	17
7.6. Formación	17
7.7. Motivación	17
8. Plan Financiero	18
9. Plan Puesta en Marcha	22
10. Plan B o Plan Alternativo	22

0. ¿Qué es TU OTRA NOCHE?

TU OTRA NOCHE es la idea de disfrute más allá de lo tradicional, lo que se podría conocer como “el disfrute total”, en semejanza con aquella selección de fútbol holandesa de los míticos años 70. La idea original parte de Pedro, tomando como referencia la cadena de restaurantes Hooters, tantas veces anhelado en el desierto magrebí, posteriormente enriquecida por la experiencia de Santiago y de Miguel en Latinoamérica.

De sus andanzas por esos pagos trabajaron, bailaron, bebieron, rieron, se divertieron a raudales. Cuando volvieron a casa se dieron cuenta de que aquí no podían vivir esas experiencias.

¿Por qué no hacer en España algo diferente? La idea nos sedujo, Leo, Olga y Jesús la “mediterrizaron” y hasta aquí hemos llegado, seguro que a USTED también te seduce.....

TU OTRA NOCHE es música en directo y animadores encaminados a sorprender a los comensales. Es un lugar con decoración flexible ayudado por la domótica. Es cocina de autor y tapas selectas. Es música desde el primer minuto aderezado con pequeñas actuaciones que invitan a no quedarse sentado. Es participación. Es espectáculo cada 15 minutos. Es respeto al medioambiente a través del uso de LEDS en lugar de bombillas, decorados con material reciclado, aire acondicionado ecológico, reciclado de aguas grises, utilización de aguas pluviales en sanitarios, policarbonato evitando el vidrio o cristal y reducción de gases al exterior. Es una pista de baile generadora de energía eléctrica. TU OTRA NOCHE crea otro concepto de restauración, bajo una filosofía divertida y ociosa dentro de un sector desgastado y acomodado.

1. Análisis del Entorno.

1.1. Entorno económico.

Entorno Mundial.

Los resultados del cuarto trimestre de 2008 han trazado un panorama preocupante en términos de crecimiento, comercio internacional y producción industrial. La tasa intertrimestral de crecimiento de PIB mostraba que Estados Unidos estaba retrocediendo el 1.6%, la Eurozona el 1.5%, y el Reino Unido el 1.8%. Por su parte Japón llevaba durante quince meses (cinco trimestres) una evolución negativa de su PIB, y entre enero y marzo de 2009 ha llegado a caer un 4% -su peor cifra desde la II Guerra Mundial, si bien es cierto que su PIB ha crecido un 3,7% en el segundo trimestre de 2009, con respecto al mismo periodo de 2008, y continua esa tendencia, sin embargo hay incertidumbre en los mercados debido al vuelco electoral.

EEUU acumula cuatro trimestres consecutivos a la baja, el último dato de su PIB, muestra tan sólo un retroceso del 1% . Sin embargo, continúa con problemas de desempleo (9,5%) y en el consumo cayó un 1,2% en el último trimestre.

En la Eurozona, tanto Francia como Alemania han experimentado un aumento del PIB del 0,3%, mientras que la media europea registró una caída de 0,1% en el 2º trimestre. El Reino Unido sigue sin levantar cabeza y su PIB cayó un 0,8%

El segundo semestre de 2009 podría traer, por tanto, un cambio de tendencia en Europa, pendiente de confirmar con los datos de consumo industrial y concesión de créditos, que apoyen a la inversión pública como herramienta dinamizadora de la economía ya que comienza a verse lastrada por las cargas sociales.

Los tipos a largo plazo se están manteniendo bajos durante todo el 2009 y todo apunta a que permanecerán en esta tendencia durante el primer semestre del 2010.

Resumen Ejecutivo

Entorno Nacional

La economía española no escapa de la tónica recesiva internacional. La ralentización de la actividad económica fue acentuándose a medida que avanzaba el ejercicio 2008 y en los dos últimos trimestres se anotaron tasas de crecimiento intertrimestrales crecientemente negativas.

Respecto al PIB, las previsiones del BE indican un deterioro en este tercer trimestre de 2009 del 0,9% respecto al trimestre anterior. Las previsiones de Bruselas apuntan a que terminará el año con una caída del 4%. El número de parados se sitúa en 3.544.095, lo que significa un 17%.

En los últimos doce meses el número de parados ha aumentado en 1.117.179 personas con respecto a julio de 2008, lo que supone una subida del 46,03%. El PIB de la Ciudad de Madrid se estima que ha crecido en el entorno del 3,9% en 2007 y que pueda haberse reducido a cerca del 1,7% en 2008 y con tasas negativas del orden del -0,8% en 2009 y -0,1% en 2010.

1.2. Entorno Legal: Trámites para Apertura de Local. Legislación Vigente.

El sector de la hostelería/restauración/ocio debe hacer frente a multitud de requisitos legales, tanto nacionales como regionales y acatar numerosas ordenanzas municipales. Es un sector que siempre se encuentra bajo la supervisión de las autoridades y debido al endurecimiento de las normativas y su aplicación, conviene respetar.

Los trámites necesarios básicos para el inicio de la actividad se basan en:

- Normativas y ordenanzas municipales sobre acondicionamiento del local, los cuales incluyen saneamiento, acústica, etc.
- Obtención de las licencias de obra y de funcionamiento.
- Legislación laboral.

TRÁMITES NECESARIOS PARA LA APERTURA DEL LOCAL

Forma jurídica	El 65% son empresarios individuales. El 24% son SL y el resto cooperativas, sociedades colectivas o comanditarias.
Arrendamientos y/o compra del local	También es frecuente la modalidad del traspaso.
Seguridad Social	Alta en el RETA, comunicación de apertura del centro de trabajo e inscripción de la empresa, alta y afiliación de los trabajadores
Hacienda	Declaración censal, solicitud del CIF.
Licencia de obras	Las obras de acondicionamiento y mejora de locales que no afecten a la estructura, distribución ni aspecto exterior de los mismos, no están sujetas a la obtención de licencia de obras.
Licencia de funcionamiento	Su objeto es autorizar el uso de los edificios, locales etc., según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico. Se solicita al Ayuntamiento.
Cambio de titularidad de la licencia	Cuando se alquile un local que tiene las licencias para el desarrollo de una o más actividades. Se solicitará al Ayuntamiento correspondiente.
Autorización de apertura	Autorización de la Dirección General o Consejería de Turismo de la Comunidad correspondiente.
Licencia de terrazas	Se solicita al Ayuntamiento junto con un plano a escala de la terraza que se pretende instalar.
Autorización de instalación de máquinas recreativas	Los trámites de autorizaciones los realiza la misma empresa que presta el servicio e instala las máquinas recreativas.
Carné de manipulador de alimentos	El personal en contacto directo con los alimentos deberá estar en posesión del carné de manipulador de alimentos, expedido por la Consejería de Sanidad y Consumo.

TIPOLOGIA	AMBITO	NORMATIVA	OBJETIVOS
	ESTATAL	Constitución Española	Principios y libertades de los ciudadanos del reino de España
		RJAPYPAC 30/92	Regula el funcionamiento de las AAPP y sus relaciones con los administrados.
		Ley O. 15/99	Protección de datos
		Ley O. 4/97	Video vigilancia
		1ª Ley O 1/92	Seguridad ciudadana
		Ley 23/2006	Propiedad Intelectual
		Ley 28/2005	Tabaco
	AUTONÓMICO	Ley 1/1999 de 12 de marzo	Regula la ordenación del sector turístico en la Comunidad de Madrid y el establece los principios básicos a los que habrán de acomodarse la acción administrativa y la de los particulares, en materia de planificación, promoción y fomento.
		Ley 1/2003 de 11 de febrero	Modificación de la Ley 1/1999. Modificar el apartado dos del artículo 34 "Autorización y clasificación" con el objetivo de dotar de mayor agilidad en la tramitación de la inscripción de las empresas de restauración en el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas.
		Decreto 94/2002 de 6 de junio	Regula el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas de la Comunidad de Madrid.
LEYES DE ORDENACION TURISTICA			
REGISTRO			

Resumen Ejecutivo

Legislación subsectorial: Establecimientos de hostelería y restauración

AUTONÓMICO	Orden 1688/2002	Regula la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección
	de 25 de abril	General de Turismo.
	Orden 1562/1998	Horarios en Espectáculos
	Decreto 163/2008	Regula el Control de acceso
	Ley 5/2002	Toxicomanías
	Norma Básica de Edificación (NBE) CA-88	Regula el aislamiento acústico de los edificios,
	Decreto 78/1999, de 27 de mayo (BOCM)	Regula el régimen de protección contra la contaminación acústica.

