

MEPA: Medios de Pago

Tarjeta de comida



Antonio Manuel López
Fco. Javier Martínez San Román
Laura Rodríguez García
Noé García Díaz de Greñu
Ramón Pérez Arias

INDICE

1	MEPA. INTRODUCCIÓN	6
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	7
	2.1 Análisis Político - Legislativo	7
	2.2 Análisis Económico	7
	2.3 Análisis Sociocultural - Demográfico.....	8
	2.4 Análisis Tecnológico	8
	2.5 Influencia de otros sectores	9
3	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
	3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas	10
	3.2 Situación Actual del Sector	11
	3.3 Análisis de la Oferta (competidores)	12
	3.3.1 Introducción	12
	3.3.2 Grupos Estratégicos	12
	3.3.3 Accor Services – Ticket Restaurant	13
	3.3.4 Cheque Gourmet	14
	3.3.5 Sodexho Pass.....	15
	3.3.6 Menú Pass	17
	3.3.7 Buen Menú	18
	3.3.8 Restaurante Empresas BBVA.....	19
	3.4 Competidores Potenciales.....	20
	3.5 Análisis de la Demanda (clientes).....	20
	3.5.1 Introducción	20
	3.5.2 Alcance de la Demanda	20
	3.5.3 Distribución de Empresas por número de Empleados.....	21
	3.5.4 Conclusiones del análisis de la demanda.....	23
	3.6 Barreras de Entrada.....	24
	3.6.1 Estrategia conjunta de compañías líderes en el mercado:	24
	3.6.2 Base de restaurantes colaboradores.....	24
	3.6.3 Dificultad para diferenciarse.....	24
4	ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO	25
	4.1 Debilidades	25
	4.1.1 Desconocimiento del sector.....	25
	4.1.2 Dependencia de un solo producto	25
	4.1.3 No hay cartera inicial de clientes	25
	4.1.4 Falta de experiencia en gestión empresarial	25
	4.2 Amenazas	25
	4.2.1 Tres Compañías dominan el 98% del Sector.....	25
	4.2.2 Entrada de bancos a competir en el sector.....	25
	4.2.3 Retirada de ventajas fiscales.....	25
	4.2.4 Público objetivo reacio a poseer nuevas tarjetas	26
	4.3 Fortalezas	26
	4.3.1 Beneficio social.....	26
	4.3.2 Inversión inicial reducida	26
	4.3.3 Fácil utilización.....	26
	4.3.4 Bajas comisiones	26

4.4 Oportunidades	26
4.4.1 Gran Mercado Potencial	26
4.4.2 Mercado dominado por los cheques.....	27
4.4.3 Tendencia creciente al uso de medios de pago automatizados	27
4.5 Matriz	27
4.6 Objetivos Estratégicos	29
4.7 Estrategias.....	30
 5 PLAN DE OPERACIONES.....	 31
5.1 Localización Geográfica	31
5.2 Equipamiento.....	31
5.3 Descripción del Servicio. Tarjetas de Comida.....	31
5.4 Cadena de Valor.....	33
5.5 Desarrollo del Servicio. Tarjetas de Comida.....	34
5.5.1 Sistemas de Pago con Tarjetas Bancarias	34
5.5.2 Sistema de pago con la Tarjeta 'alacarta'.....	36
5.5.3 Facturación.....	37
5.5.4 Plan de Protección de tarjetas (CPP).	37
5.6 Proceso Productivo	37
5.6.1 Fundamentos económicos del modelo de negocio.	39
5.6.2 Modalidad de pago.....	40
5.7 Plan de Producción	41
5.8 Fuerza de Ventas. Planificación.	41
5.9 Plan de Logística y Distribución	42
5.9.1 Proceso de Contratación de Empresas Cliente.....	42
5.9.2 Proceso de Captación de Restaurantes	43
5.9.3 CRM-ERP - Portal Web - "Club alacarta".....	43
5.10 Recursos Humanos	45
5.11 Servicio Postventa. Atención al Cliente.....	45
5.12 Plan de Calidad	47
5.13 Prevención de Riesgos Laborales.....	48
5.13.1 Política de Prevención de Riesgos Laborales	48
5.13.2 Manual de prevención de riesgos laborales.....	49
5.13.3 Organización de la empresa.	49
 6 PLAN DE MARKETING	 50
6.1 Introducción	50
6.2 Análisis del Mercado	51
6.3 Planificación de Objetivos.....	51
6.3.1 Objetivos de Ventas	51
6.3.2 Objetivos de Facturación	52
6.3.3 Objetivos de Clientes	52
6.4 Planificación de Estrategias. Marketing MIX.	52
6.4.1 Mercados Objetivo (Target Markets)	52
6.4.2 SEGMENTACIÓN	52
6.4.3 POSICIONAMIENTO	52
6.4.4 SERVICIO	53
6.4.5 PLAZA	55
6.4.6 PRECIO	56
6.4.7 PROMOCIÓN	57

6.4.8	CLIENTE	58
6.4.9	PROCESO	60
6.5	Proyección de Ventas.....	61
6.6	Presupuestos	61
6.7	Mecanismos de Control	62
7	PLANES DE ORGANIZACIÓN + RR.HH.....	63
7.1	Política de RR.HH	63
7.2	Organigrama.....	63
7.2.1	Dirección General	64
7.2.2	Dirección Comercial	65
7.2.3	Asesor Comercial	66
7.2.4	Secretaría Dirección	67
7.2.5	Administrativo Comercial.....	68
7.3	Dimensionamiento de la Plantilla.....	69
7.4	Política Salarial	70
7.5	Beneficios Sociales	71
7.6	Formas de Selección y Contratación	72
7.7	Formación.....	72
8	PLAN FINANCIERO	73
8.1	Fuentes de Financiación.....	73
8.2	Suposiciones iniciales	73
8.3	Proyección de Ventas.....	74
8.4	Cuenta de Explotación Previsional	75
8.5	Balance de Situación Previsional	78
8.6	Tesorería - Cash-Flow Previsional.....	79
8.7	Ratios Económico-Financieros Previsionales.....	80
8.8	Escenarios Posibles.....	82
8.8.1	Escenario Optimista	82
8.8.2	Escenario Pesimista	84
9	ANEXOS	88
9.1	Ley de comedores de empresa.....	88
9.2	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.....	90
9.3	Legislación Social	92
9.4	INI. Estructuración de Empresas en España.	95
9.5	Ranking del Top 50 Empresas por Empleados	96
9.6	BBVA lanza tarjeta para competir con vales de comida... 97	
9.7	MERCASA. El sector de la restauración en España.....	97
9.8	Informe DIRCE - Distribución de empresas españolas. ...	98
9.9	Competencia. Balances, Resultados y Ratios	101
9.9.1	Accor Servicios Empresariales S.A.	101
9.9.2	Sociedad Española de Cheque Gourmet S.A.	107
9.9.3	Sodexo Pass España S.A.	111
9.9.4	Faster Servicios Auxiliares S.L.	115
9.9.5	Grupo de Negocios Copel S.L.	119
9.10	MEPA. Análisis Económico-Financiero Previsional.....	123
9.10.1	MarketShare Previsional	123

9.10.2	Ventas Previsionales	124
9.10.3	Recursos Humanos Provisionales	129
9.10.4	Gastos Previsionales	131
9.10.5	Previsión de Inversiones Previsionales	132
9.10.6	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	133
9.10.7	Balance Previsional	135
9.10.8	Previsión de Tesorería Previsional.	136
9.10.9	Ratios Previsionales.	138
9.11	MEPA. Presentación comercial	141
10	ÍNDICE DE FIGURAS	144
11	ÍNDICE DE TABLAS	145

1 MEPA. INTRODUCCIÓN

'alacarta' es uno de los principales servicios que pretende crear 'MEPA. Medios de Pago', empresa española de tecnología y servicios cuyo objetivo es promover la aplicación de nuevos desarrollos tecnológicos que ayuden a las empresas a aportar beneficios sociales a sus trabajadores.

Los comedores de empresa, vales para restaurantes y vales de comida o cestas de compra son algunas de las fórmulas más utilizadas por las empresas para ayudar económicamente a la alimentación del empleado en la proximidad al puesto de trabajo.

Los vales para restaurantes son uno de los beneficios sociales más valorados por los trabajadores. Supone un ahorro fiscal que repercute en un incremento del salario neto percibido. Según la legislación, los vales de comida no tributan como salario en especie hasta una cantidad de 7.81€, por lo que están exentos del IRPF si se tiene en cuenta este límite. La empresa también gana con la utilización de estos vales, el sistema está exento de cotización a la Seguridad Social y además es deducible el 100% del impuesto de sociedades.

Con 20 años de tradición en España, los vales de comida están sufriendo un proceso de evolución. Por ello, nuestra compañía pretende crear un sistema de pago basado en la tarjeta de banda magnética 'alacarta' que genere mayores beneficios para los usuarios, empresas clientes, restaurantes.

Entre los objetivos de la empresa, se encuentra la de contribuir a un mundo mejor, por este motivo un porcentaje del beneficio obtenido se destinará a la ayuda a una ONG que trabaje para mitigar el hambre en el tercer mundo.



Figura 1-1 Tarjeta 'alacarta'.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1 ANÁLISIS POLÍTICO - LEGISLATIVO

España es una Monarquía Parlamentaria miembro de pleno derecho de la Unión Europea donde se desarrolla una economía mixta de mercado, marco que garantiza una estabilidad política favorable para el impulso de actividades empresariales.

El entorno legal vigente favorece la implantación de ayudas o compensaciones por gastos de comida de los empleados tal y como establece la siguiente legislación:

- Ley Comedores de Empresa – Decreto 8 de Junio 1938. (anexo 9.1).
- Reglamento de IRPF. (anexo 0).
- Ministerio de Economía y Hacienda – Real Decreto 1909/97. (anexo 0).
- Legislación Social - Reglamentos de Recaudación. (anexo 9.33).

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

En la Zona Euro se prevé un crecimiento del orden del 2%, superior al 1,4% de 2005, que confirma las perspectivas de crecimiento.

El BCE, mantiene la estabilidad de precios definida en su política monetaria. La evolución de la inflación, junto con la elevada liquidez en el mercado y el elevado crecimiento de los créditos y precios inmobiliarios, está detrás de la tendencia moderada a la subida de los tipos de interés.

La economía española mantiene el dinamismo y crece un 3,8%¹ interanual durante el tercer trimestre del año 2006.

El escenario 2006-2008 mantiene unas elevadas tasas de crecimiento económico que permitirán avanzar en el proceso de convergencia real de España con la Unión Europea. Este crecimiento económico se caracterizará por una contribución más equilibrada de los distintos componentes de la demanda agregada, una moderación de las tensiones inflacionistas y una prolongación de la tendencia descendente de la tasa de paro.

Se prevé un crecimiento económico superior al 3% a lo largo de todo el período 2006-2008. En concreto, las tasas de crecimiento del PIB son del 3,4%² en 2006 y del 3,2% en los dos años siguientes.

Las perspectivas de recuperación de la productividad, unida al mantenimiento de ritmos moderados de avance de los salarios por persona, llevará a una desaceleración del coste laboral por unidad de producto persistiendo su caída en términos reales.

¹ Ministerio de Economía y Hacienda – Previsiones Macroeconómicas 2006-2007 (Revisión 26 Septiembre 2006).

² Ministerio de Economía y Hacienda – Previsiones Macroeconómicas 2006-2007 (Revisión 26 Septiembre 2006) y Programa de estabilidad España 2005-2008 (Revisión 30 Diciembre 2005).

2.3 ANÁLISIS SOCIOCULTURAL - DEMOGRÁFICO

España tiene 44,1 millones de habitantes con una población ocupada de 18,3 millones y un nivel de desempleo del 8,4%.

Nuestra empresa se sitúa en la Comunidad de Madrid, donde existe una población de 5.964.143 habitantes. De ellos, cerca de 5 millones se agrupan en torno a la capital y su área metropolitana. El crecimiento medio será del 2,18% anual durante los últimos 10 años.

En la Comunidad de Madrid el porcentaje de escolarización es cercano al 100% habiendo un 21% de estudiantes universitarios, por lo que es una región que no presenta problemática alguna para la contratación de personal cualificado.

La exigencia del mercado laboral actual, el aumento de la densidad del tráfico y el encarecimiento de la vivienda (un creciente número de trabajadores tienen su casa y su oficina en distintos municipios), han provocado una tendencia creciente a que los trabajadores almuerzen fuera de casa y las empresas buscan constantemente fórmulas que faciliten esta actividad. Las ayudas para comida se presentan como un beneficio altamente valorado por los trabajadores, que al mismo tiempo que permite obtener beneficios fiscales a las empresas.

El uso y adaptación de las tarjetas de banda magnética para este fin, contribuye a facilitar la gestión de las ayudas para comida. Según cifras de 2005¹, cerca de 12.000 empresas ofrecen ya tique de comida siendo el número de usuarios diarios superior a los 300.000. El crecimiento acumulado en los últimos 5 años es del 72,5%.

2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Actualmente existen fundamentalmente dos tecnologías para la realización de pagos mediante tarjeta: tarjetas con banda magnética y tarjetas inteligentes.

Las tarjetas con banda magnética, inicialmente lanzadas por el sector bancario, están hoy en día extendidas a nivel internacional a todos los ámbitos de la vida cotidiana (pagos, accesos, identificación, fidelización, etc.).

Las tarjetas inteligentes incorporan un pequeño chip capaz de almacenar información, acceder a esta información desde el exterior y grabar nueva información. Estas características han provocado una amplia difusión en el uso de las tarjetas inteligentes para controles de acceso, identificación personal, uso de transportes, seguridad industrial, para realizar pagos electrónicos como tarjetas monedero, telefónicas, máquinas expendedoras o compras electrónicas.

Las tarjetas implantan una tecnología probada que no presenta problemas en su funcionamiento. Existe una amplia red de fabricantes, suministradores e instaladores, que dan servicio a esta tecnología.

¹ Datos proporcionados por ACCOR Services.

2.5 INFLUENCIA DE OTROS SECTORES

Los siguientes agentes tienen influencia en este negocio:

- Empresas: existen más de 3 millones de empresas en España, de las que más de 70.000 cuentan con 20 ó más empleados (Ver anexo 9.44).
- Restaurantes: se trata de un sector muy atomizado con más de 20.000 restaurantes, con una facturación anual del colectivo superior a 20.000 millones de euros, y con un total de más de 300.000 establecimientos contando hoteles, bares y cafeterías (que también ofrecen servicio de restauración).
- Proveedor de Servicios financieros: formado por un gran volumen de Bancos y Cajas y otras entidades financieras que tienen gran competitividad entre ellos.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

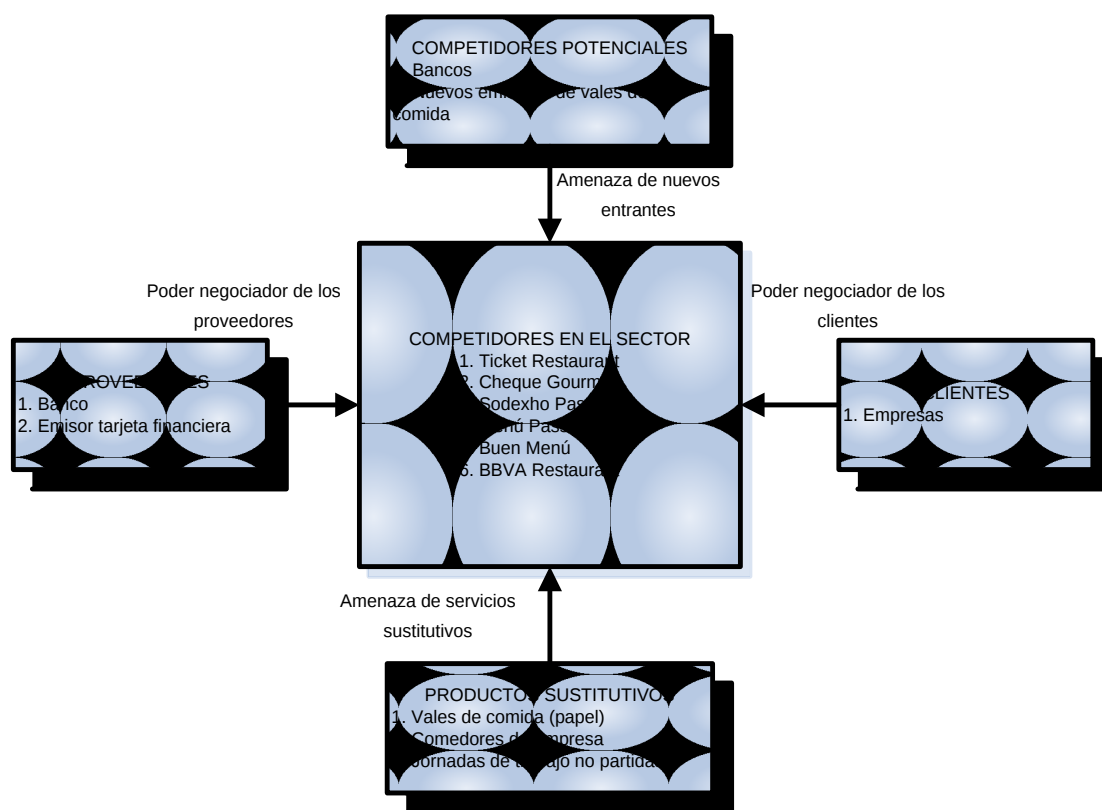


Figura 3-1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En el diagrama mostrado da una visión general del negocio en el sector.

- Actualmente existen cinco **competidores en el sector** que ofrecen tiques y tarjetas de comida. Los competidores y su oferta serán tratados en el capítulo 3.2.
- Los **clientes** de este tipo de servicio son siempre empresas y su demanda será estudiada en el capítulo 3.4. Su estructura financiera será analizada en el capítulo 3.5.
- Los **productos sustitutivos** suponen una amenaza para el negocio de la tarjeta de comida. El primero son los vales de comida, los cuales realmente no suponen una amenaza porque hay una tendencia a su sustitución precisamente por tarjetas de comida. La segunda amenaza la conforma los comedores de empresa, de tal manera que los empleados que hagan uso de ellos no necesitarán de la tarjeta de comida. Por último, la opción de comer en casa sustituiría el uso de la tarjeta para comer en restaurantes. Esta situación se puede dar mediante jornadas no partidas de trabajo y planes de conciliación que permitan a los empleados comer en el hogar. La tendencia es a que los empleados coman fuera del hogar.
- Los **proveedores** de la tarjeta de comida lo constituyen bancos y

entidades financieras que distribuyen las tarjetas y realizan las operaciones asociadas a su uso. Tienen un gran poder negociador hasta tal punto que pueden constituir una barrera de entrada en el sector al hacer inviable un negocio si no se consigue un acuerdo aceptable con ellos.

- Los **competidores potenciales** los constituyen los propios bancos y entidades financieras y nuevas empresas emisoras de ayudas de comida. Se tratan en el capítulo 3.3. Existen unas barreras de entrada importantes en este sector que serán estudiadas en el capítulo 3.6.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

El concepto de los vales de comida se introduce en España a mediados de los 70. Paulatinamente, tres empresas de origen francés, Accor Services, Sodexho Pass y Cheque Gourmet se hacen con el mercado (45%, 35% y 20% respectivamente)¹ ofreciendo un producto muy similar basado en talonarios de cheques de comida aceptados por restaurantes asociados que muestran un distintivo identificador.

En 2002, el BBVA en colaboración con el Gremio de Restauración de Barcelona crea la empresa Credit Restaurant para ofrecer tarjetas de crédito como soporte para los vales de comida y como producto sustitutivo de los cheques de comida. Desde Marzo de 2005 esta tarjeta se constituye como un producto ofrecido por BBVA a sus clientes en el sector de empresas.

Actualmente el sector vive un momento de cambio ya que Accor, Cheque y Sodexho, socios de la Asociación Española de Emisores de Vales de Comida (AEEVC) y poseedores de un 98%² de la cuota total de mercado, han firmado un convenio exclusivo con el Banco SCH, por el cual éste les proporcionará tarjetas de banda magnética que sólo podrán ser leídas por los datáfonos de esta entidad.

El sector de los vales de comida ha experimentado en España un crecimiento del 72,5%³ en los últimos 5 años alcanzando unas cifras cercanas a los 366.000 usuarios diarios y un volumen de negocio cercano a 280⁴ millones de euros al año.

Evolucion pasada 2001-2006	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Comensales Diarios	211.956	239.130 13%	279.634 17%	322.380 15%	365.591 13%	15%
Empresas Clientes	9.130	9.783 7%	11.828 21%	13.978 18%	16.231 16%	16%
Restaurantes Afiliados	17.000	19.700 16%	22.000 12%	24.000 9%	26.000 8%	11%

Tabla 3-1 Crecimiento del sector en los últimos 5 años.

Las posibilidades de crecimiento en el futuro inmediato son altas y si se llegase a un grado de penetración similar al de los principales países europeos, el mercado potencial podría alcanzar los 700.000 usuarios al día⁵.

¹ 'El Mundo' – 10 de Noviembre de 2002.

² Europa Press – 6 de Junio de 2006.

³ ACCOR Services. <http://www.ticketrestaurant.es/whoarewe/keyfigures/keyfigures.asp>

⁴ Datos proporcionados por 'AEEVC'. EUROPA PRESS - 25-01-2005.

⁵ 'El Mundo' – 10 de Noviembre de 2002.

Durante los últimos 4 años, la tecnología ha llevado el sistema de 'ayudas' a la comida de los talonarios de cheques a las tarjetas de banda magnética. BBVA, Buen Menú y Menú Pass han lanzado sus productos y pese a la avanzada tecnología y las facilidades de cobro y pago aportadas, apenas han logrado conquistar un 2% del negocio posiblemente porque el producto ofertado no acaba de obtener el nivel suficiente de diferenciación respecto a los tiques existentes, manteniendo comisiones altas con los restaurantes que dificultan su implantación.

La posición dominante de las tres empresas líderes dificulta notablemente la entrada en un sector donde los aspirantes a nuevos competidores habrán de aunar tecnología, innovación y diferenciación para poder conquistar cuota de mercado. El acuerdo descrito anteriormente entre éstas y el Banco de Santander podría dificultar aún más el acceso o supervivencia de nuevos competidores.

3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA (COMPETIDORES)

3.3.1 Introducción

La oferta actual queda repartida entre las empresas que tradicionalmente han dominado el sector con los talonarios de tiques y las nuevas opciones de pago con tarjeta magnética.

Las principales mejoras introducidas por las tarjetas de banda magnética son la rapidez de cobro para el restaurante (La media con tiques está entre 2 y 15 días), permitir el pago exacto del cliente y reducir las comisiones (las comisiones que se aplican pueden oscilar entre un 4% a 6% en vales de comida y entre el 1,50% y 9,6% en tarjeta de comida.).

Adicionalmente, extiende la red de restaurantes autorizados a cualquiera que posea un datáfono y acepte tarjetas de crédito y no requiere por tanto acuerdos previos con dichos restaurantes. Un caso especial es la tarjeta magnética que Accor, Cheque y Sodexho van a lanzar en coordinación con el SCH. Esta tarjeta incluye comisiones que pueden alcanzar el 9,6% más un alquiler de 20€ al mes de un datáfono especial para este producto.

La base del negocio de los vales de comida se basa en la exención de impuestos para las empresas que proporcionan la ayuda y para sus trabajadores y el reclamo de clientela para los restaurantes participantes. Las exenciones fiscales se resumen de la siguiente manera:

- No cotiza a la Seguridad Social.
- Exento de IRPF hasta 7,81 € por empleado y día.
- Es deducible del Impuesto de Sociedades al 100%.

A continuación se describen las principales empresas que operan en este mercado. Se han analizado los balances y las cuentas de resultados de los principales competidores del sector. Se ha utilizado la información del último ejercicio completo de que se disponía. Esta información se ha obtenido de la base de datos SABI de la EOI y de Informa, S.A.

3.3.2 Grupos Estratégicos

La AEEVC es una asociación formada por Accor Services, Sodexho Pass y Cheque Gourmet y por lo tanto representa al 98% del mercado. Este grupo

defiende los intereses comunes del modelo de negocio de sus miembros.

En la actualidad se centra en la integración de las nuevas tecnologías y sus miembros han firmado un acuerdo con el SCH para el uso y la implantación de tarjetas magnéticas.

3.3.3 Accor Services – Ticket Restaurant¹

La empresa

Accor Services es actualmente el líder en el mercado de vales de servicios.

Presente en España desde 1976, Accor Services ostenta la posición de líder con más de 170.000 utilizadores día y con más de 24.000 establecimientos afiliados. Actualmente más de 6.500 empresas son clientes de Accor Services.

La oferta

Accor Services se ofrece a sus clientes como un colaborador que añade valores intangibles tales como 'simplificar la vida', 'desarrollar el bienestar de los empleados' y 'contribuir al incremento de la productividad'.

De forma más tangible, Accor ofrece servicio personalizado a las empresas y a través de su departamento de atención al cliente así como una reducción de las tareas administrativas para el cliente.

Su enfoque hacia los restaurantes se centra en la mejora de los elementos de seguridad para evitar las falsificaciones.

Análisis Financiero

En la siguiente figura se muestra la evolución de los principales elementos financieros de Accor. Los últimos datos disponibles son del año 2004.

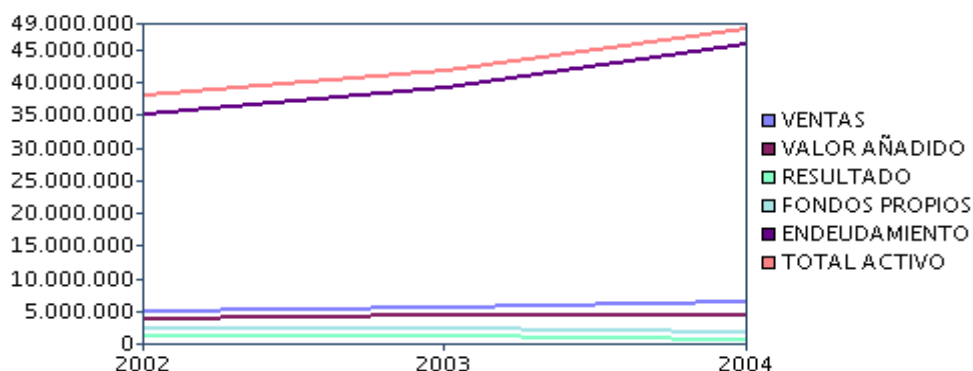


Figura 3-2 Evolución de los elementos financieros. Accor.

Las ventas de 6.919.953,00 de Euros reflejan una evolución del 17,16% en comparación con 2003. De 2002 a 2003 esta evolución fue del 13,02%.

El valor añadido crece un 0,76% en comparación con el ejercicio anterior. Los fondos propios son de 2.303.931,00 de Euros para un endeudamiento de 46.204.933,00 de Euros

El resultado de 1.091.038,00 de Euros implica una rentabilidad financiera del 47,36% y una rentabilidad económica del 2,25%. Este resultado produce una evolución del -26,09% con respecto a 2003.

¹ Datos Proporcionados por ACCOR Services - <http://www.ticketrestaurant.es/>

Del cálculo de los ratios correspondientes al 2004 se destacan los siguientes resultados:

- Fondo de maniobra negativo
- Muy alto nivel de endeudamiento
- Activo fijo pequeño
- Poca liquidez
- Ratio de solvencia aceptable
- Rentabilidad económica muy baja y rentabilidad financiera aceptable pero menor que la media de los competidores

3.3.4 Cheque Gourmet¹

La empresa

Sociedad Española de Cheque Gourmet está implantada en España desde el año 1988. En la actualidad, emite 4 tipos de cheques (Comida, Guardería, Regalo e Informática).

Cheque Gourmet cuenta actualmente con más de 3.000 empresas clientes en España, más de 24.000 restaurantes asociados y una cifra cercana a los 100.000 usuarios diarios.

La oferta

Cheque Gourmet se ofrece a sus clientes como una empresa capaz de aportar soluciones y colaborar en política social y de planificación de la gestión además de otros intangibles como la mejora de la calidad de vida. En su posicionamiento resalta su dedicación exclusiva a este sector.

En cuanto a la oferta de 'tangibles', Cheque Gourmet ofrece servicio personalizado por empresa, con elección del valor de los cheques y entrega de los talonarios en las oficinas del cliente.

También ofrece plazos de entre de 24 horas en Madrid y Barcelona y 48 horas en el resto de España y adaptación a la contabilidad del cliente que añade listados y estadísticas para facilitar la gestión.

Cheque Gourmet está certificado con la norma ISO 9001:2000.

Respecto a las empresas clientes y sus empleados, existe un 'Servicio Restaurante para añadir a la lista de afiliados a Cheque Gourmet a aquellos restaurantes que el cliente demande.

Respecto a los restaurantes afiliados, Cheque Gourmet ofrece garantía absoluta de cobro y facilidad de gestión.

Análisis Financiero

En la siguiente figura se muestra la evolución de los principales elementos financieros de Cheque Gourmet. Los últimos datos disponibles son del año 2004.

¹ Datos proporcionados por Cheque Gourmet - <http://www.chequegourmet.com/>

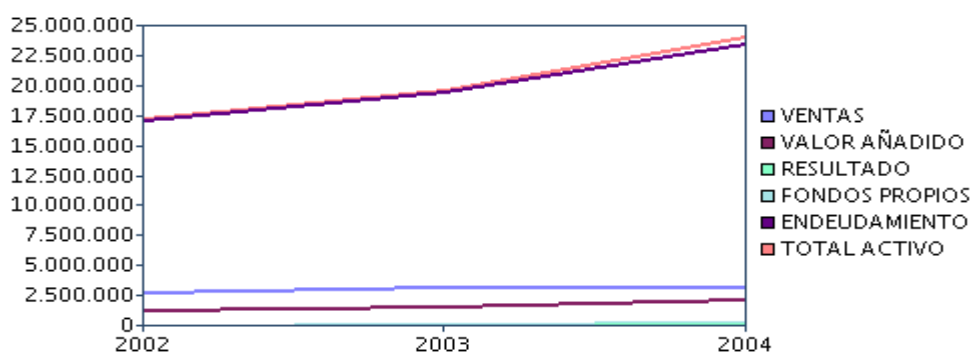


Figura 3-3 Evolución de los elementos financieros. Cheque Gourmet.

Las ventas de 3.266.019,86 de Euros reflejan una evolución del -3,38% en comparación con 2003. De 2002 a 2003 esta evolución fue del 16,49%.

El valor añadido crece un 38,67% en comparación con el ejercicio anterior. Los fondos propios son de 389.540,43 de Euros para un endeudamiento de 23.605.556,27 de Euros.

El resultado de 213.166,38 de Euros implica una rentabilidad financiera del 54,72% y una rentabilidad económica del 0,88%. Este resultado produce una evolución del 146,53% con respecto a 2003.

Del cálculo de los ratios correspondientes al 2004 se destacan los siguientes resultados:

- Fondo de maniobra negativo
- Muy alto nivel de endeudamiento
- Activo fijo pequeño
- Poca liquidez
- Ratio de solvencia aceptable
- Rentabilidades económica muy baja y financieras aceptable

3.3.5 Sodexo Pass¹

La empresa

Sodexo España es miembro del Grupo Sodexo Alliance y está integrado dentro del apartado de Restauración Colectiva, se ha especializado en la gestión integral de los servicios y de restauración adaptada.

Sodexo, a diferencia del resto de sus competidores se convierte no sólo en un emisor, sino también en un receptor mediante una red de restaurantes propios que suelen estar asociados a colegios, universidades, hospitales, etc.

Cuenta con cinco delegaciones en España: Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, Málaga y Sevilla.

Sodexo colabora con una red de más de 17.000 restaurantes asociados en toda España.

¹ Datos proporcionados por Sodexo Pass - <http://www.sodexopass.es/sodexo/>

La oferta

Sodexho basa su estrategia de posicionamiento ante el cliente en el tamaño y prestigio de sus empresas clientes, tales como Telefónica, Repsol, Deutsche Bank, etc.

Sodexho ofrece un modelo de gestión de pedidos, basado en las necesidades del cliente, que reduce cargas administrativas y pone a su disposición la posibilidad de realizar los pedidos de manera on-line en Internet o vía fax. Adicionalmente el valor de los cheques es flexible y no tiene límite prefijado.

Sodexho también ofrece a sus clientes y empleados un servicio de afiliación de restaurantes así como un programa de premios, descuentos y promociones integrado en los propios talonarios y en la página Web.

Respecto a los restaurantes, Sodexho garantiza el cobro en un periodo de entre 48 horas y hasta 15 días tras la recepción de la remesa.

Análisis Financiero

En la siguiente figura se muestra la evolución de los principales elementos financieros de Sodexho. Los últimos datos disponibles son del año 2003.

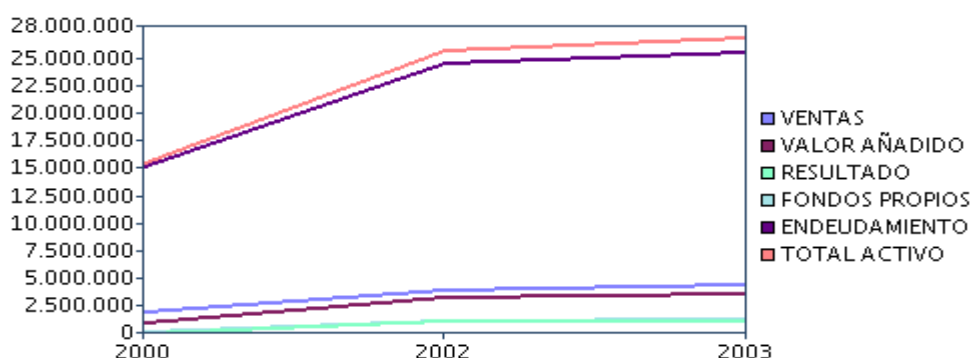


Figura 3-4 Evolución de los elementos financieros. Sodexho.

Las ventas de 4.525.297,86 de Euros reflejan una evolución del 11,2% en comparación con 2002.

El valor añadido crece un 12,23% en comparación con el ejercicio anterior. Los fondos propios son de 1.366.272,55 de Euros para un endeudamiento de 25.719.930,34 de Euros.

El resultado de 1.293.429,89 de Euros implica una rentabilidad financiera del 94,67% y una rentabilidad económica del 4,78%. Este resultado produce una evolución del 9,63% con respecto a 2002.

Del cálculo de los ratios correspondientes al 2003 se destacan los siguientes resultados:

- Fondo de maniobra positivo
- Muy alto nivel de endeudamiento
- Activo fijo pequeño
- Liquidez suficiente para acometer deudas a corto
- Nivel muy alto de tesorería

- Ratio de solvencia aceptable
- Rentabilidad económica baja y máxima rentabilidad financiera muy alta

3.3.6 Menú Pass¹

La empresa

Menú Pass pertenece al Grupo Faster de capital 100% Español y está integrada en 'Faster Servicios Auxiliares, S.L.', fundada en 1996 como empresa de servicios de selección de personal, organización de eventos, outsourcing y gestión de la tarjeta restaurante Menú Pass.

Menú Pass es una tarjeta restaurante emitida por el Banco Sabadell Atlántico con el respaldo de Master Card.

La oferta

Menú Pass se posiciona como un medio tecnológico y moderno de pago que permite la transmisión periódica de la información en el formato que se acuerde de manera personalizada con cada cliente.

Menú Pass, permite a sus clientes la gestión de altas y bajas, la realización de recargas, la realización de consultas de saldo y la generación de informes a través de su página Web.

El uso de Menú Pass es posible en cualquier restaurante que acepte tarjetas MasterCard sin previa afiliación del mismo.

A los empleados usuarios de la tarjeta se les ofrece la posibilidad de recuperar el saldo en los casos de pérdida o robo, la consulta de saldos a través de Internet y teléfono móvil.

Análisis Financiero

En la siguiente figura se muestra la evolución de los principales elementos financieros de Faster. Los últimos datos disponibles son del año 2003.

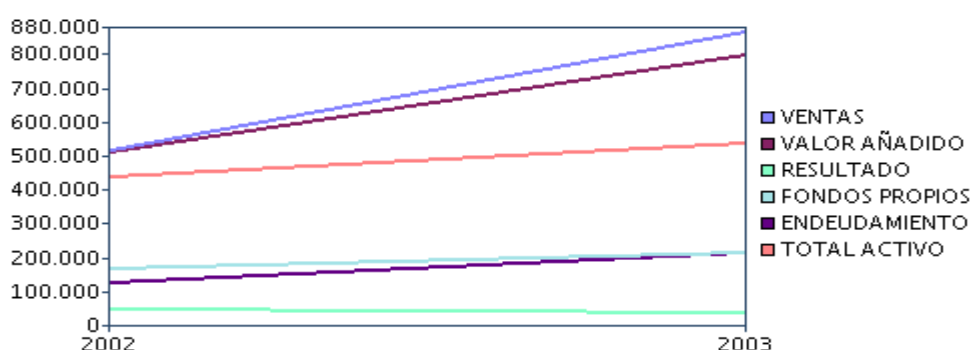


Figura 3-5 Evolución de los elementos financieros. Faster.

Las ventas de 873.705,25 de Euros reflejan una evolución del 66,27% en comparación con 2002.

¹ Datos proporcionados por Menú Pass - <http://www.menupass.es/>

El valor añadido crece un 55,98% en comparación con el ejercicio anterior. Los fondos propios son de 219.231,42 de Euros para un endeudamiento de 223.855,85 de Euros.

El resultado de 42.236,11 de Euros implica una rentabilidad financiera del 19,27% y una rentabilidad económica del 7,76%. Este resultado produce una evolución del -25,87% con respecto a 2002.

Del cálculo de los ratios correspondientes al 2003 se destacan los siguientes resultados:

- Fondo de maniobra positivo
- Nivel de endeudamiento muy por debajo del sector
- Activo fijo pequeño
- Alta liquidez, la máxima de los competidores
- Ratio de solvencia aceptable
- Tiene la mayor rentabilidad económica y la menor rentabilidad financiera del sector

3.3.7 Buen Menú¹

La Empresa

Buen Menú es uno de los principales servicios ofrecidos por el Grupo Copel, empresa de tecnología y servicio fundada en 2002.

Actualmente Buen Menú se ha posicionado con un volumen actual de más de 400 compañías y 35.000 usuarios.

La Oferta

La principal oferta realizada por Buen Menú a sus establecimientos clientes es la facilidad administrativa. La vida útil de la tarjeta Buen Menú es de 5 años realizando una entrega única a cada empleado, eliminando de esta manera toda carga administrativa para la compañía. La tarjeta es personalizable con el logotipo de la empresa y puede ser utilizada en cualquier establecimiento que acepte tarjetas de crédito Visa, Mastercard o Red 6000.

La gestión de altas, bajas, recargas de saldo, informes y gestión de pedidos se puede realizar a través de su página Web.

Buen Menú ofrece a los usuarios un programa de fidelización por puntos además de una garantía de recuperación de saldo en caso de pérdida o robo y un sistema de consulta de saldo a través de Internet o teléfono móvil.

Análisis Financiero

En la siguiente figura se muestra la evolución de los principales elementos financieros de Copel. Los últimos datos disponibles son del año 2004.

¹ Datos proporcionados por Buen Menú - <http://www.buen-menu.com/>

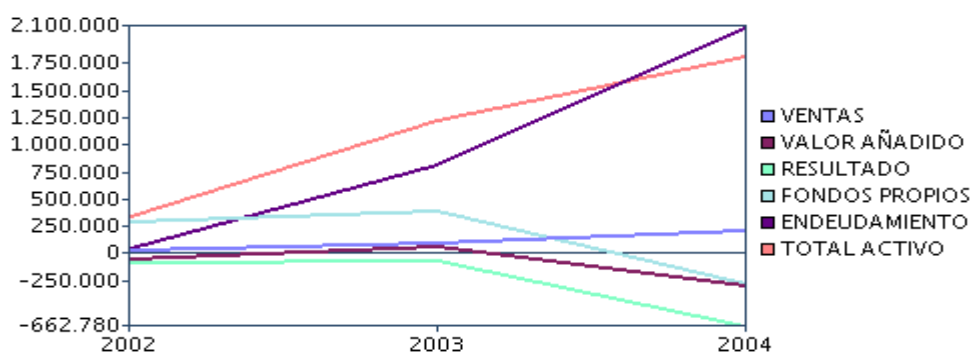


Figura 3-6 Evolución de los elementos financieros. Copel.

Las ventas de 235.051,24 de Euros reflejan una evolución del 98,77% en comparación con 2003.

El valor añadido crece un -475,12% en comparación con el ejercicio anterior. Los fondos propios son de -257.292,31 de Euros para un endeudamiento de 2.086.464,35 de Euros

El resultado de -662.792,03 de Euros implica una rentabilidad financiera del 257,6% (que representa pérdidas) y una rentabilidad económica del -36,23%. Este resultado produce una evolución del -1338,87% con respecto a 2003.

Del cálculo de los ratios correspondientes al 2004 se destacan los siguientes resultados:

- Fondo de maniobra negativo, probablemente debido a su rápido crecimiento
- Posibilidad de entrar en quiebra técnica
- Muy alto nivel de endeudamiento
- Activo fijo mínimo
- Baja liquidez
- Ratio de solvencia aceptable
- Rentabilidad económica negativa, da pérdidas
- Gastos financieros muy altos

3.3.8 Restaurante Empresas BBVA1

La Empresa

BBVA se ofrece a sus empresas clientes como un nuevo medio de pago la Tarjeta Restaurante BBVA.

La Oferta

Como principal reclamo, BBVA ofrece un producto asociado al empleado donde la empresa sólo tiene que solicitar la tarjeta y recargarla periódicamente con el límite diario y mensual que se establezca (entre 0 y 6.000€).

¹ Datos proporcionados por BBVA

<http://www.bbva.es/TLBS/tlbs/jsp/esp/pnegycom/oprodser/tarjetas/prepago/prepago/tarjrestaurante.jsp?&Pestana=Nuestro%20producto&SubPestana=Ventajas>

A los empleados usuarios se les ofrece conocer su saldo y movimientos a través de al red de cajeros BBVA, en Internet o a través de una línea 902.

3.4 COMPETIDORES POTENCIALES

Actualmente el sector bancario se está mostrando interesado en este mercado. Para los departamentos de medios de pago de los diferentes bancos y cajas este producto resultaría fácil de implementar y de ofrecer a sus empresas colaboradoras.

Asimismo, las grandes empresas son hoy en día emisoras autorizadas de tarjetas magnéticas por lo que podrían fácilmente introducir sus propios productos en el mercado.

3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CLIENTES)

3.5.1 Introducción

Durante 2004 se emitieron más de 58 millones de vales de comida. Según datos facilitados por la Asociación Española de Empresas Emisoras de Vales de Comida (AEEVC), el sector creció un 6% en 2004 en relación al pasado 2003, llegándose a alcanzar la cifra record de 274 millones de facturación.

El año 2004 ha seguido la misma línea de los últimos ejercicios, manteniéndose un crecimiento estable ligeramente superior al correspondiente al PIB Nacional, lo cual es debido a la aceptación cada vez mayor del vale de comida en los hábitos y costumbres del mundo laboral, a la vez de ser un sistema que garantiza su funcionamiento y el cumplimiento en su totalidad de la normativa fiscal y laboral que lo regula.

En el año 2005 no se han publicado todavía los datos, aunque las estimaciones rondaban también en un porcentaje del orden del 6% actual, y que el uso del vale se venga consolidando cada vez más en el entorno de la sociedad empresarial y laboral de España.

El peso del sector del vale de comida en la economía española es notable; en el 2004 ha generado más de 13.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, en el sector de la restauración y el sistema es utilizado diariamente por más de 300.000 trabajadores en 25.000 establecimientos de comida.

3.5.2 Alcance de la Demanda

Partiendo del dato de más de 300.000 trabajadores usan diariamente, se procede a buscar una relación con las empresas que existen actualmente.

Del INE se obtiene la siguiente tabla resumen sobre el número de Asalariados existentes en España.

	Número (En miles)
Total Ocupados	19.896
Asalariados a Tiempo Completo	14.512

Tabla 3-2 Número de asalariados en España. Fuente: INE (3er Trimestre 2006).

Existen casi 15 millones de asalariados en España susceptibles de usar el servicio de vales de comida en cualquiera de sus dos principales formatos: vales en papel o tarjetas magnéticas.

Sin embargo, dentro de todo el rango existente, se debe hacer una segunda clasificación atendiendo a:

- Jornada Continuada.
- Jornada Partida.

En la siguiente tabla se puede encontrar la clasificación según INE en el 4º trimestre del 2004.

Encuesta de población activa. Resultados detallados año 2004 trimestre 4º.			
7.- Anexo sobre condiciones de trabajo			
Asalariados por sexo, tipo de contrato o relación laboral y tipos de condiciones de trabajo.			
Unidad: miles de personas			
		Jornada continuada	Jornada partida
Ambos sexos			
Total	6.955,90	6.545,10	13.501,00
De duración indefinida	4.962,90	4.482,60	
. Permanente a lo largo del tiempo	4.889,30	4.404,00	
. Discontinuo	73,60	78,60	
Temporal	1.993,00	2.062,60	
. De aprendizaje, formación o práctica	64,60	67,00	
. Estacional o de temporada	149,00	147,20	
. En período de prueba	19,60	32,70	
. Cubre la ausencia de otro trabajador	206,20	48,10	
. Para obra o servicio determinado	458,20	831,30	
. Verbal no incluido en las opciones anteriores	217,00	126,40	
. Otro tipo	807,60	728,40	
. No sabe	70,80	81,50	
1) corresponde a los registros copiados del trimestre anterior			
Fuente: Instituto Nacional de Estadística			
Contacto: INE Difusión E-mail: www.ine.es/infoine			
Copyright INE 2006			

Tabla 3-3 Condiciones de trabajo de la población activa.

Centrándose sólo en la primera fila de datos, se observa que seis millones y medio de asalariados tienen jornada partida y por lo tanto son susceptibles de usar el servicio de vales de comida.

3.5.3 Distribución de Empresas por número de Empleados

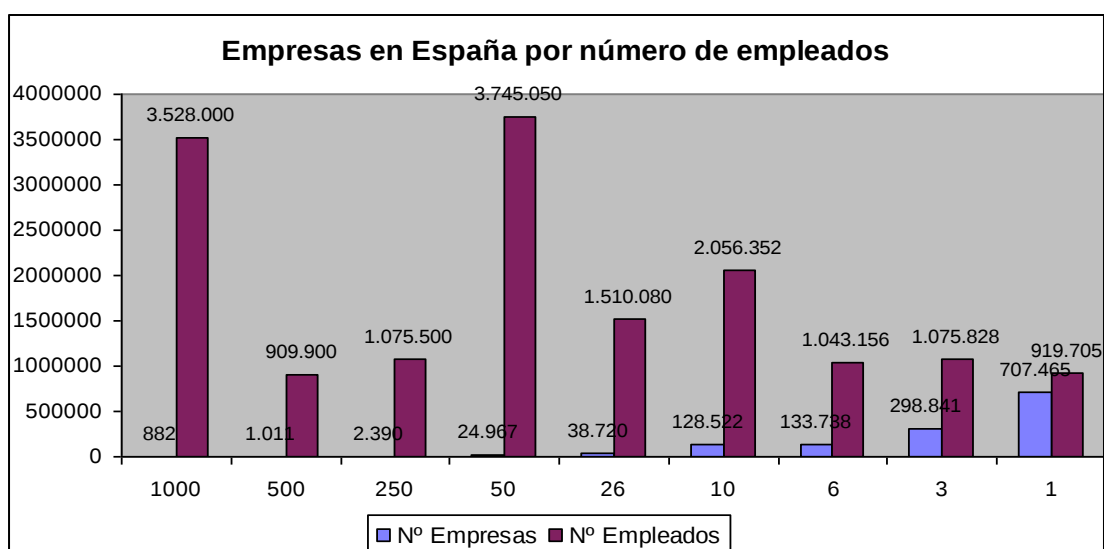
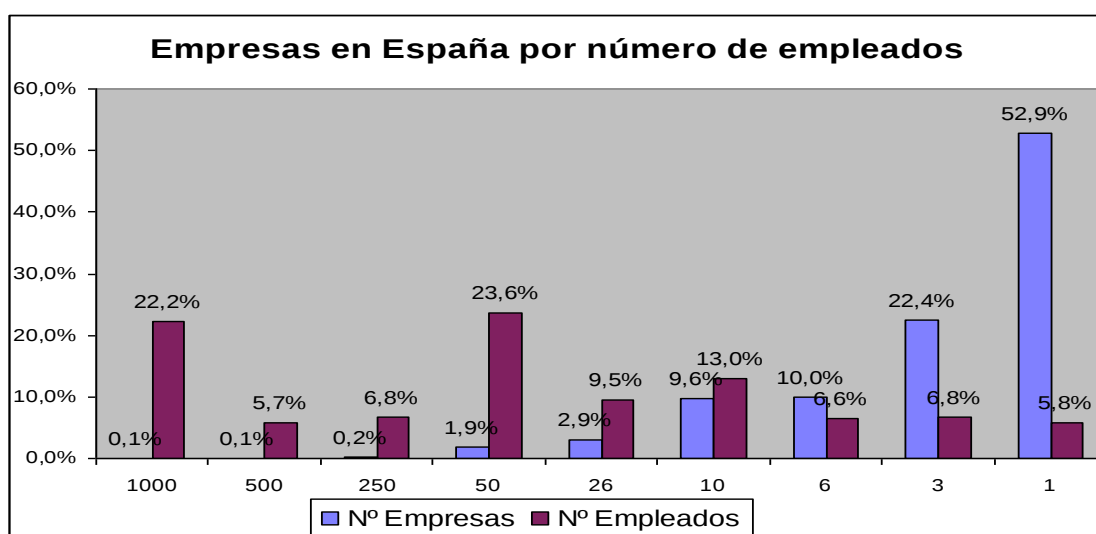
Según el INE se obtienen los siguientes datos agrupados de números de empleados y números de empresas con dicho número de empleados.