Legislación laboral

ESTATAL	Real Decreto Ley 1/1995	Estatuto de los trabajadores.
	RDL 2/1995	Aprobación del texto refundido del procedimiento laboral
	Convenio Colectivo de la Hostelería en la Comunidad de Madrid.	
	Tablas salariales año 2009.	
	Reales Decretos 1435/85	Regulan las relaciones laborales de músicos y artistas en general
	Reale Decreto 2621/86	Régimen de Artistas
	Ley 31/95	Prevención de Riesgos Laborales y los criterios incluidos en el III Plan Director en prevención de riesgos laborales en la Comunidad de Madrid. La compañía deberá elaborar un Plan de Prevención de Riesgos específico para su establecimiento.

1.3. Entorno Medioambiental y Tecnológico.

TU OTRA NOCHE se registrará por los criterios de sostenibilidad medioambiental dando especial relevancia al uso de la tecnología respetuoso del medioambiente:

- ✓ Mejor aprovechamiento de la energía eléctrica consumida en luz, mediante el uso de LED en lugar de bombillas lo que podría implicar hasta un consumo de energía del 80%, ya que necesitan solamente una fracción de la energía que requieren las bombillas convencionales para funcionar. No contienen mercurio y su vida útil es superior a 50.000 hrs. Hasta 50 veces superior a las lámparas convencionales.

Cuadro 1. Ahorro con la tecnología LED respecto a la tecnología convencional de iluminación:

Tecnología	% ahorro
Bombilla Incandescente	86,67
Tubo fluorescente	58,04
Halógenos	91,43
Vapor de Mercurio	62,67
Vapor de Sodio	44
Bombilla de Bajo Consumo	42,86

Fuente: IBERLED. Soluciones de Ahorro Energético para la Hostelería.

- ✓ Pista de baile transformadora de energía cinética en eléctrica a través del movimiento/baile de los asistentes.
- ✓ Utilización de aire acondicionado ecológico.
- ✓ Mejor utilización del agua.
- ✓ Reciclado de las aguas grises y posible utilización de aguas pluviales en sanitarios.
- ✓ Uso de policarbonato en vasos y copas, evitando el vidrio y el cristal.
- ✓ Reducción de emisión de gases al exterior:
 - o Habilitando un área reducida para fumadores.
 - o Reciclando el aire viciado mediante ionización.

Resumen Ejecutivo

Instrumentos para canalizar estas acciones:

- ✓ Uso de Visor-Camarero, uso de Internet como sistema de reserva y pre-pago, pista de baile generadora de energía eléctrica, sistema expendedor automático de bebida (self-service), sistemas de cocina de alto rendimiento y bajo consumo, iluminación con DLEDs, uso de bioclimatizadores y uso de la domótica para crear diversos ambientes.

2. Análisis del Mercado/ Sector.

El sector en el que se encuadra TU OTRA NOCHE se ubica entre la restauración y las salas de fiesta. Este sector está muy atomizado, con casi 300.000 empresas operando en 2008 en toda España y con un volumen de negocio cercano a los 42.000 millones de euros.

Debido a la situación económica actual, el sector de la restauración ha sufrido una caída de la actividad del 4% respecto al cuarto trimestre de 2007, suponiendo unas pérdidas de facturación de 4.000 millones de Euros.

El grupo BEBIDAS Y COMIDAS FUERA DEL HOGAR representa aproximadamente el 9% del gasto total de las familias, según los últimos datos del INE. Los españoles son los europeos que más comen fuera de casa: el gasto medio por persona aproximado es de 958€ y 2.645€ por hogar. Esta realidad la confirma la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) asegurando que "el consumo fuera del hogar supone alrededor de un tercio del consumo alimentario español".

En España hay un establecimiento de restauración por cada 131 habitantes demostrando que existe un exceso de oferta. El segmento de bares con más de 243.000 locales supone más del 68% del total de establecimientos. De 2000 a 2007, el número de establecimientos de restaurantes creció un 48,4% y el de cafeterías un 22,1%, mientras que el número de establecimientos de bares tuvo un crecimiento prácticamente de cero, con un insignificante aumento del 0,2%. La crisis está afectando prácticamente a todos los subsectores de la economía.

Con cerca de 37.000 locales, Andalucía es la comunidad con más bares y cafeterías, seguida a cierta distancia por la catalana, madrileña y valenciana.

SECTOR RESTAURACIÓN				CREACIÓN ARTÍSTICA Y PRODUCCIÓN ESPECTÁCULOS			
Nº empleados	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuales	Nº empleados	Nº empresas	Vol. Negocio (M€)	% eventuales
<2	107.001	4.542	46,80%	<2	16.500	647	32,80%
2 - 4	110.385	10.721	39,10%	2 - 4	4.040	702	40,10%
5 - 19	40.931	13.493	38,40%	5 - 19	2.217	1.211	43,30%
20 - 99	3.420	5.305	41,20%	20 - 99	583	626	45,80%
>99	411	4.126	30,90%	>99	56	522	49,70%
TOTAL	262.148	38.187	38,10%	TOTAL	23.396	3.708	44,70%

Claves

- Entorno económico mundial poco favorable. Existen síntomas leves de recuperación en algunos países de nuestro entorno, sin ser concluyentes ninguno de ellos.
- El entorno nacional es aún más problemático. Tasa de paro muy elevada (amenaza/oportunidad) y caída de la demanda interna (amenaza/oportunidad). Dificultad de financiación
- Condicionantes legales muy exigentes. Gran barrera de entrada.
- Sector en caída, donde creemos que nuestro negocio evolucionará bien por sus ventajas competitivas.

3. Análisis Competitivo.

La propuesta de TU OTRA NOCHE es básicamente una “**emocionante aventura ociorrestauracional**” con una finalidad: Satisfacer algo tan sencillo y tan complejo como la necesidad de divertirse conjugando restauración, música, baile, divertimento, espectáculo... y participación del cliente.

El potencial que atesora TU OTRA NOCHE es:

- Capacidades personales: Grupo de gente joven con titulaciones técnicas sin experiencia en el sector hostelero y de espectáculos, pero que dispone de una dilatada experiencia en la gestión de proyectos importantes, dirigiendo equipos multidisciplinares de ámbito internacional. Por lo que se cuenta con: Perseverancia, Energía, Entereza y carácter, Ilusión.
- Capacidades técnicas: Conocemos de primera mano las necesidades de los potenciales clientes, debido a nuestra visión como tales.
- Capacidades de gestión: Por nuestra formación y experiencia laboral y sobre todo por el sumando de las experiencias profesionales de cada uno de los miembros de “TU OTRA NOCHE”, disponemos de los conocimientos necesarios para lograr éxito en esta empresa.
- Capacidades financieras: La gran debilidad del grupo. No superamos el 30% de autofinanciación de la cantidad de dinero estimada para poner en marcha nuestro negocio. Pero sabemos de la existencia de Business Angels y Capital Riesgo, que nos ayudarán a solucionar este inconveniente.

Identificaremos a continuación tanto nuestro negocio como el entorno en el que se mueven, y evaluaremos cómo interactúan.

3.1. Fortalezas.

- A. **Originalidad de la idea**: Nuestro concepto de restauración interactiva es diferenciador. Es clave el satisfacer lo que buscan los clientes: diversión y buena comida.
- B. **Tecnología, medioambiente**: Nos proponemos ser un restaurante “cero emisiones”. El componente tecnológico en nuestro negocio es muy importante (carta electrónica, pista de baile generadora de electricidad..) y nos desmarca de la competencia.
- C. Oferta: **Nuestra principal oferta es la diversión**: baile, desinhibición, espectáculo, camareros atractivos y con gancho, artistas, etc, que es ofrecida junto a comida y bebida como complemento.
- D. **Gestión profesionalizada**: Frente a una competencia muy “artesanal” nuestra calidad en la gestión nos permitirá conseguir excelentes resultados.

3.2. Debilidades.

- A. Baja disponibilidad de fondos propios: Sólo el 30% del capital necesario.
- B. Línea de crédito: Se conseguirá en función de la credibilidad de nuestro proyecto.
- C. Conocimiento del sector: Nuestra falta de conocimientos la subsanaremos con la contratación de un gerente con capacidad comercial.
- D. Habilidad comercial: Ha de ser la capacidad destacada de nuestro gerente.
- E. No disponibilidad de un local: El local elegido es ideal para nuestro negocio. Es necesario llegar a un acuerdo para su arrendamiento.

3.3. Amenazas.

- A. Dificultades para encontrar financiación: en el entorno financiero actual es muy complicado el conseguir financiación. Por ello, se acudirá a entidades financieras, Capital Riesgo, Business Angels, sin olvidar además las opciones del ICO y la adquisición de medios productivos mediante leasing o renting.

Resumen Ejecutivo

- B. Caída del consumo: Es una gran amenaza, aunque las familias seguirán consumiendo actividades de ocio y recreo. Con nuestra política de precios podremos afrontar esta amenaza.
- C. Entorno legal: Es una gran barrera de acceso.
- D. Competencia: es una amenaza nada desdeñable por la atomización del sector y por la posible copia de la idea por parte de la competencia. Nuestra arma es la innovación y la continua adaptación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la escucha activa.
- E. Productos sustitutivos: Lucharemos contra ellos con creatividad e innovación.

3.4. Oportunidades.

- A. Ciudad de Madrid: Es cosmopolita, turística y con un tamaño más que adecuado.
- B. Ayudas de las AA.PP: Existen líneas de ayuda con préstamos de interés subvencionado con un importe de principal de hasta un millón de euros.
- C. Inflación: La actual situación de deflación permitirá comprar más barato.
- D. Proveedores: Hay abundancia, tanto de mano de obra como de materias primas.
- E. Crisis del mercado inmobiliario: Permitirá acceder al local a un precio más bajo.
- F.

En esta tabla las líneas representan las fortalezas y las debilidades detectadas a través del análisis realizado. Se ha puesto +3 como valor máximo para aprovechar de la oportunidad o bien bloquear una amenaza y -3 en el caso que la fortaleza/debilidad tenga un efecto contrario. El valor 0 indica un efecto neutro.

ANALISIS DAFO

		Oportunidades					Amenazas				
		Madrid, Ubicación	Ayudas financieras administraciones	Proveedores	Inflación	Crisis mercado inmobiliario	Caída del consumo	Dificultad acceso créditos	Legislación restrictiva	Competencia	Productos sustitutivos
Fortalezas	Originalidad de la Idea	3	0	0	0	0	1	0	0	2	1
	Innovación, ecología y tecnología	1	3	0	0	0	1	1	2	2	1
	Oferta de productos	3	0	0	2	0	3	0	0	3	2
	Ilusión	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2
	Formación, Gestion Profesional	0	2	2	1	1	1	2	0	2	2
Debilidades	Conocimiento del sector	-1	0	-2	0	0	-1	0	-2	-2	-2
	Disponibilidad de fondos propios	-1	2	-1	0	1	0	-3	0	-1	-1
	Habilidad Comercial	1	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-2
	Nivel de crédito	0	2	-1	0	1	0	-3	0	-2	-2
	No disponibilidad de local	-1	0	0	0	2	0	-1	-2	-2	0
		5	9	-2	3	5	3	-2	-1	3	1

4. Objetivos Estratégicos.

Se han fijado unos objetivos estratégicos tomando como referencia válida los resultados empresariales de establecimientos que ante un consumidor indeciso pueden ser una posible competencia. Los datos son los depositados en el Registro Mercantil y ofrecidos por la empresa INFORMA.

4.1. Ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ANALISIS DE CRECIMIENTOS					
VENTAS	100% 1.510.385 €	5%	6%	10%	10%

Objetivos para un plazo a 5 años.

4.2. Rentabilidad.

Tasa libre de riesgo	3,00%
Prima de riesgo	4,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	7,00%
VAN	253.306,95 €
TIR	14,61%

4.3. Posicionamiento.

- Local de diversión de referencia en Madrid
- Originalidad, Innovación, Tecnología y Cuidado del Medio ambiente son nuestras guías
- Variedad de oferta a muy buen precio. La crisis es una oportunidad
- Calidad en la restauración y especialmente en el servicio y en el trato al cliente.
- Legalidad. Respecto a la normativa
- El Cliente forma parte del espectáculo, además de disfrutar de él, debe participar en él

Para lograr que tengan esta imagen de nuestro negocio, se ha confeccionado una tabla donde se reflejan por una parte las ventajas competitivas de nuestro negocio; y por otra unos criterios de valoración de esas ventajas, obteniendo aquellas que realmente merecen la pena potenciar:

	Importante	Distintiva	Comunicable	Preferente	Asequible	Rentable
Mejor Calidad	2	2	2	3	5	2
Mejor servicio	5	5	5	5	5	5
Menor precio	5	5	5	3	2	2
Más Valor	5	5	5	5	5	5
Tecnología más avanzada	2	5	3	3	5	2

La escala de valor es entre 1 y 5, considerando 1 como el caso en que tiene poco sentido promover para nuestro mercado “target” y 5 representa casi la obligación de tener esta diferencia en nuestra actividad. Así que desde la tabla ilustrada se puede apreciar que las diferencias a promover y que resultan importantes según los diferentes criterios son ofrecer Mejor Servicio, Más Valor y Menor Precio.

Claves

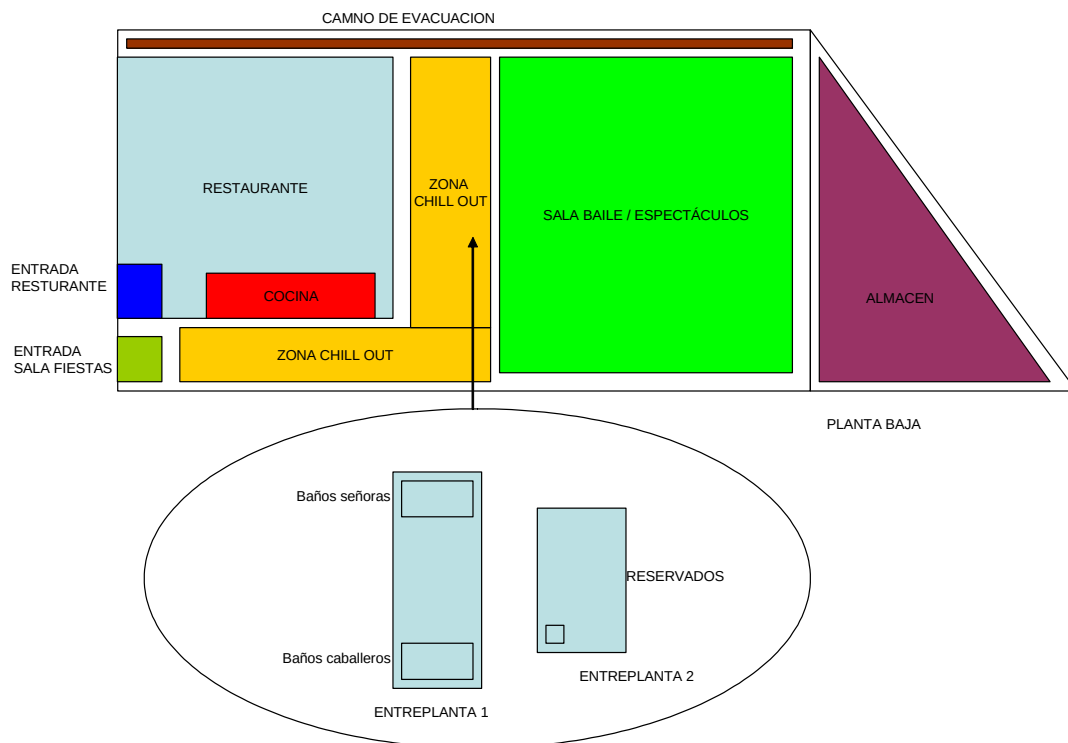
- Debemos convertir la amenaza de la crisis en una oportunidad a través de precios adecuados a la oferta. Alta tasa de desempleo permite contratar mejor.
- Las amenazas menos contrarrestadas son el desconocimiento del sector y la financiación.
- Local en Madrid, con una idea original y diferente de diversión son otras de nuestras bazas.
- Objetivos estratégicos: Ventas 1,5 M€ y pérdidas de 0,1 M€ durante primer año. Beneficios en el segundo. Importante: POSICIONAMIENTO.