Agrupación N° de empleados	N° empresas	%	N° Empleados	%
1000 o más:	882	0,1%	3.528.000	22,2%
500 a 999:	1.011	0,1%	909.900	5,7%
250 a 499:	2.390	0,2%	1.075.500	6,8%
50 a 249:	24.967	1,9%	3.745.050	23,6%
25 a 49:	38.720	2,9%	1.510.080	9,5%
10 a 24:	128.522	9,6%	2.056.352	13,0%
6 a 9:	133.738	10,0%	1.043.156	6,6%
3 a 5:	298.841	22,4%	1.075.828	6,8%
1 a 2:	707.465	52,9%	919.705	5,8%
Totales	1.336.536	100,0%	15.863.571	100,0%

Fuentes: INE. Encuesta de Población Activa.
Asalariados con contrato indefinido y temporal

Tabla 3-4 Empresas por número de empleados.

De forma gráfica, se puede ver en las siguientes figuras.

**Tabla 3-5** Empresas por número de empleados. Cifra absoluta.**Tabla 3-6** Empresas por número de empleados. Porcentaje.

3.5.4 Conclusiones del análisis de la demanda.

Se ha obtenido el número de empresas existentes según número de asalariados.

Contando simplemente con aquellas de más de 250 asalariados, se llega al 34,7% del total de asalariados.

Debido a no disponer del dato de reparto entre jornada continua y partida en las empresas, se puede extrapolar y asumir de la tabla del INE sobre distinción de jornada, que el 48,4% de los mismos tienen jornada partida.

Esto lleva a centrarse simplemente en las empresas de mayor número de empleados (4.283 empresas), a unos 5.513.400 empleados que según la relación que asumida anteriormente, se sitúa en 2.668.485 empleados con jornada partida y susceptible de usar el servicio de vales de comida.

Según se ha indicado en el inicio del análisis de la demanda, el sistema en el 2004 era utilizado por aproximadamente 300.000 trabajadores diariamente. Comparando con el resultado anterior, se prevé un crecimiento continuado de la demanda, alrededor del 6% según AEEVC.

Comentar como ejemplo que en Francia más de 2.000.000 de trabajadores pagan sus comidas con sistemas de cheque o tarjeta según Sodexho.

En el anexo 9.5 se indican las 50 empresas con mayor número de empleados en España.

En general las empresas del sector están altamente endeudadas, con una liquidez ajustada y baja solvencia. En su estructura apenas cuentan con activos fijos y la mayor parte de su pasivo es circulante, siendo mínimo su patrimonio neto y pasivo fijo. Su rentabilidad económica es muy baja, mientras que consiguen una elevada rentabilidad financiera.

3.6 BARRERAS DE ENTRADA.

Se han identificado tres posibles barreras de Entrada a este mercado.

3.6.1 Estrategia conjunta de compañías líderes en el mercado:

Existen 3 empresas con larga tradición en el sector que representan el 98% de la cuota de mercado. Estas empresas defienden de manera conjunta su posición y sus intereses en el mercado. Por ejemplo en el año 2002 cuando Credit Restaurant y BBVA intentaron iniciar su andadura, fueron denunciados ya que el sistema utilizado no permitía asegurar al 100% que el dinero dado al empleado en concepto de comida fuera a ser utilizado con ese fin.

Recientemente, ha sido suscrito un acuerdo de exclusividad con el SCH que refuerza la situación de poder de estas tres compañías.

3.6.2 Base de restaurantes colaboradores.

Obtención de una base de restaurantes colaboradores previa a la oferta del producto, con el modelo de negocio establecido por la mayoría de las empresas del sector, de cara a ofrecer un servicio amplio e interesante a las empresas clientes, es necesario previamente poseer una cartera de restaurantes donde poder utilizar la tarjeta o los tiques. Para añadir más complejidad, las empresas que siguen este modelo de negocio, necesitan que su red de restaurantes se extienda a los principales núcleos urbanos de la península, para evitar ser descartados por empresas cuyos trabajadores viajen frecuentemente y dar una buena cobertura de servicio.

El rechazo del colectivo de restaurantes a un determinado emisor por motivo de comisiones puede impedir la entrada en el Sector.

Conseguir proporcionar el servicio con independencia del sector de la restauración, es decir, sin tener que afiliarse a restaurantes, permitiría romper el modelo de negocio y saltar esta barrera de entrada.

3.6.3 Dificultad para diferenciarse

Una tarjeta de restaurante no es en sí mismo un producto que permita una fácil diferenciación de la competencia. La red de restaurantes asociados, así como los servicios añadidos serán la clave para la captación de clientes. Toda empresa que quiera prosperar en este sector, se deberá enfrentar a la dificultad de encontrar su forma de diferenciarse.

4 ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO

4.1 DEBILIDADES

4.1.1 Desconocimiento del sector

El equipo gestor se encuentra ante un sector en el que no ha trabajado con anterioridad, lo cual se mitigará con un mayor esfuerzo en el análisis del mismo.

4.1.2 Dependencia de un solo producto

Otras empresas ofrecen productos adicionales a los vales de comida, como tiques guardería o tiques informática.

Nuestro producto es único aunque su rango de utilización es mayor que el del resto de productos del mercado al ser su uso extensivo a establecimientos no adscritos al sector de la restauración.

4.1.3 No hay cartera inicial de clientes

Aunque el mercado es atractivo no se dispone una cartera inicial de clientes, lo que va a suponer un gran esfuerzo inicial en la consecución de los objetivos de cuota mercado.

4.1.4 Falta de experiencia en gestión empresarial

La experiencia del equipo gestor no cubre todos los aspectos empresariales, como aspectos financieros y de marketing, para lo cual se ha planteado la realización de un MBA para adquirir unos conocimientos y experiencia mínima.

4.2 AMENAZAS

4.2.1 Tres Compañías dominan el 98% del Sector

El dominio que ejercen estas tres compañías sobre el sector y su capacidad para cambiar las reglas del juego demostrada con la firma del contrato de exclusividad de SCH se convierte en una amenaza constante para el resto de los competidores.

4.2.2 Entrada de bancos a competir en el sector

El sector bancario está entrando a competir en el negocio de los vales de comida ofreciendo sus propias tarjetas. Su amplia red de servicio a empresas podría incorporar este producto junto a otros de su portafolio y ofrecer un servicio unificado y personalizado. Actualmente BBVA ya ha lanzado este producto desde septiembre 2005.

4.2.3 Retirada de ventajas fiscales

El hecho de que el gobierno retirase las ayudas fiscales a la alimentación de los trabajadores podría impactar seriamente en la naturaleza de este negocio, donde las empresas encuentran una herramienta para la reducción de sus

obligaciones fiscales.

4.2.4 Público objetivo reacio a poseer nuevas tarjetas

En la actualidad, muchas empresas pretenden dar a los clientes tarjetas específicas de sus servicios, lo cual provoca un rechazo generalizado por parte de los usuarios a poseer y llevar diariamente un amplio volumen de tarjetas.

4.3 FORTALEZAS

4.3.1 Beneficio social

Este producto ofrece una extensión de este concepto ofreciendo una donación porcentual del beneficio para una ONG. Esto se convierte en un elemento diferenciador del negocio que permitirá penetrar en el mercado.

4.3.2 Inversión inicial reducida

Para llevar a cabo este negocio no se necesita una gran capacidad de inversión puesto que con pocos medios, pero sofisticados, como puede ser una pequeña infraestructura, una red comercial limitada y bien focalizada se puede conseguir, a corto plazo, resultados positivos.

4.3.3 Fácil utilización

Este tipo de formato es utilizable en cualquier establecimiento tanto de hostelería como de otro sector que acepte tarjetas como medio de pago.

4.3.4 Bajas comisiones

Las empresas emisoras de vales de comida cobran una comisión del 4% a los restaurantes. Según el acuerdo suscrito por las 3 empresas líderes del mercado con SCH las comisiones podrían ascender hasta el 9,8%. MEPA cobrará exclusivamente la comisión previamente pactada entre el establecimiento y la entidad financiera colaboradora.

4.4 OPORTUNIDADES

4.4.1 Gran Mercado Potencial

Actualmente 366.000 personas utilizan servicios de ayuda a la comida en forma de tiques restaurante.

Si se atiende al grado de aceptación en los principales países europeos, el mercado potencial podría alcanzar los 700.000 usuarios al día.

En España existen 70.000 empresas con más de 20 empleados. Actualmente sólo 14.000 empresas utilizan este tipo de servicios, lo que da a una empresa que quiere introducirse en este mercado amplias posibilidades de negocio.

4.4.2 Mercado dominado por los cheques

El mercado está todavía dominado por los cheques que es una tecnología más antigua. Este producto ofrece más ventajas que los cheques actuales.

4.4.3 Tendencia creciente al uso de medios de pago automatizados

El 98% de los usuarios de este tipo de servicios utilizan en la actualidad el formato cheque de papel. La innovación aportada utilizando el formato tarjeta coincide con la creciente tendencia al uso masivo de medios de pago automatizados.

4.5 MATRIZ

Para la realización de la matriz DAFO se ha procedido a cruzar los diferentes pares de variables (amenaza-debilidad, amenaza-fortaleza, etc.) para ver el efecto que conllevan su existencia conjunta y a ponderarlo con un rango entre -2 y 2.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
		Mercado potencial	Mercado dominado por los cheques	Tendencia creciente al uso de medios de pago automatizado	Tres compañías dominan el 98% del sector	Entrada de bancos a competir en el sector	Retirada de ventajas fiscales	Público objetivo reacio a poseer nuevas tarjetas	
FORTALEZAS	Beneficio social	1	0	0	2	-1	0	1	3
	Inversión inicial reducida	1	1	1	0	-1	0	0	2
	Fácil utilización	2	2	2	1	0	-1	1	7
	Bajas comisiones	2	2	1	1	0	0	-1	5
DEBILIDADES	Desconocimiento del sector	1	1	1	-2	-2	-1	-1	-3
	No hay cartera inicial de clientes	1	1	0	-2	-1	-1	0	-2
	Dependencia de un solo producto	1	1	1	-1	-2	-1	-1	-2
	Falta de experiencia en	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-6
		8	7	5	-2	-8	-5	-1	8

Tabla 4-1 Matriz DAFO.

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo fundamental:

Ganar clientes y mantenerlos en el tiempo.

El objetivo principal es penetrar en el mercado de los vales de comida, actualmente liderado por tres empresas. Para ello se definen los siguientes objetivos:

Objetivo de posicionamiento

Crear notoriedad de marca en al menos 10% de las empresas españolas en un plazo de 5 años.

Posicionarse en la mente de los clientes como una empresa que ofrece un servicio cómodo y gratuito que proporciona ventajas fiscales tanto al cliente como a sus empleados.

Aproximarse a Pymes y grandes empresas como una compañía seria, capaz y flexible dispuesta a facilitar todas las gestiones derivadas del servicio de tarjeta restaurante, para que la empresa cliente dedique el número mínimo de recursos propios a esta actividad.

Objetivo de ventas

Alcanzando una cuota de mercado entre las empresas de Madrid, Barcelona y Valencia del 2.9% el primer año con 122 empresas clientes y cerca de 15.000 usuarios diarios llegando a 1.500 en el quinto con un total de 112.500 usuarios diarios, se establece como objetivo de ventas el indicado en la siguiente tabla.

OBJETIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas	200	450	750	1100	1500
Tarjetas en circulación	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500
Facturación Total	190.190,31 €	559.171,68 €	992.967,91 €	1.501.064,60 €	2.157.711,73 €

Figura 4-1 Objetivos.

Nota: Datos calculados suponiendo una media de 75 empleados por empresa.

Objetivo de rentabilidad

Conseguir una comisión del 0,75% por operación en restauración sobre el débito ingresado por las empresas cliente para ayuda a comida. Obtener un 50% de los ingresos fuera de esta línea principal de negocio en concepto de comisiones por prescripción de tarjetas de crédito y revolving y comisión por utilización de las tarjetas de crédito fuera del ámbito de la ayuda a la comida (Pago de compras, cines, servicios, etc.).

4.7 ESTRATEGIAS

Potenciar el uso multisector de la tarjeta

Potenciar la capacidad de uso que tiene la tarjeta fuera de los establecimientos de restauración, lo cual rompe con el modelo de negocio actual, y aumentar la rentabilidad obtenida por tarjeta colocada.

Potenciar espíritu innovador en la empresa.

Realizar sesiones trimestrales de 'BrainStorming', 'Seis Sombreros para pensar', etc. en todos los departamentos de la empresa con el fin de mejorar los servicios ofertados y los internos procesos del negocio.

Potenciar la orientación al cliente en la cultura de la empresa.

Crear un decálogo de servicio al cliente que se dará a todos los empleados como parte del 'Welcome Pack' cuando se unan a la compañía.

Potenciar el compromiso social de nuestro servicio.

Informar a clientes (Empresas) y proveedores (restaurantes) de que detrás del negocio de MEPA hay un compromiso con el hambre en el tercer mundo y una participación en programas de ayuda a los más desfavorecidos.

Fusionar la imagen de la empresa con el hambre en el 3er mundo para potenciar el mensaje y crear una asociación en la mente del consumidor. Aplicar en las tarjetas y en cualquier otro mecanismo publicitario.

Realizar campañas publicitarias

Campañas publicitarias que expliquen adecuadamente las virtudes de nuestro servicio y las diferencias con la competencia (versatilidad de la tarjeta, ayuda humanitaria, gratuidad). Buzoneos, anuncios en revistas de hostelería y en periódicos y revistas orientados al mundo de la empresa, etc.

Convertir MEPA en prescriptor de tarjetas

Establecer un acuerdo de base con una entidad financiera emisora de tarjetas por el cual MEPA se convierte en prescriptor de las tarjetas emitidas por dicha entidad. A cambio MEPA obtiene parte de la comisión obtenida por el uso de la tarjeta.

Facilitar la formación MBA a la cúpula directiva de la empresa.

De cara a dotarles de una visión global de mundo de la empresa que de manera conjunta a su contrastada experiencia les permita afrontar todos los retos que se vayan presentando.

5 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones del proyecto describe las principales actividades técnicas relativas al desarrollo del servicio, producción, almacenamiento, comercialización y gestión de la calidad.

5.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Las oficinas se sitúan en Madrid en la calle Núñez de Balboa 35 en el casco urbano, asegurando buenas comunicaciones y fácil acceso a mano de obra cualificada.

Disponen de 50 m² con estructura diáfana que permite la instalación de un cuarto de baño y puestos de trabajo para la plantilla inicial de la empresa. Está dotada de aire acondicionado y calefacción por gas natural.

La oficina estará en régimen de alquiler por un periodo de 5 años. El coste mensual del alquiler pactado con la propiedad es de 1.500€ incluyendo gastos de comunidad, con una revisión de la renta igual al IPC de los 12 meses anteriores. La fianza está estipulada en el doble de la cuota mensual.

5.2 EQUIPAMIENTO

A continuación se detalla el equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio.

El mobiliario necesario para cada uno de los puestos de la oficina se estima en unos 600€ de media por trabajador. Se han tenido en cuenta para ello la confección de un estándar ofertado por la empresa "Office-Depot".

Los equipos informáticos portátiles para cada trabajador se estiman en una media de 1.000€ teniendo en cuenta las ofertas del momento de varios fabricantes.

Para cubrir los servicios de soporte informático de red, internet se ha negociado con la empresa "DISCO, Desarrollos Informáticos y Sistemas de Comunicación" para la elaboración de un presupuesto económico que incluyese el desarrollo y puesta en marcha de los sistemas informáticos que den soporte a este negocio, creación del portal web y del CRM-ERP corporativo. Dicho presupuesto asciende a 40.000€.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO. TARJETAS DE COMIDA.

El servicio que ofrece MEPA consiste en un sistema de pago basado en una tarjeta de banda magnética denominada Tarjeta 'alacarta' que sustituye a los tradicionales vales de comida en formato papel.

Los vales de comida son un beneficio social que las empresas pueden ofrecer a los trabajadores, de forma que éstos reciben una ayuda económica en forma de tique por una cierta cantidad de dinero para el pago de la comida en restaurantes. Las ventajas para los trabajadores radica en que el vale de comida

no tributa hasta una cantidad de 7,81€, por lo que está exentos del IRPF hasta ese límite. La ventaja para la empresa está en que el vale de comida está exento de cotización a la Seguridad Social y además es deducible el 100% del impuesto de sociedades. En cuanto a los restaurantes, los vales de comida les reportan beneficios porque permite fidelizar su clientela.

La tarjeta de banda magnética 'alacarta' permite sustituir los tiques de papel evitando así los inconvenientes que éstos representan: reparto mensual de tiques por parte de la empresa, pérdidas de los mismos, si no se consume todo el valor del tique no se recibe la diferencia o que los restaurantes tardan varios días en cobrar el tique. Cada trabajador recibe una tarjeta que está asociada a una cuenta bancaria que él define. La tarjeta tiene dos líneas asociadas, una de débito y una de crédito. En la línea de débito se abona mensualmente el importe destinado como ayudas a la comida, y sólo podrá ser utilizado a este fin realizándose el control por la entidad financiera emisora de la tarjeta que discrimina por tipo de establecimiento. Por otro lado, la línea de crédito puede ser utilizada en cualquier establecimiento incluido los de restauración una vez que se supera la ayuda disponible en la línea de débito.

El servicio permite mejorar el desempeño de las empresas y colectividades favoreciendo el bienestar de sus empleados y ejecutivos.

La tarjeta 'alacarta' es una solución desarrollada para ofrecer una oferta que permita conciliar los imperativos de una vida profesional y personal de manera equilibrada y los objetivos de productividad de las empresas.

La tarjeta 'alacarta' gestiona una solución innovadora que permite a las empresas y a las colectividades crear nuevas fuentes de motivación y de fidelización para sus colaboradores. La tarjeta unifica así los intereses de cada uno y refuerza la dinámica de la empresa.



Figura 5-1 Tarjeta 'alacarta'

5.4 CADENA DE VALOR.

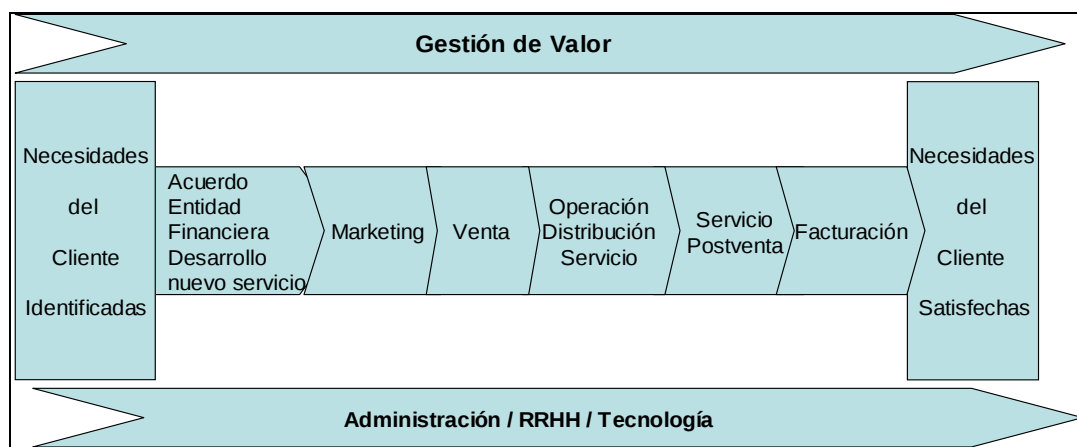


Figura 5-2 Cadena de valor.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en la organización. Las actividades primarias se dividen en: logística de entrada (acuerdo con entidad financiera), marketing, ventas, operaciones (producción), logística de salida, servicios post-venta (mantenimiento) y facturación. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología.

Para la puesta en marcha de nuestro negocio se necesita un **acuerdo con una entidad bancaria**. Presentamos los puntos más relevantes:

- La emisión y mantenimiento de tarjetas será gratuito a partir de 500 unidades.
- La comisión recibida por utilización de tarjeta ascenderá al 0,75% en el caso del débito o del crédito fin de mes y al 1,50% para el crédito revolving cuando se supere una facturación anual de más de 1.000.000 €.

El análisis del mercado realizado por el equipo de **Marketing** aconseja centrar la actividad comercial en las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante y en empresas de entre 50 y 250 trabajadores. Los principales canales a utilizar serán el mailing, telemarketing, visita comercial, contratación telefónica e internet.

Cada comercial, tendrá una planificación diaria de visitas y unos objetivos mensuales de **venta**. La dirección comercial de la compañía asumirá las labores de 'Key account Manager' para la administración de las cuentas de las empresas clientes que superen los 250 empleados con independencia de su situación geográfica.

La **operativa**, emisión, **mantenimiento**, **distribución** y **servicio** de las tarjetas será realizada por la entidad financiera colaboradora, que también se encargará de las tareas de **facturación**.

Se ofrece un **servicio postventa** que comprende todas las actividades orientadas al mantenimiento del servicio 'alacarta' mediante: Teléfono, página Web y e-mail.

Los servicios de **soporte tecnológicos** de infraestructura serán subcontratados a una empresa externa. El acuerdo incluye el desarrollo y puesta

en marcha de los sistemas informáticos que den soporte a este negocio y la creación del portal web y del CRM-ERP corporativo.

Se adoptará la norma internacional de calidad ISO9001.

El servicio de **prevención** de nuestra empresa va a estar contratado a un servicio externo de prevención.

5.5 DESARROLLO DEL SERVICIO. TARJETAS DE COMIDA.

En los siguientes apartados se describe la operativa asociada al uso de la tarjeta describiendo los agentes que intervienen en ella las relaciones y transacciones entre ellos.

5.5.1 Sistemas de Pago con Tarjetas Bancarias

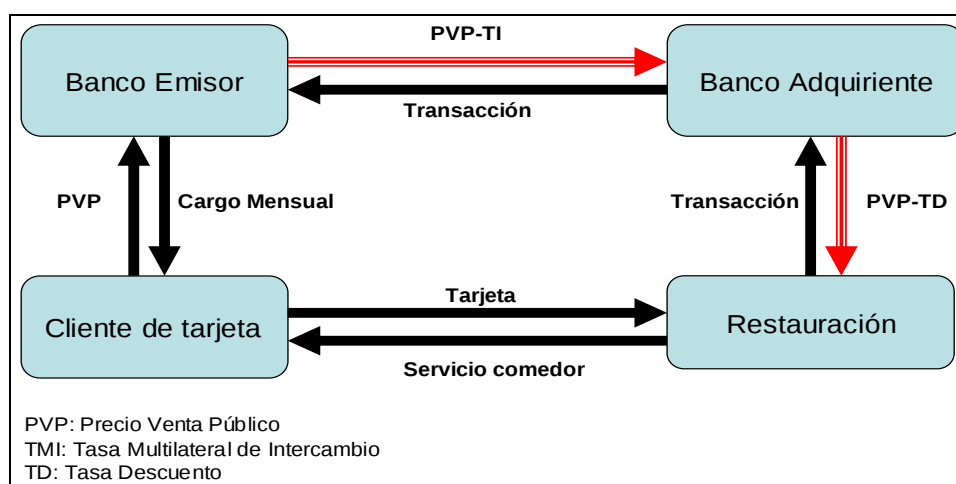


Figura 5-3 Funcionamiento de las transacciones con tarjetas bancarias

En el gráfico anterior se muestra el funcionamiento de las tarjetas de pago, el cual ayuda a explicar el funcionamiento del sistema con tarjetas electrónicas como sustituto al actual sistema de vales de comida.

En la operación participan cuatro agentes:

- Cliente/Titular de la tarjeta.
- Comerciante (en el gráfico, restauración).
- Banco emisor, que proporciona la tarjeta al cliente.
- Banco adquirente, es el banco del comerciante y podría coincidir con el banco emisor.

Para cada transacción son necesarios los siguientes pasos:

1. El titular de la tarjeta acuerda un precio (PVP) con el comerciante, la tarjeta es registrada a través del terminal del punto de venta (TPV) y la transacción es autorizada.
2. A través del TPV el comerciante envía detalle de la transacción al banco adquirente. Si el banco emisor es el mismo que el banco adquirente, este paso no es necesario.

3. El banco adquirente reenvía detalle de la transacción al banco Emisor. El banco emisor paga al banco adquirente el PVP menos la tasa multilateral de intercambio (TMI), siendo TMI un porcentaje sobre la tasa de descuento (TD). Si el banco emisor es el mismo que el banco adquirente, este paso no es necesario.
4. El banco adquirente paga al comerciante el PVP menos la tasa de descuento (TD).
5. El Banco emisor carga mensualmente el PVP al titular de la tarjeta. Anualmente carga una comisión fija por mantenimiento de la tarjeta.

Si el banco emisor es diferente del banco adquirente es necesario un acuerdo previo entre ellos en cuanto al importe de la tasa de intercambio, de ahí que se denomine tasa multilateral de intercambio entre bancos. La tasa de intercambio supone un acuerdo de precios y por tanto, una posible práctica restrictiva de la competencia.

La tasa de descuento supone una negociación entre comerciante y Banco adquirente y, en principio, está sujeta a las reglas del mercado, siempre que haya transparencia en cuanto a la tasa de intercambio.

Ejemplo:

En aras de lograr un mayor entendimiento del sistema se plantea el siguiente caso hipotético:

José López posee una tarjeta de pago VISA Classic emitida por Caja Madrid y paga una cena en el restaurante El Asador Donostiarra por valor de 100€. El banco del Asador Donostiarra es el BBVA. La tasa multilateral de intercambio (TMI) acordada entre Caja Madrid y el BBVA es del 80%. La tasa de descuento (TD) que el BBVA aplica al Asador Donostiarra es del 5%.

La identificación de los diferentes agentes es la siguiente:

- José López es el cliente/titular de la tarjeta VISA Classic con la que paga la cena.
- El Asador Donostiarra es el comerciante (en el gráfico, Restauración).
- Caja Madrid es el banco emisor, que proporciona la tarjeta Juan López.
- El BBVA es el banco adquirente, con el que tiene su cuenta El Asador Donostiarra.

Los pasos que se siguen para realizar la operación son los siguientes:

1. Juan López acuerda por la cena un precio (PVP) de 100€ con El Asador Donostiarra, que es el comerciante. La tarjeta VISA Classic es registrada a través del terminal del punto de venta (TPV) del Asador Donostiarra y la transacción es autorizada por el banco adquirente BBVA.
2. A través del TPV el Asador Donostiarra envía detalle de la transacción al BBVA.
3. El BBVA reenvía detalle de la transacción al Caja Madrid, el banco emisor de la tarjeta. Caja Madrid paga al BBVA el de PVP menos la tasa multilateral de intercambio (TMI) del 80% sobre la tasa de descuento, en total 99€.
4. El BBVA paga al Asador Donostiarra el PVP menos la tasa de descuento (TD) del 5%. Luego el Asador Donostiarra recibe 95€.
5. Caja Madrid carga el mes siguiente los 100€ del PVP a la VISA Classic de José López.

El resultado de la operación ha sido el siguiente:

- Juan López ha pagado 100€ por la cena con su tarjeta.
- El Asador Donostiarra ha recibido 95€ por la cena que costaba 100€.
- Caja Madrid ha recibido 1€ por la tasa multilateral de intercambio pactada con el BBVA.
- El BBVA ha recibido 4€ por la tasa de descuento aplicada al restaurante.

Si el banco emisor hubiera sido el mismo que el banco adquiriente, por ejemplo Caja Madrid, Juan López habría pagado 100€ y el restaurante habría recibido 95€ igualmente, pero Caja Madrid habría ganado 5€. Por esta razón es deseable para los emisores de tarjetas que éstas sean utilizadas en comercios con los que tienen TPV propio. En lo que sigue, a los restaurantes que tengan como banco adquiriente al banco emisor de MEPA se denominarán restaurantes captados.

Por último cabe destacar que si la tarjeta hubiera sido de débito, Caja Madrid habría cargado instantáneamente el PVP al Juan López en vez de cargarlo el mes siguiente.

5.5.2 Sistema de pago con la Tarjeta 'alacarta'.

En el apartado anterior se vio cómo funciona el sistema de medio de pago mediante una tarjeta financiera. En este apartado se particulariza el sistema para mostrar cómo MEPA entra en juego para ofrecer el servicio 'alacarta' a sus clientes.

En el esquema de funcionamiento se incluyen dos nuevos agentes:

- MEPA. A través del acuerdo suscrito con la entidad financiera colaboradora proporcionará tarjetas dotadas de un saldo válido para la ayuda a la comida de uso exclusivo en restaurantes para los empleados que determine la empresa cliente. Adicionalmente, la tarjeta está dotada de una línea de crédito contra una cuenta bancaria perteneciente al empleado, que permite su utilización en cualquier establecimiento suscrito a las redes empleadas por la entidad financiera colaboradora.
- Empresa cliente. Son aquellas empresas que ofrecen a sus empleados los vales de comida con el nuevo formato que ofrece 'alacarta'. A través del acuerdo firmado con MEPA suministrará a todos sus empleados tarjetas de comida para usos en restaurantes.

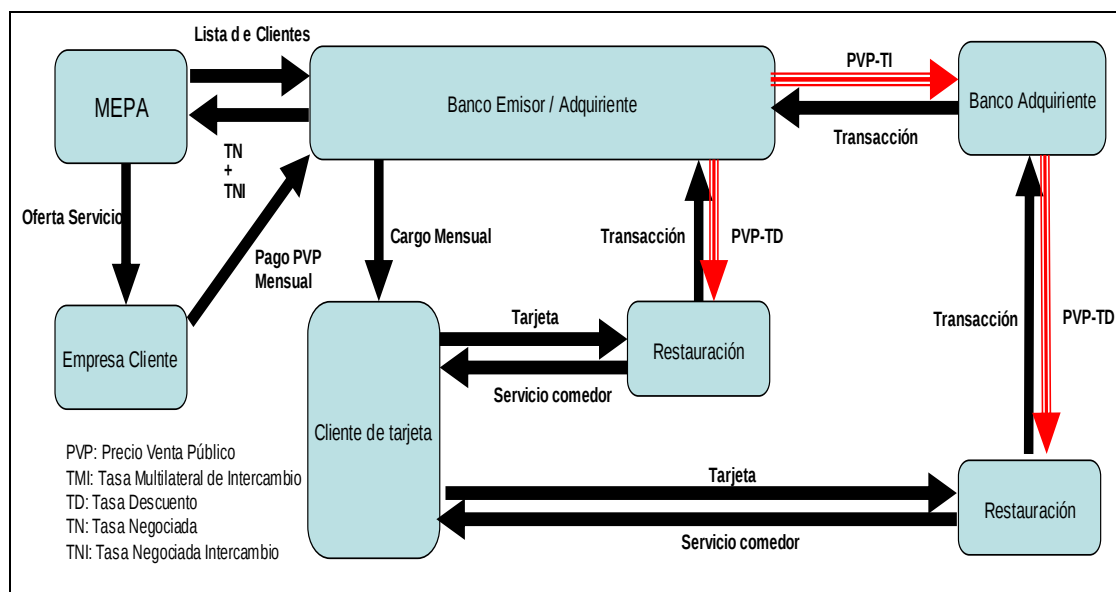


Figura 5-4 Funcionamiento de las transacciones con tarjetas de comida

En el gráfico anterior se observa el funcionamiento general del sistema de uso de tarjetas de pago adaptado al servicio de tarjetas de comida.

5.5.3 Facturación.

La entidad financiera colaboradora realiza toda la gestión operativa de las tarjetas de comida realizando una liquidación y distribución de las comisiones acordadas periódicamente según los compromisos adquiridos.

5.5.4 Plan de Protección de tarjetas (CPP¹).

El Plan de Protección de tarjetas (CPP-Card Protection Plan) es el primer y mayor plan europeo de protección de tarjetas con más de 35 millones de tarjetas aseguradas. Entre las coberturas del Plan de Protección de Tarjetas cabe destacar: teléfono gratuito para cancelar todas las tarjetas con una sola llamada y solicitar su reposición, cobertura en caso de uso fraudulento, cobertura para cambiar la cerradura de la puerta del domicilio, servicio de notificación de cambios de dirección a emisores de tarjetas, servicios de asistencia en caso de emergencia en el extranjero. Este servicio se aporta por la entidad financiero las 24h del día, todos los días del año.

La entidad financiera colaboradora nos abona una comisión por cada tarjeta contratada con este seguro. Esta comisión es abonada mensualmente.

5.6 PROCESO PRODUCTIVO

Para la puesta en marcha de nuestro negocio se ha alcanzado un acuerdo con una entidad financiera válido por cinco años cuyo nombre se omitirá por motivos de confidencialidad. A continuación se presentan las principales características de dicho acuerdo:

Condiciones del acuerdo:

¹ <http://www.cpp.es/>

1. Emisión de tarjetas. El banco emisor, dado un volumen mínimo de 500 tarjetas, procederá a su emisión gratuita.
2. Mantenimiento de tarjetas. El mantenimiento de las tarjetas será gratuito superando el volumen mínimo de 500 tarjetas.
3. Comisión por utilización. Es la que MEPA recibirá por parte de la entidad financiera colaboradora por cada utilización de la tarjeta.
 - a. Tarjetas de crédito¹. El banco emisor se compromete al pago de comisiones por operación dependiendo del volumen de facturación anual de MEPA. Los volúmenes establecidos son los siguientes:

Facturación anual	Comisión
Hasta 100.000€	0,10%
De 100.000€ a 400.000€	0,30%
De 400.000€ a 1.000.000€	0,50%
Más de 1.000.000€	0,75%

Tabla 5-1 Comisión tarjetas de crédito

- b. Tarjetas revolving o Tarjetas de Pago aplazado². La entidad bancaria, se compromete al pago de comisiones por operación dependiendo del volumen de facturación anual de MEPA. Los volúmenes establecidos son los siguientes:

Facturación anual	Comisión
Hasta 100.000€	0,50%
De 100.000€ a 400.000€	0,75%
De 400.000€ a 1.000.000€	1,00%
Más de 1.000.000€	1,50%

Tabla 5-2 Comisión tarjetas revolving

4. Seguros. La entidad bancaria ofrece como opcional, el seguro CPP anteriormente descrito. Por cada usuario que se suscriba a esta opción, MEPA recibirá 0,70€/mes.
5. El banco emisor pagará a MEPA según el tipo de tarjeta emitida la cantidad de:
 - 1 € por tarjeta de crédito emitida.
 - 2,50 € por tarjeta de revolving emitida.

Los empleados de las tarjetas clientes podrán libremente elegir la modalidad de pago de su tarjeta entre la de pago a fin de mes y la de pago aplazado. Actualmente y en el mercado español, existen un 68% de tarjetas de crédito y un 32% de pago aplazado (revolving)³.

En base al acuerdo estándar, se establecen las siguientes líneas de negocio:

¹ También denominados de débito diferido y son aquellas en las que se produce un pago único a fin de mes.

² Son aquellas en las que el pago se produce mediante pago fraccionado en varios períodos con cargo de intereses por la financiación.

³ Datos obtenidos del informe anual de seguimiento de La Caixa.

Línea 1. Utilización en Restaurantes.

Se estima una media de 20 operaciones por usuario y un importe medio de 7,81€.

MEPA recibirá la comisión del banco emisor según el rappel de facturación del acuerdo suscrito.

Línea 2. Utilización en establecimiento fuera del sector restauración.

Se establece una segunda línea de negocio basada en la utilización de la tarjeta fuera del circuito de los establecimientos de restauración.

Según la estadística de tarjetas bancarias de pago del BDE¹, se producen 675 millones de operaciones con tarjetas de crédito y revolving según las proporciones anteriormente citadas. El importe medio por operación es 42,53€ para un total de 33 millones de tarjetas.

MEPA recibirá la comisión del banco emisor según el rappel de facturación del acuerdo suscrito.

5.6.1 Fundamentos económicos del modelo de negocio.

El modelo de negocio propuesto por MEPA se apoya en los siguientes pilares fundamentales:

1. MEPA se convierte en un prescriptor de las tarjetas de crédito de la entidad financiera colaboradora, utilizando la tecnología de ésta para implementar el servicio innovador que permite la utilización de la tarjeta para ayuda en comida en cualquier otro establecimiento comercial (Siempre que esté adscrito a las redes con las que opera la entidad financiera colaboradora: Visa y Mastercard).
2. Inicialmente, la mayor parte de los ingresos provendrán de la definida como línea 1. Las empresas ingresarán una media de aproximadamente 160€ mensuales (20 días * 7,81€) en la cuenta de cada uno de sus empleados y MEPA obtendrá una comisión dependiente del volumen de facturación (ver arriba) que estimamos alcanzará el 0,75% durante el décimo mes de actividad.
3. Como segunda línea de negocio, MEPA obtendrá una comisión por utilización de sus tarjetas en cualquier establecimiento comercial donde sean válidas. Basándonos en las estadísticas del Banco de España y en el informe anual de la Caixa, los valores medios ascienden a un consumo de 42,53€ mensuales por usuario en el que MEPA espera alcanzar comisiones del 0,75% (Crédito fin de mes) y 1,5% (Crédito Revolving) a partir del décimo mes de actividad.
4. Como ingresos adicionales MEPA recibirá una comisión de entre 1€ y 2,50€ por tarjeta prescrita y 0,70€ al mes cuando el usuario de la tarjeta contrate el seguro CPP descrito anteriormente. También se consideran como ingresos adicionales el pago que realizarán los restaurantes al entrar a formar parte del "Club alacarta".
5. MEPA donará al final del ejercicio el 1% del beneficio neto anual a una ONG que luche contra el hambre.

¹ Datos obtenidos de las estadísticas actualizadas a primer trimestre 2006 del BDE.

5.6.2 Modalidad de pago.

Existen tres modalidades de pago asociadas a la tarjeta 'alacarta':

- **Pago a débito:** Es la modalidad de pago que permite el pago en los establecimientos de restauración con el dinero aportado por parte de la empresa del usuario. Se considera débito puesto que en el momento del pago en el restaurante, el dinero de la cuenta pertenece al usuario.
- **Pago a fin de mes:** Es la modalidad de pago que se utilizará en cualquier otra operación realizada en un establecimiento comercial (de cualquier tipo) no adscrita a la función de ayuda en comida. Estos pagos se consideran crédito puesto que el dinero no pertenece al cliente en el momento del pago sino a la entidad financiera, además no se cobra comisión al usuario por esta modalidad de pago. En el momento de la contratación de la tarjeta, se solicitan los datos de la cuenta bancaria asociada para realizar la liquidación del crédito mensualmente. El límite de crédito concedido será determinado por la entidad bancaria en función del estudio crediticio realizado para cada usuario.
- **Pago revolving:** Es la modalidad de pago que se utilizará en cualquier otra operación realizada en un establecimiento comercial (de cualquier tipo) no adscrita a la función de ayuda en comida. Estos pagos se consideran crédito puesto que el dinero no pertenece al cliente en el momento del pago sino a la entidad financiera, se trata de un crédito preconcedido y permanente a un comisionamiento fijo mes a mes. En el momento de la contratación de la tarjeta, se solicitan los datos de la cuenta bancaria asociada para realizar la liquidación del crédito mensualmente. El límite de crédito concedido será determinado por la entidad bancaria en función del estudio crediticio realizado para cada usuario.

En resumen, todos los pagos que realice el usuario con la tarjeta 'alacarta' en restaurantes, serán imputados directamente en la cuenta del cliente hasta el límite del saldo disponible. El resto de pagos en otros establecimientos, o por encima del límite de la ayuda en comida (hasta el límite del crédito concedido) será repercutido mensualmente en la cuenta asociada del cliente. Será el cliente el que, en el momento de la contratación (telefónicamente pondrá modificarse en cualquier momento) elegirá la modalidad de pago crediticia, ya sea a "fin de mes" o "revolving".

5.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

La siguiente tabla muestra las principales variables del plan de producción. Las unidades utilizadas son "número de usos".

Producción - Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Empresas	200	450	750	1.100	1.500
Nº Tarjetas en circulación	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500
Nº Operaciones Restauración fin de m	1.512.500	4.915.625	9.075.000	13.990.625	19.662.500
Nº Operaciones Credito fin de mes	95.370	309.953	572.220	882.173	1.239.810
Nº Operaciones Cedito revolving	44.880	145.860	269.280	415.140	583.440
Extra					
Nº Concesión de tarjetas Fin de m	10.200	12.750	15.300	17.850	20.400
Nº Concesión de tarjetas Revolving	4.800	6.000	7.200	8.400	9.600
Nº Concesión Seguro CPP	3.750	4.688	5.625	6.563	7.500
Nº Club de Restaurantes	275	550	825	1.100	1.375

Figura 5-5 Plan de producción

- Tarjetas Emitidas: Muestra el número total de tarjetas que la empresa tiene en circulación para el año curso. Para la realización del cálculo se ha tenido en cuenta el mes en el que se ha firmado el contrato.
- Producto 1 (Restauración fin de mes): Representa el número de operaciones realizadas en establecimientos de restauración con tarjeta de crédito para una media de 20 utilizaciones mensuales durante un periodo de 11 meses al año.
- Producto 2 (Crédito fin de mes): Representa el número de operaciones realizadas en establecimientos fuera del sector de la restauración con tarjetas de crédito de pago a fin de mes.
- Producto 3 (Crédito revolving): Representa el número de operaciones realizadas en establecimientos fuera del sector de la restauración con tarjetas de crédito de pago a fin de mes.
- Concesión de tarjetas Fin de mes: Número de tarjetas de 'Crédito Fin de mes' prescritas por MEPA.
- Concesión de tarjetas Revolving: Número de tarjetas de 'Crédito Revolving' prescritas por MEPA.
- Seguro CPP: Número de tarjetas con seguro CPP prescritas por MEPA.
- Club de Restaurantes: Número de restaurantes adscritos al "Club alacarta".

5.8 FUERZA DE VENTAS. PLANIFICACIÓN.

Tal y como se detallará más adelante durante el plan de Marketing, la actividad comercial de MEPA se centrará en las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia.

El objetivo inicial de la empresa es la apertura de mercado en estas tres provincias simultáneamente. Para ello se contará inicialmente con tres asesores comerciales, que coordinados desde la central en Madrid desarrollarán su actividad en las tres provincias.

Cada comercial, tendrá una planificación diaria de visitas y unos objetivos mensuales de venta. Hablarán con la dirección en Madrid al menos una vez a la semana por conversación telefónica, estableciéndose una reunión mensual en Madrid y Video Conferencias a través de Internet siempre que se estime

necesario.

La dirección comercial de la compañía asumirá las labores de 'Key account Manager' para la administración de las cuentas de las empresas clientes que superen los 250 empleados con independencia de su situación geográfica.

5.9 PLAN DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

5.9.1 Proceso de Contratación de Empresas Cliente

El proceso de contratación de empresas cliente queda representado por el siguiente diagrama:

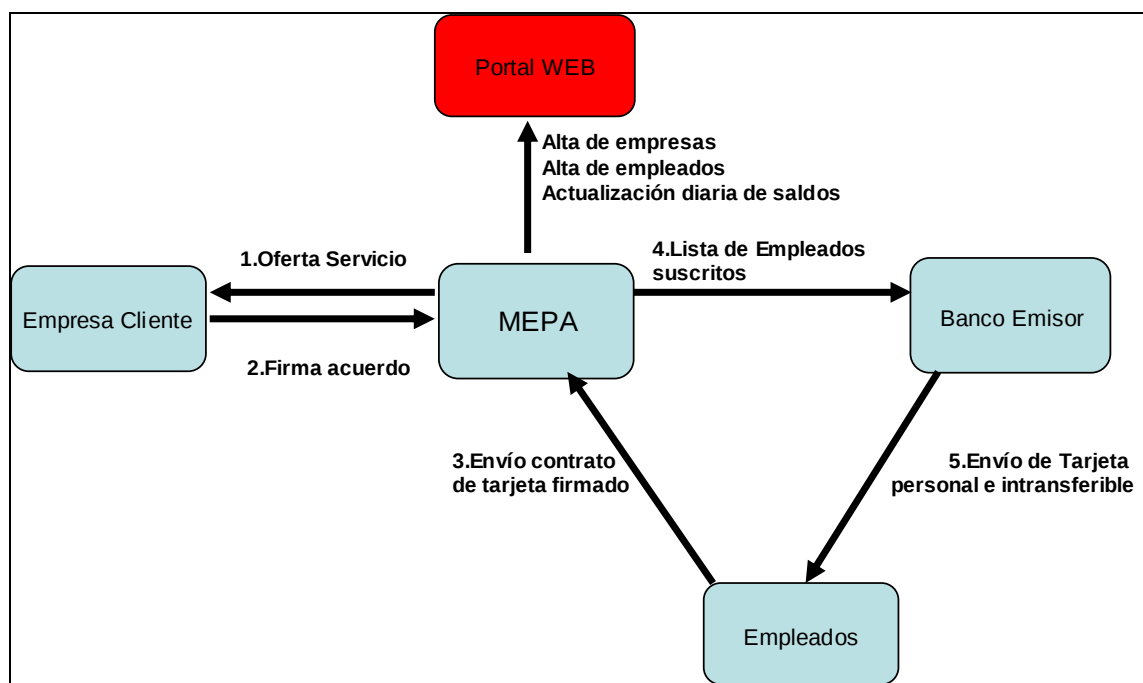


Figura 5-6 Contratación de empresas cliente

La contratación de empresas cliente conlleva los siguientes procesos:

1. Oferta de Servicio: Se ofrece a la Empresa Cliente un acuerdo de colaboración informándole de los beneficios y ventajas fiscales de nuestro producto. El sistema está exento de cotización a la seguridad social y además es deducible el 100% del impuesto de sociedades.
2. Firma de Acuerdo: el contrato será firmado por la Empresa Cliente, la entidad bancaria y MEPA. El contrato tendrá una validez de 3 años renovable automáticamente en caso de que ninguna de las partes desee interrumpir el mismo.
3. Suscripción de empleados: la empresa cliente proporcionará a todos sus empleados un documento contractual, personal e intransferible para la solicitud de la tarjeta de vale de comida.
4. Se confeccionará un listado con todos los empleados interesados y su autorización por escrito para el uso de la tarjeta.
5. La entidad financiera enviará a cada uno de los empleados suscritos una tarjeta de vale de comida para su utilización personal e intransferible. La
6. entidad bancaria dispondrá de un periodo de 15 días para la distribución de

las tarjetas

7. Alta en web: Se habilitará a la empresa un acceso al portal web para consultar datos de los empleados en el sistema. Asimismo, cada empleado dispondrá de un acceso privado a dicho portal web donde podrá gestionar sus datos personales así como la consulta de movimientos, límites y saldos actualizados.

5.9.2 Proceso de Captación de Restaurantes

El proceso de captación de Restaurantes queda representado por el siguiente diagrama:

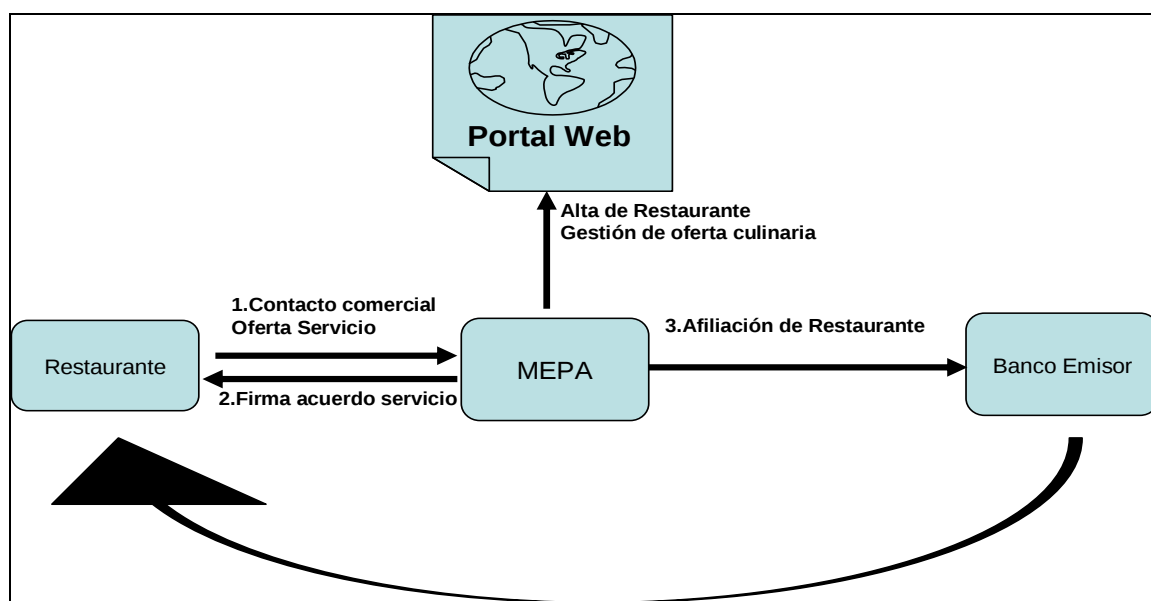


Figura 5-7 Captación de restaurantes

La captación de restaurantes conlleva los siguientes procesos:

1. Oferta de Servicio: Se ofrece al restaurante la posibilidad de pertenecer al "Club alacarta" con lo que podrá fidelizar a todos los clientes de tarjetas de vales de comida.
2. Firma de contrato: El contrato será firmado por el Restaurante y MEPA. El contrato tendrá una validez de 1 año renovable automáticamente en caso de que ninguna de las partes desee interrumpir el mismo.
3. Afiliación del restaurante facilitando los datos necesarios para la entrada en el portal web para que incorporen su información así como su menús diarios para ofrecérselo on-line a los usuarios del "Club alacarta".