5. Plan de Operaciones.

La visión del proyecto de ofrecer, en un mismo local, un modelo de diversión integral, dirigido a un segmento poblacional razonablemente amplio, condiciona fuertemente la elección del local, tanto en tamaño, como en posibilidades de ambientación, como en ubicación.

Nuestra elección es un local situado en el centro de Madrid (c/ Príncipe de Vergara), pues ofrece las ventajas siguientes:

- ✓ Zona de mucho tránsito, que permite la explotación del negocio en un horario de apertura amplio, buenas comunicaciones y posibilidades de aparcamiento.
- ✓ La exclusividad de la zona favorece la afluencia de nuestro público objetivo.
- ✓ El local ofrece grandes posibilidades de acondicionamiento y separación de ambientes y cubre las necesidades detectadas con la siguiente distribución:
 - 450m² para restaurante y cocina.
 - 650m² para discoteca / sala de espectáculos.
 - 150m² como zona de transición / espacio chill out.
 - 200m², aproximadamente, de áreas para aseos y reservados en las dos entreplantas
- ✓ Por haber alojado anteriormente una sala de cine, está ya diseñado para cumplir con toda la normativa de seguridad y evacuación aplicable a los locales públicos, insonorización, etc. Por todo ello, no se prevén mayores problemas para conseguir la licencia de apertura en un plazo razonablemente corto.



La definición de las necesidades de personal (gerencial y operativo) y del equipamiento productivo se ha realizado sobre la base de:

- a) externalizar al máximo todos aquellos procesos que no formen parte de nuestro “core Business”.
- b) ofrecer la excelencia en el servicio, tanto para los usuarios “internos” (empleados y personal subcontratado), como para los clientes; alto grado de automatización y sostenibilidad.

El cuadro siguiente muestra cuáles de los diferentes procesos y sub-procesos serán llevados a cabo por personal propio o mediante subcontratación:

Resumen Ejecutivo

PROCESO / SUB-PROCESO	Propio	Subcontrata
Dirección / Gestión:		
Marketing	X	
RRHH	X	
Gestión de la Calidad		X
Prevención de Riesgos Laborales		X
Gestión Medioambiental		X
Seguridad Física del local y de las personas	X	
Administración y Gestión Financiera		X
Asesoría Legal		X
Aprovisionamientos:		
Selección y contratación de artistas	X	
Selección y homologación de proveedores	X	(*)
Compra de materias primas	X	
Gestión de inventarios	X	
Subcontrataciones	X	
Procesos de cocina:		X (**)
Procesos de sala (atención al cliente):	X	
Procesos de mantenimiento, higiene y limpieza		X

(*) Los procesos de homologación, dependiendo de la cantidad de proveedores que podamos utilizar, podrán ser subcontratados parcialmente a empresas especializadas

(**) La comida será proporcionada por una empresa de catering.

En cuanto a las necesidades del equipamiento productivo, se ha considerado que, mayoritariamente, los platos que se sirvan llegarán a nuestro local pre-cocinados, por lo que la inversión en equipos de cocina se reduce significativamente, logrando esta solución mayor rapidez en el servicio y un local que limita al máximo las emisiones al medioambiente.

En esa misma línea de respeto a la sostenibilidad, cabe destacar la inversión a realizar en una pista de baile generadora de electricidad, el uso de equipos de aire acondicionado de bajo consumo y la dotación de una planta modular de tratamiento de aguas sanitarias.

El resto de la inversión se dedicará, fundamentalmente, al mobiliario y al equipamiento de luz y sonido.

El resumen de las necesidades de inversión es el siguiente:

MATERIAL DE COCINA	€	82.561,00
AIRE ACONDICIONADO	€	57.202,00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	€	28.546,00
MOBILIARIO	€	37.450,00
MENAJE COCINA / COMEDOR	€	35.200,00
PISTA DE BAILE	€	300.000,00
ILUMINACIÓN Y SONIDO	€	137.550,00
ADECUACIÓN LOCAL	€	360.000,00
TOTAL INVERSIÓN	€	1.038.509,00

En años sucesivos, se prevén inversiones únicamente para reparar deterioros, de 20.000,00€ anuales los años 2 y 3, y 40.000,00€ anuales para los dos años siguientes. Adicionalmente, se han estimado unos gastos de apertura de 139.000,00€ y unos gastos operativos de 27.200,00 €/mes. Para años sucesivos, se prevé un aumento de estos costes operativos de un 3% anual.

Resumen Ejecutivo

GASTOS APERTURA		COSTES OPERATIVOS	
Notaría y otros gastos constitución	€5.800,00	Agua	€9.600,00
Acometidas	€34.800,00	Electricidad	€30.720,00
Tasas municipales	€4.640,00	Teléfono	€12.000,00
Alta en suministros (luz, agua, telefono, adsl..)	€2.320,00	Material oficina / consumibles	€6.000,00
Proyecto de decoración, ingeniería y visados	€34.800,00	Alquiler del local	€240.000,00
Fianzas (dos mensualidades de renta)	€40.000,00	Renting furgoneta y coche gerente	€16.800,00
Garantía ejecución de obras	€5.000,00	Cánones y tasas	€6.360,00
Seguros	€12.000,00	Vestuario	€4.950,00
TOTAL	€139.360,00	TOTAL	€326.430,00

Por lo que se refiere a los costes de producción, la estimación para el primer año es la siguiente:

APROVISIONAMIENTOS		SUBCONTRATACIONES	
Existencias iniciales	€8.900,00	Gestión de Calidad	€6.000,00
Gastos de catering	€494.500,00	Prevención de Riesgos	€6.000,00
Compra bebida	€146.000,00	Gestión medioambiental	€6.000,00
Música y animación	€164.000,00	Asesoría legal y financiera	€6.000,00
TOTAL	€813.400,00	Mantenimiento y limpieza	€18.000,00
		TOTAL	€42.000,00

Para años sucesivos, se prevé un incremento en los aprovisionamientos proporcional a las ventas, y un aumento anual del 3% en los costes de subcontrataciones.

La evolución de la plantilla, así como la distribución por puestos y retribuciones, se encuentra recogida en el capítulo **7.4. Política Salarial** de este resumen.

Claves

- **Externalización de operaciones que no forman parte de nuestro “core business”.**
- **Plantilla de claro carácter profesional. Formación.**
- **Costes fijos altos. Inversión superior a 1M €**

6. Plan de Marketing.

Nuestra oferta está basada en el concepto de “productos híbridos” y pensada para llegar a todos los mercados cada vez más confusos: **Restauración con sello mediterráneo, combinada con espectáculo, copas y diversión, todo ello en un mismo local**, con posibilidad de diferentes ambientes, tanto espacial como temporal.

El precio está ajustado para personas con un poder adquisitivo medio-alto, y que están dispuestas a pagar más por un servicio especial y diferenciado. Tanto si vienes a cenar como si vienes directamente de copas o al espectáculo disfrutaras de un lugar único y exclusivo. Además están pensados:

- Descuentos y Suplementos por franja horaria y/o Localización.
- Pack Menú para el Almuerzo y la Cena.
- Descuentos para nuestros Clientes VIPS que es de un 5% sobre el Precio Noche y Descuento para la compra anticipada por Internet (Bono:) que es de un - 5% sobre el Precio Noche.

Daremos especial relevancia a internet (creación de web corporativa con tecnología 2.0), a la promoción de eventos y sin prescindir de otros canales tradicionales.

Nuestro principal objetivo es lograr la **fidelización del cliente**, convencidos de que repetirán por las **emociones experimentadas** más que por la satisfacción de una necesidad funcional. Nuestras acciones se encaminarán, fundamentalmente, a que los clientes repitan. A tal efecto, y dado que nuestro canal de distribución es el propio local, los empleados serán los verdaderos agentes de ventas. Pretendemos que exista una gran interacción con el cliente, de forma que la percepción del grado de satisfacción sea inmediata.

6.1. El Mercado.

Las etapas vitales están cambiando y ya no coinciden con las de antes. La segmentación del mercado se ha hecho teniendo en cuenta que hay nuevos grupos de consumidores:

- Seniors: Jubilados que vuelven a vivir una segunda adolescencia una vez que han dejado atrás todas las obligaciones propias de la edad adulta.
- Singles: solteros con menos de 50 años.
- Auténticos Single: persona sin una relación de pareja estable, vive en ciudad, posee estudios universitarios o superiores a la media de la población y pertenece a una clase social alta.
- Dinkis (del inglés, double income no kids): Parejas en las que trabajan los dos pero que al no tener el gasto de los hijos pueden disfrutar de una renta por encima de la media;
- Adultescentes: Maduritos que siguen conservando un espíritu juvenil y, por extensión, mantienen costumbres y hábitos de compra de los jóvenes.



En la tabla siguiente están representadas las características de nuestro producto y el beneficio percibido por cada segmento.

Segmento Oferta	Solteros	Adultescentes	Seniors	Dinkis
Personal guapo Ambiente cuidado	Se cuidan mucho, quieren estar en locales de la misma manera bien cuidado	Quieren sentirse más joven y estar en locales "jóvenes y guapos"	"sentirse jóvenes"	Se cuidan mucho, quieren estar en locales de la misma manera bien cuidado
Comida mediterránea	Seleccionan lo que comen, se preocupan por mantenerse en forma			
Espectáculos y ambiente que favorecen relaciones sociales.	Buscan amigos e incluso relaciones amorosas y sociales		Buscan relacionarse y compartir tiempo e intereses con otra gente	Buscan amigos e incluso relaciones amorosas y sociales
Programa de fidelización	Quiere privilegios por antigüedad y acciones personalizadas			
Somos ecológicos	Aspecto bien valorado por estar aumentando la conciencia social			
"Everything possible" service	Quieren algo especial y disponen de dinero			

6.2. Promociones – Publicidad.

Durante el primer año, y para hacer hincapié en el lanzamiento de la empresa se realizará comunicación intensiva en todos los medios, e incluirá actos de presentación en el propio local. Posteriormente seremos más selectivos buscando promocionar nuestro estilo y vender nuestro posicionamiento, sin olvidar que las estrategias de publicidad y promoción cambian frecuentemente. Nuestros mensajes de publicidad tienen que reflejar nuestra cultura y filosofía, es decir, lideramos causas sociales, que somos sostenibles y que cuidados de nuestro medioambiente. Por eso se patrocinarán algunos eventos en los días libres de espectáculos. También queremos generar una conexión emocional con el cliente, un “branding” con “soul” que habla de sentimientos, de emociones, de pensamiento positivo, de actuaciones y relaciones favorables a la marca y a su consumidor.

Nuestra acción de fidelización está enfocada a dar y realizar un buen servicio, por lo tanto debemos cuidar mucho la “Experiencia” del cliente en el momento de uso de nuestro servicio y prestar escucha activa. Si éste es excelente, se podrá tolerar pagar precios más elevados. Por el contrario si esas diferencias no se logran marcar, el cliente buscará directamente el low cost.

El **presupuesto comercial y de marketing** será de **72.000€ anuales**.

La distribución del producto se realiza a través de nuestro personal o sea camareros, artistas, jefes de sala etc. Ellos ejercen el papel de vendedor por tanto tienen la doble misión de:

1. Hacer llegar el producto a nuestro Mercado;
2. Hacer llegar el sentir del Mercado a nuestra empresa.

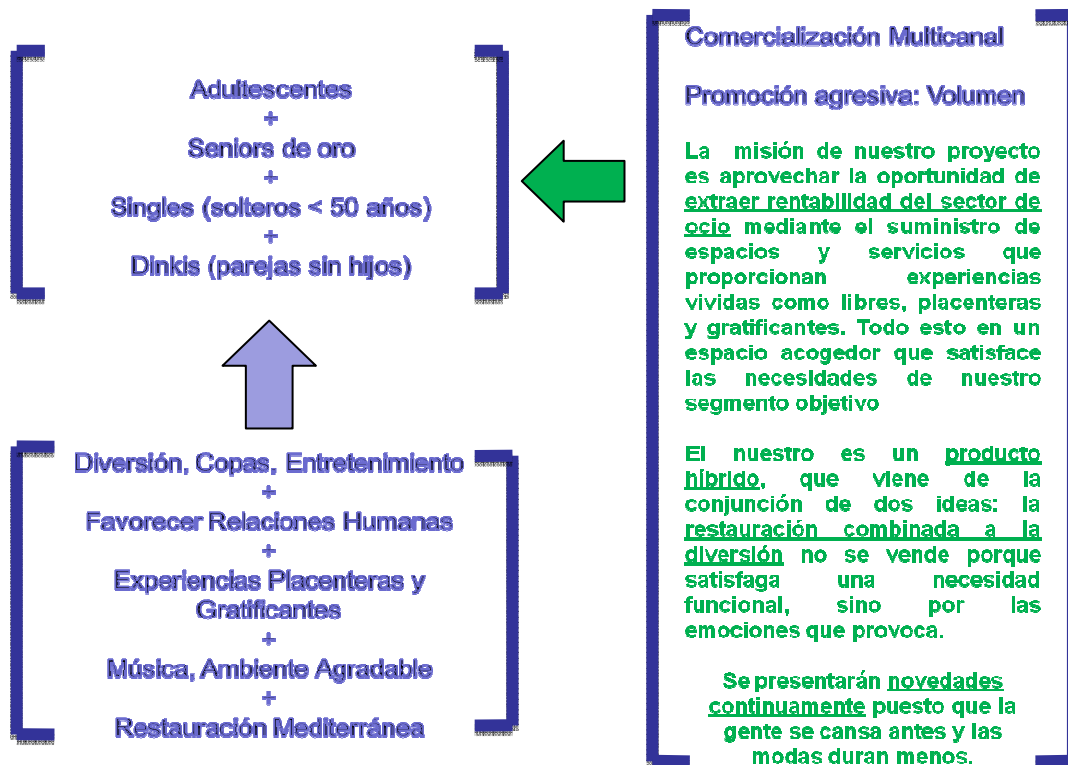
6.3. Mix de Marketing.

Los elementos que integran el Marketing Mix constituyen los componentes que integran el concepto del “producto total”. El consumidor realmente compra todos los elementos que integran el marketing mix y no únicamente el producto.

PRODUCTO 2 Tipos de Compra ✓ En el local ✓ Por Internet (pre-pago online) Tapas, Raciones Bebidas Espectáculos (Actores infiltrados, Tango argentino / Danza oriental, Capoeira / Samba, Veladas sin coartada, Danza urbana, Espectáculos de magia) Eventos	PRECIO 4 Tarifas por tipo de cliente ✓ Cliente convencional: PVP1 ✓ Cliente “preferente”: PVP2 ✓ Cliente eventos: PVP3 ✓ Cliente que utiliza internet prepago: PVP4 2 Niveles de descuento ✓ Cliente “preferente” ✓ Cliente prepago
PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN Promoción Agresiva Para la captación de clientes y su fidelización Medios Vamos a utilizar una estrategia de comunicación y promoción multicanal porque tenemos que llegar a distintos segmentos de mercado con el medio adecuado: ✓ Canal Internet para los singles ✓ Canal Anuncios para los seniors ✓ Canal Radio para todo segmento ✓ Canal Boca a boca para todo segmento Canal Patrocinio de Eventos Deportivos de élite	
OPINION PÚBLICA ✓ Respeto al Medio Ambiente: Reciclado, uso de leds bajo consumo, pista de baile. ✓ Sostenibilidad.	