5.9.3 CRM-ERP - Portal Web - "Club alacarta".

Se creará un Club de fidelización de los usuarios, empresas y restaurantes mediante una herramienta CRM-ERP basado en un Front-Office en formato de portal web que fomente la imagen de la tarjeta 'alacarta' y que ponga en comunicación a los distintos actores que forman parte del este negocio.

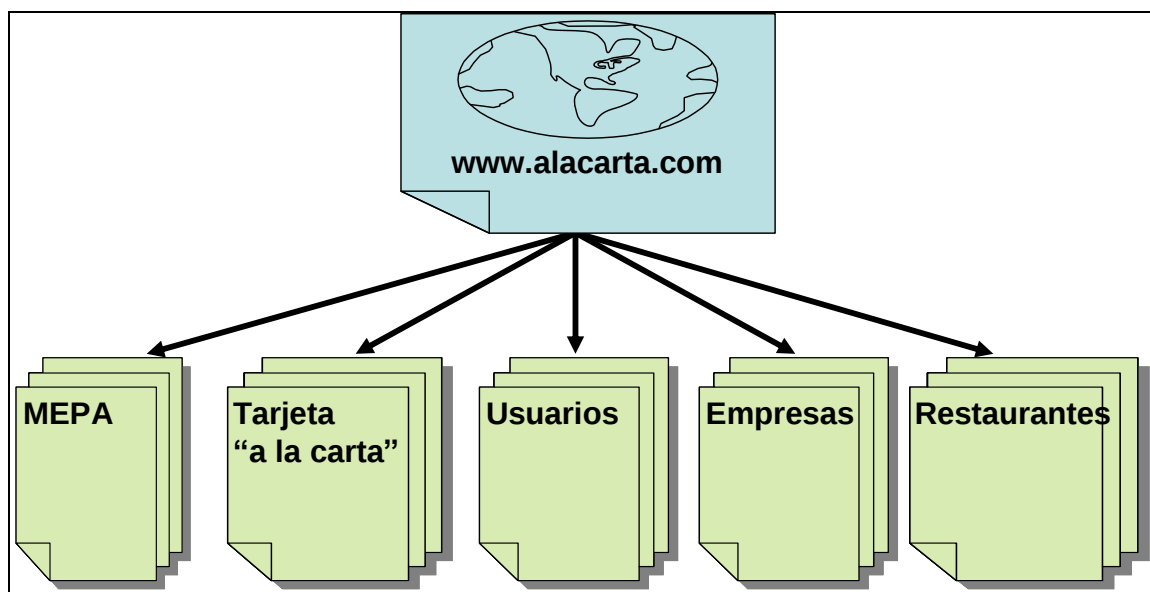


Figura 5-8 Portal web.

Así pues, se tendrá en cuenta distintos perfiles y se mostrará información estructurada de una manera similar a la siguiente:

- Empresa MEPA
 - Presentación de la empresa
 - Quienes somos.
 - Datos de contacto.
 - Datos de interés, información legal.
 - Intranet corporativa con información estadística e informes personalizados de cada uno de las empresas clientes, sus trabajadores y los restaurantes.
- Tarjeta 'alacarta'
 - Presentación de la tarjeta como producto
 - Características importantes: pago del importe exacto, validez de la misma, se acepta en más de 200.000 restaurantes españoles y se puede utilizar para otros pagos en cualquier otro establecimiento, clientes importantes que la utilizan, etc.
- Ventajas de su uso para el Usuario:
 - Exento de cotización a la Seguridad Social e IRPF hasta 7,81€/día
 - Permite pago exacto de la comida
 - Permite financiación de cualquier otro pago.
 - Permite comer en cualquier restaurante que admita tarjetas estándar.
 - Existe un seguro para recuperar el saldo.
 - Permite ver el saldo de la tarjeta por Internet o por móvil.
 - Cómoda y fácil de usar.
 - Valida para restauración y otros establecimientos.
- Ventajas de su uso para la Empresa:
 - Atención directa y personalizada
 - Tarjeta personalizable con el logotipo de la empresa.
 - Gestión a través del portal web de altas, bajas, recargas, consultas de saldos, informes, etc.

- No cotiza a la Seguridad Social por 7,81€ / día / trabajador
 - Deducible del Impuesto de Sociedades
 - Mayor seguridad en caso de pérdida frente a cheques.
- Ventajas de su uso para el Restaurante
 - Acaba con los molestos y costosos trámites para recupera el importe de los vales de papel.
 - Liquidación de cobros al contado o fin de mes.
 - No es necesaria manipulación ni contabilidad al final del día.
 - Sin riesgo de pérdida por manipulación o robo.
 - Acciones promocionales a los asociados.
 - Gestión a través del portal web de altas, bajas, descuentos en menús para los usuarios asociados.
 - Guía de restaurantes del "Club alacarta".

5.10 RECURSOS HUMANOS

En este apartado se justifican los medios humanos dispuestos para el negocio en el primer año. Los puestos se describen brevemente a continuación y se pueden analizar con más detalle en el Plan de Recursos Humanos:

- Director General: Será la persona encargada de liderar el proyecto MEPA y de analizar y establecer la estrategia general de la compañía. También es el encargado de la administración y control del negocio, y de que los recursos se gestionen de manera correcta, así como de la relación directa con las entidades bancarias para establecer los márgenes operativos.
- Administrativo: es el ayudante del Director General y del Director Comercial en todas sus funciones. Se considera inicialmente uno, por el volumen de trabajo.
- Director comercial: es el responsable del marketing y de su aplicación dentro de la estrategia de la compañía. Asimismo, es el encargado del seguimiento y cumplimiento de objetivos de comerciales. Negociará con las empresas clientes aquellos aspectos para los cuales no tengan competencia los comerciales. Tendrá un papel principal en el trato con las empresas de más de 250 trabajadores donde realizará tareas de 'Key Account manager'. Se considera uno para todo el negocio.
- Comerciales: dependen directamente del Director Comercial. Encargados de las ventas de la empresas según los procedimientos y objetivos establecidos. Se relación con los clientes para su captación, seguimiento y fidelización. De igual manera, actúan con los restaurantes de las zonas de influencia. El número de comerciales con los que se inicia un ejercicio es proporcional al objetivo del número de clientes a final de año.

5.11 SERVICIO POSTVENTA. ATENCIÓN AL CLIENTE.

El servicio postventa comprende todas las actividades orientadas al mantenimiento del servicio 'alacarta'. Se prestará una atención especial a esta actividad puesto que el servicio que se ofrece es continuo en el tiempo.

La siguiente tabla muestra las acciones contempladas y a quién van dirigidas:

Origen	Servicio
Empresas cliente	SPV-1. Altas de empleados en el servicio SPV-2. Bajas de empleados en el servicio SPV-3. Reposición de tarjetas SPV-4. Facturación SPV-5. Cancelación del servicio SPV-6. Incidencias de la página web SPV-7. Consultas o reclamaciones
Restaurantes	SPV-20. Reposición de distintivos SPV-21. Incidencias con los menús de la página web SPV-22. Consultas o reclamaciones
Usuarios de la tarjeta	SPV-40. Incidencias consulta de saldo de la página web SPV-41. Incidencias consulta de menús en la página web

Tabla 5-3. Acciones del servicio postventa.

Hay 3 canales que pueden generar el comienzo del servicio post-venta:

1. Teléfono.
 - a. Empresas para altas, bajas, reposición de tarjetas, facturación, cancelaciones y consultas. Podrán contactar con el asesor comercial con el que contrataron el servicio a través de su móvil, o bien con el administrativo comercial en el teléfono de la oficina.
 - b. Restaurantes para reposición de tarjetas y consultas. Podrán contactar con el asesor comercial con el que contrataron el servicio a través de su móvil, o bien con el administrativo comercial en el teléfono de la oficina.
2. Página web
 - a. Empresas para altas, bajas, reposición, facturación, cancelación, consultas e incidencias web.
 - b. Usuarios para incidencias web
 - c. Restaurantes para reposición de distintivos, incidencias y consultas
 - d. Todas las acciones que se realicen a través de la página web son automáticamente redireccionadas a la dirección e-mail del servicio postventa.
3. e-mail
 - a. Empresas para cualquier tipo de servicio.
 - b. Usuarios para cualquier tipo de servicio.
 - c. Restaurantes para cualquier tipo de servicio.

Las diferentes acciones que se realizarán durante el servicio postventa se atenderán siguiendo un criterio de prioridades, ya que no todas tienen la misma urgencia o importancia. Las acciones de máxima prioridad se atenderán primero y son las que tienen implicaciones directas con las empresas cliente. Todas las actuaciones quedarán registradas en la aplicación software lo cual permitirá mantener una trazabilidad de las incidencias y permitirá realizar mejoras en los procesos minimizando las incidencias que se produzcan con más frecuencia.

La prioridad de las acciones se muestra en la siguiente tabla, en la cual se incluyen los objetivos de tiempo para resolver cada una de ellas y de quién es la responsabilidad.

Actuación	Prioridad	Responsabilidad	Plazo
SPV-1	Alta	MEPA/Emisor	4 días
SPV-2	Media	MEPA/Emisor	10 días
SPV-3	Alta	Emisor	4 días
SPV-4	Alta	MEPA	1 día
SPV-5	Media	MEPA/Emisor	2 días
SPV-6	Media	Sistemas	1 día
SPV-7	Alta	MEPA	Inmediato
SPV-20	Alta	MEPA	3 días
SPV-21	Baja	Sistemas	4 días
SPV-22	Media	MEPA	Inmediato
SPV-40	Media	Sistemas	2 días
SPV-41	Baja	Sistemas	4 días

Tabla 5-4. Prioridades y plazos del servicio postventa.

El personal propio implicado en el servicio postventa se compone de los asesores comerciales, el administrativo comercial y el director comercial. Los asesores comerciales resolverán todas las consultas realizadas directamente por los clientes y redireccionarán las correspondientes acciones al administrativo comercial. El administrativo comercial resolverá todas las consultas entrantes por el teléfono de la oficina o por e-mail, ejecutará todas las acciones relacionadas con las altas o bajas en el servicio, contactará con el banco emisor de tarjetas cuando se requiera de sus servicios y redireccionará las incidencias relacionadas con la página web a la empresa externa de sistemas y las incidencias de facturación o que no pueda resolver al director general.

5.12 PLAN DE CALIDAD

La empresa se va a posicionar en el sector tratando de diferenciarse por la confianza y calidad de los servicios ofertados.

Tratándose de un servicio basado en el trato cercano, la confianza y el compromiso de las empresas colaboradoras e intermediarias se priorizará la atención al cliente sobre cualquier otra actividad y, en aras de alcanzar las cotas máximas de calidad en este sentido, adoptará la norma internacional de calidad ISO9001.

La sistematización en los nuevos procesos a establecer en la empresa evitará los costes y problemas de implantación de este tipo de programas de calidad en empresas ya consolidados.

El sistema de gestión de la calidad recoge los siguientes puntos:

- Mapa general de los procesos de la organización.
- Definición de Protocolo Comercial de Captación de empresas clientes.
- Definición de Protocolo Comercial de Captación de Restaurantes

colaboradores.

- Plan de Excelencia en Ventas – Selling Excellence.
- Análisis de Satisfacción de clientes.

5.13 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Se considera que la seguridad y la salud de los empleados es un factor esencial en la ejecución de las actividades. Se quieren aportar todos los medios necesarios no sólo para garantizar la integridad física de los empleados y colaboradores, sino para dotar a los puestos de trabajo de condiciones que preserven y acrecienten la dignidad de las personas que los ocupan.

La empresa asumirá la Política de Prevención de Riesgos Laborales que se define a continuación:

5.13.1 Política de Prevención de Riesgos Laborales

Nuestra política en materia de prevención tiene por objeto la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de elevar el nivel de la seguridad y la salud de los empleados. Por ello, mantenemos el compromiso de desarrollar la política de Prevención de Riesgos Laborales.

- Mantener y desarrollar nuestro modelo de Seguridad Integrada, de acuerdo con los avances tecnológicos y los requerimientos de la normativa vigente.
- Dar permanentemente formación e información adecuada en materia de prevención a todo el personal, a fin de que la política preventiva sea conocida, desarrollada y mantenida al día por la organización.
- Redactar y mantener actualizadas las evaluaciones de riesgos de todas nuestras actividades, como condición necesaria para lograr la mejora continua del sistema de gestión implantado.
- Analizar de forma exhaustiva las causas de los accidentes para implantar las medidas correctoras que eviten los riesgos en su origen y controlar los que no se puedan evitar, minimizando sus consecuencias.
- Integrar a nuestros colaboradores y suministradores en el compromiso activo de mejora de las condiciones de trabajo.
- Mantener actualizado el manual y los procedimientos generales en prevención de riesgos laborales.
- Objetivos generales en materia de prevención.

Para el desarrollo de la política de prevención enunciada, definiremos los objetivos que serán asumidos por toda la organización.

El logro de los objetivos particulares en la gestión de la prevención se asegurará mediante la integración de la prevención en la planificación general de todas nuestras actividades.

Nuestra Política de Prevención se apoya básicamente en identificar, evaluar y anular o minimizar los riesgos laborales. Es por ello que damos especial importancia a las actuaciones preparatorias de nuestro trabajo, evitando con ello el establecimiento de abundantes inspecciones, limitándolas a las propias de la responsabilidad de cada persona y a las exteriores razonables o prescritas.

La planificación de la prevención de cada unidad, recogerá todas las actividades que se van a desarrollar, aplicando los procedimientos establecidos y los recursos adecuados para alcanzar los objetivos de la prevención.

5.13.2 Manual de prevención de riesgos laborales.

Este manual de Prevención de Riesgos Laborales define las disposiciones generales tendentes a garantizar el cumplimiento en nuestros centros de trabajo de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL nº 31/1995, de 8 de noviembre, BOE del 10 de noviembre), el Real Decreto sobre Servicios de Prevención (RD 39/1997, de 17 de enero, BOE del 31 de enero) y resto de la normativa aplicable. El ámbito de aplicación comprenderá todos los centros de trabajo que establezca nuestra empresa en el territorio español.

5.13.3 Organización de la empresa.

El servicio de prevención estará integrado bajo la dirección del gerente de la empresa. El servicio de prevención de nuestra empresa va a estar contratado a un servicio externo de prevención.

6 PLAN DE MARKETING

6.1 INTRODUCCIÓN

El análisis del mercado de los tiques y tarjetas de comida realizado por MEPA permite identificar una línea de negocio muy interesante que actualmente no está cubierta por la competencia: La utilización de una única tarjeta que cubre las necesidades de ayuda a la alimentación a la vez que es válida para su utilización en casi cualquier establecimiento comercial.

Los tiques y tarjetas de este mercado, son productos única y exclusivamente válidos para el sector de la restauración. Básicamente el usuario final se ve cargado con un talonario de tiques o con una nueva tarjeta que sólo puede utilizar en bares, restaurantes y demás establecimientos del gremio.

Adicionalmente, el modelo de negocio de los tiques y tarjetas se basa en el cobro de comisiones a los restaurantes, un colectivo que se encuentra muy reacio a seguir siendo pagador único del servicio con comisiones que llegan a alcanzar el 9,6%¹.

Con el objetivo de innovar y reinventar el modelo de negocio, 'MEPA' lanza 'Alacarta'. 'alacarta' es una tarjeta de crédito válida en cualquier establecimiento adscrito a las redes de la entidad financiera colaboradora (generalmente Visa y Mastercard), con independencia del sector al que pertenezca dicho establecimiento.

'alacarta' es un medio de pago único que está asociado por un lado y en modo débito a una cuenta, cuyo titular es el trabajador, a la que la empresa cliente transfiere las cantidades destinadas a ayuda a la comida y que hasta 7,81€ están exentas de IRPF y Seguridad Social. Por otro lado 'alacarta' está asociado a una cuenta de crédito con la que se puede pagar cualquier producto (incluido restauración) en cualquier establecimiento que permita pagos electrónicos y que posee las siguientes ventajas:

- El usuario final puede elegir entre pago total a fin de mes, exento de interés o comisión alguna, y pago por tarifa plana a fin de mes, para evitar que compras puntuales desestabilicen la economía familiar.
- El usuario final puede adquirir un seguro total que cubre pérdida, robo y cualquier otra contingencia que se pueda dar.

'alacarta' rompe el modelo actual de negocio, porque amplía el ámbito de utilización de las tarjetas, se convierte en un prescriptor de una entidad financiera y no necesita cargar a los restaurantes con comisiones superiores a las de cualquier transacción normal con tarjeta de crédito para encontrar su rentabilidad.

Adicionalmente, 'MEPA' es una empresa socialmente comprometida que dedica el 1% de su beneficio neto a la lucha contra el hambre, allá donde se produzca y a través de donaciones a ONGs. De esta manera, contratar los servicios de 'MEPA' es en sí mismo un acto de solidaridad con los más desfavorecidos y una clara demostración de intenciones para aquellas empresas con políticas claras respecto a su Responsabilidad Social Corporativa.

¹ Cinco Días – 07-06-2006

6.2 ANÁLISIS DEL MERCADO¹

En los puntos iniciales se ha realizado un análisis del entorno en el mercado Español. Se ha profundizado en dicho análisis para constatar que más del 90% de las empresas españolas tienen entre 0 y 9 empleados.

Por comunidades autónomas se observa que la mayor concentración de empresas tiene lugar en Madrid (14,89%), Cataluña (18,51%), Andalucía (15,16%) y Comunidad Valenciana (10,75%).

El análisis por provincias muestra las mayores concentraciones en Madrid (14,89%), Barcelona (14,24%), Valencia (5,49%) y Alicante (4,03%).

De este análisis se deduce por lo tanto que aunque Andalucía tiene un mayor número de empresas, su dispersión geográfica, aconseja centrarse más en la Comunidad Valenciana, al ser las provincias con mayor número de empresas.

Respecto al porcentaje de empresas con subvención Según el estudio realizado por "Mercer Human Resource Consulting" en Septiembre de 2006, sobre 209 empresas representativas del panorama empresarial español, el 57% de las empresas ofrecen una subvención sobre el gasto de comida siendo el promedio de 7,6 €/día. Se suele articular por medio de los vales de comida.

Extrapolando estos datos a las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia, y para las empresas medianas (50-250) se observa un mercado total de 4.389, 3.779 y 1.400 respectivamente de las cuales, un 57% ya estarían colaborando con la competencia lo cual dejaría un total de 4114 empresas libres en estas tres provincias.

Si se realiza el mismo análisis para las empresas grandes (>250) y extendiendo el mismo al nivel de Comunidades autónomas, se observa que el número de empresas se reduce a 1.276 (Madrid), 840 (Cataluña) y 320 (Comunidad Valenciana) de las cuales estarían libres un total de 1.046 empresas.

A su vez, el estudio de "Mercer", muestra una bajísima implantación de los tiques en las empresas de menos de 50 trabajadores, lo cual podría convertir a estas empresas en un objetivo alternativo para MEPA.

6.3 PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

A continuación se detallan los objetivos de marketing de MEPA divididos en tres tipos: de ventas, de beneficio y de clientes.

6.3.1 Objetivos de Ventas

Alcanzar una cuota de mercado sobre los usuarios del servicio de vales de comida del 3,5% el primer año con 200 empresas clientes y 15.000 usuarios diarios del servicio. Llegar al quinto año a una cuota del 15% con 1.500 empresas clientes y un total de 112.000 usuarios diarios estableciéndose una distribución entre Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante.

Nota: Datos calculados suponiendo una media de 75 empleados por empresa.

¹ Ver Anexo 9.8 Informe DIRCE - Análisis de Distribución de Empresas Españolas.
<http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/EstadisticasPublicacionesEstudios/EstadisticasPyme/DatosEnero2005/>

6.3.2 Objetivos de Facturación

Obtener una facturación total del primer año de 190.000€ llegando el quinto año a una facturación superior a 2,1 mill. €.

6.3.3 Objetivos de Clientes

Posicionar la tarjeta de comida 'alacarta' en el mercado como un producto de calidad, socialmente comprometido, que no está limitado exclusivamente al sector de la restauración, que exige bajo nivel de gestión y que no conlleva coste alguno.

Crear notoriedad de marca en al menos 10% de las empresas españolas en un plazo de 5 años.

Crear notoriedad en el 90% de las empresas de tamaño medio (50-250) de las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia.

Posicionar la tarjeta de comida 'alacarta' como un producto, que exige un bajo nivel de gestión, de rápido cobro y de bajo coste para los hosteleros del sector.

6.4 PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS. MARKETING MIX.

6.4.1 Mercados Objetivo (Target Markets)

Tal y como se deduce del análisis del mercado, MEPA se centra inicialmente en empresas de tamaño medio (50-250) empleados, principalmente aquellas que todavía no hayan sido captadas por la competencia, y que se encuentren en ciudades cuyo tamaño convierta en necesidad el hecho de comer fuera de casa.

6.4.2 SEGMENTACIÓN

Como parte fundamental de su estrategia, MEPA segmenta el mercado. Dentro del mercado de productos de ayuda económica para la comida de los empleados, 'alacarta' abre con sus servicios un nuevo segmento: el de las tarjetas multiusos que evitan que el usuario final deba llevar una tarjeta de comida en adición a su tarjeta de crédito. La tarjeta de comida 'alacarta' se convierte, si el usuario así lo quiere, en su tarjeta única de crédito, exenta de comisiones, válida en casi cualquier establecimiento y que permite el pago aplazado (Modo Crédito Revolving).

6.4.3 POSICIONAMIENTO

Las particularidades del sector pueden llegar a convertir en confuso el término cliente. Las empresas que contratan los servicios de MEPA y contribuyen a la colocación masiva de tarjetas, son los clientes de MEPA y requieren un posicionamiento, sin embargo los empleados de dichas empresas que utilizan las tarjetas a diario, son igualmente considerados por MEPA como clientes lo que obliga a MEPA a realizar un doble posicionamiento.

Sin duda el punto fuerte de 'alacarta' es la diferenciación en un mercado de gran complejidad para diferenciarse.

'alacarta' es el único producto del mercado válido en cualquier

establecimiento no vinculado con el sector de la restauración. La entrada de capital se produce como prescriptor de una entidad financiera y no por las comisiones cobradas a los restaurantes.

Desde el punto de vista de la empresa, añade funcionalidad sin añadir coste.

Desde el punto de vista del restaurante, reduce los costes de fidelización de la clientela.

Empresas Cliente

Ante las empresas Cliente, MEPA se posiciona como un socio estratégico que proporciona un servicio totalmente gratuito y socialmente comprometido, que permite mejorar las condiciones de los empleados, que requiere un nivel de gestión muy bajo y que incluso puede llegar a permitir la reducción de personal para aquellas empresas que provengan del mundo de los tiques de comida.

Cuando se habla de un servicio socialmente comprometido, MEPA se posiciona como una compañía altamente comprometida con el problema del hambre en el tercer mundo, siendo donante de parte de su beneficio para la lucha contra esta situación. Para las empresas cliente, trabajar con MEPA significa alinearse y colaborar con sus objetivos solidarios.

En definitiva, la propuesta de valor que MEPA hace a sus clientes es la de mejorar la imagen ante sus trabajadores, con un coste nulo de gestión, contribuyendo a la imagen social corporativa; trabajar con MEPA significa alinearse por el compromiso social de MEPA y consiguiendo los ya comentados beneficios fiscales por exención de IRPF.

Usuarios de la tarjeta 'alacarta'

Ante los usuarios de la tarjeta 'alacarta', MEPA se posiciona como líder en innovación ofreciendo un producto cómodo y versátil, válido en cualquier restaurante o comercio del país que acepte los sistemas de pago de la entidad financiera colaboradora (Pago por VISA o Mastercard) con un servicio personalizado y con un trasfondo de compromiso social (Compromiso con el hambre en el tercer mundo) en cada utilización de la tarjeta.

La propuesta de valor es la de flexibilizar la elección del restaurante, permitir modalidades de pago aplazado para posibilitar la financiación de viajes u otros productos de alto coste al mismo tiempo que se contribuye a un bien social.

6.4.4 SERVICIO

El 'Servicio Esperado' por el cliente es una tarjeta de crédito que permite realizar pagos de comida en cualquier restaurante a través de los servicios VISA y MasterCard. En base a la legislación vigente ya comentada, las cantidades depositadas por la empresa cliente están sometidas a exención de cotización a la Seguridad Social y del impuesto de sociedades, mientras que las cantidades recibidas por el trabajador están exentas de IRPF o cotización a la seguridad Social.

Físicamente, la tarjeta contendrá el logotipo de la empresa contratante, así como el de la entidad financiera colaboradora y el de MEPA.

El 'Servicio Aumentado' que recibirá el cliente es una tarjeta de crédito, válida para pagar en todo el mundo, que permite la modalidad revolving, la

obtención de seguros para pérdida y robo.

En cuanto al análisis del Product Mix, en la BCG de Henderson nos encontramos en un sector con 'alta atraktividad'. Existen 2 competidores que poseen una participación relativa alta respecto al líder, mientras que el resto de los competidores se sitúan en bajas cuotas de mercado. La versatilidad de nuestro producto unido a la atraktividad del mercado permite una ambición de una participación relativa alta desde la entrada en el mercado ya que nos movemos en un segmento diferente.

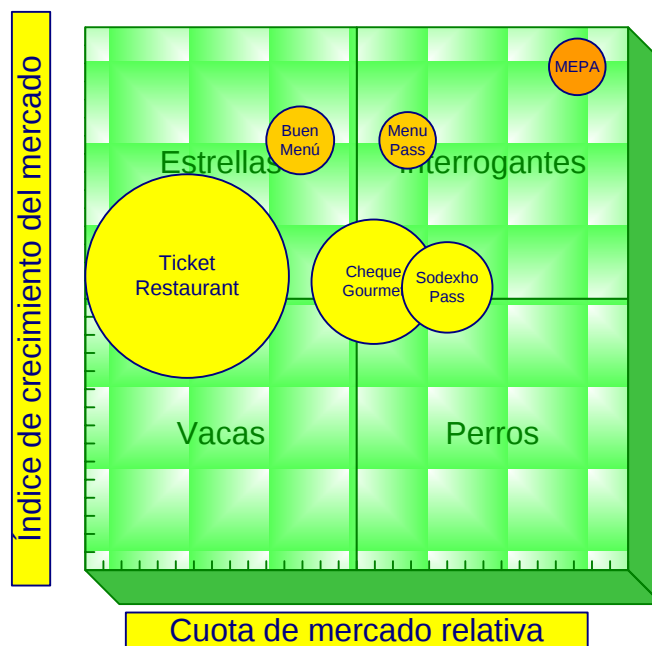


Figura 6-1 Matriz BCG de Henderson

El objetivo de 'alacarta' es posicionarse en la mente de las empresas clientes como un servicio innovador y polivalente.

'alacarta' se diferencia de la mayoría de los productos de la competencia por su funcionalidad total como tarjeta de crédito frente a los tickets y a las tarjetas que sólo sirven para el pago en establecimientos de restauración.

Nuestra USP (Proposición única de Venta):

Donde tú eliges

Con la que MEPA quiere potenciar la flexibilidad del servicio con la posibilidad que tiene el cliente de elegir modalidades de pago y establecimientos de compra, tanto en el sector de la restauración como en el resto de sectores comerciales.

MEPA crea de esta manera una nueva categoría (segmento) en la que convertirse en líder y con la que ensanchar el mercado. Se trata por lo tanto de un posicionamiento de 'Éxito y Diferenciación'.

6.4.5 PLAZA

Los objetivos iniciales de implantación de MEPA en España consideran Concentrarse en el mercado de las 3 principales provincias españolas en cuanto a número y tamaño de sus empresas, Madrid, Barcelona y Valencia.

Centrándose en las empresas de 50 a 250¹ trabajadores, estas ciudades tienen 4.389, 3.779 y 1.400 respectivamente. Actualmente, el 57%² de las empresas ya están utilizando sistema de ayuda a la comida, por lo que nuestro panel de empresas con las que trabajaríamos para estas ciudades sería de 1.887, 1.625 y 602 respectivamente.

El objetivo es llegar a los 20.000 usuarios el primer año, 35.000 el segundo, 60.000 el tercero, 105.000 el cuarto y 150.000 el quinto. Por lo que suponiendo una media de 75 empleados (para las empresas objetivo de tamaño mediano 50-250 trabajadores), para alcanzar los objetivos fijados, sería necesario firmar 122 contratos el primer año, llegando a un total de 222 el segundo, 389 el tercero, 689 el cuarto y 989 el quinto.

Durante los 5 primeros años, la actividad de MEPA se concentrará única y exclusivamente en Madrid, Barcelona y Valencia, ampliándose dicha actividad a las provincias de Alicante y Sevilla a partir del sexto año.

La llegada de 'alacarta' al mercado se producirá por los siguientes canales:

- **Internet:** La página Web de MEPA estará diseñada para que aquellos clientes que accedan a ella puedan recibir información total sobre las características del producto e incluso proceder a la contratación del mismo.
- **Televenta:** El equipo de Marketing y Ventas de MEPA contactará telefónicamente con los departamentos financieros y de Recursos Humanos de las empresas clientes potenciales para ofrecerles el producto 'alacarta' y explicarles todas las ventajas del mismo. En función del interés mostrado por los clientes durante las llamadas, se podrá proceder a la concertación de una visita comercial para profundizar en la presentación del producto y sus ventajas o incluso a la contratación del mismo.
- **Servicio de Atención al cliente:** El servicio de Atención al cliente atenderá las llamadas de clientes potenciales y les explicará las ventajas del producto pudiendo proceder a la concertación de una visita comercial o incluso a la contratación del producto.
- **Visita Comercial:** El equipo de Marketing y Ventas de MEPA se desplazará a las oficinas de los clientes potenciales con los que se concierte esta visita, para realizar una presentación del producto³ y explicar sus ventajas. Cuando el cliente esté interesado, se podrá proceder a la contratación del producto.

Físicamente y una vez cerrada la contratación, la entidad colaboradora se encargará de, en un plazo de quince días, proceder a la entrega de las tarjetas contratadas a los trabajadores de la empresa que actuarán como usuarios finales del producto.

¹ Las empresas con locales permanentes que reúnan más de 50 trabajadores deberán establecer, en el plazo de un año, comedores, en los que, a base de una cooperación de la misma empresa, puedan los obreros efectuar sus comidas a precio módico – Artículo 3 – Ley de Comedores de Empresas.

² Dato proporcionado por MERCER – Human Resource Consulting.

³ Ver anexo 9.11

6.4.6 PRECIO

El análisis de la competencia muestra una tendencia hacia el cobro de comisiones altas a los restaurantes proveedores del servicio. En concreto en el segmento de los tiques se llega a comisiones de entre 7% y el 9%, mientras que en el sector de las tarjetas de crédito se aplican comisiones de entre el 1,5% y el 3% que se añaden a las tasas bancarias establecidas para el sector.

'MEPA' se introduce con un modelo de negocio distinto. Como 'prescriptor' de la entidad financiera colaboradora recibe comisiones fijas por utilización. Estas comisiones son transparentes al restaurante que simplemente paga la cuota estándar por utilización de tarjeta de crédito. Por lo tanto, el modelo de negocio posibilita de por sí ser competitivos en los costes respecto al restaurante. La falta de recargos específicos sobre restaurantes, posibilita el uso libre de 'alacarta' en cualquiera de ellos y facilita la tarea de prescripción que se espera por parte de los restaurantes.

Respecto a los costes para la empresa cliente. La mayoría de las empresas del sector siguen una política de costes bajos o nulos para la empresa cliente. 'MEPA' sigue dicha filosofía ofreciendo un producto del nulo coste para la empresa cliente.

Siendo 'alacarta' un medio de pago, cuando procedemos a analizar la variable 'precio' debemos considerar dos potenciales pagadores del producto. La empresa cliente que lo contrata, así como los usuarios finales que la utilizan.

De cara a establecer el precio de salida al mercado se procede a realizar el análisis de las 3C's:

- **Percepción del 'Cliente'**

Empresas Cliente: La empresa Cliente percibe 'alacarta' como un producto innovador que ofrece un valor añadido derivado de su versatilidad, que ayudará a la satisfacción de los empleados que la utilicen y que es socialmente comprometido.

Usuarios finales de la tarjeta: Los Usuarios finales perciben 'alacarta' como un producto cómodo, aceptado en la gran mayoría de establecimientos del país, que permite elegir el formato de pago y que por lo tanto ayuda a financiar con facilidad sus sueños y deseos.

- **Presión de la 'Competencia'**

Empresas Cliente: Desde el punto de vista de las empresas Cliente, la competencia ofrece un servicio generalmente limitado al sector de la restauración y gratuito para las empresas clientes. Existen excepciones y alguna de las empresas clientes cobra entre un 2% y un 3% de la recarga mensual de cada tarjeta.

Usuarios finales de la tarjeta: Desde el punto de vista de los usuarios finales, la competencia ofrece un servicio limitado al sector de restauración y que en la mayoría de los casos sólo es utilizable en los establecimientos adscritos a la empresa emisora de las tarjetas o tiques.

- **Presión de los 'Costes'**

Desde el punto de vista de los costes, MEPA es una empresa de nueva creación con una plantilla muy reducida. Adicionalmente la inversión inicial del negocio no es muy elevada, no existiendo grandes costes fijos para la empresa por motivo de alquileres y salarios, ni grandes amortizaciones que realizar y siendo el volumen de la financiación externa razonable y asequible.

Establecimiento que oferta un servicio pagado con la tarjeta 'alacarta': El coste dependerá de la Tasa de Descuento o intercambio establecida por la entidad financiera colaboradora ya que MEPA obtiene su beneficio a través de una comisión que recibe de la entidad financiera por operación realizada con independencia del local donde dicha transacción se produzca.

Las principales conclusiones de este análisis es que MEPA comienza con unos costes de servicio relativamente bajos y por su modelo de negocio, puede competir por precio no estableciendo coste alguno para las empresas cliente ni comisión alguna para los restaurantes, aparte de aquellas que ya tengan establecidas con la entidad financiera colaboradora.

6.4.7 **PROMOCIÓN**

Dar a conocer 'alacarta' dentro de este mercado y dotarle de la notoriedad necesaria, es una tarea complicada debido a la dificultad para diferenciar producto y marca.

A continuación se detallan las principales actividades del Mix de Comunicación que se utilizará para dar a conocer 'alacarta' y estimular su compra:

- **Mailing + Telemarketing:** Se subcontratará a la empresa "Afiscar¹" los servicios de telemarketing, campañas de Mailing y Telemarketing que incluirán el envío de una comunicación comercial previa, la creación de un argumentario para las llamadas, la realización de una llamada para informar sobre el producto y la concertación de entrevistas. En total se contactará con aproximadamente 3.500 empresas del tamaño seleccionado y en las provincias seleccionadas. La campaña inicial tendrá un coste de 5.800€ (para el resto de años se le calcula el IPC).
Para la realización del Mailing y Telemarketing, MEPA adquirirá a la empresa "Equifax²" un directorio de empresas tipo "Dicodi" con un coste para el formato en CD-ROM de 3.601,80€.
- **Telemarketing Restaurantes:** Una persona del equipo de Marketing y Ventas dedicará el 30% de su actividad a contactar con Restaurantes para colocar en sus establecimientos publicidad explicativa de nuestro producto y sus ventajas e incluso un formulario de solicitud de entrevista. Como pago a los restaurantes se ofrecerá el servicio "Club alacarta" a un precio simbólico de 60€ año. El servicio "Club alacarta" permite a los restaurantes anunciarse en la página Web de MEPA cada vez que un usuario de una empresa situada en su mismo Código Postal se conecte e incluso poner accesible el menú del día ofertado. El objetivo será la realización de un mínimo de 5 impactos diarios, lo que significa 1.100 impactos anuales. Se ha realizado una pequeña encuesta entre 30 restaurantes de Madrid, Valencia y Barcelona y el 55% de los restaurantes mostraba una predisposición positiva ante esta iniciativa. Por prudencia en el plan financiero se ha considerado que sólo el 25% de los restaurantes aceptarían la oferta.
- **Imagen de Empresa:** Se dedicará un presupuesto para el primer ejercicio de 3.000€ (incluye imagen, fotolitos y primera tirada gráfica) para la creación de material publicitario como almanaques, pegatinas y postres con nuestra marca 'Alacarta'. La mayor parte de los mismos se utilizarán en los restaurantes adscritos al "Club alacarta".

¹ www.afiscar.com

² <http://www.dicodi.equifax.es/dicodi/servlet/com.efx.dicodi.servlets.index>

- **Prensa Especializada:** Con el objetivo de captar la atención de Directores de RRHH y Finanzas y Consejeros Delegados, se realizarán las campañas publicitarias que se detallan a continuación en Expansión y Capital Humano. Estas campañas darán comienzo en el año 3 ya que durante el año 1 y 2 no se considera oportuno generar notoriedad como marca a nivel de grandes medios.

Campaña de 1 año de duración en 'Capital Humano' con la página 'Interior Portada' durante 12 meses consecutivos con un coste de 3.100€/mes. Importe Total: 37.200€.

Capital Humano es una revista especializada en recursos humanos con una tirada mensual de 10.000 ejemplares y un público que se reparte en 43% Directores de RRHH y un 30% Consejeros delegados.

Regionalmente, la distribución de la tirada es 49% en Madrid, 25% en Cataluña y 5% en Valencia. Esto nos permitiría realizar cada mes 3.440 impactos en Directores de RRHH y 2.400 en Consejeros Delegados de las regiones en las que estamos interesados.

A partir del segundo y para mantenimiento de la notoriedad de la marca, se colocará un faldón en color cada mes durante 9 meses por 1.000€, teniendo un coste total anual de 9.000€.

Campaña de 6 meses de duración en 'Expansión-Fin de Semana' con un anuncio en la Portada de Finanzas durante 26 semanas consecutivas con un coste de 2.115€/semana. Importe Total: 54.990€.

'Expansión-Fin de Semana' es un periódico especializado en el mundo de los negocios con una tirada de 128.648 lectores semanales y un público que se reparte en 19,3% personas del colectivo de Finanzas y 17,6% personas del colectivo de RRHH, teniendo una penetración del 55% en directivos. De hecho el 35% de los directivos lo consideran el diario más importante para su trabajo.

Regionalmente, la distribución de la tirada es 29,5% en Madrid, 16% en Barcelona y 6,5% en Levante. Esto nos permitiría realizar cada semana 4.772 impactos en Directores Financieros y 3.980 impactos en Directores de RRHH.

A partir del segundo año, y para mantenimiento de la notoriedad de la marca, se colocará un anuncio en la contraportada por valor de 560€ cada dos semanas, teniendo un coste total anual de 14.560€.

6.4.8 CLIENTE

Tal y como se ha comentado anteriormente, ganar clientes y mantenerlos en el tiempo es un objetivo estratégico para MEPA.

En este apartado se detallan algunas iniciativas pensadas por MEPA para garantizar la proximidad al cliente, a sus inquietudes y necesidades, y su fidelización en el tiempo:

- **Informes Feedback Empresas:** Serán realizados trimestralmente durante el primer año de contrato y semestralmente a partir del segundo. Los informes contendrán un máximo de 5 preguntas fijas sobre satisfacción en el servicio, 1 o 2 preguntas variables sobre promociones específicas cuando proceda y texto libre para expresar su opinión.

El informe feedback estará disponible para ser completado vía Internet, y será

enviado por email o correo ordinario cuando así se requiera.

- **Informes Feedback Empleados de empresas clientes:** Serán realizados anualmente. El formato del informe será el mismo descrito anteriormente.

El informe feedback estará disponible para ser completado vía Internet.

- **CRM:** La CRM (Customer Relationship Management) es parte de nuestra estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de la idea es la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta.

Unido a la idea del 'Club alacarta', se desarrollará una base de datos con la finalidad de cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos como, por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, etc., datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil de cliente de modo que podamos brindarle una oferta que esté realmente hecha para él.

En este sentido volvemos a distinguir con el término cliente entre las empresas clientes y sus empleados.

Respecto a las empresas cliente, el CRM información relativa a la fuerza de ventas, soporte y servicio al cliente, personalización de productos, preferencias en el modo de utilización, etc.

Respecto al usuario final, es decir al empleado de las empresas cliente, cuando este se conecte, y en base a su código postal, se le mostrará información de los restaurantes adscritos al club más cercanos a su empresa, pudiendo incluso acceder a la lista de precios o al menú del día en aquellos restaurantes que hayan proporcionado esta información.

Actualmente se valora la posibilidad de a futuro utilizar las preferencias introducidas por el usuario para introducir publicidad selectiva de empresas que deseen anunciarse en las páginas de MEPA. También se valora la posibilidad de adaptar los premios del programa de fidelización a los gustos introducidos por el usuario.

- **Programa de Fidelización:** En adición a lo ya comentado sobre el "Club alacarta", existirá un programa de fidelización enfocado tanto a empresas como a usuarios finales. El objetivo de estos programas son fomentar la utilización de la tarjeta, al mismo tiempo que involucramos a los clientes en el Servicio dado.

Entre los usuarios finales, el "Club alacarta" realizará sorteos mensuales de comidas para 2 personas en restaurantes de lujo por hasta 500€. Todos los usuarios que hayan utilizado su tarjeta durante el mes en cuestión, participarán en el sorteo con tantas papeletas como utilizaciones hayan realizado (Quedan excluidas las utilizaciones como parte de la ayuda a comida de la empresa).

Adicionalmente se le dará la oportunidad a los restaurantes colaboradores de ofrecer descuentos aplicables a aquellos usuarios que lean e impriman tal promoción desde la página web.

Las empresas clientes, al final de cada ejercicio, recibirán una carta personalizada en la que se detallará la contribución de MEPA a las ONGs con las que colabora con el correspondiente agradecimiento por su contribución.

6.4.9 PROCESO

Tal y como se ha comentado anteriormente, el proceso es uno de los elementos diferenciadores del servicio ofrecido por MEPA. La tecnología utilizada en la tarjeta 'alacarta' permite integrar en su interior una tarjeta de débito limitada en su utilización para el sector de la restauración y a 7,81 € diarios, con una tarjeta de crédito que permite realización de pagos en cualquier establecimiento, frente a una competencia que basa su modelo de negocio en la firma de contratos con restaurantes, quedando la utilización de la tarjeta limitada a este ámbito.

Personal en Contacto

Como ya se ha comentado en varias ocasiones durante este documento, los clientes son el bien más preciado para MEPA. De cara a garantizar el mejor servicio al cliente, MEPA formará a todo su personal en Ventas y Servicio al cliente siendo el objetivo de dicha formación potenciar la función relacional en lo visible, lo gestual y lo verbal. Dado que uno de los socios ejerce su trabajo como Gerente comercial en adición a su formación MBA, será el responsable de impartir dichos cursos.

Los empleados tendrán la responsabilidad de hacer visible a los clientes la cultura de la empresa y deberán aprovechar toda oportunidad para mostrar la flexibilidad y versatilidad que MEPA desea proyectar y potenciar la función social que MEPA desempeña a través de su contribución a la lucha contra el hambre en el tercer mundo.

Tal y como se detalla en el plan de recursos humanos, de cara a la motivación del personal se tratará de crear un clima de trabajo cordial, donde se tenga muy en cuenta al cliente interno (Encuestas anuales de satisfacción con la empresa). La dirección de la empresa tratará de establecer un modelo apropiado para cada empleado orientado a enfocar su carrera y fijar sus objetivos anuales, no sólo de venta, sino también de desarrollo personal y profesional.

6.5 PROYECCIÓN DE VENTAS.

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restauración fin de mes	80.809,09 €	287.932,73 €	531.568,13 €	819.500,86 €	1.151.730,94 €
Credito fin de mes	30.420,65 €	98.867,10 €	182.523,87 €	281.390,97 €	395.468,39 €
Credito revolving	29.585,57 €	96.153,10 €	177.513,42 €	273.666,52 €	384.612,40 €
Facturación Extras	51.075,00 €	76.218,75 €	101.362,50 €	126.506,25 €	225.900,00 €
Concesión de tarjetas Fin de mes	10.200,00 €	12.750,00 €	15.300,00 €	17.850,00 €	20.400,00 €
Concesión de tarjetas Revolving	12.000,00 €	15.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	24.000,00 €
Seguro CPP	12.375,00 €	15.468,75 €	18.562,50 €	21.656,25 €	99.000,00 €
Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturación Total	191.890,31 €	559.171,68 €	992.967,91 €	1.501.064,60 €	2.157.711,73 €

Tabla 6-1. Proyección de ventas.

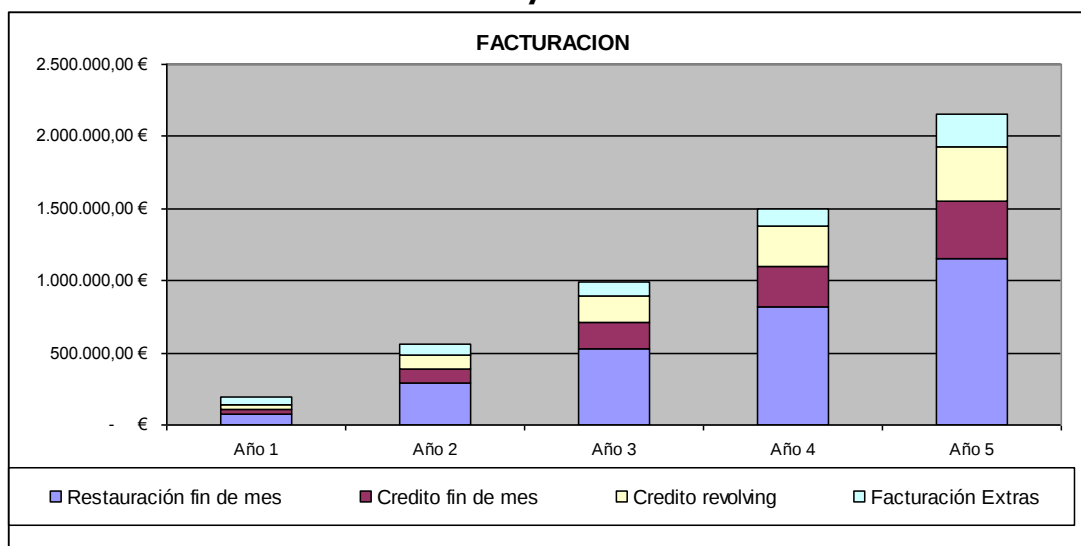


Figura 6-2. Proyección de ventas.

6.6 PRESUPUESTOS

El siguiente cuadro refleja los importes vistos en los puntos anteriores.

Gastos de Marketing	12.401,00 €	7.072,00 €	117.544,88 €	50.511,48 €	52.531,93 €
Imagen de empresa	3.000,00 €	1.040,00 €	1.081,60 €	1.124,86 €	1.169,86 €
Prensa especializada (Capital humano)			37.200,00 €	9.000,00 €	9.360,00 €
Prensa especializada (Expansion)			54.990,00 €	15.142,40 €	15.748,10 €
Programa de Fidelización			18.000,00	18.720,00	19.468,80
Adquisición DB (Direcciones empresas)	3.601,00 €				
Mailing - Televenta (Direccion RRHH)	5.800,00 €	6.032,00 €	6.273,28 €	6.524,21 €	6.785,18 €

Tabla 6-2. Presupuestos.

6.7 MECANISMOS DE CONTROL

De cara a asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos se establece una reunión mensual de la dirección de la compañía y el equipo de ventas para analizar la evolución de las ventas y confirmar que éstas se producen de forma adecuada según lo establecido en el plan. Adicionalmente y en el caso de encontrarse desviaciones, se establece el siguiente plan de contingencias:

- Los mecanismos de control están basados en el control estricto de los objetivos de la fuerza de ventas (tanto presencial como televenta). Si fuera necesario se ampliaría el segmento a las empresas entre 1 y 50 empleados y la mejora de la gestión a través de la figura del 'key account managers' para la captación de grandes empresas.
- Control de la facturación de las tarjetas (fuera de la ayuda en comida) para detectar desviaciones sobre el plan de facturación y corregirlas mediante campañas que fomenten su uso.

7 PLANES DE ORGANIZACIÓN + RR.HH.

7.1 POLÍTICA DE RR.HH

MEPA considera estratégico la gestión del personal como factor diferencial en su servicio de atención al cliente; el trabajador debe de ser el primer cliente de la empresa.

Se realizará un plan de carrera y un plan de formación acorde con esta filosofía. El desarrollo de los trabajadores supone el desarrollo de nuestra empresa.

Queremos ser referencia en el mercado por su calidad, y para ello necesitamos de los mejores profesionales. La estrategia de gestión está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de nuestros trabajadores.

Nuestro personal representa el principal activo en nuestro balance, por ello se pretende que los RR.HH. sean el pilar y motor de nuestra empresa para conseguir un claro objetivo de calidad a nuestros clientes.

7.2 ORGANIGRAMA

El organigrama previsto en nuestra organización es el siguiente:

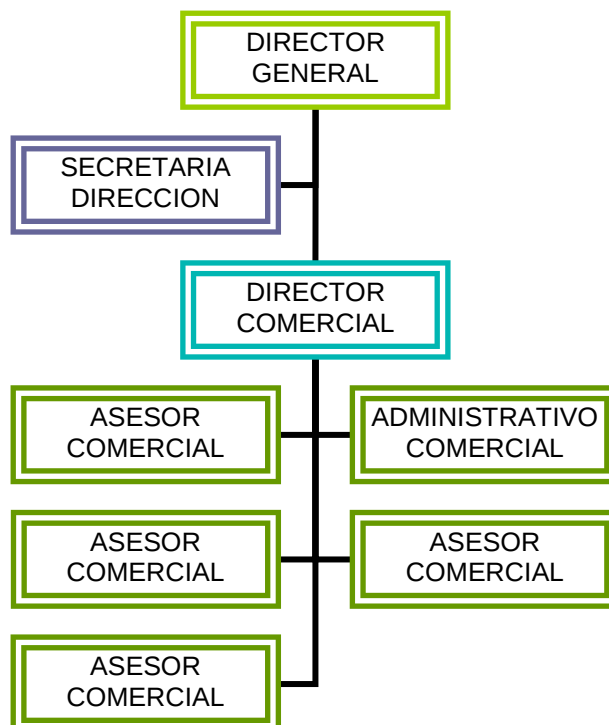


Figura 7-1. Organigrama.

Nuestra empresa, MEPA, va a tener la forma jurídica de Sociedad Limitada. Consideramos que es el instrumento ideal por tres razones básicas: Por la limitación de la responsabilidad que conlleva este tipo societario frente a la sociedad colectiva o la comanditaria en el caso de los socios colectivos, por el menor capital que debemos aportar en el comienzo, y por la limitación que supone en cuanto a la transmisión de las participaciones, que permitirá a los socios fundadores mantener el control de la empresa. Si el negocio crece como esperamos, no desechamos la idea de una transformación en sociedad anónima en el futuro.

Por otra parte, y ya sólo en relación al ámbito interno, la organización de MEPA va a estar dividida en dos grandes áreas de responsabilidad que, a medida que aumenten las ventas de la empresa, irán aumentando de tamaño y, por tanto, serán necesarios más personas y recursos materiales. Cada una de estas áreas se describe a continuación.

7.2.1 Dirección General

Este será el nexo de comunicación bidireccional entre los propietarios de la sociedad y la actividad empresarial. Los socios podrán pedir cuentas a la Dirección General sobre la evolución del negocio y sobre cualquier otro tema relacionado con el mismo. Asimismo, será esta dirección la que, previa aprobación por los propietarios, marque las líneas estratégicas, pautas de actuación y objetivos globales de la empresa. El resto de las áreas o departamentos dependerán directamente de Dirección General. A su vez, la Dirección General asume las siguientes responsabilidades:

- Dirección Técnica: esta área será la responsable de el desarrollo de las aplicaciones software, implantación y mantenimiento de los equipos de trabajo.
- Dirección de Administración y Finanzas: se encargará de la planificación financiera a corto y largo plazo, del análisis de las inversiones, la gestión de la tesorería, el control de gestión y la contabilidad.
- Dirección de Recursos Humanos: será el área responsable de la contratación de personal, del seguimiento del desarrollo profesional de los empleados y de la planificación de las necesidades de personal para el buen funcionamiento de la empresa.

El Director General es el máximo responsable del funcionamiento general del negocio. Debe dirigir, coordinar, vigilar y controlar el personal de la empresa y la ejecución de las funciones, programas y objetivos de ésta, suscribiendo los actos y contratos necesarios para que éstos puedan llevarse a cabo.

- Debe rendir a los accionistas cuentas de la empresa, enviando informes generales periódicos sobre la marcha de la misma.
- Debe presentar a consideración de los accionistas el presupuesto anual de la empresa, sus modificaciones y adiciones y rendir informes sobre la ejecución del mismo.
- Debe controlar los ingresos de la empresa, ordenar los gastos y los pagos y dirigir todas las operaciones.
- Es el responsable máximo de la política retributiva de la empresa.
- Debe nombrar y controlar a los Directores de Recursos, Comercial y de
- Compras. Actualmente sólo existe el Director Comercial.

- Presentar, interpretar y analizar los resultados financieros de la compañía para el resto del equipo directivo.
- Desarrollar las funciones financieras.
- Desarrollar controles internos apropiados.
- Debe Cumplir con un detallado control sobre las operaciones, transacciones, activos y pasivos de la compañía de acuerdo con las normas contables.
- Desarrollo y mantenimiento de un equipo adecuado para llevar a cabo estas responsabilidades.
- Asegurar la correcta documentación de los procesos de control de la compañía.

Indicadores del puesto: ROI, cuota de mercado y facturación.

Perfil requerido:

- Competencias generales: persona joven y dinámica, con una visión de los negocios a largo plazo y dotes de liderazgo, muy flexible y con una amplia capacidad de organización y planificación Y orientada a resultados.
- Formación y experiencia requerida: Licenciado o Ingeniero con MBA y experiencia mínima de 6 años en trabajos relacionados con marketing estratégico y nuevas tecnologías; experiencia en gestión de equipos y de proyectos. Se valorará el haber trabajado en grandes compañías consultoras.
- Conocimientos requeridos: en Planificación, Estrategia, Finanzas, Marketing y RR.HH. elaboración de presupuestos y estados experiencia en análisis y planificación financiera de tesorería.
- Idiomas: Inglés nivel alto.

7.2.2 Dirección Comercial

Este departamento será el que establezca relaciones con los potenciales clientes, represente a la sociedad en ferias y eventos y sea el contacto de los clientes con la sociedad. Responsable de la estrategia comercial y responsable del equipo comercial, fijación de sus objetivos y seguimiento de los mismos.

El director comercial es el responsable del marketing, de la política de precios y descuentos y de las promociones en función de la estrategia marcada por la compañía. También es el encargado de la gestión y coordinación del equipo ventas, ya sea por visita comercial, televenta o venta on-line (Internet).

El Director Comercial llevará personalmente las cuentas de los principales clientes, realizando tareas las relaciones públicas y de Key Account manager con ellos.

Adicionalmente entre sus competencias se encontrará la implantación de un sistema de Selling Excellence que permitirá hacer un seguimiento intensivo de los resultados y objetivos del equipo de ventas.

Indicadores del puesto: Ventas/año, nuevos clientes año, cuota de mercado.

Perfil requerido:

- Competencias generales: Capacidad de comunicación, liderazgo, don de

gentes, persuasión.

- Formación y experiencia requerida: Licenciado en Administración y Dirección de empresas o Marketing con al menos 5 años de experiencia en un puesto similar en una compañía del sector.
- Conocimientos requeridos: Marketing en general y conocimientos específicos del sector. Sería conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga contactos que puedan ser útiles para nuestro negocio.
- Idiomas: Inglés, nivel alto.

7.2.3 Asesor Comercial

Tiene la responsabilidad de captar clientes y realizar su seguimiento. Debe garantizar una atención efectiva desde la primera visita a la empresa, manteniendo una estrecha relación basada en el buen trato y la confianza.

Objetivos Específicos:

- Contar con productos disponibles para ser ofrecidos a los clientes, según sus requerimientos.
- Realizar visitas para la captación de empresas y ofrecer a los responsables de estos departamentos las distintas modalidades de gestión de sus medios de pago.
- Trabajar en equipo con el resto de Asesores comerciales de la oficina o de las otras sedes, para optimizar las acciones relacionadas para ofrecer nuestros servicios.

Funciones, actividades y/o tareas:

- Revisa los medios impresos (prensa, revistas, publicaciones) para encontrar empresas, que puedan ser captadas.
- Realiza visitas directas a los responsables de estos departamentos, para ofrecer el servicio de la empresa y exponer sus ventajas.
- Solicita al responsable de estos procesos en la empresa la firma del acuerdo que corresponda, estableciendo un lapso mínimo de tiempo.
- Obtiene, de manera directa y a través del responsable directo, la mayor cantidad de datos posibles de la empresa, que puedan ser de interés para nosotros.
- Actualiza, en el sistema de gestión, los datos de la empresa que ha sido captada, con el nivel de detalle que se requiera, según el caso.
- Atiende a los clientes que llaman directamente a nuestra empresa, suministrando la información requerida y planificando las próximas acciones.
- Solicita a los clientes interesados los datos personales necesarios para su registro y seguimiento, así como las características de los productos deseados
- Planifica, coordina y prepara visitas de los clientes interesados.
- Prepara ficha de visita al cliente, antes de realizar la visita en la propia empresa, registrando los datos y la fecha y hora de visita.
- Realiza búsquedas especializadas de empresas, y clientes con necesidades específicas.

- Analiza y comunica al Director Comercial, las posibilidades de captación reales del cliente.
- Obtiene y analiza reporte emitido por el sistema, una vez al mes, relacionado con el número de visitas realizadas a las empresas y las gestiones relacionadas con los clientes interesados en contratación de nuestros servicios, con la finalidad de dar seguimiento a estas acciones.
- Participa activamente en reuniones semanales con el equipo de su agencia, para obtener y suministrar información sobre las gestiones que lleva a cabo, específicamente las visitas realizadas a empresas, últimas captaciones o posibles visitas y clientes interesados.
- Participa activamente en reuniones mensuales de coordinación, con el equipo de trabajo de todas las agencias, en las cuales se exponen puntos de interés común y se establecen acciones coordinadas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos, reportando el cumplimiento de los objetivos del mes, la variación según las acciones programadas y las actividades planificadas para el mes siguiente.
- Asiste a reuniones personales con el Director Comercial para reportar el estado de sus actividades, plantear situaciones que sean de su interés e intercambiar información.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Perfil requerido:

- Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.), preferiblemente con cursos relacionados con el sector comercial
- Deseable experiencia previa de dos (2) años aproximadamente en actividades de tipo comercial.
- Conocimientos en:
 - Procesos de negociación y trato con clientes.
 - Ofimática a nivel de usuario.
- Habilidades para:
 - Comprender información de diversa índole.
 - Identificar necesidades del cliente.
 - Mantener relaciones personales y comunicarse efectivamente.
 - Organizar el trabajo efectivamente.
 - Trabajar en equipo y coordinar acciones.

7.2.4 Secretaria Dirección

Principalmente controlará todos los documentos contables de la empresa, así como el resto de documentos que se entreguen a la asesoría.

COMPETENCIAS

Las competencias necesarias para el puesto de administrativo requerirán un nivel alto en planificación y organización, deberá ser una persona comunicativa, con capacidad para analizar y resolver problemas, tolerancia a la presión y capaz de trabajar en equipo, también es importante que sea capaz de tomar decisiones cuando la situación lo requiera.

TAREAS

- Apoyo para el sector de contabilización y balances,
- Tareas de contabilización, y análisis de balances
- Tareas de facturación.
- Gestión de proveedores.
- Preparar asientos y cierres contables
- Archivo y correo.
- Facturación y control de cobros.
- Revisión de facturas de proveedores.
- Análisis y seguimiento de anticipos a empleados.

REQUISITOS

- FP2 – Administración
- Buenos conocimientos de Contabilidad.
- Conocimientos de usuario avanzado en informática (M. Office)
- Experiencia en Internet.
- Capacidad de trabajar en equipo.

7.2.5 Administrativo Comercial.

COMPETENCIAS

Las competencias necesarias para el puesto de secretaria requerirán un nivel alto en planificación y organización, en análisis y resolución de problemas, tolerancia a la presión y en conocimientos profesionales ya que ella va a ser la encargada de coordinar las diferentes tareas tanto de los directivos como del director general. Tendrá que estar acostumbrada a trabajar en equipo al realizar diferentes tareas para varias personas. Tendrá que ser una persona comunicativa y con capacidad de aprendizaje para desarrollar las nuevas tareas requeridas para el puesto con total eficiencia y ser capaz de tomar decisiones de forma independiente para consultar lo menos posible a sus superiores y de esta forma no interrumpir su trabajo también debe ser una persona flexible para adaptarse a los diferentes niveles de actividad.

TAREAS

- Funciones de apoyo a los Directores.
- Organización de Agenda.
- Programar agendas directivos.
- Filtrar llamadas y correspondencia.
- Preparar reuniones y dar asistencia en estas.
- Elaborar listados e informes.
- Confeccionar documentos (cartas, actas,...).

- Presentar documentos para firmas.
- Dar apoyo administrativo general
- Archivar la documentación recibida y enviada.
- Dar soporte al Responsable en diversas gestiones administrativas.

REQUISITOS

- Fp2. Secretariado.
- Experiencia: Mínimo 2 años.
- Nivel alto de inglés.
- Buena presencia y experiencia en trato con clientes y visitas.
- Nivel muy alto de Office.

7.3 DIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA

Nuestra plantilla irá aumentando ligeramente a lo largo del tiempo. Para planificar la plantilla, vamos a utilizar como base nuestro plan de ventas realista que es el que va a determinar el dimensionamiento de la empresa.

RECURSOS HUMANOS					
PUESTOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 4
DIRECCION					
Director general	1	1	1	1	1
Director comercial y marketin	0	1	1	1	1
PERSONAL					
Secretaria de Dirección	0	0	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1
Comercial	3	3	4	4	5
TOTAL Personal	5	6	8	8	9

Tabla 7-1 Dimensionado de la plantilla.

Como se ha indicado anteriormente, algunos puestos son desempeñados en ocasiones por las mismas personas. En el caso de la figura del Director General, en ella van a concurrir también las funciones de Director Técnico, de Recursos Humanos y Financiero. Que ejerza funciones de Director de RRHH resulta muy recomendable, ya que se trata de una empresa pequeña, donde gestionar esos recursos no resulta costoso en términos de tiempo. A la vez permite conocer en todo momento la situación de los empleados, que en este caso, son el mayor capital de la compañía. En el caso de la Dirección financiera, esta organización permite economizar costes y mantener una centralización que vemos muy positiva.

La Dirección Comercial va a ser la base del trabajo diario y por ello se ha asignado una nueva dirección. Contamos pues con un Director Comercial para captar y atender a nuestros clientes. Esto se debe a que consideramos que el mayor esfuerzo habrá que realizarlo al principio, y más tarde quizá haya que hacer menos esfuerzo de captación, pero más de atención. Nuestros clientes serán más numerosos con el paso de los años y nuestra intención es siempre la de dedicarles toda la atención necesaria para que entiendan las características del producto y su aplicación práctica. Por ello, los comerciales son la parte de la plantilla que más se verá afectada por el crecimiento de la empresa en los

primeros años. De cuatro se pasará a nueve en 5 años.

Finalmente, una secretaria será suficiente durante los primeros años de andadura para dar soporte a los distintos puestos de Dirección, así como un administrador comercial para dar apoyo a los comerciales. Por supuesto, en caso de cambiar cualquiera de nuestros presupuestos todas estas cifras serían revisadas.

7.4 POLÍTICA SALARIAL

Nuestra empresa, en sus comienzos, cuenta como es lógico con recursos limitados. Por otra parte, somos conscientes de que para tener un buen producto, con una base sólida, necesitamos profesionales capacitados y con cierta experiencia. Así, tendremos una plantilla con empleados, y por tanto sueldos, de distinto nivel. El hecho de ser una empresa emergente, nos lleva a proponer el modelo salarial de alto variable siempre que el puesto lo permita, consiguiéndose así dos efectos: pagar menos cuando la facturación es menor, y motivar a los empleados en la consecución de objetivos. Nuestra política salarial queda reflejada en el siguiente cuadro:

RECURSOS HUMANOS	SBA	Variable	Contratación	Coste Salarial	Coste SS 32%	Coste empresa
DIRECCIÓN						
Director general	42.000,00 €	30%	Fijo	54.600,00 €	10.560,00 €	65.160,00 €
Director comercial y marketing	36.000,00 €	20%	Fijo	43.200,00 €	10.560,00 €	53.760,00 €
PERSONAL						
Comercial	27.000,00 €	20%	Fijo	32.400,00 €	10.368,00 €	42.768,00 €
Administrativo	18.000,00 €	0%	Fijo	18.000,00 €	5.760,00 €	23.760,00 €
Secretaria de Dirección	15.000,00 €	0%	Fijo	15.000,00 €	4.800,00 €	19.800,00 €

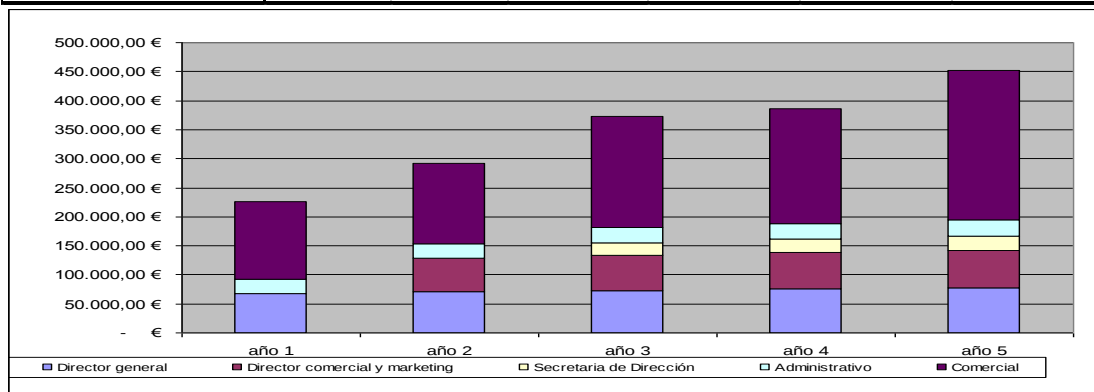


Tabla 7-2. Tabla salarial.

Como puede apreciarse, hemos establecido una política de bonus para el personal que no tiene una influencia directa sobre las ventas, y de variable para los comerciales. En ambos casos, estos conceptos se utilizan como instrumento de motivación a la plantilla. A los directivos en general, se les aplica un plus por valía personal.

Para establecer los salarios finales hemos tomado un bonus y un variable medios. El bonus se concederá en función del buen desempeño de las funciones a juicio de los superiores, la actuación de cara a los clientes (número de quejas), y por las ventas de la empresa. El variable de los comerciales se basará en captación de nuevos clientes, contactos en general (reuniones y visitas) y cifras de ventas. En el caso concreto del Director General y comercial, su variable reflejará tanto los resultados globales de la empresa como su éxito en cuanto a la

captación de clientes.

Por lo demás, a medida que pasen los años los salarios se verán incrementados con el IPC, como regla general. En cuanto al fraccionamiento del pago del salario, éste se dividirá en 14 pagas al año, correspondiendo doce de ellas a los meses naturales y las extraordinarias en junio y diciembre. El devengo de las mismas es del 1 de enero al 30 de junio la primera y del 1 de julio al 31 de diciembre la segunda.

Todos los empleados podrán disfrutar de unas vacaciones anuales de 22 días laborables, siendo su devengo el año natural.

7.5 BENEFICIOS SOCIALES

Para estudios

Si nuestros empleados cursan estudios oficiales (es decir, que den lugar a una titulación académica ó profesional) relacionados con la actividad de la Empresa, MEPA pagará:

- 75% del coste de la matrícula
- 50 % de la cuota mensual, en su caso.

Las solicitudes se efectuaran a través de la Comisión de Asistencia Social designada a tal efecto en cada centro de trabajo.

Por minusvalía de hijos

Si se tiene un hijo con minusvalía (física ó psíquica) la empresa concede una asignación económica. Los importes asignados están regulados en el convenio. El único requisito que se exige es que la minusvalía esté reconocida por el régimen general de la Seguridad Social, que el colaborador perciba la prestación de éste Organismo por este concepto y hayas remitido la documentación que lo acredite a tu gestor de nómina.

Ayuda escolar para hijos

Si se tienen hijos en edad escolar, de 4 a 16 años, a cumplir en el año de hacer el pago la empresa te abona una prestación económica. La prestación económica está regulada en el convenio.

Esta ayuda no excluye la que corresponde por tener hijos con discapacidad en curso.

Asistencia Social

Si se es empleado de MEPA, se puede solicitar una subvención para gastos de enfermedad, óptica y odontología propios, de tu cónyuge, pareja de hecho o familiares que convivan con el empleado y no tengan ingresos, cualquiera que sea la naturaleza de éstos.

Cuando la petición que se realice esté dentro de las prestaciones de la Seguridad Social en la totalidad de su cuantía, será requisito imprescindible que

haya sido denegada por el Organismo competente, de forma fehaciente.

7.6 FORMAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

La selección del personal, dados los recursos con los que contaría la empresa en sus inicios, será hecha en primera instancia por los socios, y en colaboración con el personal ya contratado a medida que se avance en el proyecto, y siempre que resulte beneficioso para la empresa. Queremos destacar, que en una empresa de estas características, el ambiente y buen entendimiento que puedan existir en las oficinas pueden resultar elementos clave para el éxito de la empresa.

Las relaciones humanas siempre son importantes, pero si cabe aún más en entornos reducidos. Así pues, no sólo buscaremos cualificación técnica para acceder a un puesto en la empresa, sino también cierta compatibilidad entre el personal. El eje de la empresa será como es lógico el director general y comercial. Necesitamos una persona enérgica y con sólidos conocimientos del sector. Puesto que no podremos pagar grandes sumas de dinero, buscaríamos a alguien que quiera desarrollar en nuestra empresa su carrera profesional. Que fuese una persona joven siempre que de su persona emane seguridad y confianza para nuestros clientes.

No debemos olvidar que en gran parte esta persona va a ser la cara de la empresa. Al mismo tiempo, y por la naturaleza del cargo que ocupa, debe contar con la confianza de los socios.

Para el resto de los puestos, el ya Director General, junto con los socios, serán los que realicen la labor de contratación de los demás miembros del equipo. Se utilizarán los medios tradicionales a través de prensa y especialmente Internet (Infojobs, Monster).

Los contratos que se ofrecerán a los trabajadores serán de carácter indefinido, sujetos al Estatuto de los Trabajadores, con un periodo de prueba de 3 meses.

Creemos que es la modalidad de contrato la que mejor va a transmitir a nuestros trabajadores la idea de estabilidad que tiene la empresa. El Director General estará sujeto a un contrato de alta dirección, que se ajusta más a la relación de confianza que preside las relaciones de una persona en su posición y el conjunto de los socios.

7.7 FORMACIÓN

Invertiremos nuestros costes de formación en los sucesivos años, es decir el 1er año no daremos formación ya que al estar la empresa empezando no se lo puede permitir.

Pero en los sucesivos años, nos centraremos sobre todo en la formación de nuestra fuerza de ventas, esto pueden ser unos 3480€ anuales. También tendremos en cuenta los diferentes cursos gratuitos que se imparten en la comunidad de Madrid.

También daremos formación a nuestro Dto. Gral. que le asignaremos un coste de 4.640€.

8 PLAN FINANCIERO

8.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación de MEPA son inicialmente:

- **Capital Social:** el capital es aportado por los socios a partes iguales. Como la sociedad a constituir es una Sociedad Limitada Laboral, el capital mínimo es de 3.005,06€. Pero se va a partir de un capital de 100.000€. Este capital es necesario, según se desprende de este plan, para financiar las operaciones y las inversiones hasta que se consigue una introducción suficiente en el mercado así como para conseguir la financiación externa necesaria. Además, como se incurre en pérdidas el primer año hay que preverlo con suficiente Capital Social
- **Préstamos iniciales:** el primer año se pide al Banco Santander Central Hispano un préstamo a largo plazo (amortizable en 3 años) de 100.000€, a un tipo de interés del 7,25%.

8.2 SUPOSICIONES INICIALES

Se realiza una previsión financiera de la compañía a 5 años. Para ello, se parte de los siguientes supuestos:

- Capital inicial de 100.000€, desembolsados en su totalidad en el momento de la constitución.
- Préstamos a largo plazo por un importe de 100.000€.
- Tesorería por un importe de 200.000€, que corresponde a la suma del capital aportado y el préstamo recibido.
- Endeudamiento decreciente (se trabaja sobre los fondos propios).
- Inmovilizado Inmaterial: Se incluyen las licencias y el software tanto de los PCs y portátiles, así como el de los sistemas centrales, comunicaciones con la entidad financiera, etc. Dicho inmovilizado se amortiza de forma lineal en 5 años debido a la rápida obsolescencia.
- Inmovilizado Material: incluye los equipos informáticos y todos los elementos físicos necesarios para llevar a cabo la actividad. Su importe se amortizan linealmente en 5 años.
- Los pagos generales se realizan, se calculan a treinta días con los proveedores generales.
- Los cobros se pueden suponer a 30 días después de la facturación, es decir, la entidad financiera realiza la distribución de pagos a mes vencido calculándose en función de los importes distribuidos a lo largo del mes.
- El 50% del beneficio se destina a remunerar a los socios en función de distribución de dividendos, siempre y cuando la empresa genere beneficios.

8.3 PROYECCIÓN DE VENTAS¹.

En función de los estudios del mercado en el pasado y las previsiones futuras se puede obtener un ratio de market-share de nuestra empresa. Teniendo en cuenta el fuerte crecimiento que se espera, creemos que nuestro producto se puede posicionar muy bien, ya que la estrategia pretende enfocarse en aquellos clientes que amplían el mercado.

MARKET SHARE						
Evolucion pasada 2001-2006	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Comensales Diarios	211.956	239.130 13%	279.634 17%	322.380 15%	365.591 13%	15%
Empresas Clientes	9.130	9.783 7%	11.828 21%	13.978 18%	16.231 16%	16%
Restaurantes Afiliados	17.000	19.700 16%	22.000 12%	24.000 9%	26.000 8%	11%
Evolucion futura 2007-2011	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Total Mercado	419.012	484.327	559.823	647.087	747.953	
Crecimiento MERCADO		65.315	75.496	87.264	100.867	
Crecimiento MEPA	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500	
MEPA - Market Share %	3,58%	6,97%	10,05%	12,75%	15,04%	

Tabla 8-1. Market share.

Para la elaboración de la siguiente tabla de previsión de ventas se han tenido en cuenta factores como:

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restauración fin de mes	80.809,09 €	287.932,73 €	531.568,13 €	819.500,86 €	1.151.730,94 €
Credito fin de mes	30.420,65 €	98.867,10 €	182.523,87 €	281.390,97 €	395.468,39 €
Credito revolving	29.585,57 €	96.153,10 €	177.513,42 €	273.666,52 €	384.612,40 €
Facturación Extras	51.075,00 €	76.218,75 €	101.362,50 €	126.506,25 €	225.900,00 €
Concesión de tarjetas Fin de mes	10.200,00 €	12.750,00 €	15.300,00 €	17.850,00 €	20.400,00 €
Concesión de tarjetas Revolving	12.000,00 €	15.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	24.000,00 €
Seguro CPP	12.375,00 €	15.468,75 €	18.562,50 €	21.656,25 €	99.000,00 €
Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturacion Total	191.890,31 €	559.171,68 €	992.967,91 €	1.501.064,60 €	2.157.711,73 €

Tabla 8-2. Proyección de ventas.

- Número de empresas objetivo contratantes y número de tarjetas anuales, objetivo de ventas en función de parámetros analizados en el apartado de marketing.
- Media de tarjetas emitidas por empresa contratante (75 tarjetas media ponderada del análisis de la demanda del mercado).
- Número de comerciales y capacidad de contratación efectiva de cada uno (2 contratos semanales) teniendo en cuenta la inestimable ayuda de la base de datos contratada.
- Se tiene en cuenta que cada tarjeta mueve 156,32€ de media mensual que es lo que la empresa concede en "ayuda de comida".
- Se ha considerado el consumo medio por tarjeta fuera del sector de la restauración del 42,53€².
- Los importes obtenidos del producto "crédito fin de mes" son del 68% de los usuarios que utilizan la tarjeta¹.

¹ Detalle de la previsión de ventas en el apartado: 9.10.2

² Datos obtenidos de la estadística actualizada en 1er.Q del 2006 en el "Banco de España".

- Los importes obtenidos del producto "crédito revolving" son del 32% de los usuarios que utilizan la tarjeta².
- La entidad financiera abona 1€ por cada tarjeta "crédito fin de mes" y abona 2,5€ por cada tarjeta "crédito revolving".
- Se ha considerado que un 25% de los usuarios de las tarjetas contraten el seguro CPP.

8.4 CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

A continuación se contempla la cuenta de explotación previsional para los próximos 5 años:

- Las ventas son crecientes, ya que los servicios ofrecidos en un periodo son continuados en el tiempo y se añaden a la facturación de los periodos anteriores.
- Hay que tener en cuenta que el hecho de ser prescriptores de un producto financiero provoca que la mayor partida de gastos sea la de RRHH. Los costes de RRHH ascienden progresivamente a lo largo de los cinco años por las incorporaciones de personal.
- Los gastos de Marketing se retrasan al tercer año por dos motivos: el primero es que no tiene sentido excesivos gastos en el momento inicial de la empresa puesto que todavía no somos conocidos ni tenemos la estructura operativa funcionando eficazmente y el segundo es para que no influyan negativamente en la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año y no aumenten la financiación necesaria.
- No se tiene en cuenta dotación a la provisión por impagados puesto que ya se encarga la entidad financiera de dicha gestión y a nosotros nos llega la facturación con dicho dato filtrado en nuestra comisión. Lo que sí se tiene en cuenta es una dotación por contingencias del 1% frente al importe de lo facturado de las ventas.
- Los gastos de constitución ascienden a 18.000€, y se amortizan linealmente en 5 años.
- Los importes de las amortizaciones no son muy elevados debido a que el mayor inmovilizado es el know-how del negocio y no se puede valorar.
- Los gastos financieros se van reduciendo a medida que se reduce la deuda.
- Los ingresos financieros provienen de las cuentas corrientes y de las inversiones financieras temporales que se mantienen.
- El beneficio es positivo a partir del segundo año, representando en este período un 15% del importe de las ventas. Este año el beneficio neto se favorece del crédito fiscal acumulado anteriormente.

¹ Datos obtenidos del "Informe anual de seguimiento de La Caixa".

² Datos obtenidos del "Informe anual de seguimiento de La Caixa".

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos por Ventas	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
MARGEN OPERATIVO	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
Gastos de Explotacion	274.932,86 €	143%	340.510,44 €	61%	537.879,36 €	54%	490.311,66 €	33%	564.966,64 €	26%
Gastos de Marketing	12.401,00 €		7.072,00 €		117.544,88 €		50.511,48 €		52.531,93 €	
Gastos de Personal	225.912,96 €		292.662,72 €		373.578,24 €		386.920,32 €		451.584,00 €	
Gastos de Estructura - Servicios Generales	26.018,90 €		30.655,72 €		35.996,24 €		42.119,87 €		49.770,71 €	
Amortizaciones	10.600,00 €		10.120,00 €		10.760,00 €		10.760,00 €		11.080,00 €	
BENEFICIO OPERATIVO	-83.042,55 €	-43%	218.661,25 €	39%	455.088,56 €	46%	1.010.752,93 €	67%	1.592.745,09 €	74%
Ingresos Extra	- €		- €		- €		- €			
Gastos Extra	- €		- €		- €		- €			
Ingresos Financieros	173,55 €		1.056,31 €		7.172,54 €		17.207,13 €		26.673,58 €	
Gastos Financieros	7.250,00 €		4.833,33 €		2.416,67 €		- €			
BAI - BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-90.119,00 €	-47%	214.884,22 €	38%	459.844,43 €	46%	1.027.960,06 €	68%	1.619.418,67 €	75%
Donaciones	1.918,90 €		5.591,72 €		9.929,68 €		15.010,65 €		21.577,12 €	
BASE IMPONIBLE	-88.200,10 €		209.292,51 €		469.774,11 €		1.042.970,71 €		1.640.995,79 €	
Credito Fiscal - ACTIVO	30.870,03 €		- €		- €		- €		- €	
Impuesto de Sociedades	- €		-42.382,34 €		-164.420,94 €		-365.039,75 €		-574.348,53 €	
BDI - BENEFICIO NETO	-61.167,87 €	-32%	166.910,16 €	30%	285.493,81 €	29%	647.909,67 €	43%	1.023.493,03 €	47%

Tabla 8-3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

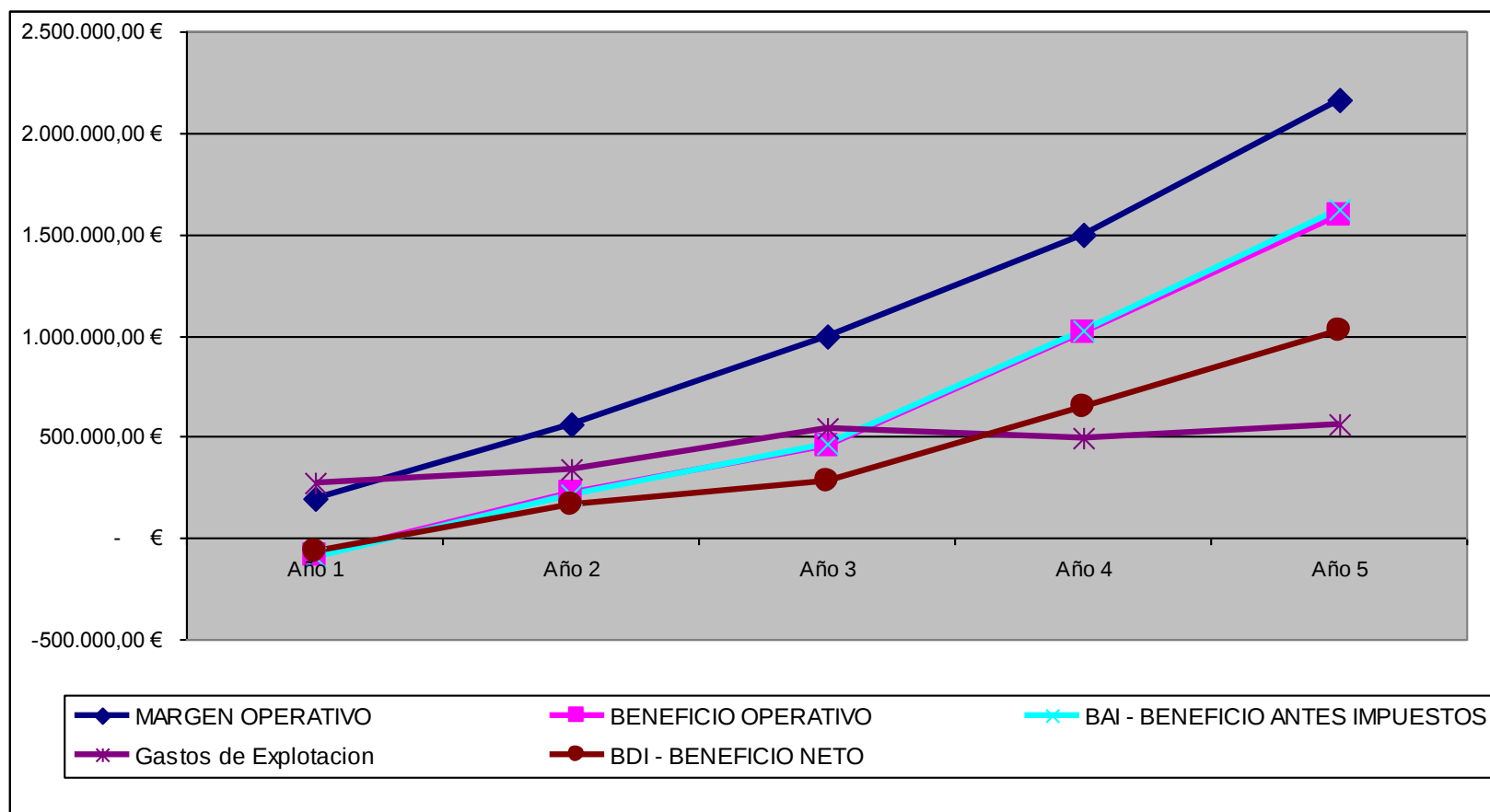


Figura 8-1 Pérdidas y ganancias previsional.

8.5 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €
Gastos Constitucion	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	- €
Informatica / Tecnologia	32.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	8.000,00 €	- €
Informatica Personal	4.000,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	2.400,00 €	2.280,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €	1.080,00 €
Activo Circulante	101.434,78 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Hacienda publica (IVA a compensar)	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda publica (Credito Fiscal)	30.870,03 €	- €	- €	- €	- €
Tesoreria - Cash	70.564,75 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Total de Activos	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €
PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reserva legal - 10%				20.000,00 €	20.000,00 €
Reserva Voluntaria				185.618,05 €	509.572,89 €
Deudas pendientes con los socios				-185.618,05 €	-323.954,84 €
Remanente			105.742,29 €		
Perdidas acumulados ejer. Anter.		-61.167,87 €			
Perdidas y Ganancias - Resultado Ejercicio	-61.167,87 €	166.910,16 €	285.493,81 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Deuda LP	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante					
Deuda CP		- €	- €	- €	- €
Proveedores	3.663,05 €	3.597,05 €	14.638,99 €	8.831,70 €	9.753,79 €
Hacienda publica (acreedora IVA a ingresar)	1.339,61 €	6.931,25 €	11.149,69 €	18.779,11 €	27.384,12 €
Hacienda publica (acreedora IS)	0,00 €	42.382,34 €	164.420,94 €	365.039,75 €	574.348,53 €
Total de pasivo	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €

Figura 8-2. Balance Previsional.

Se puede ver en el balance de la compañía:

ACTIVO:

- Tanto el inmovilizado material como el inmaterial, aparecen en el activo del balance por su valor neto (precio de adquisición menos amortización).
- Los gastos de constitución ascienden a 18.000€, pero su importe se va reduciendo directamente a medida que se van amortizando.

PASIVO:

- Partiendo de un capital inicial de 200.000€, se van acumulando resultados negativos, hasta el año en el que éstos se ven compensados por los beneficios.
- El Impuesto de Sociedades se ha considerado del 35% de los resultados antes de impuestos, computándose como crédito fiscal el 35% de las pérdidas de ejercicios anteriores. El modelo refleja que el Impuesto de Sociedades del año 2 es siempre positivo, por lo que en todos los casos se compensan las pérdidas del año 1

8.6 TESORERÍA - CASH-FLOW PREVISIONAL

A continuación se muestra el gráfico de la evolución para los primeros cinco años del cash-flow.

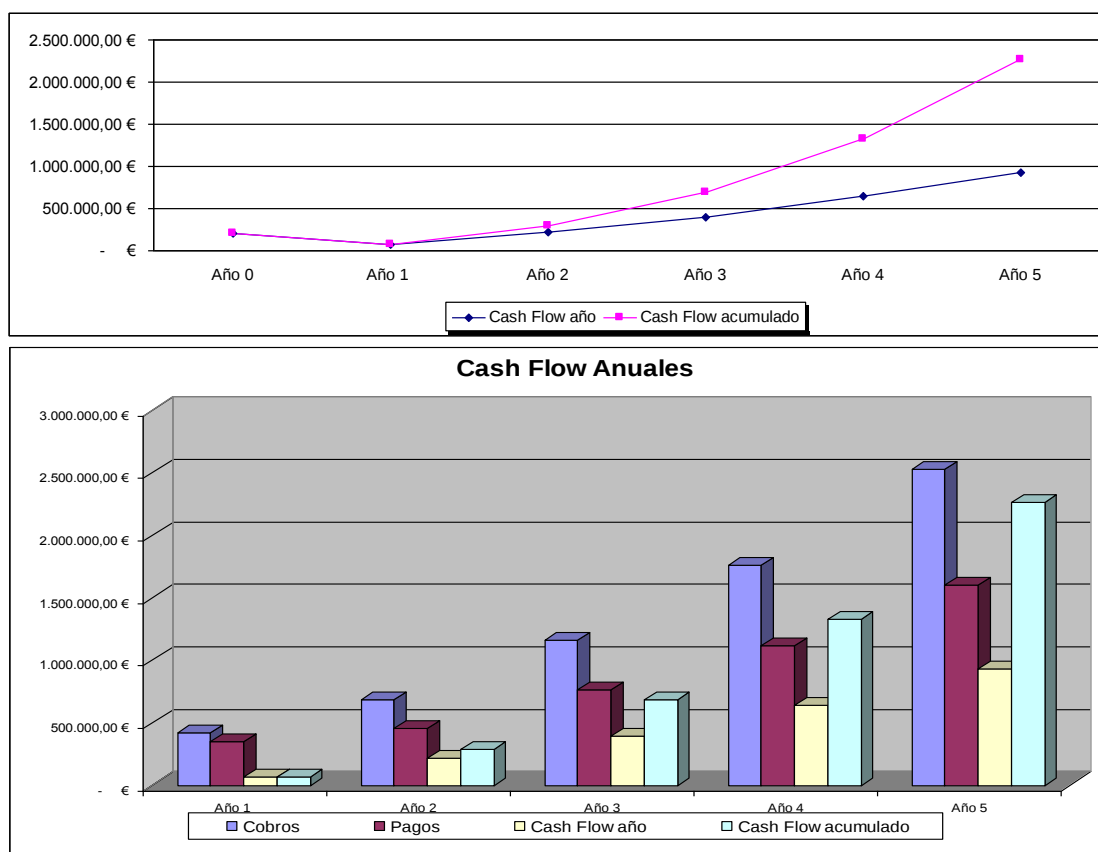


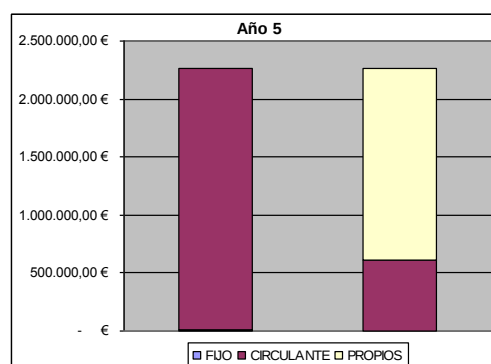
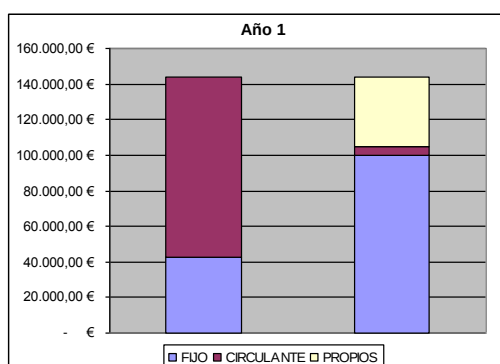
Figura 8-3 Evolución del Cash-flow.

- Partiendo de la cifra inicial de tesorería (200.000€), el cash-flow se va reduciendo debido a que es el comienzo del negocio, siendo los gastos mayores que los ingresos. A partir del segundo año se consigue equilibrar el cash-flow, el cual empieza a remontar a finales de año.

8.7 RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISIONALES

A continuación, se detallan los principales ratios estudiados en la previsión de la evolución del negocio.

ACTIVO-PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €
Activo circulante	101.434,78 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Activo Total	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €
Pasivo Fijo	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante	5.002,65 €	52.910,65 €	190.209,62 €	392.650,56 €	611.486,43 €
Recursos Ajenos	105.002,65 €	119.577,32 €	223.542,95 €	392.650,56 €	611.486,43 €
Recursos propios	38.832,13 €	205.742,29 €	491.236,11 €	953.527,72 €	1.653.065,92 €
Pasivo total	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €



RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Liquidez General	20,28	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio Tesorería	14,11	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio de Solvencia	1,37	2,72	3,20	3,43	3,70
Ratio Endeudamiento	2,70	0,58	0,46	0,41	0,37
Ratio Cobertura Intereses	-11,45	45,24	188,31	0,00	0,00
Ratio Estructura del Activo	0,29	0,10	0,04	0,01	0,00

RATIOS ECONOMICOS => RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Beneficios	-0,28	0,31	0,29	0,43	0,47
Rotacion del Activo	1,33	1,72	1,39	1,12	0,95
Apalancamiento financiero	3,70	1,58	1,46	1,41	1,41
ROA (Return on Asset)	-37%	53%	40%	48%	45%
ROE (Return on equity)	-139%	83%	59%	68%	64%

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT (Benef. Operativo neto tras impuestos)	-68.417,87 €	162.076,83 €	283.077,15 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Amortizaciones	10.600,00 €	10.120,00 €	10.760,00 €	10.760,00 €	11.080,00 €
Inversiones netas	-42.400,00 €	-33.880,00 €	-26.320,00 €	-15.560,00 €	-6.080,00 €
Incremento Fondo Maniobra	-3.663,05 €	-3.597,05 €	-14.638,99 €	-8.831,70 €	-9.753,79 €
FREE CASH FLOW	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	1.018.739,24 €
Valor Residual					8.469.037,08 €
FREE CASH FLOW - Actualizado	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	9.487.776,32 €
VAN	5.050.744,54 €				
TIR	207%				
WACC - Coste ponderado medio capital	15,95%				
Tasa libre de riesgo (Bono 10 años)	3,95%				
Prima de riesgo (Start-Up)	12,00%				

Figura 8-4 Ratios económico-financieros previsionales.

- **Liquidez general:** Es principio este valor se suele considerar adecuado cuando oscila entre 1 y 1.5. En este caso es bastante elevado.
- **Tesorería:** Los valores de este ratio oscilan apreciablemente en el sector. En este caso es elevado debido al crédito fiscal el primer año.
- **Solvencia:** Refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas según vayan venciendo. Va mejorando con el tiempo.
- **Endeudamiento:** Este ratio mide la capacidad de endeudamiento de la empresa mediante fondos ajenos. En este caso es alto el primer año, similar a las empresas del sector y mejora con el tiempo debido a la devolución del préstamo.
- El **VAN** que se obtiene a 5 años en este plan de negocio es de casi 1,3 millones de euros a un coste de capital del 10,95% (basado en una tasa libre de riesgo en el bono a 10 años y una prima de riesgo del 7% el doble de las empresas que se encuentran en el mercado de valores). Esto se puede considerar como un indicador de lo rentable que es el negocio. La **TIR** resultante es superior al 200%, que es superior al coste del capital (10,95%), por lo que corrobora la buena rentabilidad del negocio.
- En lo que se refiere al Margen, se puede observar que el segundo año es elevado debido al crédito fiscal, estabilizándose para el cuarto y quinto año superior al 40%.
- Activo fijo pequeño, similar a las empresas del sector y acorde con una empresa de servicios.

8.8 ESCENARIOS POSIBLES

8.8.1 Escenario Optimista

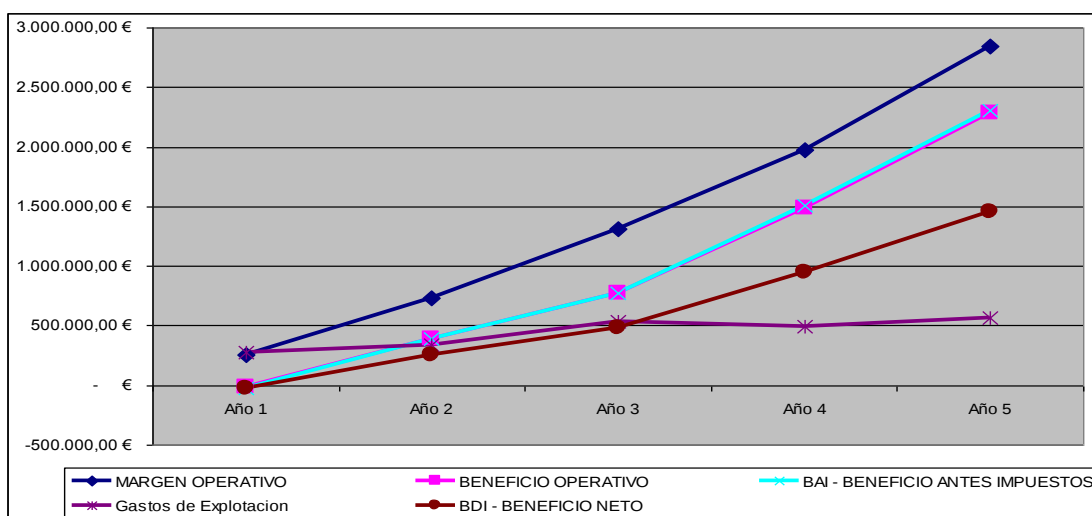
Se supone la variación de los siguientes parámetros:

- Teniendo en cuenta la capacidad operativo del área comercial se mantenga constante (que en los 5 años se contraten 1.500 empresas) pero que la tasa media de trabajadores en cada una de ellas aumente un 25% (es decir, de 75 a 100 trabajadores), esto implicaría que el número de tarjetas en circulación al cabo de los 5 años pasaría de 112.500 a 150.000 tarjetas.
- El incremento en el número de tarjetas emitidas anualmente del 25% implica una mayor efectividad en el rendimiento de la empresa puesto que con el mismo personal se consigue mayores ingresos.
- El incremento en el número de tarjetas emitidas anualmente pasaría del 17% al 23% del market-share.
- El incremento medio del 25% consumo crediticio en los productos de "crédito a fin de mes" y "crédito revolving" incide positivamente en el balance de la empresa ya que aumenta la facturación de los productos secundarios de la empresa.