Resumen Ejecutivo

6.4. Esquema de Comercialización. CLAVES:

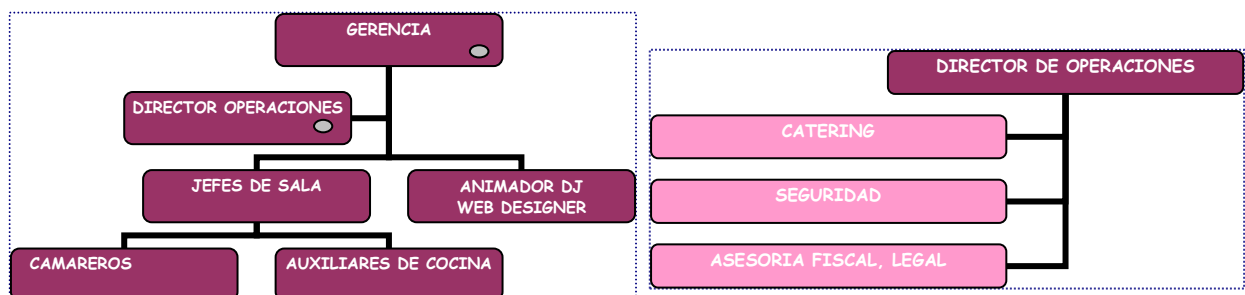


7. Equipo y Modelo Organizacional.

7.1. Organigrama.

Plantilla Tu Otra Noche

Operaciones Subcontratadas



7.2. Descripción de los puestos.

GERENTE MK, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN (DIRECTOR DE OPERACIONES (equipo Directivo))

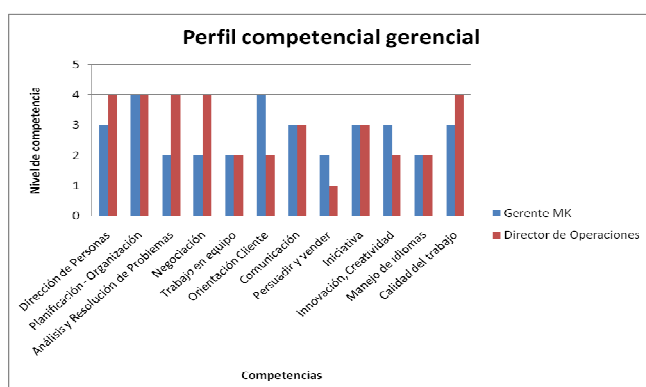
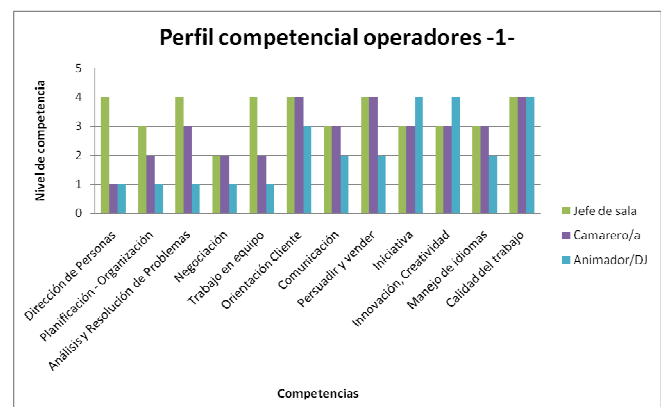
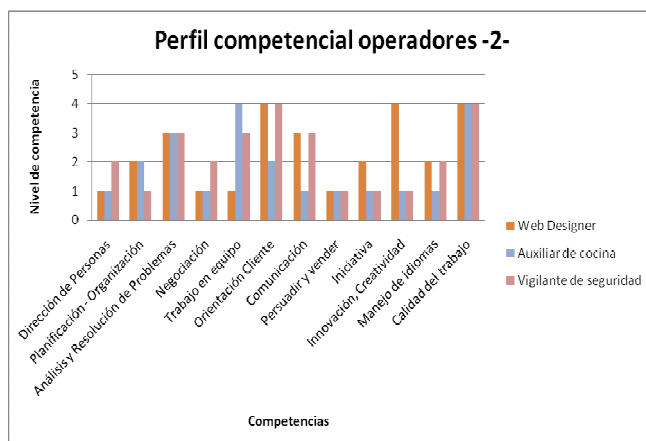
- Desarrollo del personal buscando su crecimiento Profesional y Personal.
- Apoyo en la selección y contratación del personal
- Gerenciar el negocio:
 - o Crear/Controlar presupuestos. Identificar oportunidades de negocio
 - o Diseñar e implementar planes comerciales. Relación con clientes, Cumplimiento de los objetivos. Asegurar la calidad en el servicio a los clientes

Resumen Ejecutivo

DIRECTOR DE OPERACIONES (equipo Directivo)
- o Responsable de la Operación y Logística para entrega de productos, catálogos, tarjetas. - o Definir y controlar la contabilidad de los diferentes programas. - o Responsable de los aprovisionamientos y subcontrataciones. Gestión de RRHH
JEFE DE SALA
o Planifica y controla el trabajo en las mesas del local y se responsabiliza del buen funcionamiento, cobro incluido Promueve y vigila por el cumplimiento de las normas internas de calidad e higiene y las relacionadas con la seguridad de los clientes. Vela por la agilidad de los productos servidos a los clientes.
WEB DESIGNER
o Desarrollo/manteniendo Web. Crear/Mantener comunicación/gestión portales en Internet
CAMAREROS/AS – FACILITADORES DE OCIO
- o Tareas propias de un camarero/a mesero/a - o Actuar, Bailar, Animar a la gente según sea el evento. Hacer participar al público en general
AUXILIAR DE COCINA (LIMPIEZA MENAJE)
o Limpieza de utensilios y superficies
VIGILANTES DE SEGURIDAD
- o Responsable del control y vigilancia dentro de las instalaciones. - o Conocimiento de la ley de PRL y a la vez ser RRPP, es nuestra primera imagen - o Control accesos e identificación de personas, protección de bienes y personas. - o Protección contra incendios. Comunicaciones. Técnicas de Detección. Primeros Auxilios.
ANIMADOR / DJ
- o Responsable de la animación musical del local. Conocimiento y experiencia en variedad de géneros, estando actualizado de la evolución de la música - o Fomenta Relaciones públicas.

7.3. Competencias.

Representando en manera grafica los niveles de competencias necesitados para cada puesto de trabajo, obtenemos:



Resumen Ejecutivo

7.4. Política Salarial.

En la política retributiva se han calculados los coste por cada puesto de trabajo por lo que se refiere a retribución fija y se ha calculado un incremento del 2,5% por cada año.

Además para el Gerente, el Director de Operaciones y los Jefes de Sala, que en nuestro caso son dos, se prevé un añadido de salario variable en el caso en que se logren los objetivos empresariales de cada año y que es del 15% sobre la retribución fija.

Se incluyen dos partidas en los Gastos de RRHH, una relativa al Bono ya comentado y otra referente a la formación de los empleados.

PLANTILLA - SALARIOS

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD	Nº	COSTE/UD
Gerente	1	100.000,00 €	1	102.500,00 €	1	105.062,50 €	1	107.689,06 €	1	110.381,29 €
Director de Operaciones	1	83.000,00 €	1	85.075,00 €	1	87.201,88 €	1	89.381,92 €	1	91.616,47 €
Formación	1	24.000,00 €	1	24.600,00 €	1	25.215,00 €	1	25.845,38 €	1	26.491,51 €
Jefes de sala	2	41.500,00 €	2	42.537,50 €	2	43.600,94 €	3	44.690,96 €	3	45.808,23 €
Camareros	12	24.833,33 €	12	25.454,17 €	12	26.090,52 €	14	26.742,78 €	16	27.411,35 €
Peones de cocina	2	19.500,00 €	2	19.987,50 €	2	20.487,19 €	2	20.999,37 €	2	21.524,35 €
Vigilantes de seguridad	4	19.500,00 €	4	19.987,50 €	4	20.487,19 €	4	20.999,37 €	4	21.524,35 €
Web designer	1	30.000,00 €	1	30.750,00 €	1	31.518,75 €	1	32.306,72 €	1	33.114,39 €
Animador / DJ	1	34.000,00 €	1	34.850,00 €	1	35.721,25 €	1	36.614,28 €	1	37.529,64 €
Bono por cumplimiento objetivos	1	29.600,00 €	1	30.340,00 €	1	31.098,50 €	1	31.875,96 €	1	32.672,86 €
	24		24		24		27		29	

7.5. Formación.

La formación junto a la Motivación son los 2 puntos a destacar de nuestra política de RRHH.