MEPA - Market Share %	4,77%	9,29%	13,40%	17,00%	20,05%
-----------------------	-------	-------	--------	--------	--------

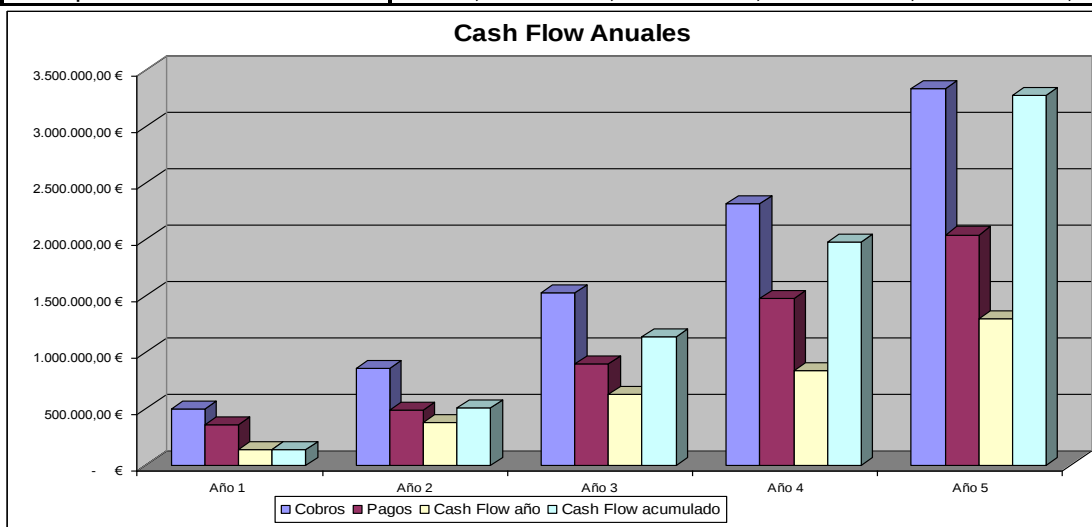
Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas	200	450	750	1100	1500
Tarjetas en circulación	20.000	45.000	75.000	110.000	150.000
Nº Operaciones Restauración fin de m	111.683,00 €	383.910,31 €	708.757,50 €	1.092.667,81 €	1.535.641,25 €
Nº Operaciones Credito fin de mes	40.560,86 €	131.822,80 €	243.365,17 €	375.187,96 €	527.291,19 €
Nº Operaciones Cedito revolving	39.447,43 €	128.204,13 €	236.684,55 €	364.888,69 €	512.816,53 €
Extra	62.600,00 €	90.625,00 €	118.650,00 €	146.675,00 €	273.700,00 €
Nº Concesión de tarjetas Fin de m	13.600,00 €	17.000,00 €	20.400,00 €	23.800,00 €	27.200,00 €
Nº Concesión de tarjetas Revolving	16.000,00 €	20.000,00 €	24.000,00 €	28.000,00 €	32.000,00 €
Nº Concesión Seguro CPP	16.500,00 €	20.625,00 €	24.750,00 €	28.875,00 €	132.000,00 €
Nº Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturación Total	254.291,29 €	734.562,24 €	1.307.457,22 €	1.979.419,46 €	2.849.448,98 €

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos por Ventas	254.291,29 €		734.562,24 €		1.307.457,22 €		1.979.419,46 €		2.849.448,98 €	
MARGEN OPERATIVO	254.291,29 €		734.562,24 €		1.307.457,22 €		1.979.419,46 €		2.849.448,98 €	
Gastos de Explotacion	272.456,87 €	107%	339.840,34 €	46%	538.471,29 €	41%	492.408,13 €	25%	569.057,45 €	20%
Gastos de Marketing	12.401,00 €		7.072,00 €		117.544,88 €		50.511,48 €		52.531,93 €	
Gastos de Personal	225.912,96 €		292.662,72 €		373.578,24 €		386.920,32 €		451.584,00 €	
Gastos de Estructura - Servicios Generales	23.542,91 €		29.185,62 €		35.788,17 €		43.416,34 €		53.061,52 €	
Amortizaciones	10.600,00 €		10.920,00 €		11.560,00 €		11.560,00 €		11.880,00 €	
BENEFICIO OPERATIVO	-18.165,59 €	-7%	394.721,90 €	54%	768.985,93 €	59%	1.487.011,33 €	75%	2.280.391,52 €	80%
Ingresos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Gastos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Ingresos Financieros	173,55 €		1.056,31 €		7.172,54 €		17.207,13 €		26.673,58 €	
Gastos Financieros	7.250,00 €		4.833,33 €		2.416,67 €		- €		- €	
BAI - BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-25.242,03 €	-10%	390.944,88 €	53%	773.741,80 €	59%	1.504.218,46 €	76%	2.307.065,11 €	81%
Donaciones	2.542,91 €		7.345,62 €		13.074,57 €		19.794,19 €		28.494,49 €	
BASE IMPONIBLE	-22.699,12 €		383.599,26 €		786.816,37 €		1.524.012,66 €		2.335.559,60 €	
Impuesto de Sociedades Teorico - 35%	7.944,69 €	-	134.259,74 €	-	275.385,73 €	-	533.404,43 €	-	817.445,86 €	-
Credito Fiscal - ACTIVO	7.944,69 €		- €		- €		- €		- €	
Deuda Tributaria - PASIVO	- €		126.315,05 €		275.385,73 €		533.404,43 €		817.445,86 €	
Impuesto de Sociedades	- €		-126.315,05 €		-275.385,73 €		-533.404,43 €		-817.445,86 €	
BDI - BENEFICIO NETO	-19.840,25 €	-8%	257.284,21 €	35%	485.281,50 €	37%	951.019,84 €	48%	1.461.124,76 €	51%

**BALANCE PREVISIONAL**

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	42.400,00 €	33.080,00 €	24.720,00 €	13.160,00 €	2.880,00 €
Gastos Constitucion	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	- €
Informatica / Tecnologia	24.000,00 €	18.000,00 €	12.000,00 €	6.000,00 €	- €
Informatica Personal	4.000,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	2.400,00 €	2.280,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €	1.080,00 €
Activo Circulante	143.391,36 €	510.091,96 €	1.136.689,33 €	1.976.722,19 €	3.269.194,21 €
Hacienda publica (IVA a compensar)	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda publica (Credito Fiscal)	7.944,69 €	- €	- €	- €	- €
Tesoreria - Cash	135.446,67 €	510.091,96 €	1.136.689,33 €	1.976.722,19 €	3.269.194,21 €
Total de Activos	185.791,36 €	543.171,96 €	1.161.409,33 €	1.989.882,19 €	3.272.074,21 €

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reserva legal - 10%				20.000,00 €	20.000,00 €
Reserva Voluntaria				351.362,73 €	826.872,65 €
Deudas pendientes con los socios				-351.362,73 €	-475.509,92 €
Remanente			237.443,96 €		
Perdidas acumulados ejer. Anter.		-19.840,25 €			
Perdidas y Ganancias - Resultado Ejercicio	-19.840,25 €	257.284,21 €	485.281,50 €	951.019,84 €	1.461.124,76 €
Deuda LP	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante					
Deuda CP		- €	- €	- €	- €
Proveedores	3.426,98 €	3.456,89 €	14.619,15 €	8.955,31 €	10.067,54 €
Hacienda publica (acreedora IVA a ingresar)	2.204,63 €	9.289,39 €	15.345,66 €	25.139,89 €	36.563,41 €
Hacienda publica (acreedora IS)	0,00 €	126.315,05 €	275.385,73 €	533.404,43 €	817.445,86 €
Total de pasivo	185.791,36 €	543.171,96 €	1.161.409,33 €	1.989.882,19 €	3.272.074,21 €



RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Liquidez General	25,46	3,67	3,72	3,48	3,78
Ratio Tesorería	24,05	3,67	3,72	3,48	3,78
Ratio de Solvencia	1,76	2,64	3,43	3,51	3,79
Ratio Endeudamiento	1,32	0,61	0,41	0,40	0,36
Ratio Cobertura Intereses	-2,51	81,67	318,20	0,00	0,00
Ratio Estructura del Activo	0,23	0,06	0,02	0,01	0,00
RATIOS ECONOMICOS => RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Beneficios	-0,05	0,36	0,37	0,48	0,51
Rotacion del Activo	1,37	1,35	1,13	0,99	0,87
Apalancamiento financiero	2,32	1,61	1,41	1,40	1,40
ROA (Return on Asset) = Margen*Rotacion	-7%	48%	42%	48%	45%
ROE (Return on equity) Beneficio Economico	-16%	78%	59%	67%	62%

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT (Benef. Operativo neto tras impuestos)	-27.090,25 €	252.450,88 €	482.864,83 €	951.019,84 €	1.461.124,76 €
Amortizaciones	10.600,00 €	10.920,00 €	11.560,00 €	11.560,00 €	11.880,00 €
Inversiones netas	-42.400,00 €	-33.080,00 €	-24.720,00 €	-13.160,00 €	-2.880,00 €
Incremento Fondo Maniobra	-3.426,98 €	-3.456,89 €	-14.619,15 €	-8.955,31 €	-10.067,54 €
FREE CASH FLOW	-62.317,23 €	226.833,98 €	455.085,68 €	940.464,53 €	1.460.057,22 €
Valor Residual					12.137.825,06 €
FREE CASH FLOW - Actualizado	-62.317,23 €	226.833,98 €	455.085,68 €	940.464,53 €	13.597.882,28 €
VAN	7.415.312,91 €				
TIR	457%				
WACC - Coste ponderado medio capital	15,95%				
Tasa libre de riesgo (Bono 10 años)	3,95%				
Prima de riesgo (Start-Up)	12,00%				

Figura 8-5 Resultados bajo un escenario optimista.

8.8.2 Escenario Pesimista

Se supone la variación de los siguientes parámetros:

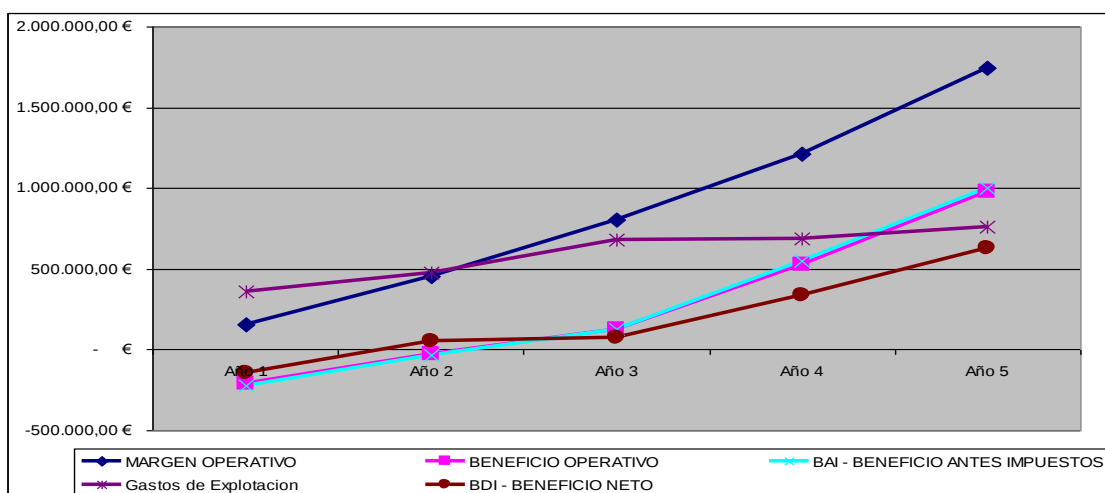
- Se tiene en cuenta que la capacidad operativa del área comercial disminuya frente al caso realista, es decir, cada comercial no consigue contratar 8 contratos mensuales sino tan solo 6.
- Se aumenta el número de empresas pasando de 1.500 a 2000 empresas, esto implica un mayor esfuerzo en RRHH.
- La tasa media de trabajadores en cada una de ellas disminuye de 75 a 45 trabajadores, esto implicaría que el número de tarjetas en circulación al cabo de los 5 años pasaría de 112.500 a 90.000 tarjetas.
- El decremento en el número de tarjetas emitidas anualmente implica una menor efectividad en el rendimiento de la empresa puesto que con el más personal se consigue menores ingresos.
- El decremento en el número de tarjetas emitidas anualmente pasaría del 17% al 13,88% del market-share
- El decremento medio del 25% consumo crediticio en los productos de "crédito a fin de mes" y "crédito revolving" incide muy negativamente en el balance de la empresa ya que disminuye la facturación por los productos secundarios de la empresa.
- Empleados de MEPA necesarios para estos parámetros aumentan por ser necesarios más comerciales

MEPA - Market Share %	3,28%	6,39%	9,21%	11,69%	13,79%
------------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas	267	600	1000	1467	2000
Tarjetas en circulación	12.000	27.000	45.000	66.000	90.000
Nº Operaciones Restauración fin de m	62.499,53 €	230.346,19 €	425.254,50 €	655.600,69 €	921.384,75 €
Nº Operaciones Credito fin de mes	24.336,52 €	79.093,68 €	146.019,10 €	225.112,78 €	316.374,72 €
Nº Operaciones Cedito revolving	23.668,46 €	76.922,48 €	142.010,73 €	218.933,21 €	307.689,92 €
Extra	44.160,00 €	67.575,00 €	90.990,00 €	114.405,00 €	197.220,00 €
Nº Concesión de tarjetas Fin de m	8.160,00 €	10.200,00 €	12.240,00 €	14.280,00 €	16.320,00 €
Nº Concesión de tarjetas Revolving	9.600,00 €	12.000,00 €	14.400,00 €	16.800,00 €	19.200,00 €
Nº Concesión Seguro CPP	9.900,00 €	12.375,00 €	14.850,00 €	17.325,00 €	79.200,00 €
Nº Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturacion Total	154.664,50 €	453.937,35 €	804.274,33 €	1.214.051,68 €	1.742.669,39 €

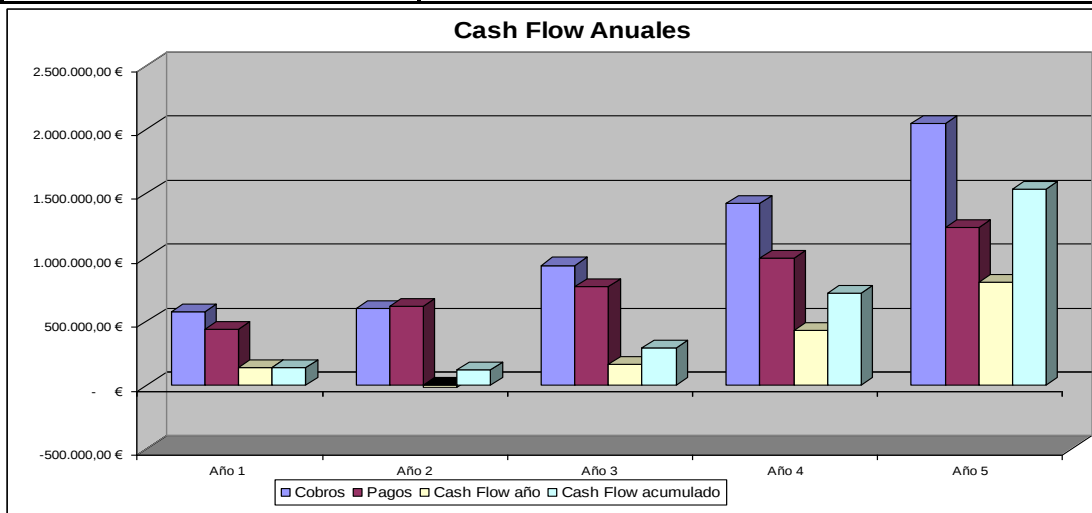
RECURSOS HUMANOS	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
PUESTOS	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes
DIRECCION										
Director general	1	67.766,40 €	1	70.372,80 €	1	72.979,20 €	1	75.585,60 €	1	78.192,00 €
Director comercial y marketing	0	- €	1	58.060,80 €	1	60.211,20 €	1	62.361,60 €	1	64.512,00 €
PERSONAL										
Secretaria de Dirección	0	- €		- €	1	22.176,00 €	1	22.968,00 €	1	23.760,00 €
Administrativo	1	24.710,40 €	1	25.660,80 €	1	26.611,20 €	1	27.561,60 €	1	28.512,00 €
Comercial	5	222.393,60 €	6	277.136,64 €	7	335.301,12 €	8	396.887,04 €	9	461.894,40 €
TOTAL Sueldos	7	314.870,40 €	9	431.231,04 €	11	517.278,72 €	12	585.363,84 €	13	656.870,40 €

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos por Ventas	154.664,50 €		453.937,35 €		804.274,33 €		1.214.051,68 €		1.742.669,39 €	
MARGEN OPERATIVO	154.664,50 €		453.937,35 €		804.274,33 €		1.214.051,68 €		1.742.669,39 €	
Gastos de Explotacion	361.058,04 €	233%	476.562,41 €	105%	678.099,94 €	84%	684.477,98 €	56%	764.556,06 €	44%
Gastos de Marketing	12.401,00 €		7.072,00 €		117.544,88 €		50.511,48 €		52.531,93 €	
Gastos de Personal	314.870,40 €		431.231,04 €		517.278,72 €		585.363,84 €		656.870,40 €	
Gastos de Estructura - Servicios Generales	22.546,64 €		26.379,37 €		30.756,34 €		35.762,66 €		41.993,72 €	
Amortizaciones	11.240,00 €		11.880,00 €		12.520,00 €		12.840,00 €		13.160,00 €	
BENEFICIO OPERATIVO	-206.393,55 €	-133%	22.625,07 €	-5%	126.174,39 €	16%	529.573,70 €	44%	978.113,33 €	56%
Ingresos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Gastos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Ingresos Financieros	173,55 €		1.056,31 €		7.172,54 €		17.207,13 €		26.673,58 €	
Gastos Financieros	14.500,00 €		9.666,67 €		4.833,33 €		- €		- €	
BAI - BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-220.719,99 €	-143%	31.235,42 €	-7%	128.513,60 €	16%	546.780,83 €	45%	1.004.786,91 €	58%
Donaciones	1.546,64 €		4.539,37 €		8.042,74 €		12.140,52 €		17.426,69 €	
BASE IMPONIBLE	-219.173,35 €		35.774,80 €		136.556,34 €		558.921,35 €		1.022.213,61 €	
Credito Fiscal - ACTIVO	76.710,67 €		- €		- €		- €		- €	
Impuesto de Sociedades	- €		89.231,85 €		-47.794,72 €		-195.622,47 €		-357.774,76 €	
BDI - BENEFICIO NETO	-145.555,97 €	-94%	53.457,05 €	12%	72.676,13 €	9%	339.017,84 €	28%	629.585,46 €	36%

**BALANCE PREVISIONAL**

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	44.960,00 €	36.280,00 €	26.960,00 €	15.720,00 €	4.160,00 €
Gastos Constitucion	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	- €
Informatica / Tecnologia	24.000,00 €	18.000,00 €	12.000,00 €	6.000,00 €	- €
Informatica Personal	5.600,00 €	5.800,00 €	5.600,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €
Mobiliario	3.360,00 €	3.480,00 €	3.360,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €
Activo Circulante	213.662,92 €	124.475,72 €	290.921,65 €	722.738,83 €	1.533.761,51 €
Hacienda publica (IVA a compensar)	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda publica (Credito Fiscal)	76.710,67 €	- €	- €	- €	- €
Tesoreria - Cash	136.952,25 €	124.475,72 €	290.921,65 €	722.738,83 €	1.533.761,51 €
Total de Activos	258.622,92 €	160.755,72 €	317.881,65 €	738.458,83 €	1.537.921,51 €

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Reserva legal - 10%					
Reserva Voluntaria					
Deudas pendientes con los socios					
Remanente					319.595,07 €
Perdidas acumulados ejer. Anter.		-145.555,97 €	-92.098,91 €	-19.422,78 €	
Perdidas y Ganancias - Resultado Ejercicio	-145.555,97 €	53.457,05 €	72.676,13 €	339.017,84 €	629.585,46 €
Deuda LP	200.000,00 €	133.333,33 €	66.666,67 €	- €	- €
Pasivo Circulante					
Deuda CP		- €	- €	- €	- €
Proveedores	3.331,99 €	3.189,34 €	14.139,40 €	8.225,59 €	9.012,31 €
Hacienda publica (acreedora IVA a ingresar)	846,89 €	5.563,81 €	8.703,64 €	15.015,70 €	21.953,92 €
Hacienda publica (acreedora IS)	0,00 €	-89.231,85 €	47.794,72 €	195.622,47 €	357.774,76 €
Total de pasivo	258.622,92 €	160.755,72 €	317.881,65 €	738.458,83 €	1.537.921,51 €



RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Liquidez General	51,13	-1,55	4,12	3,30	3,95
Ratio Tesorería	32,77	-1,55	4,12	3,30	3,95
Ratio de Solvencia	1,27	3,04	2,32	3,37	3,96
Ratio Endeudamiento	3,75	0,49	0,76	0,42	0,34
Ratio Cobertura Intereses	-14,23	-2,34	26,11	0,00	0,00
Ratio Estructura del Activo	0,17	0,23	0,08	0,02	0,00

RATIOS ECONOMICOS => RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Beneficios	-0,85	0,14	0,10	0,28	0,36
Rotacion del Activo	0,60	2,82	2,53	1,64	1,13
Apalancamiento financiero	4,75	1,49	1,76	1,42	1,42
ROA (Return on Asset) = Margen*Rotacion	-51%	39%	24%	46%	41%
ROE (Return on equity) Beneficio Economico	-241%	59%	43%	65%	58%

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT (Benef. Operativo neto tras impuestos)	-160.055,97 €	43.790,39 €	67.842,80 €	339.017,84 €	629.585,46 €
Amortizaciones	11.240,00 €	11.880,00 €	12.520,00 €	12.840,00 €	13.160,00 €
Inversiones netas	-44.960,00 €	-36.280,00 €	-26.960,00 €	-15.720,00 €	-4.160,00 €
Incremento Fondo Maniobra	-3.331,99 €	-3.189,34 €	-14.139,40 €	-8.225,59 €	-9.012,31 €
FREE CASH FLOW	-197.107,96 €	16.201,05 €	39.263,40 €	327.912,25 €	629.573,15 €
Valor Residual					5.233.800,86 €
FREE CASH FLOW - Actualizado	-197.107,96 €	16.201,05 €	39.263,40 €	327.912,25 €	5.863.374,01 €
VAN	2.846.311,94 €				
TIR	61%				
WACC - Coste ponderado medio capital	15,95%				
Tasa libre de riesgo (Bono 10 años)	3,95%				
Prima de riesgo (Start-Up)	12,00%				

Figura 8-6 Resultados bajo un escenario pesimista.

9 ANEXOS

9.1 LEY DE COMEDORES DE EMPRESA

LEY COMEDORES COMEDORES DE EMPRESA Decreto de 8 de junio de 1938 (*)

Las condiciones en que se desarrolla el trabajo han de responder al concepto de dignidad que nuestro Fuero de Trabajo proclama.

Son contrarias a este principio aquellas costumbres que, establecidas bajo un régimen materialista, colocan al hombre, principal elemento de la producción, en condiciones algunas veces de inferioridad en cuanto a la atención que se les dispensa, a los mismos instrumentos de las industrias.

Así sucede en la forma frecuente en que efectúan sus comidas los trabajadores, sentados en las aceras de las calles o alrededores de fábricas o talleres, expuestos a las inclemencias del tiempo y sin que los presida el decoro y sentido de orden que todos los actos de la vida han de tener.

Para evitar el anterior hecho poniendo su debido remedio, previa deliberación del Consejo de Ministros y a propuesta de la Organización y Acción Sindical.

DISPONGO:

Art. 1 - Toda empresa sujeta a un régimen de trabajo que no conceda a sus obreros un plazo de dos horas para el almuerzo, y aquellas en que lo solicite la mitad del personal obrero vienen obligadas a habilitar, en el plazo de dos meses, a contar desde la publicación de este Decreto en el "Boletín Oficial", un local-comedor que les permita efectuar sus comidas cubierto de los riesgos del tiempo, y provisto de las correspondientes mesas, asientos y agua (1). El local estará acondicionado para poder calentar las comidas.

Art. 2 - Cuando los trabajos deban efectuarse al aire libre en obras eventuales, las empresas deberán habilitar barracones desmontables o cobertizos, si no dispusiesen de otros locales próximos adecuados. Se exceptúan de lo anteriormente expuesto los trabajos agrícolas, salvo de aquellas faenas que se realicen, por temporadas en sitios fijos; en este caso habrán de cumplir la anterior obligación, pudiendo adaptarlo a las costumbres a las costumbres locales.

Art. 3 - Las empresas con locales permanentes que reúnan más de 50 trabajadores deberán establecer, en el plazo de un año, comedores, en los que, a base de una cooperación de la misma empresa, puedan los obreros efectuar sus comidas a precio módico.

Art. 4 - El Ministerio de Organización y Acción Sindical dictará las ordenes oportunas para la aplicación de estos preceptos.

ORDEN MINISTERIAL DE 30 DE JUNIO DE 1938

Para la debida aplicación del Decreto 8 de junio del corriente, estableciendo que por las empresas de trabajo se habiliten locales comedores para sus obreros, este Ministerio ha tenido a bien disponer:

Art. 1 - Toda empresa cuyo régimen de trabajo no conceda al personal dos horas como mínimo para el almuerzo, estará obligada a habilitar, en sitio inmediato al trabajo, un local cubierto, apropiado al clima y provisto mesas, asientos y agua potable, en cantidad suficiente para la bebida, aseo personal y limpieza de utensilios. En dicho local se dispondrá igualmente de hornillos y cualquier otro medio de uso corriente, con el combustible necesario para que el trabajador pueda calentar su comida.

Existirá idéntica obligación por parte de las empresas, aun en el caso de conceder en su Reglamento de Trabajo, dos horas para las comidas, cuando la mitad del personal, al menos solicite la instalación del local para comedor. Casi de que el empresario no atendiese la petición del personal, este podrá recurrir ante el Delegado provincial de Trabajo.

Art. 2 - Los locales comedores a que se refieren los artículos 1 y 2 del Decreto serán establecidos en consonancia con las características de cada industria, de su importancia económica, número de los trabajadores y clima de la localidad, debiéndose observar para ello las siguientes reglas:

a) En los trabajos de emplazamiento eventual que se efectúen al aire libre, las empresas podrán habilitar barracones desmontables, cobertizos, tiendas de campaña, etc., según las posibilidades y costumbres, siempre que respondan a las condiciones generales de higiene y a las finalidades de aparcamiento, reposo, alegría y comodidad que deben perseguirse.

b) En los centros de trabajo de carácter permanente, cuyo número de trabajadores no llegue a 50, se procurará que la instalación del comedor se haga de manera análoga a la que previene el artículo 3 del Decreto, en proporción a su importancia económica, clase de industria y condiciones fijas o eventuales de sus trabajadores; pero necesariamente el local destinado a comedor debe estar bien orientado, con piso firme, susceptible de limpieza, amplia ventilación y apartado de todo desagüe o vertedero de residuos, así como de los sitios en que desprenda polvo o emanaciones molestas o nocivas a la salud.

c) Para los trabajos agrícolas solo se exigirá la instalación de cobertizo-comedor, cuando se ejecuten en lugar o tajo fijo, por tiempo superior a un mes: la instalación responderá a las costumbres locales y al

carácter temporal de estos trabajos.

Art. 3 - Las industrias establecidas en locales permanentes, común número normal de trabajadores, igual o superior a 50, habrán de instalar, en el plazo ordenado en el Decreto de referencia, un local expresamente habilitado para comedor, con las suficientes condiciones de limpieza, luz y ventilación, que los hagan higiénicos y cómodos: la habitación o recinto dispondrá de medios para su calefacción cuando el clima o estación lo requiriese.

En todo caso el piso será de material propio para su limpieza o baldeo diario: las paredes, cuando menos, recubiertas de cemento o blanqueadas con cal, y las mesas y bancos, si son de madera, pintados de forma que permita su fácil aseo.

El comedor estará alejado en absoluto de todo lugar en que existan desprendimientos de olores o polvo y tendrá los medios necesarios para el aseo apropiado del trabajador antes de la comida.

Art. 4 - En las empresas a que se refiere al artículo anterior, la obligación no quedará reducida a la instalación del local-comedor, sino que se extenderá a la organización de este, a fin de que los trabajadores puedan realizar sus comidas en común, con la consiguiente economía para ellos.

A tal fin, la empresa estará obligada a lo siguiente:

a) Pago de cocinero ranchero, según costumbre y con arreglo al número de trabajadores.

b) Suministro del combustible necesario para la cocina.

c) Disponer del menaje de cocina adecuado (olla, calderos, etc.)

d) Proveer al comedor de platos sencillos de aluminio, porcelana o esmalte, y de vasos.

e) Anticipar a los trabajadores las cantidades necesarias, a fin de que puedan adquirir al por mayor los artículos comestibles necesarios.

Esta última obligación podrá ser sustituida con la organización de economatos, por los empresarios, de acuerdo con lo establecido en el artículo 43 e la vigente Ley de Contrato de Trabajo.

Art. 5 - La administración del comedor correrá a cargo de dos trabajadores, que mensualmente turnarán entre seis que designe el director gerente o empresario, de los obreros más antiguos en la empresa. Uno de ellos tendrá a su cargo todo lo referente al orden, disciplina y limpieza del local, y el otro la disposición de las comidas y dirección de la

cocina.

Las cuentas serán liquidadas en los mismos días de pago de comidas o jornales, haciéndose la oportuna distribución de los gastos para que cada trabajador abone el importe de las comidas que haya realizado.

Los encargados del comedor pasarán nota a la administración de la empresa, solicitando, si les fuera precisa, su ayuda, a los fines de contabilidad del importe del descuento por comida que haya de hacerse a cada uno de los obreros.

Las faltas cometidas por los trabajadores en el desempeño de este servicio serán sancionadas por la Delegación Sindical Provincial, que podrá acordar la exclusión del turno de administración y vigilancia, sin perjuicio de las responsabilidades de otro orden: el trabajador excluido será reemplazado en su función por otro, en la misma forma que se establece en el primer párrafo de este artículo.

Art. 6 - Con el fin de facilitar la convivencia familiar en la hora de la comida, el trabajador podrá utilizar el local-comedor establecido de acuerdo con los artículos 1 y 2 de esta Orden, por sí, solamente, o en unión de su esposa o persona de la familia que acudiese a llevarle la comida.

Art. 7 - Los Delegados e Inspectores de Trabajo cuidarán de la más exacta observación de estas normas, sancionando la falta de cumplimiento por parte de las empresas, con arreglo al procedimiento general de la Inspección de Trabajo. Las multas serán de 100 a 1000 pesetas, según la importancia de la industria y número de trabajadores, imponiéndose, en todo caso, el máximo si existe reincidencia. Esta se apreciará cuando, notificando el empresario de habersele impuesto, en resolución firme multa por infracción, no corriese la falta, o incurriese en otra análoga dentro de los tres meses contados a partir de la fecha de aquella notificación.

(*) "Boletín Oficial del Estado" de 11 de junio V. Orden de 24 de octubre de 1968 ("B.O.E" de 3 de noviembre) sobre su vigilancia y control sanitarios.

En sentencia de 28 de febrero de 1984 declara el Tribunal Central de Trabajo que el establecimiento de comedores en el centro de trabajo solo es exigible cuando, demás de darse las circunstancias establecidas en el Decreto de 8 de junio de 1938 y Orden del 30 del mismo mes y año, dichos comedores vayan a ser utilizados en la práctica, lo que no sucede cuando la jornada es continuada y ni siquiera comprende en su núcleo la hora de la comida, conclusión a que se llega interpretando el precepto en su espíritu y finalidad, criterios de los que no cabe prescindir, como dispone el artículo 3 del Código Civil.

9.2 IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

REGLAMENTO DEL IRPF

Real Decreto 214/1999 de 5 de febrero

Extracto de la LEY 40/1998 de 9 de Diciembre - IRPF:

Artículo 43 - Renta en especie:

1. Constituyen rentas en especie la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda. Cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importes en metálico para que éste adquiriera los bienes, derechos o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria.

2. No tendrán la consideración de rendimientos del trabajo en especie:

a) La entrega a los trabajadores en activo, de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, de acciones o participaciones de la propia empresa o de otras empresas del grupo de sociedades, en la parte que no exceda, para el conjunto de las entregadas a cada trabajador, de 500.000 pesetas anuales o 1.000.000 de pesetas en los últimos cinco años, en las condiciones que reglamentariamente se establezcan.

b) Las cantidades destinadas a la actualización, capacitación o reciclaje del personal empleado, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo.

c) Las entregas a empleados de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social. Tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas indirectas de prestación del servicio cuya cuantía no supere la cantidad que reglamentariamente se determine.

d) La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado.

e) Las primas o cuotas satisfechas por la empresa en virtud de contrato de seguro de accidente laboral o de responsabilidad civil del trabajador.

f) Las primas o cuotas satisfechas a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad del trabajador, en las condiciones y con los límites que reglamentariamente se establezcan.

Extracto del Real Decreto 214/1999, de 5 de Febrero - REGLAMENTO:

Artículo 44 - Gastos por comedores de empresa

que no constituyen retribución en especie:

A efectos de lo previsto en el artículo 43.2.c) de la Ley del Impuesto, tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas directas e indirectas de prestación del servicio, admitidas por la legislación laboral, en las que concurran los siguientes requisitos:

1. Que la prestación del servicio tenga lugar en días hábiles para el empleado o trabajador.

2. Que la prestación del servicio no tenga lugar durante los días que el empleado o trabajador devengue dietas por manutención exceptuadas de gravamen de acuerdo al artículo 8 de este Reglamento.

Cuando la prestación del servicio se realice a través de fórmulas indirectas, tendrán que cumplirse, además de los requisitos exigidos en el número anterior, los siguientes:

1. La cuantía de las fórmulas indirectas no podrá superar 1.300 pesetas diarias. Si la cuantía diaria fuese superior, existirá retribución en especie por el exceso. Esta cuantía podrá modificarse por el Ministro de Economía y Hacienda atendiendo a la evolución económica y al contenido social de estas fórmulas.

2. Si para la prestación del servicio se entregasen al empleado o trabajador vales-comida o documentos similares, se observará lo siguiente:

Deberán estar numerados, expedidos de forma nominativa y en ello deberá figurar su importe nominal y la empresa emisora.

Serán intransmisibles.

No podrá obtenerse, ni de la empresa, ni de tercero, el reembolso de su importe.

Sólo podrán utilizarse en establecimientos de hostelería.

La empresa que los entregue deberá llevar y conservar relación de los entregados a cada uno de sus empleados o trabajadores, con expresión del número de documento y día de entrega.

**MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA
IRPF****Real Decreto 1909/97, de 19 de diciembre**

Real Decreto 1909/97, de 19 de Diciembre, por el que se modifican determinados artículos de los reglamentos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Impuesto sobre Sociedades.

El presente Real decreto aborda cuatro materias:

La primera modificar el Reglamento del Impuesto sobre la renta de las personas físicas en dos aspectos:

El primero se refiere a las formulas directas e indirectas de prestación del servicio de comedor de empresa.

Al respecto la sentencia del Tribunal Supremo de 3 de julio de 1996 declaró nulo el requisito 1º (que no superen 900 pesetas diarias) del párrafo 1 del apartado tres del artículo 5º del reglamento del impuesto sobre la renta de las Personas Físicas, tal y como aquel fue redactado por el Real Decreto 1100/1994, de 27 de Mayo.

A lo anterior debe añadirse que el artículo 1 de la Ley 13/1996, de 30 de Diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social, ha dado nueva redacción al último párrafo del artículo 26 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (supuesto que no tendrán la consideración de retribución en especie) de forma que la nueva redacción legal, además de remitir a la norma reglamentaria la determinación de la cuantía, incorpora una precisión adicional: el límite cuantitativo sólo afectará a las fórmulas indirectas.

DISPONGO:

Artículo primero - Modificación del reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas físicas en materia de fórmulas directas e indirectas de prestación del servicio de comedor de la empresa.

El artículo 5 del Reglamento del impuesto sobre la Renta de las personas físicas (IRPF), aprobado por el artículo 1º del Real Decreto 1841/1991, de 30 de Diciembre, quedará redactado como sigue:

Artículo 5 - Reglas especiales sobre retribuciones en especie:

1. No tendrán la consideración de retribuciones en especie, a efectos de lo previsto en párrafo segundo de la letra g) del artículo 26 de la Ley del Impuesto, los estudios dispuestos por instituciones, empresas o empleadores y financiados directa o indirectamente por ellos para la actualización, capacitación o reciclaje de su personal, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo, incluso cuando su prestación efectiva se efectúe por otras personas o entidades especializadas. En estos casos, los gastos de estancia y manutención se regirán por lo previsto en el artículo 4 de este reglamento.

2. Los derechos especiales de contenido económico que se reserven los fundadores o promotores de una sociedad como remuneración de servicios personales, cuando consistan en un porcentaje sobre los beneficios de la entidad, se valorarán como mínimo, en el 35 por 100 del valor equivalente de capital social que permita la misma participación en beneficios que la reconocida a los citados derechos.

3. A efectos de los previsto en la letra a) del último párrafo del artículo 26 de la Ley del Impuesto, tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las formulas directas e indirectas de prestación del servicio, admitidas por la legislación laboral, en las que concurran los siguientes requisitos.

1. Que la prestación del servicio tendrá lugar durante los días hábiles para el empleado trabajador.

2. Que la prestación del servicio no tenga lugar durante los días que el empleado trabajador devengue dietas por manutención exceptuadas de gravamen de acuerdo al artículo 4 de este reglamento.

3. La cuantía de las formulas indirectas no podrán superar 1.300 pesetas diarias. Si la cuantía diaria fuese superior, existirá retribución en especie por el exceso. Esta cuantía podrá modificarse por el Ministerio de Economía y Hacienda atendiendo a la evolución económica y al contenido social de estas formulas.

4. Si para la prestación del servicio se entregasen al empleado o trabajador vales-comida o documentos similares, además de los requisitos exigidos en los números anteriores y cualquiera que fuere su emisor se observará lo siguiente:

Deberán estar numerados, expedidos de forma normativa y en ellos deberá figurar su importe nominal y la empresa emisora. Serán intransmisibles. No podrá obtenerse, ni de la empresa ni de terceros, el reembolso de su importe. Solo podrán utilizarse en establecimientos de hostelería. La empresa que los entregue deberá llevar y conservar relación de los entregados a cada uno de sus empleados, con expresión del número de documento y día de la entrega.

DISPOSICIÓN FINAL UNICA. Entrada en vigor.

El presente Real Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del estado.

Dado en Madrid a 19 de Diciembre de 1997

JUAN CARLOS R.

El vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Economía y Hacienda.

RODRIGO RATO Y FIGAREDO

9.3 LEGISLACIÓN SOCIAL

LEGISLACION SOCIAL

Real Decreto 1426/1997

BOE Número 234 de 30 de septiembre de 1997

Real Decreto 1426/1997, de 15 de septiembre, por el que se modifican determinados artículos de los Reglamentos Generales de Recaudación de los recursos del sistema de la Seguridad Social y sobre Cotización y Liquidación de otros derechos de la Seguridad Social.

DISPONGO:

Artículo Segundo - Modificación del apartado 1 del artículo 17, artículo 23, apartado 2 del artículo 24, apartado 2 del artículo 38, artículo 47, apartado 3 el artículo 55, apartado 2 del artículo 62, y la disposición adicional tercera del reglamento General sobre Cotización y Liquidación de otros derechos de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 2064/1995, de 22 de diciembre.

1. Al apartado 1 del artículo 17 se adicionan dos nuevos párrafos, como segundo y tercero del mismo, con la siguiente redacción:

- «A efectos de los dispuesto en el párrafo anterior, únicamente podrán obtener reducciones en las cuotas de Seguridad Social y por los conceptos de recaudación conjunta, bonificaciones en las mismas o cualquier otro beneficio en las bases, tipos y cuotas de la Seguridad Social, las empresas y demás sujetos responsables del cumplimiento de la obligación de cotizar que se considere que se encuentran al corriente en el pago de las mismas en la fecha de su concesión.

- La falta de ingreso en plazo reglamentario de las cuotas de Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta con las mismas, devengados con posterioridad a la obtención de los citados beneficios en la cotización, aunque se presenten los documentos de cotización en ese plazo reglamentario, dará lugar a la pérdida automática de tales beneficios respecto de las cuotas correspondientes a períodos no ingresados en dicho plazo. »

2. El artículo 23 queda redactado en los términos siguientes:

«Artículo 23. Base de Cotización

1. En el Régimen General de la Seguridad Social la base de cotización para todas las contingencias y situaciones amparadas por la acción protectora del mismo, incluidas las de accidente de trabajo y enfermedad profesional, estará constituida por la remuneración total, cualquiera que sea su forma o denominación, que, con carácter mensual, tenga derecho a percibir el trabajador o la que efectivamente perciba de ser ésta superior, por razón del trabajo que realice por cuenta ajena.

A) A efectos de su inclusión en la base de cotización, se considerará remuneración la totalidad de las percepciones económicas recibidas por los

trabajadores, en dinero o en especie y ya retribuyan el trabajo efectivo o los períodos de descanso computables como de trabajo, así como los conceptos que resultan de lo dispuesto en el apartado 2 de este artículo.

A estos efectos, constituyen percepciones en especie la utilización, consumo y obtención para fines particulares e bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien los conceda.

Entre otras, se consideran remuneraciones en especie los productos especificados en el artículo 26 de la Ley 18/1991, de 6 de junio, reguladora del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, incluida la adición a su último párrafo por el artículo 1 de la Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social y en el artículo 5 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1841/1991, de 27 de Mayo.

Estos productos en especie se valoran en la forma establecida para cada uno de ellos en el artículo 27 de dicha Ley 18/1991, de 6 de junio, y en el artículo 5 de su Reglamento.

B) En su caso, las percepciones de vencimiento superior al mensual se prorratearán a lo largo de los doce meses del año.

2. No se computarán en la base de cotización los siguientes conceptos:

A) Las dietas y asignaciones para gastos de viajes, gastos de locomoción, cuando correspondan a desplazamientos del trabajador fuera de su centro habitual de trabajo para realizar el mismo en lugar distinto, así como los pluses de transporte urbano y de distancia o los que les sustituyan, por desplazamiento del trabajador desde su residencia al centro habitual de trabajo, en los términos y en las cuantías siguientes:

a) A efectos de su exclusión en la base de cotización a la Seguridad Social, tendrán la consideración de dietas y asignaciones para gastos de viaje los gastos normales de manutención y estancia en restaurantes, hoteles y demás establecimientos de hostelería, devengados por desplazamiento el trabajador fuera de su centro habitual de trabajo para realizar el mismo en municipio distinto.

Las dietas y asignaciones para gastos de viaje no se computarán en la base de cotización cuando las mismas se hallen exceptuadas de gravamen de conforme a los apartados tres y cuatro del artículo 4 del reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobado por el Real Decreto 1841/1991, de 30 de diciembre. El exceso sobre los límites señalados en el mismo se computará en la

base de cotización a la Seguridad Social.

b) A los mismos efectos de su exclusión en la base de cotización a la Seguridad Social, se consideran gastos de locomoción, gastos normales del trabajador que se desplace fuera de la fábrica, taller, oficina o centro habitual de trabajador para realizarlo en otro distinto diferente municipio.

Los gastos de locomoción, tanto si el empresario los satisface directamente como si resarce de ellos al trabajador, estarán excluidos de la base de cotización en los supuestos y con el alcance establecidos en los apartados dos y cuatro y seis del artículo 4 del indicado Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobado por el Real Decreto 1841/1991, de 30 de diciembre. El exceso sobre importes en él fijados se incluirá en la base de cotización.

c) A efectos de su exclusión en la base de cotización, se reputarán pluses de transporte urbano y de distancia o equivalentes las cantidades que deban abonarse o resarcirse al trabajador o asimilado por su desplazamiento desde el lugar de su residencia hasta el centro habitual de trabajo y a la inversa.

En todo caso, estos pluses no necesitarán justificación y estarán excluidos de la base de cotización siempre que su cuantía no exceda en su conjunto del 20 por 100 del salario mínimo interprofesional establecido mensualmente para mayores de dieciocho años sin incluir la parte correspondiente a pagas extraordinarias, computándose, en otro caso, en dicha base el exceso resultante.

B) Las indemnizaciones por fallecimiento y las correspondientes a traslados, suspensiones, despidos y ceses.

C) Las cantidades que se abonen en concepto de quebranto de moneda y las indemnizaciones por desgaste de útiles o herramientas y adquisición y mantenimiento de prendas de trabajo, cuando tales gastos sean efectivamente realizados por el trabajador y sean los normales de tales útiles o prendas.

Estas cantidades e indemnizaciones, que en el supuesto de percibirse con periodicidad superior a la mensual serán prorrateadas en los términos indicados en el apartado 1.B) de este artículo, quedarán excluidas de la base de cotización cuando no excedan del 20 por 100 del salario mínimo interprofesional establecido mensualmente para mayores de dieciocho años, sin incluir el prorrateo de las pagas extraordinarias. El exceso sobre dicho límite será objeto de inclusión en la base de cotización.

D) Los productos en especie concedidos voluntariamente por las empresas.

a) A estos efectos, se consideran tales las percepciones indicadas en el apartado 1.A) de este artículo cuya entrega por parte de las empresas no sea debida en virtud de norma, convenio colectivo o contrato de trabajo ni se hallen incluidas en el apartado 2.F) de este mismo artículo.

b) Los productos en especie concedidos voluntariamente por las empresas y valorados

conforme a lo dispuesto en el apartado 1.A) quedan excluidos de la base de cotización siempre que su valoración conjunta no exceda del 20 por 100 del salario mínimo interprofesional establecido mensualmente para trabajadores mayores de dieciocho años, sin incluir la parte correspondiente a pagas extraordinarias. El exceso sobre la cuantía indicada será computado en la base de cotización.

E) Las percepciones por matrimonio.

F) Las prestaciones de la Seguridad Social, en todo caso, así como sus mejoras y las asignaciones asistenciales concedidas por las empresas, éstas dos últimas en los términos siguientes:

a) Se consideran mejoras de las prestaciones de la Seguridad Social las percepciones entregadas directamente por las empresas a los trabajadores o asimilado así como las aportaciones efectuadas por aquellas a que se refiere el artículo 192 de la Ley General de la Seguridad Social, siempre que el beneficio obtenido por el interesado suponga un complemento de la percepción que le otorga el sistema de la Seguridad Social en su modalidad contributiva.

b) En las asignaciones asistenciales a que se refiere este apartado se considerarán incluidas, entre otras, las siguientes:

1. Las cantidades destinadas a satisfacer gastos de estudios del trabajador o similar dispuestos u organizados por instituciones, empresarios o empleadores y financiados directamente por ellos para la actualización, capacitación o reciclaje de su personal, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo, incluso cuando su prestación efectiva se efectúe por otras personas o entidades especializadas.

Cuando dichos gastos no vengan exigidos por el desarrollo de aquellas actividades o características y sean debidos por norma o convenio colectivo, siempre que se justifique su realización y cuantía serán considerados retribuciones en especie en los términos establecidos en el apartado 1.A) de este artículo.

En ambos supuestos los gastos de estancia y manutención se regirán por lo previsto en el párrafo a) del apartado 2.A) de este artículo.

2. Las entregas de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social, teniendo la misma consideración las fórmulas indirectas de prestación del servicio de comedor cuando su cuantía no supere la cantidad establecida en el ordenamiento tributario.

3. La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal.

4. La entrega gratuita o por precio inferior al normal del mercado de acciones o participaciones por parte de las empresas, siempre que reúnan las características y requisitos establecidos en el artículo 26 de la Ley 18/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

5. La entrega de los propios productos de la empresa o los descuentos o compensaciones en la compra de los mismos, siempre que su cuantía no supere el 20 por 100 del salario mínimo interprofesional establecido mensualmente para trabajadores mayores de dieciocho años, sin incluir la parte correspondiente a pagas extraordinarias. El exceso sobre dicha cuantía se incluirá en la base de cotización.