Con tal fin se trabajará con diferentes Partners-Escuelas, entre ellas: Escuela Superior de Hostelería de Madrid, Escuela de Hostelería de la Cámara de Comercio de Madrid, Escuela de Hostelería de Barcelona, Escuela superior de Hostelería de Galicia:

La formación se ofrecerá según el perfil de los empleados, distinguiendo entre el personal de sala, el de barra, y el de gerencia y administración y su contenido cubrirá desde sencillos cursos de cata, de atención al cliente, de presentación de platos... hasta las necesidades formativas del personal gerente y de administración.

También se hará especial hincapié en el dominio de idiomas, apoyándolo con sus correspondientes cursos de formación, para que entre toda la plantilla de atención al cliente se pueda comunicar con clientes en 4-5 lenguas (inglés, francés, italiano, alemán y japonés).

7.6. Motivación.

Con diferentes actuaciones que consigan que nuestros empleados den lo mejor de sí trabajando en TU OTRA NOCHE: Reconocimiento Público, Formación, Paga por Objetivos, Conciliación Familiar.

Claves

- **Equipo directivo: Gerente + Director de Operaciones (responsable de los RRHH)**
- **Plantilla profesional con amplia experiencia. Facilitadores de ocio convertidos en camareros**
- **Implantación de un sistema de gestión por competencias. Dualidad puesto de trabajo-habilidades.**
- **Motivación de la plantilla. Formación. Sentirse orgulloso de trabajar en TU OTRA NOCHE**

4. Plan financiero.

El presente Plan se ha realizado bajo las premisas siguientes:

- ✓ Se elige la forma jurídica asociativa de Sociedad Anónima, SA, por que dicha forma facilita el intercambio accionarial y el acceso a la financiación (capital riesgo, etc.). Además, la empresa puede disponer de autocartera en caso de que algún accionista abandone el proyecto.
- ✓ La inversión inicial es de 1.136.552 €, que serán financiados en un 32% de fondos propios (aportaciones dinerarias de los socios) y un 68% mediante un préstamo con entidad bancaria a 15 años a un interés anual del 4%.
- ✓ Los fondos propios serán bien aportados por los socios al capital social o, una vez aportado un capital social mínimo de 60.000 €, el resto del capital se transferirá mediante préstamos que los socios entablarán con la sociedad. Todo ello en función de las exigencias de la entidad prestataria.
- ✓ Una vez obtenida la financiación necesaria, y firmado el contrato de alquiler del local, todo ello el 1 de Enero del año 1, se prevé el inicio de las operaciones el 1 de Mayo de dicho año.
- ✓ La política de dividendos es dotar a reservas el 10% del beneficio, hasta que se alcance el 20% de los fondos propios, y repartir el resto del beneficio entre los socios.
- ✓ Por lo que se refiere a la amortización del inmovilizado, las obras de acondicionamiento se amortizarán en el plazo de contrato de alquiler (5 años), y el resto de equipamiento se amortizará en 10 años.
- ✓ Por las características del negocio, prácticamente todos los cobros se realizan al contado, aunque se dejará una pequeña cantidad prevista para cobro a 30 días. En cuanto a los pagos, se estiman pagos a 30 días.
- ✓ El criterio para la tesorería es mantener en caja una cantidad que permita, al menos, hacer frente a las obligaciones a corto plazo que tenga contraída la empresa. Se prevé que el dinero en caja proporcione una rentabilidad del 0.5% anual. Los excedentes que pudieran generarse se colocarán en inversiones financieras temporales, con una rentabilidad prevista del 2.5% anual.

Resumen Ejecutivo

Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
Producto: comidas mediodía	143.926 €	226.683 €	240.284 €	264.312 €	290.743 €
Producto: brunch	28.314 €	44.595 €	47.270 €	51.997 €	57.197 €
Producto: aperitivo tarde	47.619 €	75.000 €	79.500 €	87.450 €	96.195 €
Producto: cenas	596.739 €	939.864 €	996.256 €	1.095.881 €	1.205.469 €
Producto: entradas con derecho a 1 copa	213.408 €	336.118 €	356.285 €	391.913 €	431.104 €
Producto: bebida brunch	20.980 €	33.043 €	35.026 €	38.528 €	42.381 €
Producto: bebidas extras comidas mediodía	3.723 €	5.864 €	6.216 €	6.837 €	7.521 €
Producto: bebida aperitivo tarde	62.545 €	98.509 €	104.420 €	114.861 €	126.348 €
Producto: bebidas extra cenas	2.602 €	4.098 €	4.344 €	4.779 €	5.256 €
Producto: bebida VIP noche	3.693 €	5.817 €	6.166 €	6.783 €	7.461 €
Producto: bebida bono noche	25.853 €	40.719 €	43.162 €	47.478 €	52.226 €
Producto: bebida barra noche	106.182 €	167.237 €	177.271 €	194.999 €	214.498 €
Producto: eventos	254.800 €	401.310 €	425.389 €	467.927 €	514.720 €
COSTE DE LAS VENTAS	1.492.128 €	1.956.058 €	2.036.272 €	2.254.722 €	2.442.113 €
OPERACIONES	1.413.263 €	1.874.827 €	1.952.604 €	2.168.544 €	2.353.350 €
Aprovisionamientos	542.336 €	854.179 €	905.430 €	995.973 €	1.095.570 €
Subcontrataciones	28.000 €	28.840 €	29.705 €	30.596 €	31.514 €
Gastos de personal	532.400 €	818.565 €	839.029 €	958.181 €	1.036.959 €
Gastos operativos	310.527 €	173.243 €	178.440 €	183.793 €	189.307 €
MARKETING	78.865 €	81.231 €	83.668 €	86.178 €	88.763 €
EBITDA	18.257 €	422.798 €	485.315 €	519.024 €	609.007 €
Dotación a amortizaciones Inm. Intangible	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Dotación a amortizaciones Inm. Inmaterial	97.047 €	147.571 €	149.571 €	152.371 €	155.171 €
EBIT	- 78.790 €	275.227 €	335.744 €	366.654 €	453.837 €
Resultado financiero	- 29.563 €	- 19.376 €	- 13.608 €	- 9.389 €	- 4.274 €
Ingresos financieros	346 €	8.984 €	13.141 €	15.684 €	19.054 €
Gastos financieros	29.908 €	28.360 €	26.749 €	25.073 €	23.328 €
BAI	- 108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
Impuesto de Sociedades	- €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €
BDI	- 108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €

Balance de Situación

BALANCE DE SITUACIÓN						
	PUNTO PARTIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	1.136.552 €	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
ACTIVO NO CORRIENTE	1.044.507 €	947.060 €	818.889 €	688.718 €	575.748 €	459.977 €
I. Inmovilizado intangible	6.000 €	5.600 €	5.000 €	4.400 €	3.800 €	3.200 €
II. Inmovilizado material	1.038.507 €	941.460 €	813.889 €	684.318 €	571.948 €	456.777 €
ACTIVO CORRIENTE	92.045 €	90.673 €	461.209 €	629.509 €	742.816 €	881.546 €
II. Existencias		8.899 €	14.016 €	14.857 €	16.343 €	17.977 €
III. Deudores comerciales		12.587 €	19.824 €	21.013 €	23.115 €	25.426 €
V. Inversiones financieras a corto plazo			342.369 €	508.639 €	608.359 €	743.143 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equiv.	92.045 €	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.136.552 €	1.037.733 €	1.280.098 €	1.318.228 €	1.318.564 €	1.341.523 €
PATRIMONIO NETO	371.552 €	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
A-1) Fondos propios	371.552 €	263.199 €	474.801 €	497.351 €	522.359 €	553.828 €
I. Capital	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €	371.552 €
III. Reservas				103.249 €	125.798 €	150.807 €
V. Resultados negativos de ej. anteriores			-108.353 €			
VII. Resultado del ejercicio		-108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
VIII. (Dividendo a cuenta)				-202.946 €	-225.077 €	-283.224 €
PASIVO NO CORRIENTE	727.005 €	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
II. Deudas a largo plazo	727.005 €	687.462 €	646.308 €	603.478 €	558.902 €	512.511 €
PASIVO CORRIENTE	37.995 €	87.071 €	158.988 €	217.399 €	237.302 €	275.184 €
III. Deudas a corto plazo	37.995 €	39.543 €	41.154 €	42.831 €	44.576 €	46.392 €
V. Acreedores comerciales		47.528 €	73.585 €	77.928 €	85.547 €	93.924 €
VI. Hacienda Pública Acreedora		0 €	44.250 €	96.641 €	107.179 €	134.869 €

Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	15.137 €	417.725 €	430.370 €	417.627 €	502.584 €
1. Resultado antes de impuestos	-108.353 €	255.851 €	322.136 €	357.265 €	449.562 €
2. Ajustes del resultado	127.010 €	167.547 €	163.779 €	162.359 €	160.045 €
3. Cambios en el capital corriente	26.042 €	13.703 €	2.313 €	4.032 €	4.431 €
4. Otros flujos de efectivo	-29.563 €	-19.376 €	-57.858 €	-106.030 €	-111.454 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
1. Pagos por inversiones (-)	-1.044.507 €	-362.369 €	-186.270 €	-139.720 €	-174.784 €
2. Cobros por desinversiones (+)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	727.005 €	-39.543 €	-244.100 €	-267.907 €	-327.800 €
1. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	727.005 €	-39.543 €	-41.154 €	-42.831 €	-44.576 €
2. Pagos por dividendos			-202.946 €	-225.077 €	-283.224 €
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO	-302.365 €	15.813 €	0 €	10.000 €	0 €
Efectivo al comienzo del ejercicio	371.552 €	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €
Efectivo al cierre del ejercicio	69.187 €	85.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €

Ratios

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ 						

Resumen Ejecutivo

Resumen financiero

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	1.136.552 €				
INGRESOS POR VENTAS	1.510.385 €	2.378.856 €	2.521.587 €	2.773.746 €	3.051.121 €
BDI	- 108.353 €	211.602 €	225.495 €	250.085 €	314.694 €
Tasa libre de riesgo	3,00%				
Prima de riesgo	4,00%				
COSTE DE LOS RECURSOS	7,00%				
VAN	253.306,95 €				
TIR	14,61%				

Claves

- Alta inversión que necesita financiación externa.
- Coste fijos altos (alquiler, RRHH) que necesitan ser rentabilizados (rotación de actividad en el local).
- Los ingresos por Eventos pueden ser claves.

9. Plan de Puesta en Marcha.

Una vez asegurada la financiación, ajena y propia, seguiremos el siguiente calendario aproximado de acontecimientos:

- 1-ene-año1: Cerramos contrato de alquiler con la agencia para el local, contrato por 5 años prorrogables. Registro de Marca.
- En los primeros 4 meses realizamos todas las obras de acondicionamiento del local, contratación de asesor jurídico, obtención de licencias, contratos de ejecución de obras, etc.
- Durante este periodo también se realizarán las contrataciones de personal:
 - Mes 1: Gerente y Director de Operaciones.
 - Mes 2: Jefes de Sala.
 - Mes 3: Camareros, Personal de Cocina, Vigilantes, DJ, personal de animación.
- Durante los Meses 2 y 3 se realizarán las negociaciones y contratación de los proveedores: Catering, Bebidas, otros.
- Durante el Mes 1 y el 2 se revisará el proyecto de Marketing que será ejecutado en las fechas cercanas a la inauguración.
- Inauguración: Abrimos el 1-may-año1. Por lo tanto, restan 8 meses para el cierre del ejercicio. **La previsión de ventas se realiza para un ejercicio completo, pero en el presupuesto a 5 años se corrige, multiplicándola por 8/12.**

10. Plan B.

En el caso de **no alcanzar la ocupación pretendida** se proponen las siguientes medidas:

- Estudiar el perfil de nuestros clientes y centrar nuestro esfuerzo publicitario en llegar a ese tipo de cliente. Hemos de adecuar nuestro marketing mix a los clientes.

Resumen Ejecutivo

2. Emprender acciones de benchmarking: Conocer qué locales similares al nuestro tienen un índice de ocupación aceptable y estudiar qué ofrecen en esos locales que no ofrece el nuestro. Además habrá que estudiar a la competencia con un enfoque crítico que nos permita adivinar sus puntos débiles para poder fortalecerlos en el nuestro: Potenciar las fortalezas.
Lo veremos reflejado a través del estudio del tiempo de espera, saturación del local, tipos de ambiente, calidad de la comida etc.
3. Si no logramos la ocupación estimada y la facturación media por producto es elevada, entonces deberemos orientar los precios de los productos ofrecidos a la baja, mediante promociones, ofertas, bonos y contratación/reserva anticipada.
4. En todo caso, es muy importante prestar atención a lo que demanda el cliente; Deberemos potenciar aquellos productos que se consumen con más frecuencia y potenciarlos, ampliarlos y difundirlos más, para así lograr satisfacer lo que el cliente demande. De esa manera conseguiremos que más gente se anime a pasar TU OTRA NOCHE. Debemos mantener una permanente actitud de escucha y observación: Voice Customer.

Por otro lado, si el origen de no alcanzar la facturación establecida es debido a no lograr la facturación media por producto fijada, las medidas a tomar serán las siguientes:

1. Orientar los precios al alza a la vez que introducimos nuevos platos, nuevos espectáculos en nuestra oferta. Un aumento de precios sin justificación puede desagradar a nuestros clientes; por lo tanto, habrá que realizar los cambios en los productos para que el nuevo precio no sea percibido por parte de los clientes como una condición abusiva, desmesurada.
2. Se podrán agrupar productos a un precio cerrado, para llegar al precio por producto deseado. Elaborando “packs” el cliente no se preocupa por la cantidad, sabe que pagando un importe determinado va a poder disfrutar de un momento de diversión con buenos platos.
3. Lanzaremos nuevos productos asociados a campañas de promoción (“Fiesta de Levante”; “Rapa das bestas.”; “sabores del páramo...”) con precios que se asemejen más al precio medio estimado.
4. Se podrá realizar acuerdos con tour operadores, desviando clientes/ turistas hacia TU OTRA NOCHE.

Como se puede apreciar, el objetivo es ofrecer una mayor variedad de productos y abarcar el mayor número de segmentos de población posible.

En el caso de que concurrieran ambas circunstancias, baja ocupación y bajo precio medio, las soluciones vendrán combinando las medidas anteriormente expuestas.

Actividades alternativas.

Además de todo lo comentado relacionado con la actividad propia del negocio, podemos desarrollar actividades alternativas y a la vez complementarias del negocio original.

- **Clases de Baile.**
- **Chocolatería – Heladería**
- **El Cocinero del Domingo.** Buscando rentabilidad en nuestra inversión en la cocina y ampliando nuestra colaboración con nuestro partner de catering.
- **Ludoteca**
- **Concurso de “chefs”.**

Cuadro resumen de ingresos alternativos esperados con el Plan B.

PLAN B							INGRESOS NETOS
BAILES DE SALÓN	Curso Impartido	Asistentes	P/U	Ingresos Brutos	Coste (Profesor)	Ingresos netos	
	Intensivo de L a V. Mediodía y Tarde	3000	30,00 €	90.000,00 €	18.000,00 €	72.000,00 €	
	Open Mensual, 1h/semana	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €	
	Fin de Semana Intensivo 4h/quincer	900	30,00 €	27.000,00 €	5.400,00 €	21.600,00 €	
	Total			144.000,00 €	28.800,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
El Cocinero del Domingo	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	
	Pollo Asado + Patatas + Empanadilla	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Pack vendido de L a V	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Tortilla + Pimientos asados	4500	6,00 €	27.000,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	
	Total			81.000,00 €	40.500,00 €	40.500,00 €	
Chocolatería - Heladería	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	
	Chocolate Taza + Dulce	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Pack vendido de L a V	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Tortilla + Pimientos asados	2000	3,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Total			18.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	
Ludoteca	Producto	Unidades	P/U	Ingresos Brutos	Coste	Ingresos netos	
	Entretenimiento infantil	8000	3,00 €	24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €	
					- €	- €	
					- €	- €	
	Total			24.000,00 €	4.800,00 €	19.200,00 €	
TOTAL							183.900,00 €