Todas estas asignaciones no tendrán la consideración de retribución en especie a efectos de lo dispuesto en el apartado 2.D) de este artículo.

G) Las horas extraordinarias, salvo para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sin perjuicio de la cotización adicional en los términos establecidos en el artículo 24 de este Reglamento.

3. Lo establecido en el apartado anterior se entiende sin perjuicio de las especialidades previstas en la sección 10ª de este mismo capítulo, así como de las facultades del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para establecer el cómputo de las horas extraordinarias en la determinación de la base de cotización por contingencias comunes, ya sea con carácter general o ya por sectores laborales en los que la prolongación de la jornada será característica de su actividad. »

3. Al **apartado 2 del artículo 24** se adiciona un párrafo segundo con la redacción siguiente:

- «En todo caso, en la cotización adicional por horas extraordinarias estructurales que superen el tope máximo de ochenta horas, computadas en los términos establecidos en el artículo 35.2 de la Ley del Estatuto de Trabajadores, se aplicará el tipo general de cotización establecido para las horas extraordinarias en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para cada ejercicio».

4. El **apartado 2 del artículo 38** queda redactado en los siguientes términos:

- «2. La base mensual de cotización de estos trabajadores será la fijada, en la respectiva Ley de Presupuestos Generales del Estado, para las diferentes categorías profesionales de los mismo.»

5. El **artículo 47** queda redactado en los términos siguientes:

- «Artículo 47. Base de Cotización.
La base de cotización en este Régimen especial de Empleados de Hogar será única para todas las contingencias y situaciones en que exista obligación de cotizar y estará constituida por la cantidad fijada en la correspondiente Ley de Presupuestos Generales del Estado. »

6. El **apartado 3 del artículo 55** queda redactado en los términos siguientes:

- « 3. El Instituto Social de la Marina, en colaboración con la Tesorería General de la Seguridad Social en la región recaudatoria dentro del sector marítimo pesquero, efectuará tanto la comprobación de las liquidaciones que se determinen como el control de

las cotizaciones a efectos de despacho de embarcaciones por las autoridades de la Marina en los términos que establezca el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. »

7. El **apartado 2 del artículo 62** queda redactado en los términos siguientes:

- «2. Los coeficientes a que se refiere el apartado anterior se determinarán teniendo en cuenta la relación existente entre el importe del gasto presupuestario para las prestaciones a que afecte la exclusión o la colaboración y el importe del total previsto, que, en ambos casos, hayan de ser financiados con cotizaciones y demás recursos distintos a las aportaciones del Estado. En la determinación de los coeficientes aplicables se tendrá en cuenta, además, la obligación de contribuir a satisfacer las exigencias de la solidaridad nacional, de acuerdo con lo dispuesto en el apartado 5 del artículo 77 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.»

8. La **disposición adicional tercera** queda redactado en los términos siguientes:

- «Cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en el Régimen Especial Agrario de la Seguridad Social.

1. A partir del 26 de enero de 1996, la formalización y la protección de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en el Régimen Especial Agrario de la Seguridad Social se efectuará únicamente en la modalidad de cuotas por salarios.

2. Cuando la formalización de la protección e las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se haya efectuado en la modalidad de cuotas por hectáreas con anterioridad a la fecha indicada en el apartado anterior, el período de liquidación y consiguiente presentación y pago de las liquidaciones de cuotas serán los establecidos en el documento de asociación, que mantendrá su vigencia durante el ejercicio de 1997, así como en aquellos otros ejercicios en que así se establezca en la respectiva Ley de Presupuestos Generales del Estado»

Disposición derogatoria

Única. Derogación normativa.

Desde la entrada en vigor de este Real Decreto, quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo dispuesto en el mismo.

Disposición final

Única. Entrada en vigor.

Lo dispuesto en este Real Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación el "Boletín Oficial del Estado", salvo lo establecido en el apartado 2 de su artículo segundo, que será aplicable a las cuotas devengadas a partir del mes siguiente al de dicha publicación.

9.4 INI. ESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN ESPAÑA.

<http://www.ine.es/prodyser/pubweb/esp/ef/empr05.pdf>



Empresas

Número de empresas registradas

	01/01/2004	01/01/2003	Variación interanual
TOTAL	2.942.583	2.813.159	
Industria	248.289	248.038	
Construcción	391.487	360.047	
Comercio	825.503	808.529	
Resto de Servicios*	1.477.304	1.386.545	

*Hostelería, transporte y comunicaciones, inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales, actividades educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

Existen cerca de 3 millones de empresas

El número de empresas activas ha aumentado un 4,6% en 2003 hasta alcanzar la cifra de 2,9 millones, según la última actualización del Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2004. El DIRCE reúne en un sistema de información único a todas las empresas españolas y a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Genera información asociada a la demografía de empresas: altas, permanencias y bajas. Los mayores incrementos en el número de empresas se producen en Construcción (8,7%) y en Resto de Servicios (5,8%).

Más de la mitad no tienen asalariados

El 51% de las empresas, más de un millón y medio, no tiene ningún asalariado, mientras que otras 818.000 (el 27,8% del total) tienen entre uno y dos empleados. Si se considera sólo a las empresas con asalariados, las compañías con uno o dos empleados representan el 56,7% del total, mientras que las compañías que emplean a 20 ó más trabajadores sólo suponen el 5,4% del total.

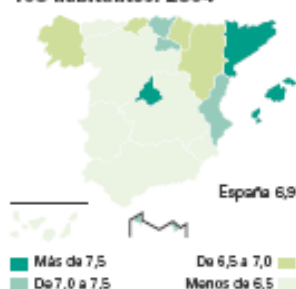
La mayor proporción de empresas pequeñas se sitúa en los sectores Resto de servicios (el 83,1% emplean a dos o menos asalariados) y Comercio (81,3%). Por el contrario, el peso de las empresas grandes se concentra en la Industria (un 9,3% del total emplea a 20 ó más asalariados).

366.000 empresas nuevas en 2003

Atendiendo a la evolución temporal, cabe destacar que más de 366.000 empresas (el 11% del total) comienzan el ejercicio de actividades económicas durante 2003, mientras que 243.000 (el 7,6% del total) cesan todas sus actividades. Casi el 81% de las unidades económicamente activas en el año 2003 ya figuraban con esta situación el año anterior.

Cataluña, Andalucía y Comunidad de Madrid concentran el 48,3% de las empresas españolas.

Empresas activas por cada 100 habitantes. 2004



Empresas activas por cada 100 habitantes. 2000

Portugal	7,7
Italia	7,3
España	7,2
Suecia	6,9
Dinamarca	6,8
Finlandia	6,6
Bélgica	6,4
Países Bajos	4,0

Fuente: Eurostat

Empresas activas por intervalo de asalariados (%). 2004



Empresas activas según sector económico. 1 de enero de 2001

Estrato de asalariados	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	2.645.317	244.262	314.705	796.690	1.289.660
Sin asalariados	1.408.792	77.206	143.365	424.176	764.045
1 a 2 asalariados	692.964	62.607	77.937	231.699	320.721
3 a 5 asalariados	259.764	36.538	40.517	77.608	105.101
6 a 9 asalariados	126.050	23.251	21.676	33.964	47.159
10 a 19 asalariados	86.308	21.902	18.418	17.363	28.625
20 o más asalariados	71.439	22.758	12.792	11.880	24.009

9.5 RANKING DEL TOP 50 EMPRESAS POR EMPLEADOS

Nº	Razón Social	Último número empleados
1	SOCIEDAD ESTATAL CORREOS Y TELEGRAFOS S.A.	63.778
2	EL CORTE INGLES S.A.	55.180
3	MERCADONA SA	53.000
4	GRUPO FERROVIAL SA	49.892
5	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA	49.275
6	EULEN SA	47.744
7	INMO ALAMEDA SA	46.079
8	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA	43.565
9	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA	36.027
10	REPSOL YPF SA	32.376
11	SOCIEDAD GENERAL DE AGUAS DE BARCELONA SA	31.696
12	FERROVIAL SERVICIOS S.A.	31.374
13	ADECCO IBERIA SA	28.435
14	ENDESA SA	26.985
15	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA	25.300
16	ALTADIS SA	24.048
17	ADECCO TT SA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL	22.860
18	CLECE SA	22.740
19	GRUPO ENTRECANALES SA	21.852
20	ACCIONA S.A.	21.846
21	HUMANGROUP SA.	20.825
22	UNION FENOSA SA	20.798
23	CENTRAL DE SERVEIS CIENCIES SL	19.078
24	CAPRABO SA	19.075
25	TELEFONICA SA	17.355
26	CAPRABO SA	16.989
27	RANDSTAD EMPLEO EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL SA	16.170
28	ALTA GESTION SOCIEDAD ANONIMA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL	15.640
29	EXPLOTACIONES FORESTALES Y AGRICOLAS SA	15.626
30	URBASER SOCIEDAD ANONIMA	15.299
31	CEMEX ESPANA SA	15.014
32	SOL MELIA S.A.	14.916
33	ROCA CORPORACION EMPRESARIAL SA	14.903
34	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION SA	14.146
35	RENAULT ESPANA SA	14.099
36	CORPORACION EMPRESARIAL ONCE SA	13.552
37	TELEPIZZA SA	13.419
38	ALCAMPO SA	13.279
39	FERROVIAL AGROMAN S.A.	13.020
40	IBERDROLA SA	13.019
41	EMPRESA DE TRANSFORMACION AGRARIA SA	12.994
42	SEAT SA	12.931
43	PEUGEOT CITROEN AUTOMOVILES ESPANA SA	12.656
44	GE PLASTICS DE ESPANA SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES	12.313
45	MANPOWER TEAM EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL SAU	12.034
46	ACCIONA INFRAESTRUCTURAS SA	11.734
47	DRAGADOS SOCIEDAD ANONIMA.	11.031
48	RENAULT ESPANA SA	10.956
49	SECURITAS SEGURIDAD ESPANA SA	10.754
50	COMPANIA ESPANOLA DE PETROLEOS SA	10.640

9.6 BBVA LANZA TARJETA PARA COMPETIR CON VALES DE COMIDA.

http://www.acceso.com/claves/finanzas/2002_11_04.html#2002_11_04_07_37_19

BBVA lanza una tarjeta para competir con los vales de comida.

BBVA va a iniciar en la segunda quincena de noviembre la **comercialización de la Tarjeta Restaurante**, un **producto prepago** que nace como **competencia de los vales de comida** que las empresas dan a sus empleados como ayudas alimenticias. Según cálculos de la entidad, **más de 240.000 empleados utilizan instrumentos de pago asociados a esas ayudas**, un volumen que apenas representa un 1,3% del mercado laboral, frente a un uso medio en otros países del 4%. El objetivo que se ha fijado BBVA es emitir en tres años 150.000 tarjetas. Las empresas solicitarán la recarga mensual con el importe de la ayuda, a través de los canales de banca electrónica –BBVA net c@sh y BBVA net office–, lo que, según los responsables del proyecto, agiliza el proceso administrativo. Los empleados podrán beneficiarse de la tarjeta sin ser clientes de BBVA y el banco no podrá utilizar las bases de datos para realizar acciones comerciales individuales. El proyecto lo ha desarrollado con MasterCard.

9.7 MERCASA. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA.

Estudio 2002.

RESTAURACIÓN CON VALES DE COMIDA

- El negocio de los vales de comida alcanza una facturación cercana a los 170 millones de euros y agrupa a un amplio colectivo de Restaurantes.
- los verdaderos pilares de esta actividad son la estructura Empresarial y los sistemas informáticos, puesto que el número de Empleados apenas supera los 100 trabajadores para las tres Principales empresas.
- la utilización de los vales de comida supone ventajas fiscales tanto para el empresario como para los empleados.
- la utilización de los vales de comida es una práctica que cada vez estará más extendida en la restauración española, aunque resulta necesario, por un lado, la convergencia con otros países en cuanto a horarios laborales y sistemas de remuneración y, por otro, la ampliación de esta opción a las instituciones públicas, colegios u hospitales.

9.8 INFORME DIRCE - DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS.

DATOS DIRCE 2005

ESPAÑA

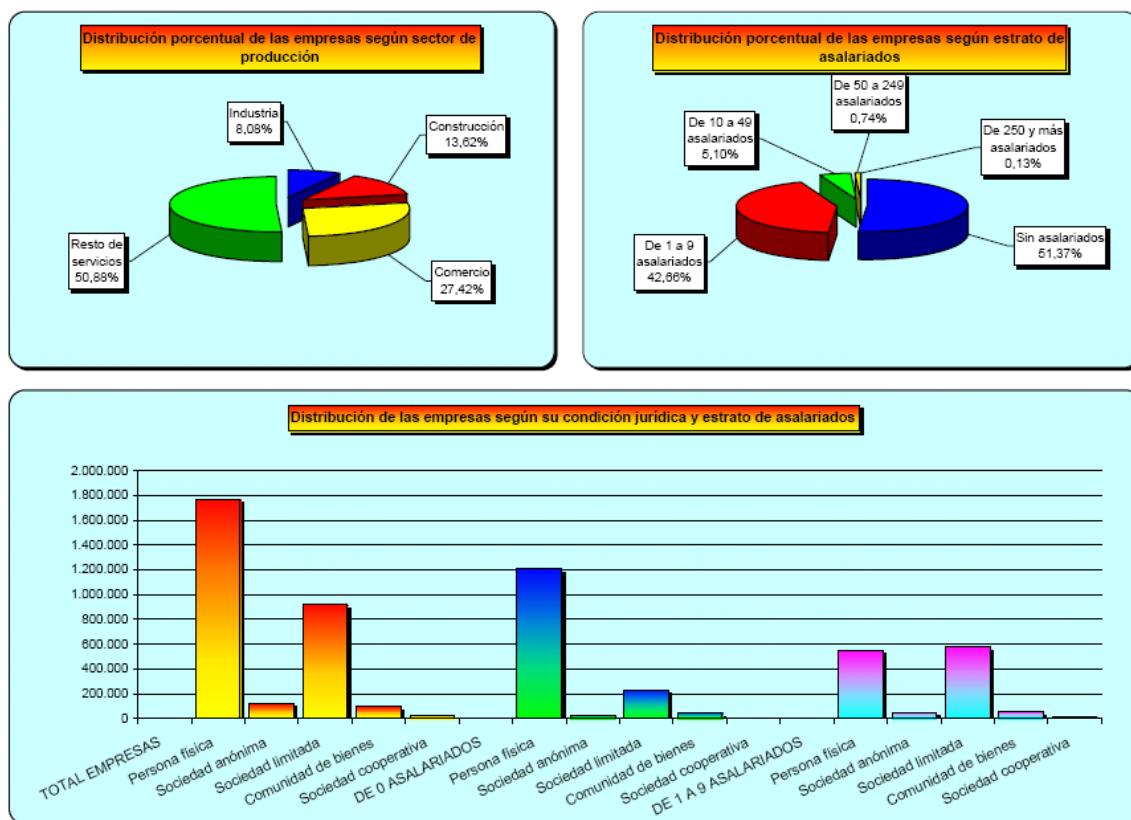


Figura 9-1 Distribución de las empresas españolas según su condición jurídica y estrato de asalariados.

Ámbito territorial	Sin asalariados	Microempresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Nº empresas
ESPAÑA	1.572.256	2.877.783	155.984	22.624	3.056.391	4.018	3.060.409
ANDALUCÍA	239.659	438.135	22.398	2.976	463.509	363	463.872
ARAGÓN	46.011	84.673	4.542	591	89.806	101	89.907
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	35.280	64.773	2.846	373	67.992	71	68.063
BALEARS, (ILLES)	44.337	82.303	4.079	480	86.862	88	86.950
CANARIAS	62.399	120.026	6.616	1.059	127.701	149	127.850
CANTABRIA	17.906	34.417	1.781	245	36.443	32	36.475
CASTILLA Y LEÓN	83.031	151.329	6.797	828	158.954	102	159.056
CASTILLA-LA MANCHA	59.991	111.710	5.916	597	118.223	61	118.284
CATALUÑA	292.943	529.536	31.341	4.637	565.514	840	566.354
COMUNIDAD VALENCIANA	160.049	307.764	18.572	2.465	328.801	320	329.121
EXTREMADURA	33.989	59.019	2.417	293	61.729	29	61.758
GALICIA	91.610	175.982	8.401	1.013	185.396	161	185.557
MADRID (COMUNIDAD DE)	251.036	427.230	22.666	4.389	454.285	1.276	455.561
MURCIA (REGIÓN DE)	39.976	78.981	5.279	659	84.919	101	85.020
NAVARRA (C. FORAL DE)	21.949	37.771	2.371	436	40.578	68	40.646
PAÍS VASCO	77.261	146.887	8.465	1.397	156.749	243	156.992
RIOJA (LA)	10.804	20.161	1.233	150	21.544	10	21.554
CEUTA Y MELILLA	4.025	7.086	264	36	7.386	3	7.389

Tabla 9-1 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, según tamaño, por comunidades autónomas y provincias.

Ámbito territorial	Sin asalariados	Microempresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Totales	Número de empresas
ESPAÑA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	3.060.409
ANDALUCÍA	15,24	15,22	14,36	13,15	15,17	9,03	15,16	463.872
ARAGÓN	2,93	2,94	2,91	2,61	2,94	2,51	2,94	89.907
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	2,24	2,25	1,82	1,65	2,22	1,77	2,22	68.063
BALEARS, (ILLES)	2,82	2,86	2,62	2,12	2,84	2,19	2,84	86.950
CANARIAS	3,97	4,17	4,24	4,68	4,18	3,71	4,18	127.850
CANTABRIA	1,14	1,20	1,14	1,08	1,19	0,80	1,19	36.475
CASTILLA Y LEÓN	5,28	5,26	4,36	3,66	5,20	2,54	5,20	159.056
CASTILLA-LA MANCHA	3,82	3,88	3,79	2,64	3,87	1,52	3,86	118.284
CATALUÑA	18,63	18,40	20,09	20,50	18,50	20,91	18,51	566.354
COMUNIDAD VALENCIANA	10,18	10,69	11,91	10,90	10,76	7,96	10,75	329.121
EXTREMADURA	2,16	2,05	1,55	1,30	2,02	0,72	2,02	61.758
GALICIA	5,83	6,12	5,39	4,48	6,07	4,01	6,06	185.557
MADRID (COMUNIDAD DE)	15,97	14,85	14,53	19,40	14,86	31,76	14,89	455.561
MURCIA (REGIÓN DE)	2,54	2,74	3,38	2,91	2,78	2,51	2,78	85.020
NAVARRA (C. FORAL DE)	1,40	1,31	1,52	1,93	1,33	1,69	1,33	40.646
PAÍS VASCO	4,91	5,10	5,43	6,17	5,13	6,05	5,13	156.992
RIOJA (LA)	0,69	0,70	0,79	0,66	0,70	0,25	0,70	21.554
CEUTA Y MELILLA	0,26	0,25	0,17	0,16	0,24	0,07	0,24	7.389

Tabla 9-2 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, según tamaño y porcentaje del total nacional de su categoría, por comunidades autónomas y provincias.

Ámbito territorial	Medianas 50-250	Medianas Tiques/Tarjetas	Resto	Total Empresas
ESPAÑA	22.624	12.896	9.728	3.060.409
Madrid	4.389	2.502	1.887	455.561
Barcelona	3.779	2.154	1.625	435.726
Valencia	1.400	798	602	168.036

Tabla 9-3 Universo de empresas medianas (50-250 trabajadores) en Madrid, Barcelona y Valencia y total empresas con Tiques y Tarjetas.

Ámbito territorial	Grandes >250	Medianas Tiques/Tarjetas	Resto	Total Empresas
ESPAÑA	4.018	2.290	1727,74	3.060.409
Cataluña	840	479	361,2	566.354
Comunidad de Madrid	1.276	727	548,68	455.561
Comunidad Valenciana	320	182	137,6	329.121

Tabla 9-4 Universo de empresas grandes (>250 trabajadores) en Madrid, Barcelona y Valencia y total empresas con Tiques y Tarjetas.

Ámbito territorial	Sin asalariados	Microempresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Totales	Número de empresas
ESPAÑA	100	100	100	100	100	100	100	3.060.409
CATALUÑA	18,63	18,4	20,09	20,5	18,5	20,91	18,51	566.354
ANDALUCÍA	15,24	15,22	14,36	13,15	15,17	9,03	15,16	463.872
MADRID (COMUNIDAD DE)	15,97	14,85	14,53	19,4	14,86	31,76	14,89	455.561
Barcelona	14,8	14,15	15,42	16,7	14,23	18,49	14,24	435.726
COMUNIDAD VALENCIANA	10,18	10,69	11,91	10,9	10,76	7,96	10,75	329.121
GALICIA	5,83	6,12	5,39	4,48	6,07	4,01	6,06	185.557
Valencia	5,34	5,45	6,17	6,19	5,49	4,95	5,49	168.036
CASTILLA Y LEÓN	5,28	5,26	4,36	3,66	5,2	2,54	5,2	159.056
PAÍS VASCO	4,91	5,1	5,43	6,17	5,13	6,05	5,13	156.992
CANARIAS	3,97	4,17	4,24	4,68	4,18	3,71	4,18	127.850
Alicante	3,73	4,02	4,36	2,95	4,03	1,19	4,03	123.245
CASTILLA-LA MANCHA	3,82	3,88	3,79	2,64	3,87	1,52	3,86	118.284
Sevilla	3,52	3,42	3,55	3,55	3,42	2,76	3,42	104.751
Málaga	3,27	3,37	3,05	2,9	3,35	1,69	3,34	102.322
ARAGÓN	2,93	2,94	2,91	2,61	2,94	2,51	2,94	89.907
BALEARS, (ILLES)	2,82	2,86	2,62	2,12	2,84	2,19	2,84	86.950
MURCIA (REGIÓN DE)	2,54	2,74	3,38	2,91	2,78	2,51	2,78	85.020
Vizcaya	2,52	2,61	2,72	3,01	2,62	3,51	2,62	80.163
Coruña, A	2,53	2,54	2,2	2,03	2,51	1,97	2,51	76.938
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	2,24	2,25	1,82	1,65	2,22	1,77	2,22	68.063
Palmas, Las	2,1	2,18	2,24	2,44	2,19	2,26	2,19	66.946
Zaragoza	2,18	2,15	2,18	2,16	2,15	2,22	2,15	65.721
Pontevedra	1,85	2,06	2,13	1,75	2,06	1,47	2,06	63.086
EXTREMADURA	2,16	2,05	1,55	1,3	2,02	0,72	2,02	61.758
Sta. Cruz Tenerife	1,87	1,99	2	2,24	1,99	1,44	1,99	60.904
Cádiz	1,93	1,93	1,87	1,87	1,93	0,97	1,93	58.926
Guipúzcoa	1,87	1,87	1,81	2,11	1,86	1,77	1,86	57.050
Granada	1,89	1,8	1,43	1,28	1,78	0,95	1,77	54.315
Tarragona	1,59	1,67	1,64	1,48	1,67	1,02	1,67	51.128
Girona	1,23	1,51	1,96	1,6	1,53	0,97	1,53	46.793
Córdoba	1,48	1,49	1,51	1,11	1,48	0,6	1,48	45.373
NAVARRA (C. FORAL DE)	1,4	1,31	1,52	1,93	1,33	1,69	1,33	40.646
Toledo	1,3	1,32	1,38	0,91	1,32	0,57	1,32	40.365
Almería	1,2	1,27	1,18	1,12	1,27	1	1,27	38.752
Castellón	1,11	1,22	1,38	1,75	1,24	1,82	1,24	37.840
Badajoz	1,27	1,23	0,97	0,87	1,21	0,45	1,21	36.983
CANTABRIA	1,14	1,2	1,14	1,08	1,19	0,8	1,19	36.475
Jaén	1,13	1,14	1,02	0,71	1,13	0,45	1,13	34.678
Lleida	1,01	1,07	1,07	0,72	1,07	0,42	1,07	32.707
Valladolid	1,04	1,05	1,02	1,02	1,05	0,82	1,04	31.973
León	1,04	1,05	0,81	0,58	1,03	0,37	1,03	31.644
Ciudad Real	0,96	0,96	1,01	0,71	0,96	0,3	0,96	29.502
Cáceres	0,89	0,83	0,58	0,42	0,81	0,27	0,81	24.775
Huelva	0,81	0,81	0,75	0,61	0,81	0,62	0,81	24.755
Albacete	0,77	0,81	0,82	0,56	0,81	0,3	0,81	24.648
Burgos	0,78	0,78	0,71	0,81	0,78	0,62	0,78	23.728
Lugo	0,71	0,77	0,54	0,3	0,76	0,22	0,75	23.102
Ourense	0,73	0,75	0,51	0,4	0,73	0,35	0,73	22.431
Salamanca	0,75	0,74	0,61	0,44	0,73	0,22	0,73	22.253
RIOJA (LA)	0,69	0,7	0,79	0,66	0,7	0,25	0,7	21.554
Alava	0,52	0,63	0,89	1,06	0,65	0,77	0,65	19.779
Huesca	0,47	0,5	0,5	0,32	0,5	0,15	0,5	15.388
Cuenca	0,45	0,44	0,31	0,18	0,44	0,1	0,44	13.329
Zamora	0,41	0,4	0,25	0,18	0,39	0,02	0,39	11.901
Ávila	0,36	0,36	0,23	0,09	0,35	0,12	0,35	10.610
Segovia	0,36	0,35	0,29	0,18	0,35	0,12	0,35	10.567
Palencia	0,36	0,35	0,26	0,23	0,35	0,12	0,34	10.556
Guadalajara	0,33	0,35	0,28	0,28	0,34	0,25	0,34	10.440
Teruel	0,28	0,29	0,23	0,13	0,29	0,15	0,29	8.798
CEUTA Y MELILLA	0,26	0,25	0,17	0,16	0,24	0,07	0,24	7.389
Soria	0,19	0,19	0,18	0,12	0,19	0,1	0,19	5.824
Ceuta	0,13	0,12	0,08	0,1	0,12	0,05	0,12	3.696
Melilla	0,13	0,12	0,09	0,06	0,12	0,02	0,12	3.693

Tabla 9-5 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, por comunidades y provincias y ordenado por número de empresas.

9.9 COMPETENCIA. BALANCES, RESULTADOS Y RATIOS

9.9.1 Accor Servicios Empresariales S.A.

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES SA (Ticket Restaurant)

Balance de Situación (ACTIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	
B) INMOVILIZADO	11.028.801,00
I. Gastos de establecimiento	17.670,00
II. Inmovilizaciones inmateriales	117.728,00
Gastos de investigación y desarrollo	26.450,00
Aplicaciones informáticas	448.406,00
Amortizaciones	-357.128,00
III. Inmovilizaciones materiales	940.800,00
Instalaciones técnicas y maquinaria	802.349,00
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	271.681,00
Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso	1.204,00
Otro inmovilizado	522.434,00
Amortizaciones	-656.868,00
IV. Inmovilizaciones financieras	9.952.603,00
Créditos a empresas del grupo	9.900.000,00
Depósitos y fianzas constituidos a largo plazo	52.603,00
V. Acciones propias	
VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo	
C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
D) ACTIVO CIRCULANTE	37.541.877,00
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	88.008,00
Materias primas y otros aprovisionamientos	88.008,00
III. Deudores	24.980.572,00
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	24.905.176,00
Empresas del grupo, deudores	85.106,00
Deudores varios	231.231,00
Personal	15.411,00
Administraciones Públicas	33.313,00
Provisiones	-289.665,00
IV. Inversiones financieras temporales	12.354.924,00
Créditos a empresas del grupo	11.752.924,00
Cartera de valores a corto plazo	602.000,00
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	52.571,00
VII. Ajustes por periodificación	65.802,00
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)	48.570.678,00

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES SA (Ticket Restaurant)

Balance de Situación (PASIVO)

(Cifras expresadas en Euros) 31/12/2004

A) FONDOS PROPIOS	2.303.931,00
I. Capital suscrito	544.067,00
II. Prima de emisión	499.010,00
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	169.816,00
Reserva legal	108.814,00
Otras reservas	60.991,00
Diferencias por ajuste del capital a euros	11
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)	1.091.038,00
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
VIII. Acciones propias para reducción de capital	
B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	61.814,00
Provisiones para pensiones y obligaciones similares	61.814,00
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	
I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables	
II. Deudas con entidades de crédito	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas	
IV. Otros acreedores	
V. Desembolsos pendientes sobre acciones no exigidos	
VI. Acreedores por operaciones de tráfico a largo plazo	
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	46.204.933,00
I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables	
II. Deudas con entidades de crédito	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	91.626,00
Deudas con empresas del grupo	91.626,00
IV. Acreedores comerciales	45.227.190,00
Deudas por compras o prestaciones de servicios	45.227.190,00
V. Otras deudas no comerciales	886.117,00
Administraciones Públicas	604.344,00
Otras deudas	
Remuneraciones pendientes de pago	281.773,00
VI. Provisiones para operaciones de tráfico	
VII. Ajustes por periodificación	
F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)	48.570.678,00

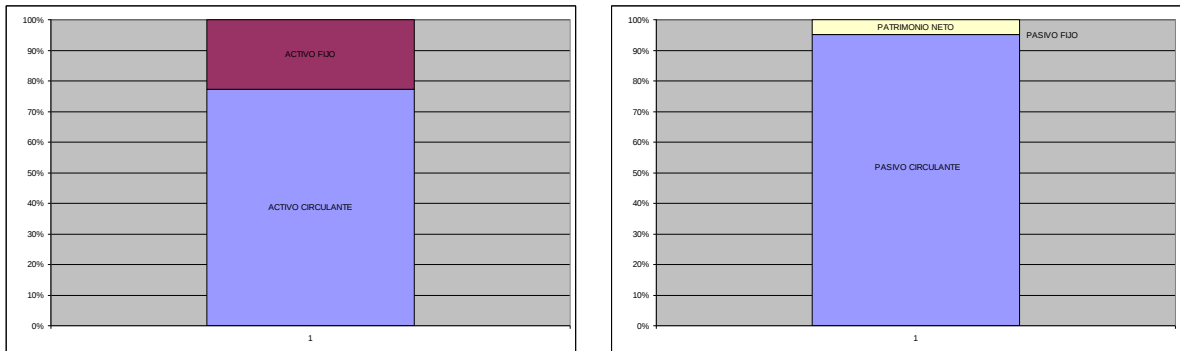


Figura 9-2 Equilibrio financiero. Accor.

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES SA (Ticket Restaurant)**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) GASTOS (A.1 a A.16)	7.885.079,00
A.1. Reducción de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
A.2. Aprovisionamientos	403.507,00
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	403.507,00
A.3. Gastos de personal	3.282.810,00
Sueldos, salarios y asimilados	2.570.509,00
Cargas sociales	712.301,00
A.4. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	313.526,00
A.5. Variación de las provisiones de tráfico	27.061,00
Variación de provisiones y pérdidas de créditos incobrables	27.061,00
A.6. Otros gastos de explotación	2.862.339,00
Servicios exteriores	2.738.023,00
Tributos	18.494,00
Otros gastos de gestión corriente	105.822,00
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B.1+B.2+B.3+B.4-A.1-A.2-A.3-A.4-A.5-A.6)	1.158.947,00
A.7. Gastos financieros y gastos asimilados	
A.8. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
A.9. Diferencias negativas de cambio	
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B.5+B.6+B.7+B.8-A.7-A.8-A.9)	741.715,00
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A.I+A.II-B.I-B.II)	1.900.662,00
A.10. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.11. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	21.916,00
A.12. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
A.13. Gastos extraordinarios	201.381,00
A.14. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	77.819,00
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B.9+B.10+B.11+B.12+B.13 - A.10-A.11-A.12-A.13-A.14)	
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A.II+A.IV-B.III-B.IV.)	1.785.758,00
A.15. Impuesto sobre Sociedades	694.720,00
A.16. Otros impuestos	
A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (A.V-A.15-A.16)	1.091.038,00

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES SA (Ticket Restaurant)**Cuenta de Pérdidas y Ganancias (continuación)**

B) INGRESOS (B.1 a B.13)	8.976.117,00
B.1. Importe neto de la cifra de negocios	6.919.953,00
Ventas	6.919.953,00
B.2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
B.3. Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado	
B.4. Otros ingresos de explotación	1.128.237,00
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.128.237,00
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN (A.1+A.2+A.3+A.4+A.5+A.6-B.1-B.2-B.3-B.4)	
B.5. Ingresos de participaciones en capital	
En empresas del grupo	
B.6. Ingresos de otros valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	
B.7. Otros intereses e ingresos asimilados	741.715,00
De empresas del grupo	741.715,00
Otros intereses	
B.8. Diferencias positivas de cambio	
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A.7+A.8+A.9-B.5-B.6-B.7-B.8)	
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B.I+B.II-A.I-A.II)	
B.9. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
B.10. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias	
B.11. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
B.12. Ingresos extraordinarios	4.180,00
B.13. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	182.032,00
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A.10+A.11+A.12+A.13+A.14 -B.9-B.10-B.11-B.12-B.13)	114.904,00
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B.III+B.IV-A.III-A.IV)	
B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (B.V+A.15+A.16)	

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES SA (Ticket Restaurant)

Principales Ratios

(Cifras expresadas en Euros)	2004
ACTIVIDAD	
Crecimiento de la cifra de Ventas (%)	17,16
Rotación del Activo	0,14
Productividad	1,46
Crecimiento del Valor Añadido (%)	0,76
RENTABILIDAD	
Rentabilidad Económica (%)	2,25
Rentabilidad Financiera (%)	47,36
Gastos Financieros (%)	
EQUILIBRIO (En días de cifra de ventas)	
Crédito Clientes (cifra de ventas)	1.299
Crédito Proveedores (cifra de ventas)	40.350
Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	0
Necesidad en Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	0
Tesorería (cifra de ventas)	645
EQUILIBRIO	
Fondo de Maniobra	-8.663.056,00
Necesidad en Fondo de Maniobra	-21.070.551,00
Tesorería	12.407.495,00
Ratio de Equilibrio	0,22
SOLVENCIA	
Ratio de Endeudamiento (%)	95,13
Fondos propios / Permanentes (%)	97,39
Capacidad de Devolución	6,36
LIQUIDEZ	
Liquidez General	0,81
Liquidez Inmediata	0,27

9.9.2 Sociedad Española de Cheque Gourmet S.A.

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CHEQUE GOURMET S.A.

Balance de Situación (ACTIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	
B) INMOVILIZADO	2.921.775,99
I. Gastos de establecimiento	6.389,87
II. Inmovilizaciones inmateriales	40.957,80
III. Inmovilizaciones materiales	277.968,10
IV. Inmovilizaciones financieras	2.596.460,22
V. Acciones propias	
VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo	
C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
D) ACTIVO CIRCULANTE	21.203.320,71
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	252.410,12
III. Deudores	12.733.871,68
IV. Inversiones financieras temporales	6.654.596,90
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	1.519.027,15
VII. Ajustes por periodificación	43.414,86
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)	24.125.096,70

Balance de Situación (PASIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

A) FONDOS PROPIOS	389.540,43
I. Capital suscrito	70.000,00
II. Prima de emisión	
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	106.374,05
Resto de reservas	106.374,05
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)	213.166,38
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
VIII. Acciones propias para reducción de capital	
B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	130.000,00
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	23.605.556,27
F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)	24.125.096,70

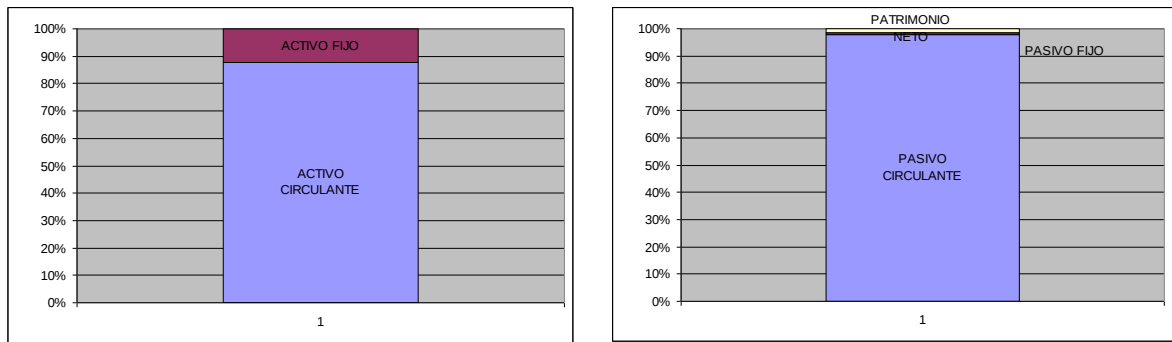


Figura 9-3 Equilibrio financiero. Cheque Gourmet.

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CHEQUE GOURMET S.A.**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

(Cifras expresadas en Euros)

	31/12/2004
A) GASTOS (A.1 a A.15)	4.257.956,45
A.1. Consumos de Explotación	305.939,32
A.2. Gastos de personal	1.811.310,75
Sueldos, salarios y asimilados	1.326.008,48
Cargas sociales	485.302,27
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	114.907,93
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables	269.209,20
A.5. Otros gastos de explotación	1.747.948,41
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B.1-A.1-A.2-A.3-A.4-A.5)	68.489,06
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados	915,54
Por deudas con empresas del grupo	
Por deudas con terceros y gastos asimilados	915,54
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
A.8. Diferencias negativas de cambio	
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B.2+B.3-A.6-A.7-A.8)	152.402,62
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A.I+A.II-B.I-B.II)	220.891,68
A.9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
A.12. Gastos extraordinarios	
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	
(B.4+B.5+B.6+B.7+B.8 - A.9-A.10-A.11-A.12-A.13)	
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A.II+A.IV-B.III-B.IV.)	220.891,68
A.14. Impuesto sobre Sociedades	
A.15. Otros impuestos	7.725,30
A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (A.V-A.14-A.15)	213.166,38
B) INGRESOS (B.1 a B.8)	4.471.122,83
B.1. Ingresos de Explotación	4.317.804,67
Importe neto de la cifra de negocios	3.266.019,86
Otros ingresos de explotación	1.051.784,81
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN (A.1+A.2+A.3+A.4+A.5-B.1)	
B.2. Ingresos Financieros	153.318,16
En empresas del grupo	3.238,89
Otros	150.079,27
B.3. Diferencias positivas de cambio	
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A.6+A.7+A.8-B.2-B.3)	
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B.I+B.II-A.I-A.II)	
B.4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias	
B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
B.7. Ingresos extraordinarios	
B.8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS	
(A.9+A.10+A.11+A.12+A.13 -B.4-B.5-B.6-B.7-B.8)	
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B.III+B.IV-A.III-A.IV)	
B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (B.V+A.14+A.15)	

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CHEQUE GOURMET S.A.

Principales Ratios

(Cifras expresadas en Euros)	2004(12)
ACTIVIDAD	
Crecimiento de la cifra de Ventas (%)	-3,38
Rotación del Activo	0,14
Productividad	1,25
Crecimiento del Valor Añadido (%)	38,67
RENTABILIDAD	
Rentabilidad Económica (%)	0,88
Rentabilidad Financiera (%)	54,72
Gastos Financieros (%)	0,03
EQUILIBRIO (En días de cifra de ventas)	
Crédito Clientes (cifra de ventas)	1.403
Crédito Proveedores (cifra de ventas)	
Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	0
Necesidad en Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	0
Tesorería (cifra de ventas)	900
EQUILIBRIO	
Fondo de Maniobra	-2.402.235,56
Necesidad en Fondo de Maniobra	-10.575.859,61
Tesorería	8.173.624,05
Ratio de Equilibrio	0,18
SOLVENCIA	
Ratio de Endeudamiento (%)	97,85
Fondos propios / Permanentes (%)	74,98
Capacidad de Devolución	6,47
LIQUIDEZ	
Liquidez General	0,9
Liquidez Inmediata	0,35

9.9.3 Sodexho Pass España S.A.

SODEXHO PASS ESPAÑA S.A.

Balance de Situación (ACTIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/08/2003

A) ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS

B) INMOVILIZADO

719.763,35

I. Gastos de establecimiento

II. Inmovilizaciones inmateriales

51.064,71

III. Inmovilizaciones materiales

474.025,27

IV. Inmovilizaciones financieras

194.673,37

V. Acciones propias

VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo

C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS

D) ACTIVO CIRCULANTE

26.366.439,54

I. Accionistas por desembolsos exigidos

II. Existencias

83.639,45

III. Deudores

8.771.400,68

IV. Inversiones financieras temporales

16.392.427,01

V. Acciones propias a corto plazo

VI. Tesorería

1.093.147,85

VII. Ajustes por periodificación

25.824,55

TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)

27.086.202,89

Balance de Situación (PASIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/08/2003

A) FONDOS PROPIOS

1.366.272,55

I. Capital suscrito

60.702,22

II. Prima de emisión

III. Reserva de revalorización

IV. Reservas

12.140,44

Resto de reservas

12.140,44

V. Resultados de ejercicios anteriores

VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)

1.293.429,89

VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio

VIII. Acciones propias para reducción de capital

B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS

C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS

D) ACREEDORES A LARGO PLAZO

E) ACREEDORES A CORTO PLAZO

25.719.930,34

F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO

TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)

27.086.202,89

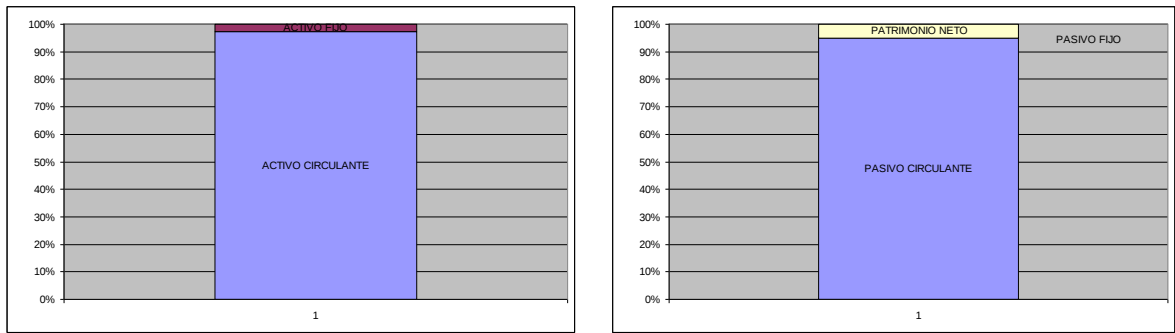


Figura 9-4 Equilibrio financiero. Sodexo.

SODEXHO PASS ESPAÑA S.A.**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

(Cifras expresadas en Euros)	31/08/2003
A) GASTOS (A.1 a A.15)	4.959.565,29
A.1. Consumos de Explotación	442.605,87
A.2. Gastos de personal	1.989.659,59
Sueldos, salarios y asimilados	1.534.422,05
Cargas sociales	455.237,54
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	165.633,54
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables	84.649,43
A.5. Otros gastos de explotación	1.488.835,49
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B.1-A.1-A.2-A.3-A.4-A.5)	1.536.981,11
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados	541,74
Por deudas con terceros y gastos asimilados	541,74
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
A.8. Diferencias negativas de cambio	
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B.2+B.3-A.6-A.7-A.8)	489.665,91
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A.I+A.II-B.I-B.II)	2.026.647,02
A.9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	29.221,21
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
A.12. Gastos extraordinarios	74.255,72
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B.4+B.5+B.6+B.7+B.8 - A.9-A.10-A.11-A.12-A.13)	
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A.II+A.IV-B.III-B.IV.)	1.977.592,59
A.14. Impuesto sobre Sociedades	684.162,70
A.15. Otros impuestos	
A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (A.V-A.14-A.15)	1.293.429,89
B) INGRESOS (B.1 a B.8)	6.252.995,18
B.1. Ingresos de Explotación	5.708.365,03
Importe neto de la cifra de negocios	4.525.297,86
Otros ingresos de explotación	1.183.067,17
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN (A.1+A.2+A.3+A.4+A.5-B.1)	
B.2. Ingresos Financieros	490.207,65
En empresas del grupo	3.589,80
Otros	486.617,85
B.3. Diferencias positivas de cambio	
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A.6+A.7+A.8-B.2-B.3)	
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B.I+B.II-A.I-A.II)	
B.4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	37.799,55
B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias	
B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
B.7. Ingresos extraordinarios	16.622,95
B.8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A.9+A.10+A.11+A.12+A.13 - B.4-B.5-B.6-B.7-B.8)	49.054,43
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B.III+B.IV-A.III-A.IV)	
B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (B.V+A.14+A.15)	

SODEXHO PASS ESPAÑA S.A.

Principales Ratios

(Cifras expresadas en Euros)	2003
ACTIVIDAD	
Crecimiento de la cifra de Ventas (%)	11,2
Rotación del Activo	0,17
Productividad	1,9
Crecimiento del Valor Añadido (%)	12,23
RENTABILIDAD	
Rentabilidad Económica (%)	4,78
Rentabilidad Financiera (%)	94,67
Gastos Financieros (%)	0,01
EQUILIBRIO (En días de cifra de ventas)	
Crédito Clientes (cifra de ventas)	697
Crédito Proveedores (cifra de ventas)	2.967
Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	51
Necesidad en Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	0
Tesorería (cifra de ventas)	1.391
EQUILIBRIO	
Fondo de Maniobra	646.509,20
Necesidad en Fondo de Maniobra	-16.839.065,66
Tesorería	17.485.574,86
Ratio de Equilibrio	1,9
SOLVENCIA	
Ratio de Endeudamiento (%)	94,96
Fondos propios / Permanentes (%)	100
Capacidad de Devolución	5,39
LIQUIDEZ	
Liquidez General	1,02
Liquidez Inmediata	0,68

9.9.4 FASTER Servicios Auxiliares S.L.

FASTER SERVICIOS AUXILIARES S.L. (Menú Pass)

Balance de Situación (ACTIVO)

(Cifras expresadas en Euros) 31/12/2003

A) ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	
B) INMOVILIZADO	19.048,82
I. Gastos de establecimiento	
II. Inmovilizaciones inmateriales	8.508,94
III. Inmovilizaciones materiales	10.539,88
IV. Inmovilizaciones financieras	
V. Acciones propias	
VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo	
C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
D) ACTIVO CIRCULANTE	525.396,18
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	
III. Deudores	264.327,95
IV. Inversiones financieras temporales	233.760,89
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	27.307,34
VII. Ajustes por periodificación	
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)	544.445,00

Balance de Situación (PASIVO)

(Cifras expresadas en Euros) 31/12/2003

A) FONDOS PROPIOS	219.231,42
I. Capital suscrito	3.005,06
II. Prima de emisión	
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	601,02
Resto de reservas	601,02
V. Resultados de ejercicios anteriores	173.389,23
VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)	42.236,11
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
VIII. Acciones propias para reducción de capital	
B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	101.357,73
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	223.855,85
F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)	544.445,00

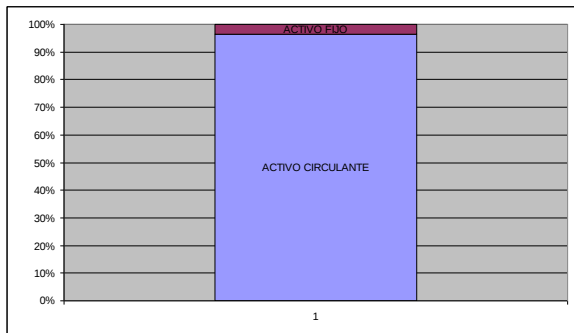


ILUSTRACIÓN 1

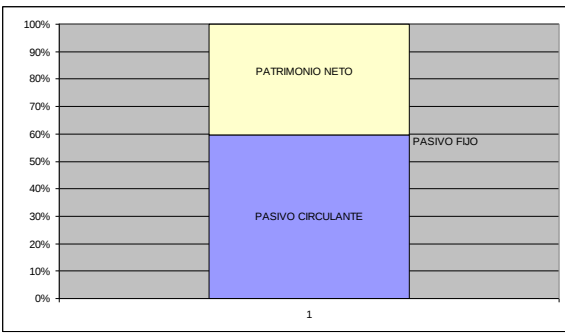


ILUSTRACIÓN 2

Figura 9-5 Equilibrio financiero. Faster.

FASTER SERVICIOS AUXILIARES S.L. (Menú Pass)**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

(Cifras expresadas en Euros)	31/12/2003
A) GASTOS (A.1 a A.15)	895.473,27
A.1. Consumos de Explotación	
A.2. Gastos de personal	720.055,50
Sueldos, salarios y asimilados	452.299,21
Cargas sociales	267.756,29
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	4.993,10
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables	24.025,90
A.5. Otros gastos de explotación	131.571,08
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B.1-A.1-A.2-A.3-A.4-A.5)	56.891,10
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados	117,02
Por deudas con terceros y gastos asimilados	117,02
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
A.8. Diferencias negativas de cambio	
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B.2+B.3-A.6-A.7-A.8)	52,88
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A.I+A.II-B.I-B.II)	56.943,98
A.9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
A.12. Gastos extraordinarios	1,66
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B.4+B.5+B.6+B.7+B.8 - A.9-A.10-A.11-A.12-A.13)	1,14
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A.II+A.IV-B.III-B.IV.)	56.945,12
A.14. Impuesto sobre Sociedades	14.709,01
A.15. Otros impuestos	
A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (A.V-A.14-A.15)	42.236,11
B) INGRESOS (B.1 a B.8)	937.709,38
B.1. Ingresos de Explotación	937.536,68
Importe neto de la cifra de negocios	873.705,25
Otros ingresos de explotación	63.831,43
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN (A.1+A.2+A.3+A.4+A.5-B.1)	
B.2. Ingresos Financieros	169,9
Otros	169,9
B.3. Diferencias positivas de cambio	
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A.6+A.7+A.8-B.2-B.3)	
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B.I+B.II-A.I-A.II)	
B.4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias	
B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
B.7. Ingresos extraordinarios	2,8
B.8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A.9+A.10+A.11+A.12+A.13 -B.4-B.5-B.6-B.7-B.8)	
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B.III+B.IV-A.III-A.IV)	
B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (B.V+A.14+A.15)	

FASTER SERVICIOS AUXILIARES S.L. (Menú Pass)

Principales Ratios

(Cifras expresadas en Euros)	2003(12)
ACTIVIDAD	
Crecimiento de la cifra de Ventas (%)	66,27
Rotación del Activo	1,61
Productividad	1,12
Crecimiento del Valor Añadido (%)	55,98
RENTABILIDAD	
Rentabilidad Económica (%)	7,76
Rentabilidad Financiera (%)	19,27
Gastos Financieros (%)	0,01
EQUILIBRIO (En días de cifra de ventas)	
Crédito Clientes (cifra de ventas)	108
Crédito Proveedores (cifra de ventas)	
Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	124
Necesidad en Fondo de Maniobra (cifra de ventas)	16
Tesorería (cifra de ventas)	107
EQUILIBRIO	
Fondo de Maniobra	301.540,33
Necesidad en Fondo de Maniobra	40.472,10
Tesorería	261.068,23
Ratio de Equilibrio	16,83
SOLVENCIA	
Ratio de Endeudamiento (%)	41,12
Fondos propios / Permanentes (%)	68,38
Capacidad de Devolución	0,25
LIQUIDEZ	
Liquidez General	2,35
Liquidez Inmediata	1,17

9.9.5 Grupo de Negocios Copel S.L.

GRUPO DE NEGOCIOS COPEL S.L. (Buen Menú)

Balance de Situación (ACTIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	
B) INMOVILIZADO	911.205,08
I. Gastos de establecimiento	365,55
II. Inmovilizaciones inmateriales	350.391,00
III. Inmovilizaciones materiales	153.918,46
IV. Inmovilizaciones financieras	406.530,07
V. Acciones propias	
VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo	
C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	669,56
D) ACTIVO CIRCULANTE	917.297,40
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	
III. Deudores	218.003,03
IV. Inversiones financieras temporales	858,13
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	698.436,24
VII. Ajustes por periodificación	
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)	1.829.172,04

Balance de Situación (PASIVO)

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) FONDOS PROPIOS	-257.292,31
I. Capital suscrito	221.910,00
II. Prima de emisión	291.791,85
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	
V. Resultados de ejercicios anteriores	-108.202,13
VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)	-662.792,03
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
VIII. Acciones propias para reducción de capital	
B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	839.927,17
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	1.246.537,18
F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)	1.829.172,04

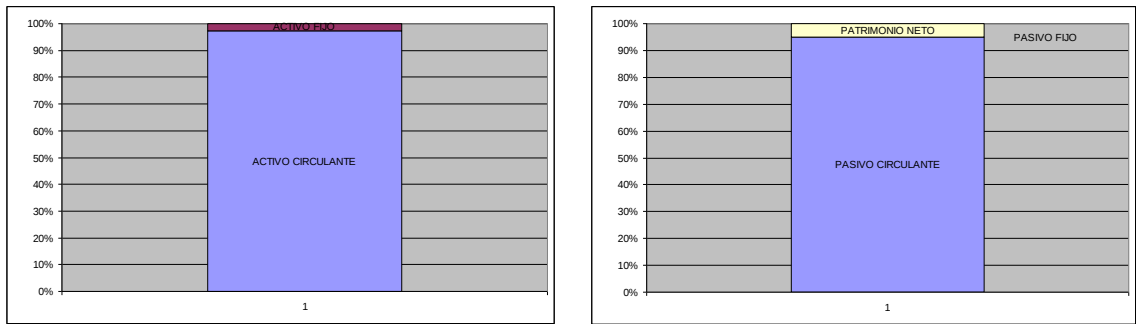


Figura 9-6 Equilibrio financiero. Copel.**a 9-7** Equilibrio financiero. Copel.

GRUPO DE NEGOCIOS COPEL S.L. (Buen Menú)**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

(Cifras expresadas en Euros)

31/12/2004

A) GASTOS (A.1 a A.15)	968.151,21
A.1. Consumos de Explotación	4.785,83
A.2. Gastos de personal	274.183,53
Sueldos, salarios y asimilados	213.816,95
Cargas sociales	60.366,58
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	95.648,11
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables	
A.5. Otros gastos de explotación	545.661,01
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B.1-A.1-A.2-A.3-A.4-A.5)	
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados	34.570,02
Por deudas con empresas del grupo	2.598,48
Por deudas con terceros y gastos asimilados	31.971,54
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
A.8. Diferencias negativas de cambio	
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B.2+B.3-A.6-A.7-A.8)	
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A.I+A.II-B.I-B.II)	
A.9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
A.12. Gastos extraordinarios	13.302,71
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B.4+B.5+B.6+B.7+B.8 - A.9-A.10-A.11-A.12-A.13)	4.234,87
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A.II+A.IV-B.III-B.IV.)	
A.14. Impuesto sobre Sociedades	
A.15. Otros impuestos	
A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (A.V-A.14-A.15)	
B) INGRESOS (B.1 a B.8)	305.359,18
B.1. Ingresos de Explotación	276.410,40
Importe neto de la cifra de negocios	235.051,24
Otros ingresos de explotación	41.359,16
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN (A.1+A.2+A.3+A.4+A.5-B.1)	643.868,08
B.2. Ingresos Financieros	11.411,20
Otros	11.411,20
B.3. Diferencias positivas de cambio	
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A.6+A.7+A.8-B.2-B.3)	23.158,82
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B.I+B.II-A.I-A.II)	667.026,90
B.4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias	
B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
B.7. Ingresos extraordinarios	17.537,58
B.8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A.9+A.10+A.11+A.12+A.13 -B.4-B.5-B.6-B.7-B.8)	
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B.III+B.IV-A.III-A.IV)	662.792,03
B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (B.V+A.14+A.15)	662.792,03

GRUPO DE NEGOCIOS COPEL S.L. (Buen Menú)

Principales Ratios

(Cifras expresadas en Euros) 2004(12)

ACTIVIDAD

Crecimiento de la cifra de Ventas (%) 98,77

Rotación del Activo 0,13

Productividad -1

Crecimiento del Valor Añadido (%) -475,12

RENTABILIDAD

Rentabilidad Económica (%) -36,23

Rentabilidad Financiera (%) 257,6

Gastos Financieros (%) 14,71

EQUILIBRIO (En días de cifra de ventas)

Crédito Clientes (cifra de ventas) 333

Crédito Proveedores (cifra de ventas)

Fondo de Maniobra (cifra de ventas) 0

Necesidad en Fondo de Maniobra (cifra de ventas) 0

Tesorería (cifra de ventas) 1.071

EQUILIBRIO

Fondo de Maniobra -329.239,78

Necesidad en Fondo de Maniobra -1.028.534,15

Tesorería 699.294,37

Ratio de Equilibrio 0,64

SOLVENCIA

Ratio de Endeudamiento (%) 114,07

Fondos propios / Permanentes (%) -44,16

Capacidad de Devolución 6,31

LIQUIDEZ

Liquidez General 0,74

Liquidez Inmediata 0,56

9.10 MEPA. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO PREVISIONAL

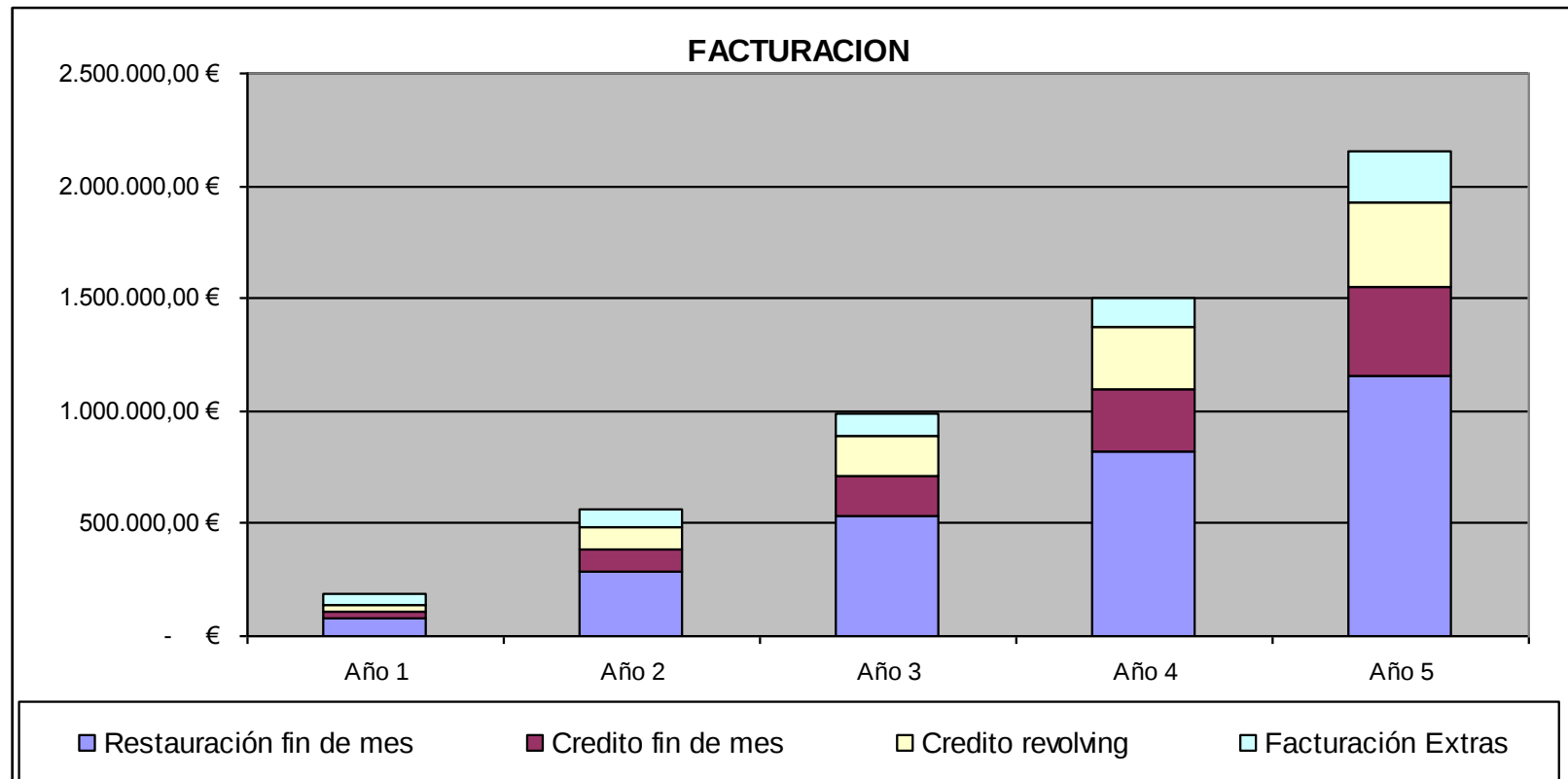
9.10.1 MarketShare Previsional

Mercado MARKET SHARE						
Evolucion pasada 2001-2006	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Comensales Diarios	211.956	239.130 13%	279.634 17%	322.380 15%	365.591 13%	15%
Empresas Clientes	9.130	9.783 7%	11.828 21%	13.978 18%	16.231 16%	16%
Restaurantes Afiliados	17.000	19.700 16%	22.000 12%	24.000 9%	26.000 8%	11%
Evolucion futura 2007-2011	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Total Mercado	419.012	484.327	559.823	647.087	747.953	
Crecimiento MERCADO		65.315	75.496	87.264	100.867	
Crecimiento MEPA	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500	
MEPA - Market Share %	3,58%	6,97%	10,05%	12,75%	15,04%	

9.10.2 Ventas Previsionales

Producción - Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Empresas	200	450	750	1.100	1.500
Nº Tarjetas en circulación	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500
Nº Operaciones Restauración fin de m	1.512.500	4.915.625	9.075.000	13.990.625	19.662.500
Nº Operaciones Credito fin de mes	95.370	309.953	572.220	882.173	1.239.810
Nº Operaciones Cedito revolving	44.880	145.860	269.280	415.140	583.440
Extra					
Nº Concesión de tarjetas Fin de me	10.200	12.750	15.300	17.850	20.400
Nº Concesión de tarjetas Revolving	4.800	6.000	7.200	8.400	9.600
Nº Concesión Seguro CPP	3.750	4.688	5.625	6.563	7.500
Nº Club de Restaurantes	275	550	825	1.100	1.375

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restauración fin de mes	80.809,09 €	287.932,73 €	531.568,13 €	819.500,86 €	1.151.730,94 €
Credito fin de mes	30.420,65 €	98.867,10 €	182.523,87 €	281.390,97 €	395.468,39 €
Credito revolving	29.585,57 €	96.153,10 €	177.513,42 €	273.666,52 €	384.612,40 €
Facturación Extras	51.075,00 €	76.218,75 €	101.362,50 €	126.506,25 €	225.900,00 €
Concesión de tarjetas Fin de mes	10.200,00 €	12.750,00 €	15.300,00 €	17.850,00 €	20.400,00 €
Concesión de tarjetas Revolving	12.000,00 €	15.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	24.000,00 €
Seguro CPP	12.375,00 €	15.468,75 €	18.562,50 €	21.656,25 €	99.000,00 €
Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturacion Total	191.890,31 €	559.171,68 €	992.967,91 €	1.501.064,60 €	2.157.711,73 €



VENTAS				Producto 1 (Restauración fin de mes)			Producto 2 (credito fin de mes)			Producto 3 (credito revolving)			Facturación Extras				
				Coeficiente	7,81 €		1,7		0,75%	1,7		1,55%	68%	32%	25%	25%	
				100%	0,99 €	0,75%	68%		42,53 €	32,00%		42,53 €	1 €	2,50 €	0,60 €	60,00 €	
Objetivo anual	Año	Total	Total	Número operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Concesión de tarjetas Fin de mes	Concesión de tarjetas Revolving	SeguroCCP-Solo en revolving	Club Restaurantes	Total
15000	1	17	1.250	0	- €	- €	0	- €	- €	0	- €	- €	850,00 €	1.000,00 €	- €	1.375,00 €	3.225,00 €
	1	33	2.500	22.917	177.636,82 €	536,94 €	1.445	460,92 €	460,92 €	680	448,27 €	448,27 €	850,00 €	1.000,00 €	187,50 €	1.375,00 €	4.858,62 €
	1	50	3.750	45.833	355.273,65 €	1.073,88 €	2.890	122.911,70 €	921,84 €	1.360	57.840,80 €	896,53 €	850,00 €	1.000,00 €	375,00 €	1.375,00 €	6.492,25 €
	1	67	5.000	68.750	532.910,47 €	2.684,69 €	4.335	184.367,55 €	1.382,76 €	2.040	86.761,20 €	1.344,80 €	850,00 €	1.000,00 €	562,50 €	1.375,00 €	9.199,74 €
	1	83	6.250	91.667	710.547,29 €	3.579,58 €	5.780	245.823,40 €	1.843,68 €	2.720	115.681,60 €	1.793,06 €	850,00 €	1.000,00 €	750,00 €	1.375,00 €	11.191,32 €
	1	100	7.500	114.583	888.184,11 €	4.474,48 €	7.225	307.279,25 €	2.304,59 €	3.400	144.602,00 €	2.241,33 €	850,00 €	1.000,00 €	937,50 €	1.375,00 €	13.182,90 €
	1	117	8.750	137.500	1.065.820,94 €	8.054,06 €	8.670	368.735,10 €	2.765,51 €	4.080	173.522,40 €	2.689,60 €	850,00 €	1.000,00 €	1.125,00 €	1.375,00 €	17.859,17 €
	1	133	10.000	160.417	1.243.457,76 €	9.396,41 €	10.115	430.190,95 €	3.226,43 €	4.760	202.442,80 €	3.137,86 €	850,00 €	1.000,00 €	1.312,50 €	1.375,00 €	20.298,20 €
	1	150	11.250	183.333	1.421.094,58 €	10.738,75 €	11.560	491.646,80 €	3.687,35 €	5.440	231.363,20 €	3.586,13 €	850,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	1.375,00 €	22.737,23 €
	1	167	12.500	206.250	1.598.731,41 €	12.081,09 €	13.005	553.102,65 €	4.148,27 €	6.120	260.283,60 €	4.034,40 €	850,00 €	1.000,00 €	1.687,50 €	1.375,00 €	25.176,26 €
	1	183	13.750	229.167	1.776.368,23 €	13.423,44 €	14.450	614.558,50 €	4.609,19 €	6.800	289.204,00 €	4.482,66 €	850,00 €	1.000,00 €	1.875,00 €	1.375,00 €	27.615,29 €
	1	200	15.000	252.083	1.954.005,05 €	14.765,78 €	15.895	676.014,35 €	5.070,11 €	7.480	318.124,40 €	4.930,93 €	850,00 €	1.000,00 €	2.062,50 €	1.375,00 €	30.054,32 €
15000	Año 1	200	15.000	1.512.500	11.724.030,31 €	80.809,09 €	95.370	3.994.630,25 €	30.420,65 €	44.880	1.879.826,00 €	29.585,57 €	10.200,00 €	12.000,00 €	12.375,00 €	16.500,00 €	191.890,31 €
	1			3.025.000	23.625.250,00 €	177.189,38 €	190.740,00	8.112.172,20 €	60.841,29 €	89.760,00	3.817.492,80 €	59.171,14 €	- €	- €	- €	16.500,00 €	313.701,80 €
18750	2	21	1.563	315.104	2.442.506,32 €	18.457,23 €	19.869	845.017,94 €	6.337,63 €	9.350	397.655,50 €	6.163,66 €	1.062,50 €	1.250,00 €	2.578,13 €	1.375,00 €	37.224,15 €
	2	42	3.125	286.458	2.220.460,29 €	16.779,30 €	18.063	768.198,13 €	5.761,49 €	8.500	361.505,00 €	5.603,33 €	1.062,50 €	1.250,00 €	2.343,75 €	1.375,00 €	34.175,36 €
	2	63	4.688	257.813	1.998.414,26 €	15.101,37 €	16.256	691.378,31 €	5.185,34 €	7.650	325.354,50 €	5.042,99 €	1.062,50 €	1.250,00 €	2.109,38 €	1.375,00 €	31.126,57 €
	2	83	6.250	229.167	1.776.368,23 €	13.423,44 €	14.450	614.558,50 €	4.609,19 €	6.800	289.204,00 €	4.482,66 €	1.062,50 €	1.250,00 €	1.875,00 €	1.375,00 €	28.077,79 €
	2	104	7.813	200.521	1.554.322,20 €	11.745,51 €	12.644	537.738,69 €	4.033,04 €	5.950	253.053,50 €	3.922,33 €	1.062,50 €	1.250,00 €	1.640,63 €	1.375,00 €	25.029,00 €
	2	125	9.375	171.875	1.332.276,17 €	10.067,58 €	10.838	460.918,88 €	3.456,89 €	5.100	216.903,00 €	3.362,00 €	1.062,50 €	1.250,00 €	1.406,25 €	1.375,00 €	21.980,22 €
	2	146	10.938	143.229	1.110.230,14 €	8.389,65 €	9.031	384.099,06 €	2.880,74 €	4.250	180.752,50 €	2.801,66 €	1.062,50 €	1.250,00 €	1.171,88 €	1.375,00 €	18.931,43 €
	2	167	12.500	114.583	888.184,11 €	6.711,72 €	7.225	307.279,25 €	2.304,59 €	3.400	144.602,00 €	2.241,33 €	1.062,50 €	1.250,00 €	937,50 €	1.375,00 €	15.882,64 €
	2	188	14.063	85.938	666.138,09 €	5.033,79 €	5.419	230.459,44 €	1.728,45 €	2.550	108.451,50 €	1.681,00 €	1.062,50 €	1.250,00 €	703,13 €	1.375,00 €	12.833,86 €
	2	208	15.625	57.292	444.092,06 €	3.355,86 €	3.613	153.639,63 €	1.152,30 €	1.700	72.301,00 €	1.120,67 €	1.062,50 €	1.250,00 €	468,75 €	1.375,00 €	9.785,07 €
	2	229	17.188	28.646	222.046,03 €	1.677,93 €	1.806	76.819,81 €	576,15 €	850	36.150,50 €	560,33 €	1.062,50 €	1.250,00 €	234,38 €	1.375,00 €	6.736,29 €
	2	250	18.750	0	- €	- €	0	- €	- €	0	- €	- €	1.062,50 €	1.250,00 €	- €	1.375,00 €	3.687,50 €
33750	Año 2	250	18.750	1.890.625	14.655.037,89 €	110.743,36 €	119.213	5.070.107,63 €	38.025,81 €	56.100	2.385.933,00 €	36.981,96 €	12.750,00 €	15.000,00 €	15.468,75 €	16.500,00 €	245.469,88 €
Acumulado 2	450	33.750		4.915.625	38.280.287,89 €	287.932,73 €	309.953	13.182.279,83 €	98.867,10 €	145.860	6.203.425,80 €	96.153,10 €	12.750,00 €	15.000,00 €	15.468,75 €	33.000,00 €	559.171,68 €

VENTAS				Producto 1 (Restauración fin de mes)			Producto 2 (credito fin de mes)			Producto 3 (credito revolving)			Facturación Extras				
				Coeficiente	7,81 €		1,7		0,75%	1,7		1,55%	68%	32%	25%	25%	
				100%	0,99 €	0,75%	68%		42,53 €	32,00%		42,53 €	1 €	2,50 €	0,60 €	60,00 €	
Objetivo anual	Año	Total	Total	Número operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Concesión de tarjetas Fin de mes	Concesión de tarjetas Revolving	SeguroCCP-Solo en revolving	Club Restaurantes	Total
	2			6.806.250	53.156.812,50 €	398.676,09 €	429.165,00	18.252.387,45 €	136.892,91 €	201.960,00	8.589.358,80 €	133.135,06 €		- €	- €	33.000,00 €	701.704,06 €
22500																	
	3	25	1.875	378.125	2.931.007,58 €	22.148,67 €	23.843	1.014.021,53 €	7.605,16 €	11.220	477.186,60 €	7.396,39 €	1.275,00 €	1.500,00 €	3.093,75 €	1.375,00 €	44.393,98 €
	3	50	3.750	343.750	2.664.552,34 €	20.135,16 €	21.675	921.837,75 €	6.913,78 €	10.200	433.806,00 €	6.723,99 €	1.275,00 €	1.500,00 €	2.812,50 €	1.375,00 €	40.735,43 €
	3	75	5.625	309.375	2.398.097,11 €	18.121,64 €	19.508	829.653,98 €	6.222,40 €	9.180	390.425,40 €	6.051,59 €	1.275,00 €	1.500,00 €	2.531,25 €	1.375,00 €	37.076,89 €
	3	100	7.500	275.000	2.131.641,88 €	16.108,13 €	17.340	737.470,20 €	5.531,03 €	8.160	347.044,80 €	5.379,19 €	1.275,00 €	1.500,00 €	2.250,00 €	1.375,00 €	33.418,35 €
	3	125	9.375	240.625	1.865.186,64 €	14.094,61 €	15.173	645.286,43 €	4.839,65 €	7.140	303.664,20 €	4.706,80 €	1.275,00 €	1.500,00 €	1.968,75 €	1.375,00 €	29.759,80 €
	3	150	11.250	206.250	1.598.731,41 €	12.081,09 €	13.005	553.102,65 €	4.148,27 €	6.120	260.283,60 €	4.034,40 €	1.275,00 €	1.500,00 €	1.687,50 €	1.375,00 €	26.101,26 €
	3	175	13.125	171.875	1.332.276,17 €	10.067,58 €	10.838	460.918,88 €	3.456,89 €	5.100	216.903,00 €	3.362,00 €	1.275,00 €	1.500,00 €	1.406,25 €	1.375,00 €	22.442,72 €
	3	200	15.000	137.500	1.065.820,94 €	8.054,06 €	8.670	368.735,10 €	2.765,51 €	4.080	173.522,40 €	2.689,60 €	1.275,00 €	1.500,00 €	1.125,00 €	1.375,00 €	18.784,17 €
	3	225	16.875	103.125	799.365,70 €	6.040,55 €	6.503	276.551,33 €	2.074,13 €	3.060	130.141,80 €	2.017,20 €	1.275,00 €	1.500,00 €	843,75 €	1.375,00 €	15.125,63 €
	3	250	18.750	68.750	532.910,47 €	4.027,03 €	4.335	184.367,55 €	1.382,76 €	2.040	86.761,20 €	1.344,80 €	1.275,00 €	1.500,00 €	562,50 €	1.375,00 €	11.467,09 €
	3	275	20.625	34.375	266.455,23 €	2.013,52 €	2.168	92.183,78 €	691,38 €	1.020	43.380,60 €	672,40 €	1.275,00 €	1.500,00 €	281,25 €	1.375,00 €	7.808,54 €
	3	300	22.500	0	- €	- €	0	- €	- €	0	- €	- €	1.275,00 €	1.500,00 €	- €	1.375,00 €	4.150,00 €
56250	Año 3	300	22.500	2.268.750	17.586.045,47 €	132.892,03 €	143.055	6.084.129,15 €	45.630,97 €	67.320	2.863.119,60 €	44.378,35 €	15.300,00 €	18.000,00 €	18.562,50 €	16.500,00 €	291.263,85 €
Acumulado 3	750	56.250		9.075.000	70.742.857,97 €	531.568,13 €	572.220	24.336.516,60 €	182.523,87 €	269.280	11.452.478,40 €	177.513,42 €	15.300,00 €	18.000,00 €	18.562,50 €	49.500,00 €	992.967,91 €
	3			11.343.750	88.594.687,50 €	664.460,16 €	715.275,00	30.420.645,75 €	228.154,84 €	336.600,00	14.315.598,00 €	221.891,77 €		- €	- €	49.500,00 €	1.164.006,77 €
26250																	
	4	29	2.188	441.146	3.419.508,84 €	25.840,12 €	27.816	1.183.025,11 €	8.872,69 €	13.090	556.717,70 €	8.629,12 €	1.487,50 €	1.750,00 €	3.609,38 €	1.375,00 €	51.563,80 €
	4	58	4.375	401.042	3.108.644,40 €	23.491,02 €	25.288	1.075.477,38 €	8.066,08 €	11.900	506.107,00 €	7.844,66 €	1.487,50 €	1.750,00 €	3.281,25 €	1.375,00 €	47.295,50 €
	4	88	6.563	360.938	2.797.779,96 €	21.141,91 €	22.759	967.929,64 €	7.259,47 €	10.710	455.496,30 €	7.060,19 €	1.487,50 €	1.750,00 €	2.953,13 €	1.375,00 €	43.027,20 €
	4	117	8.750	320.833	2.486.915,52 €	18.792,81 €	20.230	860.381,90 €	6.452,86 €	9.520	404.885,60 €	6.275,73 €	1.487,50 €	1.750,00 €	2.625,00 €	1.375,00 €	38.758,90 €
	4	146	10.938	280.729	2.176.051,08 €	16.443,71 €	17.701	752.834,16 €	5.646,26 €	8.330	354.274,90 €	5.491,26 €	1.487,50 €	1.750,00 €	2.296,88 €	1.375,00 €	34.490,60 €
	4	175	13.125	240.625	1.865.186,64 €	14.094,61 €	15.173	645.286,43 €	4.839,65 €	7.140	303.664,20 €	4.706,80 €	1.487,50 €	1.750,00 €	1.968,75 €	1.375,00 €	30.222,30 €
	4	204	15.313	200.521	1.554.322,20 €	11.745,51 €	12.644	537.738,69 €	4.033,04 €	5.950	253.053,50 €	3.922,33 €	1.487,50 €	1.750,00 €	1.640,63 €	1.375,00 €	25.954,00 €
	4	233	17.500	160.417	1.243.457,76 €	9.396,41 €	10.115	430.190,95 €	3.226,43 €	4.760	202.442,80 €	3.137,86 €	1.487,50 €	1.750,00 €	1.312,50 €	1.375,00 €	21.685,70 €
	4	263	19.688	120.313	932.593,32 €	7.047,30 €	7.586	322.643,21 €	2.419,82 €	3.570	151.832,10 €	2.353,40 €	1.487,50 €	1.750,00 €	984,38 €	1.375,00 €	17.417,40 €
	4	292	21.875	80.208	621.728,88 €	4.698,20 €	5.058	215.095,48 €	1.613,22 €	2.380	101.221,40 €	1.568,93 €	1.487,50 €	1.750,00 €	656,25 €	1.375,00 €	13.149,10 €
	4	321	24.063	40.104	310.864,44 €	2.349,10 €	2.529	107.547,74 €	806,61 €	1.190	50.610,70 €	784,47 €	1.487,50 €	1.750,00 €	328,13 €	1.375,00 €	8.880,80 €
	4	350	26.250	0	- €	- €	0	- €	- €	0	- €	- €	1.487,50 €	1.750,00 €	- €	1.375,00 €	4.612,50 €
82500	Año 4	350	26.250	2.646.875	20.517.053,05 €	155.040,70 €	166.898	7.098.150,68 €	53.236,13 €	78.540	3.340.306,20 €	51.774,75 €	17.850,00 €	21.000,00 €	21.656,25 €	16.500,00 €	337.057,83 €
Acumulado 4	1100	82.500		13.990.625	109.111.740,55 €	819.500,86 €	882.173	37.518.796,43 €	281.390,97 €	415.140	17.655.904,20 €	273.666,52 €	17.850,00 €	21.000,00 €	21.656,25 €	66.000,00 €	1.501.064,60 €

MEPA: Medios de Pago

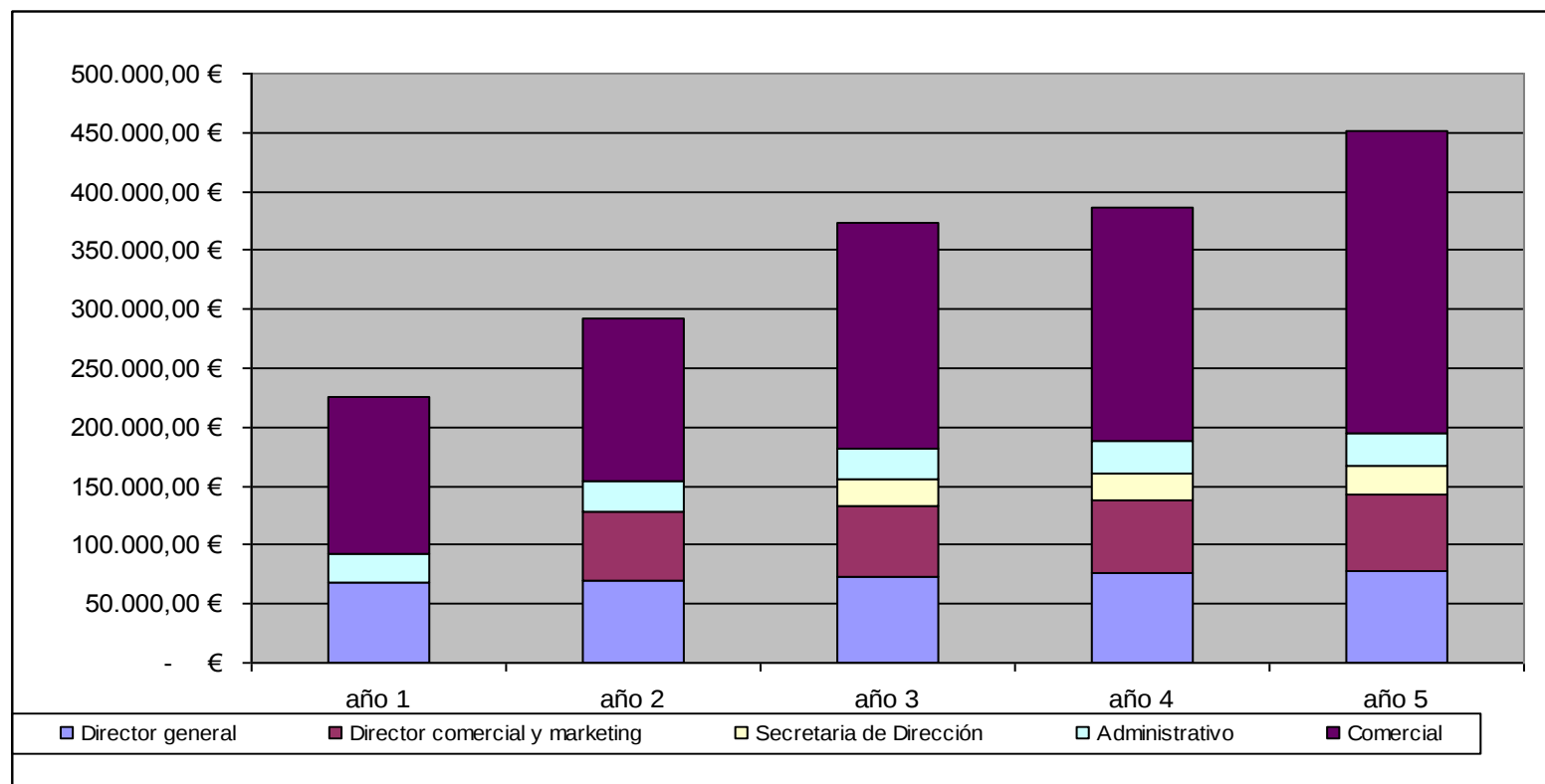


VENTAS				Producto 1 (Restauración fin de mes)			Producto 2 (credito fin de mes)			Producto 3 (credito revolving)			Facuración Extras				
				Coficiente	7,81 €		1,7		0,75%	1,7		1,55%	68%	32%	25%	25%	
		Empre	Contrat	100%	0,99 €	0,75%	68%		42,53 €	32,00%		42,53 €	1 €	2,50 €	0,60 €	60,00 €	
Objetivo anual	Año	Total	Total	Número operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Número Operaciones	Saldo Entidad Financiera	Saldo MEPA	Concesión de tarjetas Fin de mes	Concesión de tarjetas Revolving	SeguroCCP-Solo en revolving	Club Restaurantes	Total
	4			16.637.500	129.938.875,00 €	974.541,56 €	1.049.070,00	44.616.947,10 €	334.627,10 €	493.680,00	20.996.210,40 €	325.441,26 €		- €	- €	66.000,00 €	1.700.609,93 €
30000																	
	5	33	2.500	504.167	3.908.010,10 €	29.531,56 €	31.790	1.352.028,70 €	10.140,22 €	14.960	636.248,80 €	9.861,86 €	1.700,00 €	2.000,00 €	16.500,00 €	1.375,00 €	71.108,63 €
	5	67	5.000	458.333	3.552.736,46 €	26.846,88 €	28.900	1.229.117,00 €	9.218,38 €	13.600	578.408,00 €	8.965,32 €	1.700,00 €	2.000,00 €	15.000,00 €	1.375,00 €	65.105,58 €
	5	100	7.500	412.500	3.197.462,81 €	24.162,19 €	26.010	1.106.205,30 €	8.296,54 €	12.240	520.567,20 €	8.068,79 €	1.700,00 €	2.000,00 €	13.500,00 €	1.375,00 €	59.102,52 €
	5	133	10.000	366.667	2.842.189,17 €	21.477,50 €	23.120	983.293,60 €	7.374,70 €	10.880	462.726,40 €	7.172,26 €	1.700,00 €	2.000,00 €	12.000,00 €	1.375,00 €	53.099,46 €
	5	167	12.500	320.833	2.486.915,52 €	18.792,81 €	20.230	860.381,90 €	6.452,86 €	9.520	404.885,60 €	6.275,73 €	1.700,00 €	2.000,00 €	10.500,00 €	1.375,00 €	47.096,40 €
	5	200	15.000	275.000	2.131.641,88 €	16.108,13 €	17.340	737.470,20 €	5.531,03 €	8.160	347.044,80 €	5.379,19 €	1.700,00 €	2.000,00 €	9.000,00 €	1.375,00 €	41.093,35 €
	5	233	17.500	229.167	1.776.368,23 €	13.423,44 €	14.450	614.558,50 €	4.609,19 €	6.800	289.204,00 €	4.482,66 €	1.700,00 €	2.000,00 €	7.500,00 €	1.375,00 €	35.090,29 €
	5	267	20.000	183.333	1.421.094,58 €	10.738,75 €	11.560	491.646,80 €	3.687,35 €	5.440	231.363,20 €	3.586,13 €	1.700,00 €	2.000,00 €	6.000,00 €	1.375,00 €	29.087,23 €
	5	300	22.500	137.500	1.065.820,94 €	8.054,06 €	8.670	368.735,10 €	2.765,51 €	4.080	173.522,40 €	2.689,60 €	1.700,00 €	2.000,00 €	4.500,00 €	1.375,00 €	23.084,17 €
	5	333	25.000	91.667	710.547,29 €	5.369,38 €	5.780	245.823,40 €	1.843,68 €	2.720	115.681,60 €	1.793,06 €	1.700,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	1.375,00 €	17.081,12 €
	5	367	27.500	45.833	355.273,65 €	2.684,69 €	2.890	122.911,70 €	921,84 €	1.360	57.840,80 €	896,53 €	1.700,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	1.375,00 €	11.078,06 €
	5	400	30.000	0	- €	- €	0	- €	- €	0	- €	- €	1.700,00 €	2.000,00 €	- €	1.375,00 €	5.075,00 €
112500	Año 5	400	30.000	3.025.000	23.448.060,63 €	177.189,38 €	190.740	8.112.172,20 €	60.841,29 €	89.760	3.817.492,80 €	59.171,14 €	20.400,00 €	24.000,00 €	99.000,00 €	16.500,00 €	457.101,80 €
Acumulado 5	1500	112.500		19.662.500	153.386.935,63 €	1.151.730,94 €	1.239.810	52.729.119,30 €	395.468,39 €	583.440	24.813.703,20 €	384.612,40 €	20.400,00 €	24.000,00 €	99.000,00 €	82.500,00 €	2.157.711,73 €

9.10.3 Recursos Humanos Provisionales

RECURSOS HUMANOS	SBA	Variable	Contratación	Coste Salarial	Coste SS 32%	Coste empresa
DIRECCIÓN						
Director general	42.000,00 €	30%	Fijo	54.600,00 €	10.560,00 €	65.160,00 €
Director comercial y marketing	36.000,00 €	20%	Fijo	43.200,00 €	10.560,00 €	53.760,00 €
PERSONAL						
Comercial	27.000,00 €	20%	Fijo	32.400,00 €	10.368,00 €	42.768,00 €
Administrativo	18.000,00 €	0%	Fijo	18.000,00 €	5.760,00 €	23.760,00 €
Secretaría de Dirección	15.000,00 €	0%	Fijo	15.000,00 €	4.800,00 €	19.800,00 €

RECURSOS HUMANOS	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
PUESTOS	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes	Nº	Importes
DIRECCION										
Director general	1	67.766,40 €	1	70.372,80 €	1	72.979,20 €	1	75.585,60 €	1	78.192,00 €
Director comercial y marketing	0	- €	1	58.060,80 €	1	60.211,20 €	1	62.361,60 €	1	64.512,00 €
PERSONAL										
Secretaria de Dirección	0	- €		- €	1	22.176,00 €	1	22.968,00 €	1	23.760,00 €
Administrativo	1	24.710,40 €	1	25.660,80 €	1	26.611,20 €	1	27.561,60 €	1	28.512,00 €
Comercial	3	133.436,16 €	3	138.568,32 €	4	191.600,64 €	4	198.443,52 €	5	256.608,00 €
TOTAL Sueldos	5	225.912,96 €	6	292.662,72 €	8	373.578,24 €	8	386.920,32 €	9	451.584,00 €



9.10.4 Gastos Previsionales

Gastos de Marketing	12.401,00 €	7.072,00 €	117.544,88 €	50.511,48 €	52.531,93 €
Imagen de empresa	3.000,00 €	1.040,00 €	1.081,60 €	1.124,86 €	1.169,86 €
Prensa especializada (Capital humano)			37.200,00 €	9.000,00 €	9.360,00 €
Prensa especializada (Expansion)			54.990,00 €	15.142,40 €	15.748,10 €
Programa de Fidelización			18.000,00	18.720,00	19.468,80
Adquisición DB (Direcciones empresas)	3.601,00 €				
Mailing - Televenta (Direccion RRHH)	5.800,00 €	6.032,00 €	6.273,28 €	6.524,21 €	6.785,18 €
Servicios Generales	26.018,90 €	30.655,72 €	35.996,24 €	42.119,87 €	49.770,71 €
Alquileres - IPC	18.000,00 €	18.720,00 €	19.468,80 €	20.247,55 €	21.057,45 €
Gestoria	2.400,00 €	2.496,00 €	2.595,84 €	2.699,67 €	2.807,66 €
Mantenimiento instalaciones - 5%	900,00 €	936,00 €	973,44 €	1.012,38 €	1.052,87 €
Mantenimiento Informatica - 7%	2.800,00 €	2.912,00 €	3.028,48 €	3.149,62 €	3.275,60 €
Contingencias - 1%	1.918,90 €	5.591,72 €	9.929,68 €	15.010,65 €	21.577,12 €

9.10.5 Previsión de Inversiones Previsionales

INVERSIONES	año 1		año 2	año 3	año 4	año 5
	Importe	Amort.				
Gastos Constitucion	1.000,00 €	5				
Mejoras sobre bienes arrendados	4.000,00 €	5				
Informatica / Tecnologia	40.000,00 €	5				- €
Informatica Personal	5.000,00 €	5	1.000,00 € 5	2.000,00 € 5		1.000,00 € 5
Mobiliario	3.000,00 €	5	600,00 € 5	1.200,00 € 5		600,00 € 5
Total	53.000,00 €		1.600,00 €	3.200,00 €	- €	1.600,00 €

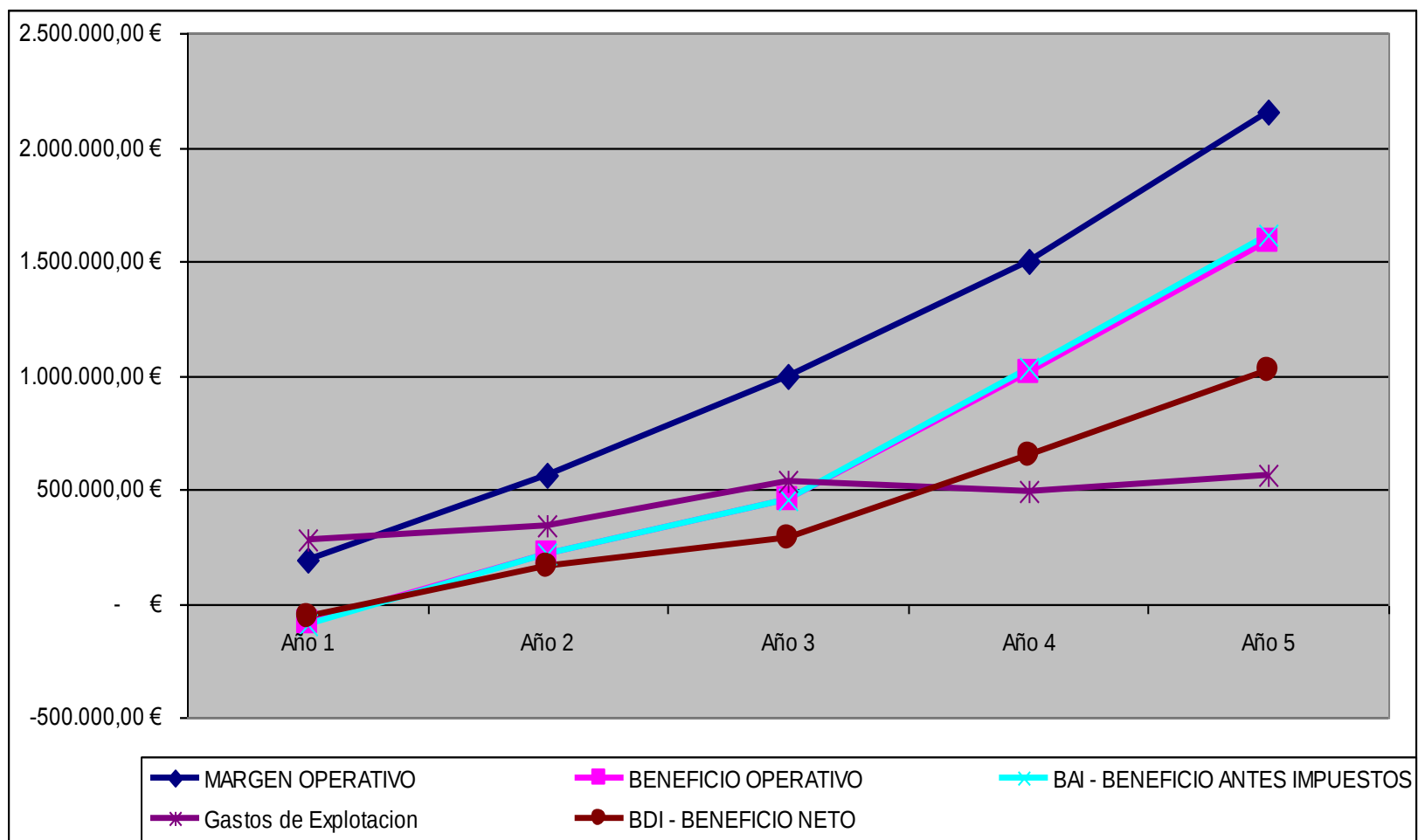
AMORTIZACIONES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos Constitucion	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Mejoras sobre bienes arrendados	800,00 €		- €	- €	- €
Informatica / Tecnologia	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Informatica Personal	1.000,00 €	1.200,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	600,00 €	720,00 €	960,00 €	960,00 €	1.080,00 €
Total a amortizaciones	10.600,00 €	10.120,00 €	10.760,00 €	10.760,00 €	11.080,00 €

Valor Neto Contable	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos Constitucion	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	- €
Mejoras sobre bienes arrendados	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
Informatica / Tecnologia	32.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	8.000,00 €	- €
Informatica Personal	4.000,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	2.400,00 €	2.280,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €	1.080,00 €
Total	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €

CAPEX - Inversión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	53.000,00 €	1.600,00 €	3.200,00 €	- €	1.600,00 €

9.10.6 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos por Ventas	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
MARGEN OPERATIVO	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
Gastos de Explotacion	274.932,86 €	143%	340.510,44 €	61%	537.879,36 €	54%	490.311,66 €	33%	564.966,64 €	26%
Gastos de Marketing	12.401,00 €		7.072,00 €		117.544,88 €		50.511,48 €		52.531,93 €	
Gastos de Personal	225.912,96 €		292.662,72 €		373.578,24 €		386.920,32 €		451.584,00 €	
Gastos de Estructura - Servicios Generales	26.018,90 €		30.655,72 €		35.996,24 €		42.119,87 €		49.770,71 €	
Amortizaciones	10.600,00 €		10.120,00 €		10.760,00 €		10.760,00 €		11.080,00 €	
BENEFICIO OPERATIVO	-83.042,55 €	-43%	218.661,25 €	39%	455.088,56 €	46%	1.010.752,93 €	67%	1.592.745,09 €	74%
Ingresos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Gastos Extra	- €		- €		- €		- €		- €	
Ingresos Financieros	173,55 €		1.056,31 €		7.172,54 €		17.207,13 €		26.673,58 €	
Gastos Financieros	7.250,00 €		4.833,33 €		2.416,67 €		- €		- €	
BAI - BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-90.119,00 €	-47%	214.884,22 €	38%	459.844,43 €	46%	1.027.960,06 €	68%	1.619.418,67 €	75%
Donaciones	1.918,90 €		5.591,72 €		9.929,68 €		15.010,65 €		21.577,12 €	
BASE IMPONIBLE	-88.200,10 €		209.292,51 €		469.774,11 €		1.042.970,71 €		1.640.995,79 €	
Credito Fiscal - ACTIVO	30.870,03 €		- €		- €		- €		- €	
Impuesto de Sociedades	- €		-42.382,34 €		-164.420,94 €		-365.039,75 €		-574.348,53 €	
BDI - BENEFICIO NETO	-61.167,87 €	-32%	166.910,16 €	30%	285.493,81 €	29%	647.909,67 €	43%	1.023.493,03 €	47%



9.10.7 Balance Previsional

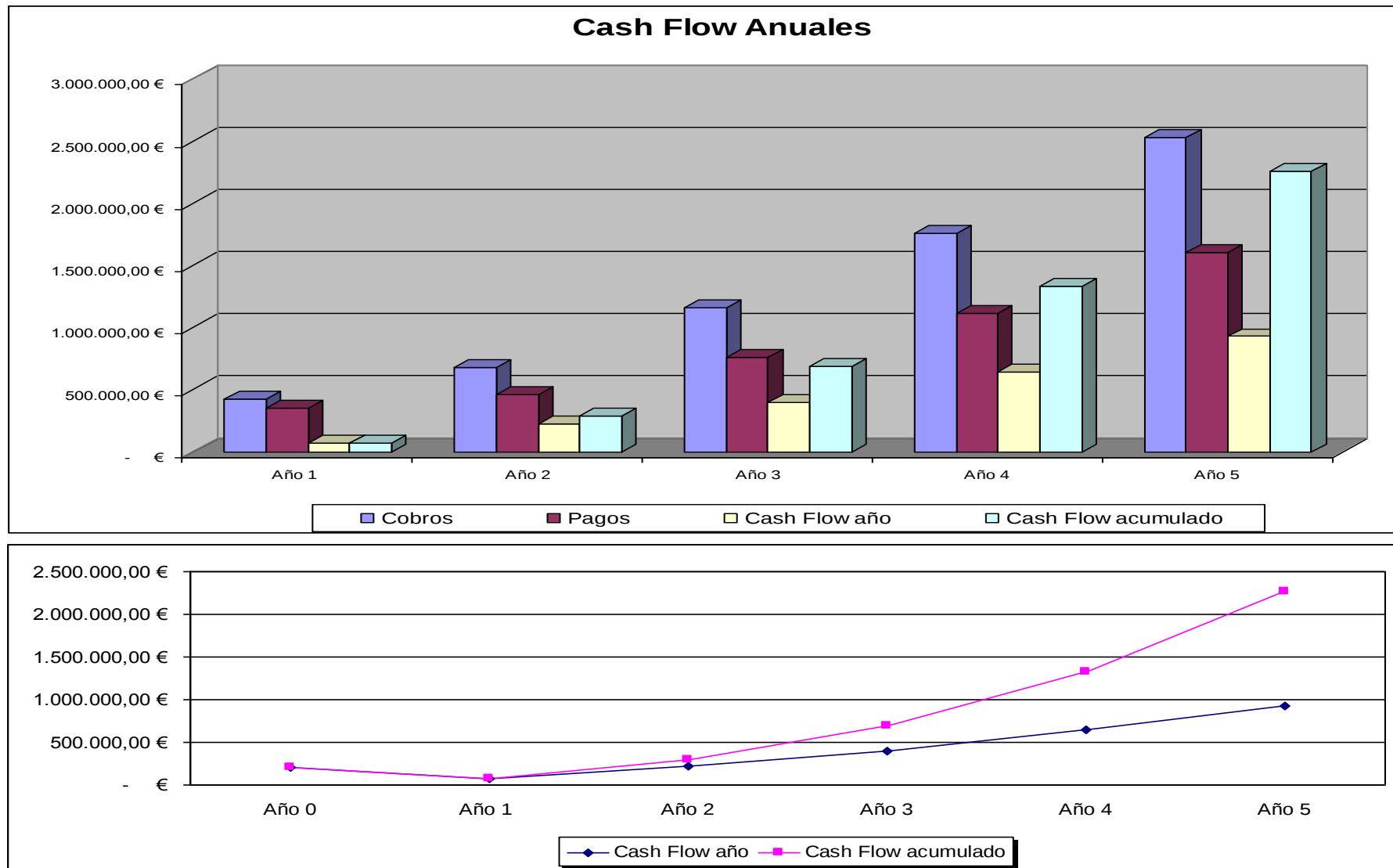
BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €
Gastos Constitucion	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	- €
Informatica / Tecnologia	32.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	8.000,00 €	- €
Informatica Personal	4.000,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	2.400,00 €	2.280,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €	1.080,00 €
Activo Circulante	101.434,78 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Hacienda publica (IVA a compensar)	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda publica (Credito Fiscal)	30.870,03 €	- €	- €	- €	- €
Tesoreria - Cash	70.564,75 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Total de Activos	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reserva legal - 10%				20.000,00 €	20.000,00 €
Reserva Voluntaria				185.618,05 €	509.572,89 €
Deudas pendientes con los socios				-185.618,05 €	-323.954,84 €
Remanente			105.742,29 €		
Perdidas acumulados ejer. Anter.		-61.167,87 €			
Perdidas y Ganancias - Resultado Ejercicio	-61.167,87 €	166.910,16 €	285.493,81 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Deuda LP	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante					
Deuda CP		- €	- €	- €	- €
Proveedores	3.663,05 €	3.597,05 €	14.638,99 €	8.831,70 €	9.753,79 €
Hacienda publica (acreedora IVA a ingresar)	1.339,61 €	6.931,25 €	11.149,69 €	18.779,11 €	27.384,12 €
Hacienda publica (acreedora IS)	0,00 €	42.382,34 €	164.420,94 €	365.039,75 €	574.348,53 €
Total de pasivo	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €

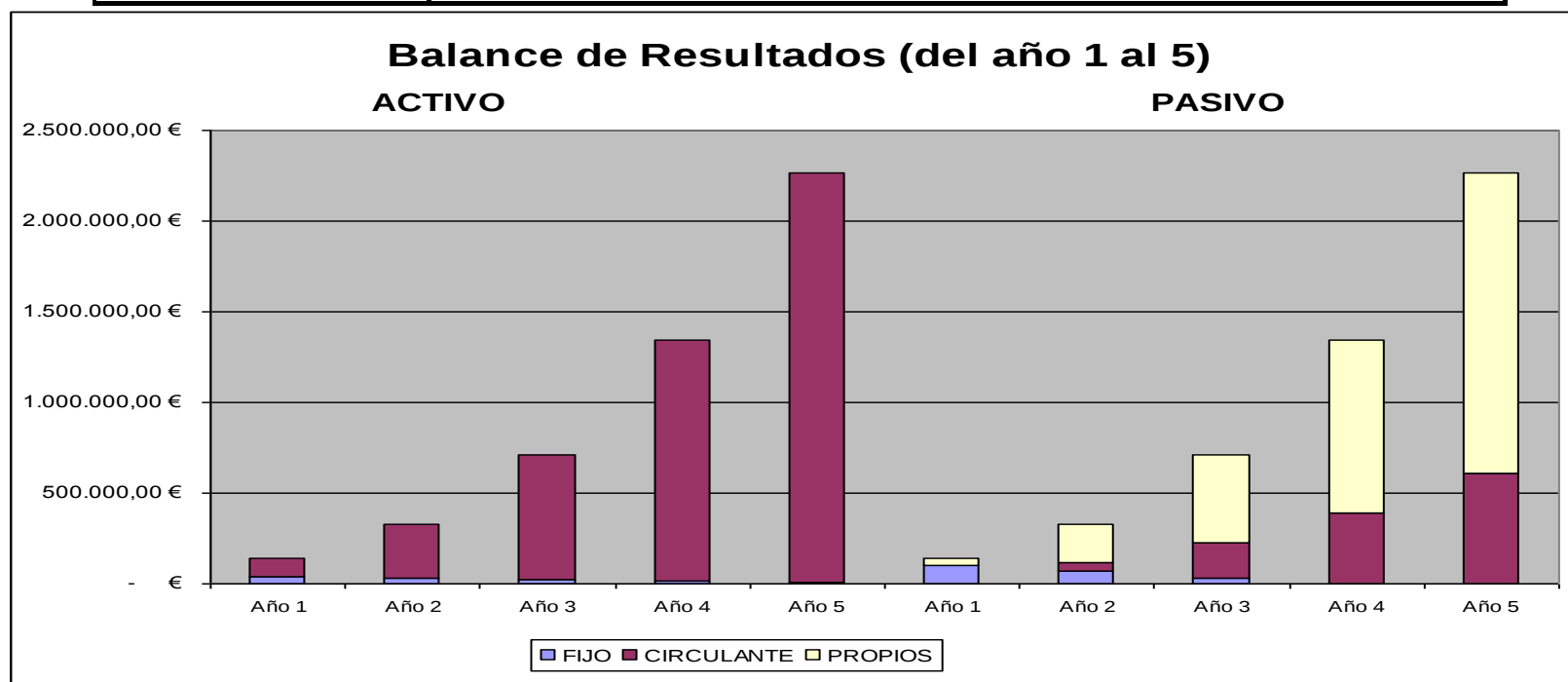
9.10.8 Previsión de Tesorería Previsional.

TESORERIA - CASH-FLOW	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros	200.000,00 €	422.766,31 €	680.565,50 €	1.159.015,32 €	1.758.442,06 €	2.529.619,19 €
Cobros de ventas		222.592,76 €	648.639,15 €	1.151.842,78 €	1.741.234,93 €	2.502.945,61 €
Cobro de Subvenciones		- €	- €	- €	- €	- €
Cobro de intereses - 1%		173,55 €	1.056,31 €	7.172,54 €	17.207,13 €	26.673,58 €
Desembolso Capital Social	100.000,00 €	100.000,00 €		- €	- €	- €
Prestamos - Inversores (Bancos)	100.000,00 €	100.000,00 €				
Cobro de Hacienda (IS)			30.870,03 €			
Pagos	- €	352.201,56 €	459.690,64 €	761.995,88 €	1.116.282,84 €	1.601.765,12 €
Pago a proveedores		40.904,04 €	43.830,15 €	167.065,76 €	113.259,65 €	117.748,98 €
Pago de inversiones		61.480,00 €	1.856,00 €	3.712,00 €	- €	1.856,00 €
Devolución de prestamos			33.333,33 €	33.333,33 €	33.333,33 €	
Pago de intereses		7.250,00 €	4.833,33 €	2.416,67 €	- €	- €
Pagos a Hacienda (IVA)		14.735,66 €	77.583,39 €	129.577,85 €	217.719,90 €	320.004,44 €
Pagos a Hacienda (IS)				42.382,34 €	164.420,94 €	365.039,75 €
Pago de Donaciones		1.918,90 €	5.591,72 €	9.929,68 €	15.010,65 €	21.577,12 €
Pago de dividendos		- €	- €	- €	185.618,05 €	323.954,84 €
Pago de salarios		225.912,96 €	292.662,72 €	373.578,24 €	386.920,32 €	451.584,00 €
Cash Flow año	200.000,00 €	70.564,75 €	220.874,86 €	397.019,45 €	642.159,22 €	927.854,07 €
Cash Flow acumulado	200.000,00 €	70.564,75 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €



9.10.9 Ratios Previsionales.

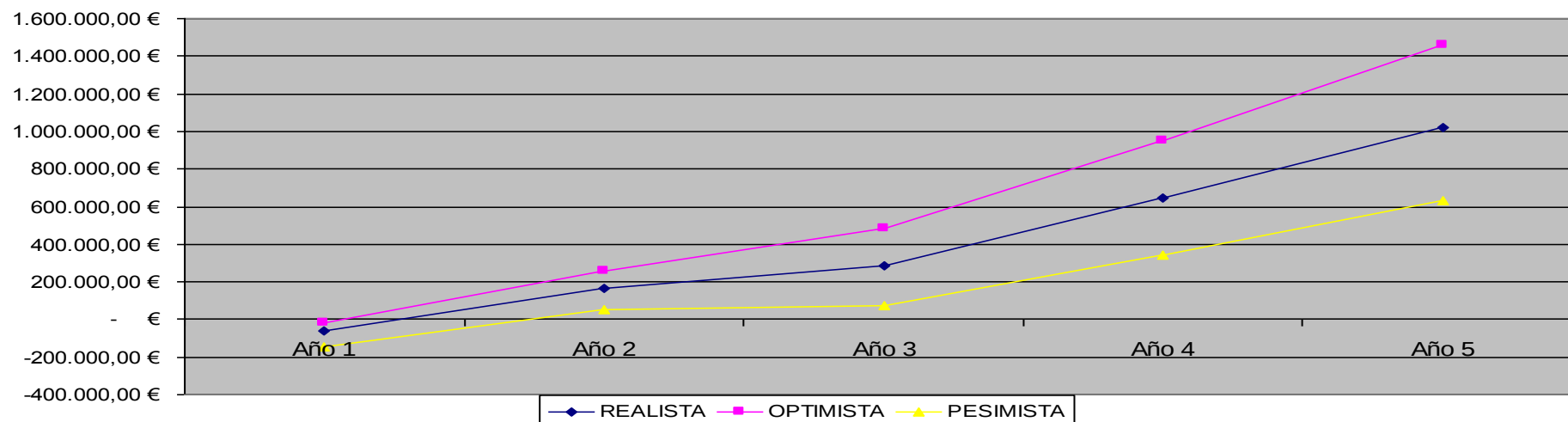
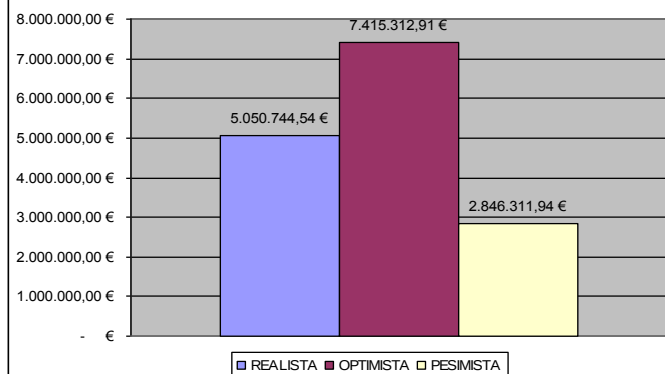
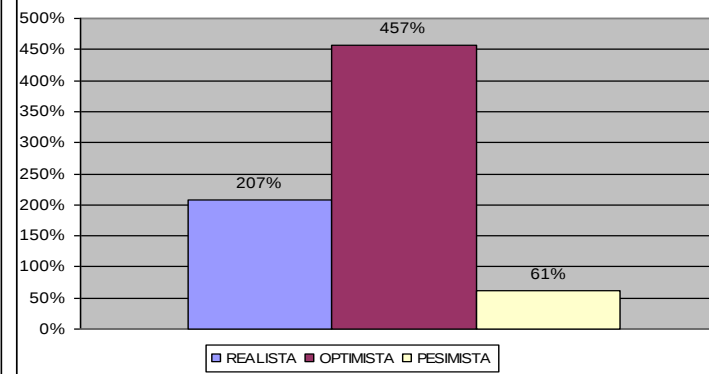
ACTIVO-PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €
Activo circulante	101.434,78 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Activo Total	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €
Pasivo Fijo	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante	5.002,65 €	52.910,65 €	190.209,62 €	392.650,56 €	611.486,43 €
Recursos Ajenos	105.002,65 €	119.577,32 €	223.542,95 €	392.650,56 €	611.486,43 €
Recursos propios	38.832,13 €	205.742,29 €	491.236,11 €	953.527,72 €	1.653.065,92 €
Pasivo total	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €



RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Liquidez General	20,28	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio Tesoreria	14,11	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio de Solvencia	1,37	2,72	3,20	3,43	3,70
Ratio Endeudamiento	2,70	0,58	0,46	0,41	0,37
Ratio Cobertura Intereses	-11,45	45,24	188,31	0,00	0,00
Ratio Estructura del Activo	0,29	0,10	0,04	0,01	0,00

RATIOS ECONOMICOS => RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Beneficios	-0,28	0,31	0,29	0,43	0,47
Rotacion del Activo	1,33	1,72	1,39	1,12	0,95
Apalancamiento financiero	3,70	1,58	1,46	1,41	1,41
ROA (Return on Asset)	-37%	53%	40%	48%	45%
ROE (Return on equity)	-139%	83%	59%	68%	64%

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT (Benef. Operativo neto tras in	-68.417,87 €	162.076,83 €	283.077,15 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Amortizaciones	10.600,00 €	10.120,00 €	10.760,00 €	10.760,00 €	11.080,00 €
Inversiones netas	-42.400,00 €	-33.880,00 €	-26.320,00 €	-15.560,00 €	-6.080,00 €
Incremento Fondo Maniobra	-3.663,05 €	-3.597,05 €	-14.638,99 €	-8.831,70 €	-9.753,79 €
FREE CASH FLOW	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	1.018.739,24 €
Valor Residual					8.469.037,08 €
FREE CASH FLOW - Actualizado	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	9.487.776,32 €
VAN	5.050.744,54 €				
TIR	207%				
WACC - Coste ponderado medio capital	15,95%				
Tasa libre de riesgo (Bono 10 años)	3,95%				
Prima de riesgo (Start-Up)	12,00%				

BDI - Comparativa**VAN****TIR**

9.11 MEPA. PRESENTACIÓN COMERCIAL

Presentación Comercial



MEPA



Índice

- 1.- ¿Quién es MEPA?
- 2.- La tarjeta alacarta.
- 3.- Ventajas para la empresa.
- 4.- Ventajas para el empleado.
- 5.- Contacto.

MEPA



¿Quién es MEPA?

MEPA nace en 2007 basándose en la innovación tecnológica para cambiar las reglas de negocio actuales en el sector de las ayudas para comida.

MEPA se distingue por su servicio profesional y eficiente, su atención al cliente y deseo constante de mejora.

MEPA es una empresa socialmente comprometida que dedica el 1% de su beneficio neto a la lucha contra el hambre a través de donaciones a ONG's.

MEPA



La tarjeta alacarta

alacarta es la única tarjeta del mercado que permite aunar las funciones de tarjeta de crédito personal y la de tarjeta de ayuda a la comida.

alacarta donde el cliente elige entre casi la totalidad de los establecimientos comerciales existentes dentro y fuera de la restauración donde se acepten tarjetas VISA y Mastercard.

alacarta donde el cliente elige la modalidad de pago de sus compras e incluso la financiación de las mismas.

alacarta es una tarjeta personalizada con el logotipo de la empresa contratante y el nombre del usuario.

MEPA



Ventajas para la empresa

Atención directa y personalizada.

No cotiza a la seguridad social.

Deducible del impuesto de sociedades.

No requiere distribución manual, ahorra costes y trámites administrativos.

Mayor seguridad en caso de pérdida y robo.

Gestión a través de la página web de altas, bajas, recargas, consultas de saldos e informes en www.alacarta.net.

Concepto	En Euros	En Nómina
220.96€ facturado a día 7 de mayo	1718,2	1718,2
Cotización a la seguridad social	Exento	542,95
Total descontado por la empresa	1718,2	2261,15

MEPA



Ventajas para el empleado

Exento de cotización a la Seguridad Social e IRPF

Paga siempre el importe exacto.

Elige tu establecimiento entre aquellos que admiten VISA y Mastercard.

Se anula fácilmente en caso de pérdida o robo.

Consultar tu saldo o el menú de tu restaurante favorito en Internet.

Contribuye con el objetivo social y gana importantes premios.

Concepto	En Euros	En Nómina
220.96€ facturado a día 7 de mayo	156,2	156,2
Cotización a la seguridad social e IRPF	Exento	10 + 20
Total descontado por la empresa	156,2	176,2

MEPA



Contacto

Dirección: Calle Núñez de Balboa 35, 3º.
28001 Madrid.

Email: info@alacarta.net

Web: www.alacarta.net

Teléfono: 915398459

Fax: 915276328

MEPA

10 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Tarjeta 'alacarta'	6
Figura 3-1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	10
Figura 3-2 Evolución de los elementos financieros. Accor.	13
Figura 3-3 Evolución de los elementos financieros. Cheque Gourmet.	15
Figura 3-4 Evolución de los elementos financieros. Sodexho.	16
Figura 3-5 Evolución de los elementos financieros. Faster.	17
Figura 3-6 Evolución de los elementos financieros. Copel.	19
Figura 4-1 Objetivos.	29
Figura 5-1 Tarjeta 'alacarta'	32
Figura 5-2 Cadena de valor.	33
Figura 5-3 Funcionamiento de las transacciones con tarjetas bancarias	34
Figura 5-4 Funcionamiento de las transacciones con tarjetas de comida	37
Figura 5-5 Plan de producción.....	41
Figura 5-6 Contratación de empresas cliente	42
Figura 5-7 Captación de restaurantes	43
Figura 5-8 Portal web.	44
Figura 6-1 Matriz BCG de Henderson	54
Figura 6-2. Proyección de ventas.....	61
Figura 7-1. Organigrama.....	63
Figura 8-1 Pérdidas y ganancias previsional.....	77
Figura 8-2. Balance Previsional.	78
Figura 8-3 Evolución del Cash-flow.	79
Figura 8-4 Ratios económico-financieros previsionales.	80
Figura 8-5 Resultados bajo un escenario optimista.	84
Figura 8-6 Resultados bajo un escenario pesimista.	87
Figura 9-1 Distribución de las empresas españolas según su condición jurídica y estrato de asalariados.....	98
Figura 9-2 Equilibrio financiero. Accor.	103
Figura 9-3 Equilibrio financiero. Cheque Gourmet.	108
Figura 9-4 Equilibrio financiero. Sodexho.	112
Figura 9-5 Equilibrio financiero. Faster.	116
Figura 9-6 Equilibrio financiero. Copel.a 9-7 Equilibrio financiero. Copel.	120

11 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Crecimiento del sector en los últimos 5 años.	11
Tabla 3-2 Número de asalariados en España. Fuente: INE (3er Trimestre 2006).	20
Tabla 3-3 Condiciones de trabajo de la población activa.	21
Tabla 3-4 Empresas por número de empleados.	22
Tabla 3-5 Empresas por número de empleados. Cifra absoluta.	22
Tabla 3-6 Empresas por número de empleados. Porcentaje.	22
Tabla 4-1 Matriz DAFO.	28
Tabla 5-1 Comisión tarjetas de crédito.	38
Tabla 5-2 Comisión tarjetas revolving.	38
Tabla 5-3. Acciones del servicio postventa.	46
Tabla 5-4. Prioridades y plazos del servicio postventa.	47
Tabla 6-1. Proyección de ventas.	61
Tabla 6-2. Presupuestos.	61
Tabla 7-1 Dimensionado de la plantilla.	69
Tabla 7-2. Tabla salarial.	70
Tabla 8-1. Market share.	74
Tabla 8-2. Proyección de ventas.	74
Tabla 8-3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.	76
Tabla 9-1 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, según tamaño, por comunidades autónomas y provincias.	98
Tabla 9-2 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, según tamaño y porcentaje del total nacional de su categoría, por comunidades autónomas y provincias. ..	99
Tabla 9-3 Universo de empresas medianas (50-250 trabajadores) en Madrid, Barcelona y Valencia y total empresas con Tiques y Tarjetas.	99
Tabla 9-4 Universo de empresas grandes (>250 trabajadores) en Madrid, Barcelona y Valencia y total empresas con Tiques y Tarjetas.	99
Tabla 9-5 Distribución de las empresas españolas a 1 de Enero de 2005, por comunidades y provincias y ordenado por número de empresas.	100

FIN DEL DOCUMENTO

MEPA: Medios de Pago

Tarjeta de comida



(RESUMEN EJECUTIVO)

Antonio Manuel López
Fco. Javier Martínez San Román
Laura Rodríguez García
Noé García Díaz de Greñu
Ramón Pérez Arias

INDICE

1	MEPA. Introducción	3
2	Análisis del Entorno General	4
3	Análisis del sector	4
4	Análisis DAFO	5
5	Objetivos Estratégicos	6
6	Plan de Operaciones	6
7	Plan de Marketing	9
8	Plan Financiero	11

1 MEPA. INTRODUCCIÓN

'Alacarta' es un servicio prestado por 'MEPA: Medios de Pago', cuyo objetivo es la utilización de una única tarjeta que cubre las necesidades de ayuda a la alimentación a la vez que es válida para su utilización en casi cualquier establecimiento comercial y ofrece diferentes opciones de pago que la convierten en la tarjeta más flexible del sector.



Nuestro producto proporciona las siguientes ventajas:

Empresas Cliente	Usuarios del producto	Restaurantes
• Atención directa y personalizada • Tarjeta personalizable con el logotipo de la empresa. • Gestión a través del portal web de altas, bajas, recargas, consultas de saldos, informes, etc. • No cotiza a la Seguridad Social por 7,81€ / día / trabajador • Deducible Impuesto de Sociedades • Mayor seguridad en caso de pérdida frente a cheques	• Exento de cotización a la Seguridad Social e IRPF hasta 7,81€/día • Permite pago exacto de la comida • Permite financiación de cualquier otro pago. • Permite comer en cualquier restaurante que admita tarjetas estándar. • Existe un seguro para recuperar el saldo. • Permite ver el saldo de la tarjeta por Internet o por teléfono. • Cómoda y fácil de usar. • Válida para restauración y otros	• Guía de restaurantes del "Club a la carta". • Acaba con los molestos y costosos trámites para recupera el importe de los vales de papel. • Liquidación de cobros al contado o fin de mes. • No es necesaria manipulación ni contabilidad al final del día. • Sin riesgo de pérdida por manipulación o robo. • Acciones promocionales a los asociados. • Gestión a través del portal web de altas, bajas, descuentos en menús para los usuarios asociados.

Nuestra **visión** es ser una empresa fuertemente posicionada en el mercado, con una imagen que es sinónimo de calidad y eficiencia, y con características administrativas y financieras de una organización totalmente moderna y consolidada.

Nuestra **misión** es ofrecer un servicio a nuestros clientes que facilite el pago de sus comidas y de sus compras.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

España se encuentra en un marco político que garantiza una estabilidad política favorable para el impulso de actividades empresariales y un marco legal vigente que favorece la implantación de ayudas o compensaciones por gastos de comida.

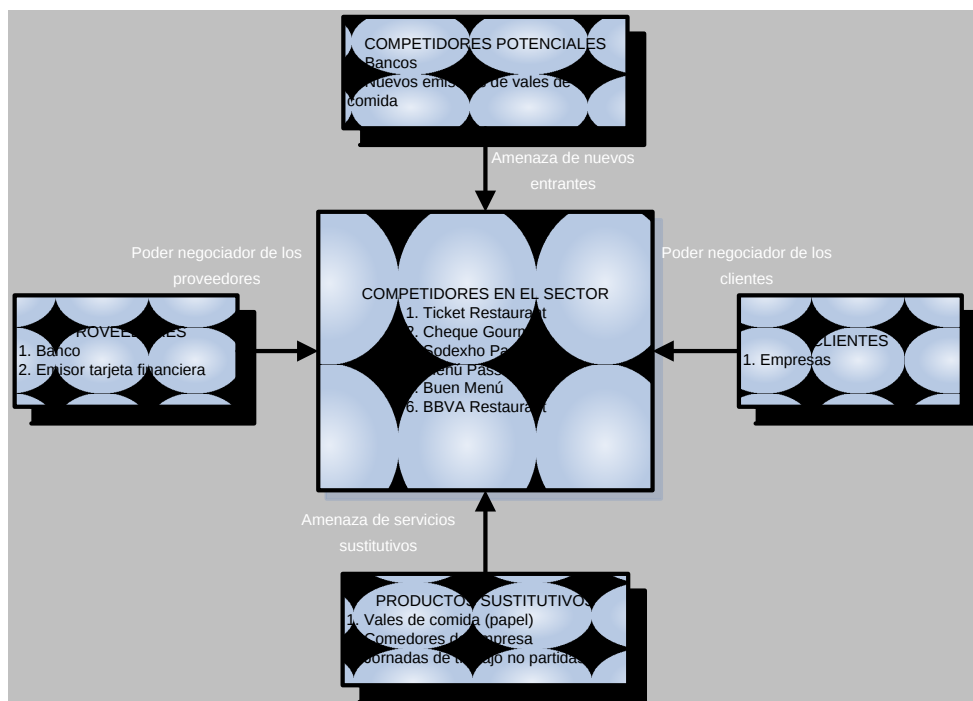
Económicamente en la Zona Euro se prevé un crecimiento del orden del 2%. Particularizando en nuestro país, la economía española mantiene el dinamismo y crece un 3,8%¹ interanual durante el tercer trimestre del año 2006 y se prevé un crecimiento económico superior al 3% a lo largo de todo el período 2006-2008.

Sociológicamente el uso de la ayuda de comida se consolida cada vez más en el centro de la sociedad empresarial y laboral. A su vez, tecnológicamente no existe ningún inconveniente para desarrollar nuestro proyecto.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

Actualmente el sector de los vales de comida alcanza unas cifras cercanas a los 366.000 usuarios diarios y un volumen de negocio cercano a 280² millones de euros al año. Las comisiones que se aplican pueden oscilar entre un 4% a 6% en vales de comida y entre el 1,50% y 9,6% en tarjeta de comida.

En el siguiente diagrama se muestra el modelo de las cinco fuerzas del negocio en el sector.



¹ Ministerio de Economía y Hacienda – Previsiones Macroeconómicas 2006-2007 (Revisión 26 Septiembre 2006).

² Datos proporcionados por 'AEEVC'. EUROPA PRESS - 25-01-2005.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO¹

Desde el punto de vista de la demanda se observa :

- Por comunidades autónomas la mayor concentración de empresas tiene lugar en Madrid (14,89%), Cataluña (18,51%), Andalucía (15,16%) y Comunidad Valenciana (10,75%). El análisis por provincias muestra las mayores concentraciones en Madrid (14,89%), Barcelona (14,24%), Valencia (5,49%) y Alicante (4,03%).
- El 57% de las empresas ofrecen una subvención sobre el gasto de comida siendo el promedio de 7,6 €/día².
- El 23% de los empleados corresponden a empresas de 50 a 250 empleados. Este 23% se concentra en el 1,9% del total de empresas.
- El segmento de mercado entre 50 y 250 al que se enfoca es de 3.745.000 de empleados.

4 ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Beneficio social • Inversión inicial reducida • Fácil utilización • Bajas comisiones	• Gran mercado potencial • Mercado dominado por los cheques • Tendencia creciente al uso de medios de pago automatizados
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Desconocimiento del sector • Dependencia de un solo producto • No hay cartera inicial de clientes • Falta de experiencia en gestión empresarial	• Tres compañías dominan el 98% del sector • Entrada de bancos a competir en el sector • Retirada de ventajas fiscales • Público objetivo reacio a poseer nuevas tarjetas

Consideramos que nuestra mayor fortaleza es la fácil utilización de la tarjeta en contraposición con nuestra mayor debilidad de falta de experiencia en gestión empresarial. Nos encontramos con la amenaza de la aparición de los bancos a competir y la oportunidad de un mercado con gran atraktividad.

¹ Informe DIRCE - Análisis de Distribución de Empresas Españolas.
<http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/EstadisticasPublicacionesEstudios/EstadisticasPyme/DatosEnero2005/>

² Informe Mercer Human Resource Consulting

5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo de posicionamiento

Crear notoriedad de marca en al menos 10% de las empresas españolas en un plazo de 5 años.

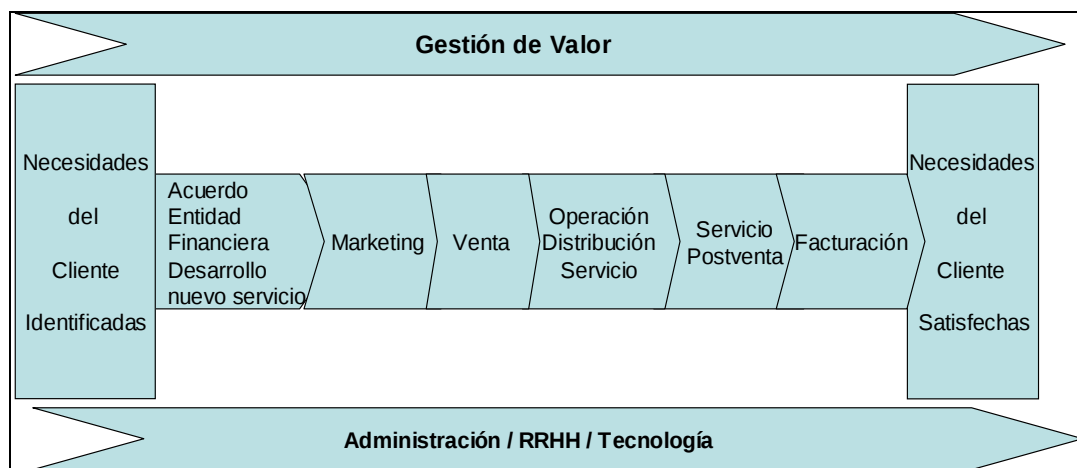
Objetivo de ventas

Alcanzar una cuota de mercado sobre los usuarios del servicio de vales de comida del 3,5% el primer año con 200 empresas clientes y 15.000 usuarios diarios del servicio. Llegar al quinto año a una cuota del 15% con 1.500 empresas clientes y un total de 112.000 usuarios diarios estableciéndose una distribución entre Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante.

Objetivo de rentabilidad

Conseguir una comisión del 0,75% por operación en restauración sobre el débito ingresado por las empresas cliente para ayuda a comida. Obtener un 50% de los ingresos fuera del ámbito de la ayuda a la comida (pago de compras, cines, servicios, etc.) en concepto de comisiones por prescripción de tarjetas de crédito y revolving y comisión por utilización de las tarjetas de crédito.

6 PLAN DE OPERACIONES



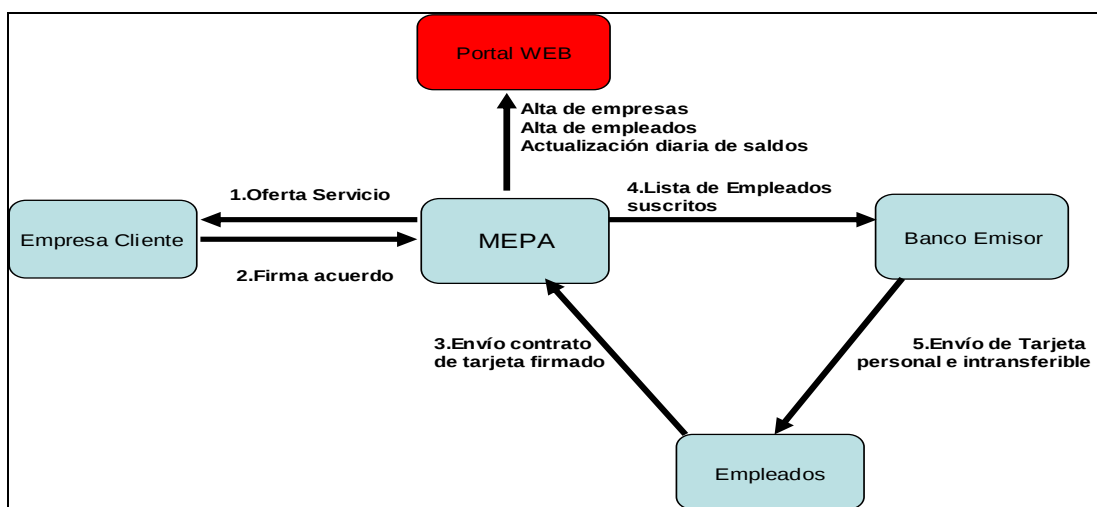
Para la puesta en marcha de nuestro negocio se necesita un **acuerdo con una entidad bancaria**. Presentamos los puntos más relevantes:

- La emisión y mantenimiento de tarjetas será gratuito a partir de 500 unidades.
- La comisión recibida por utilización de tarjeta ascenderá al 0,75% en el caso del débito o del crédito fin de mes y al 1,50% para el crédito revolving cuando se supere una facturación anual de más de 1.000.000 €.

El análisis del mercado realizado por el equipo de **Marketing** aconseja centrar la actividad comercial en las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante y en empresas de entre 50 y 250 trabajadores. Los principales canales a utilizar serán el mailing, telemarketing, visita comercial, contratación telefónica e internet.

Cada comercial, tendrá una planificación diaria de visitas y unos objetivos mensuales de **venta**. La dirección comercial de la compañía asumirá las labores de 'Key account Manager' para la administración de las cuentas de las empresas clientes que superen los 250 empleados con independencia de su situación geográfica.

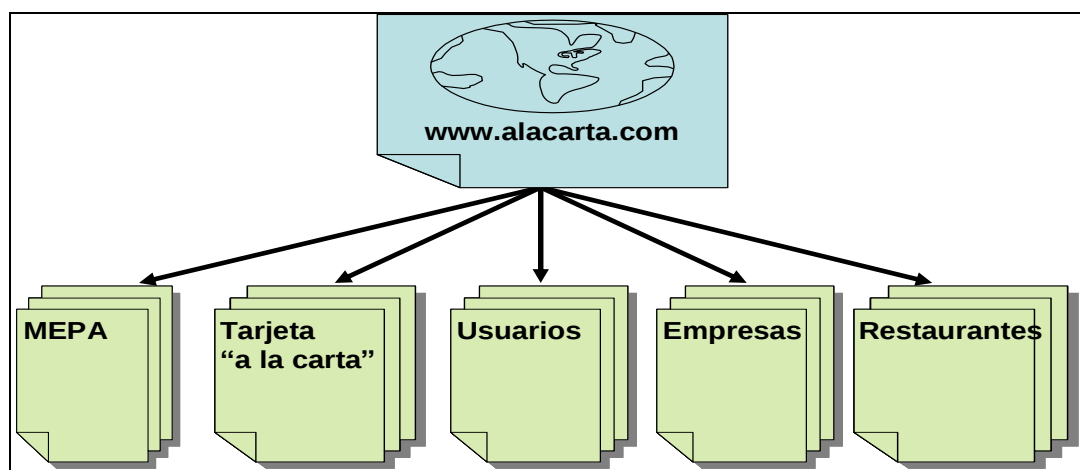
Presentamos los puntos más relevantes de la **operativa**:



1. MEPA se convierte en un prescriptor de las tarjetas de crédito de la entidad financiera colaboradora, utilizando la tecnología de ésta para implementar el servicio innovador que permite la utilización de la tarjeta para ayuda en comida en cualquier otro establecimiento comercial (Siempre que esté adscrito a las redes con las que opera la entidad financiera colaboradora: Visa y Mastercard).
2. Inicialmente, la mayor parte de los ingresos provendrán de la ayuda en comida. Las empresas ingresarán una media de aproximadamente 160€ mensuales (20 días * 7,81€) en la cuenta de cada uno de sus empleados y MEPA obtendrá una comisión dependiente del volumen de facturación que estimamos alcanzará el 0,75% durante el décimo mes de actividad.
3. Como segunda línea de negocio, MEPA obtendrá una comisión por utilización de sus tarjetas en cualquier establecimiento comercial donde sean válidas. MEPA espera alcanzar comisiones del 0,75% (Crédito fin de mes) y 1,5% (Crédito Revolving) a partir del décimos mes de actividad.
4. Como ingresos adicionales MEPA recibirá una comisión de entre 1€ y 2,50€ por tarjeta prescrita y 0,70€/tarjeta al mes cuando el usuario de la tarjeta contrate el seguro asociado a la misma (CPP). También se consideran como ingresos adicionales el pago que realizarán los restaurantes al entrar a formar parte del "Club alacarta".
5. MEPA donará al final del ejercicio el 1% del beneficio neto anual a una ONG que luche contra el hambre.

La emisión, **mantenimiento, distribución y servicio** de las tarjetas será realizada por la entidad financiera colaboradora, que también se encargará de las tareas de **facturación**.

Se ofrece un **servicio postventa** que comprende todas las actividades orientadas al mantenimiento del servicio 'alacarta' mediante: Teléfono, página Web y e-mail.



Los servicios de **soporte tecnológicos** de infraestructura serán subcontratados a una empresa externa. El acuerdo incluye el desarrollo y puesta en marcha de los sistemas informáticos que den soporte a este negocio y la creación del portal web y del CRM-ERP corporativo.

Se adoptará la norma internacional de calidad ISO9001.

El servicio de **prevención** de nuestra empresa va a estar contratado a un servicio externo de prevención.

La siguiente tabla muestra las principales variables del plan de producción.

Producción - Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Empresas	200	450	750	1.100	1.500
Nº Tarjetas en circulación	15.000	33.750	56.250	82.500	112.500
Nº Operaciones Restauración fin de mes	1.512.500	4.915.625	9.075.000	13.990.625	19.662.500
Nº Operaciones Credito fin de mes	95.370	309.953	572.220	882.173	1.239.810
Nº Operaciones Cedito revolving Extra	44.880	145.860	269.280	415.140	583.440
Nº Concesión de tarjetas Fin de mes	10.200	12.750	15.300	17.850	20.400
Nº Concesión de tarjetas Revolving	4.800	6.000	7.200	8.400	9.600
Nº Concesión Seguro CPP	3.750	4.688	5.625	6.563	7.500
Nº Club de Restaurantes	275	550	825	1.100	1.375

La siguiente tabla plasma la previsión de **recursos humanos** para el desempeño de nuestra actividad en los próximos años:

RECURSOS HUMANOS					
PUESTOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 4
DIRECCION					
Director general	1	1	1	1	1
Director comercial y marketin	0	1	1	1	1
PERSONAL					
Secretaria de Dirección	0	0	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1
Comercial	3	3	4	4	5
TOTAL Personal	5	6	8	8	9

7 PLAN DE MARKETING

Mercado

MEPA selecciona como **público objetivo** a empresas de tamaño medio de (50-250) empleados, y que se encuentren en ciudades cuyo tamaño convierta en necesidad el hecho de comer fuera de casa.

Segmentación

'alacarta' abre con sus servicios un nuevo **segmento**: el de las tarjetas multiusos. La tarjeta de comida 'alacarta' aspira a convertirse en su tarjeta única de crédito, exenta de comisiones, válida en casi cualquier establecimiento y permite elegir el medio de pago entre fin de mes o revolving.

Posicionamiento

'alacarta' se **diferencia** de la mayoría de los productos de la competencia por su funcionalidad total como tarjeta de crédito frente a los tiques y a las tarjetas que sólo sirven para el pago en establecimientos de restauración.

Ante las empresas cliente 'alacarta' se **posiciona** como un socio estratégico que proporciona un servicio gratuito y socialmente comprometido que permite ahorrar costes de gestión y mejorar las condiciones de los empleados.

Ante los usuarios finales de la tarjeta 'alacarta' se **posiciona** como líder en innovación ofreciendo un servicio cómodo, versátil, gratuito y válido en casi cualquier establecimiento comercial, con un servicio personalizado que conlleva un compromiso social en cada utilización de la tarjeta.

"alacarta", la tarjeta donde el cliente elige libremente el formato de pago, así como el establecimiento para su utilización.

Nuestra USP:

Donde tú eliges

Plaza

Los objetivos iniciales de implantación de MEPA en España consideran concentrarse en el mercado de las principales provincias españolas en cuanto a número y tamaño de sus empresas: Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante.

La llegada de 'alacarta' al mercado se producirá por los siguientes canales:

- **Internet**
- **Televenta**
- **Visita Comercial**

Precio

'alacarta' ofrece un servicio gratuito frente a algunas compañías que cobran comisiones y cánones a sus empresas clientes.

'alacarta' ofrece al usuario una tarjeta que cubre todas las necesidades de tarjeta de crédito personal cuyo mantenimiento es gratuito.

'alacarta' ofrece a los restaurantes costes Standard de utilización de tarjeta frente a comisiones alta por la utilización de los tiques.

Promoción

Principales actividades del Mix de Comunicación:

- **Mailing + Telemarketing:** Subcontratación de campañas de Mailing y Telemarketing basadas en una base de datos de empresas.
- **Telemarketing Restaurantes:** Captación telefónica de Restaurantes a los que se ofrecerá el servicio "Club alacarta".
- **Imagen de Empresa:** Posters, pegatinas, etc
- **Revistas y prensa Especializada:** A partir del tercer año. El objetivo de llegar a directores generales, directores de recursos humanos y directores financieros se cubrirá mediante prensa especializada.

Cliente

Para garantizar la proximidad al cliente, a sus inquietudes y necesidades, y su fidelización en el tiempo se planifican las siguientes actividades:

- **Informes Feedback Empresas:** Serán realizados trimestralmente durante el primer año de contrato y semestralmente a partir del segundo.
- **Informes Feedback Empleados de empresas clientes:** Serán realizados anualmente.
- **CRM:** La CRM (Customer Relationship Management) es parte de nuestra estrategia de negocio centrada en el cliente.
- **Club 'alacarta':** Consulta de menús, premios por utilización, etc.

Proceso

La innovación lleva a alacarta a ser la única tarjeta del mercado que permite integrar la ayuda a la comida con las funciones generales de una tarjeta de crédito.

Personal en Contacto

Se formará a todo su personal en Ventas y Servicio al cliente siendo el objetivo de dicha formación potenciar la función relacional en lo visible, lo gestual y lo verbal.

Presupuesto

El siguiente cuadro refleja los importes vistos en los puntos anteriores.

Gastos de Marketing	12.401,00 €	7.072,00 €	117.544,88 €	50.511,48 €	52.531,93 €
Imagen de empresa	3.000,00 €	1.040,00 €	1.081,60 €	1.124,86 €	1.169,86 €
Prensa especializada (Capital humano)			37.200,00 €	9.000,00 €	9.360,00 €
Prensa especializada (Expansion)			54.990,00 €	15.142,40 €	15.748,10 €
Programa de Fidelización			18.000,00	18.720,00	19.468,80
Adquisición DB (Direcciones empresas)	3.601,00 €				
Mailing - Televenta (DIRECCION RRHH)	5.800,00 €	6.032,00 €	6.273,28 €	6.524,21 €	6.785,18 €

Mecanismos de Control

- Los mecanismos de control están basados en el control estricto de los objetivos de la fuerza de ventas (tanto presencial como televenta). Si fuera necesario se ampliaría el segmento a las empresas entre 1 y 50 empleados y la mejora de la gestión a través de la figura del 'key account managers' para la captación de grandes empresas.
- Control de la facturación de las tarjetas (fuera de la ayuda en comida) para detectar desviaciones sobre el plan de facturación y corregirlas mediante campañas que fomenten su uso.

8 PLAN FINANCIERO

Las fuentes de financiación de MEPA son inicialmente:

- Capital Social: 100.000€.
- Préstamos iniciales: el primer año se pide al Banco Santander Central Hispano un préstamo a largo plazo (amortizable en 3 años) de 100.000€, a un tipo de interés del 7,25%.
- Número de empresas objetivo contratantes y número de tarjetas anuales,

objetivo de ventas en función de parámetros analizados en el apartado de marketing.

- Media de tarjetas emitidas por empresa contratante (75 tarjetas media ponderada del análisis de la demanda del mercado).
- Número de comerciales y capacidad de contratación efectiva de cada uno (2 contratos semanales) teniendo en cuenta la inestimable ayuda de la base de datos contratada.
- Se tiene en cuenta que cada tarjeta mueve 156,32€ de media mensual que es lo que la empresa concede en "ayuda de comida".
- Se ha considerado el consumo medio por tarjeta fuera del sector de la restauración del 42,53€¹.
- Los importes obtenidos del producto "crédito fin de mes" son del 68% de los usuarios que utilizan la tarjeta².
- Los importes obtenidos del producto "crédito revolving" son del 32% de los usuarios que utilizan la tarjeta³.
- La entidad financiera abona 1€ por cada tarjeta "crédito fin de mes" y abona 2,5€ por cada tarjeta "crédito revolving".
- Se ha considerado que un 25% de los usuarios de las tarjetas contraten el seguro CPP.

Proyección de Ventas

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restauración fin de mes	80.809,09 €	287.932,73 €	531.568,13 €	819.500,86 €	1.151.730,94 €
Credito fin de mes	30.420,65 €	98.867,10 €	182.523,87 €	281.390,97 €	395.468,39 €
Credito revolving	29.585,57 €	96.153,10 €	177.513,42 €	273.666,52 €	384.612,40 €
Facturación Extras	51.075,00 €	76.218,75 €	101.362,50 €	126.506,25 €	225.900,00 €
Concesión de tarjetas Fin de mes	10.200,00 €	12.750,00 €	15.300,00 €	17.850,00 €	20.400,00 €
Concesión de tarjetas Revolving	12.000,00 €	15.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	24.000,00 €
Seguro CPP	12.375,00 €	15.468,75 €	18.562,50 €	21.656,25 €	99.000,00 €
Club de Restaurantes	16.500,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €
Facturación Total	191.890,31 €	559.171,68 €	992.967,91 €	1.501.064,60 €	2.157.711,73 €

Cuenta de Explotación y Balance Previsional

A continuación se contempla la cuenta de explotación y balance previsional para los próximos 5 años:

¹ Datos obtenidos de la estadística actualizada en 1er.Q del 2006 en el "Banco de España".

² Datos obtenidos del "Informe anual de seguimiento de La Caixa".

³ Datos obtenidos del "Informe anual de seguimiento de La Caixa".

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos por Ventas	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
MARGEN OPERATIVO	191.890,31 €		559.171,68 €		992.967,91 €		1.501.064,60 €		2.157.711,73 €	
Gastos de Explotacion	274.932,86 €	143%	340.510,44 €	61%	537.879,36 €	54%	490.311,66 €	33%	564.966,64 €	26%
Gastos de Marketing	12.401,00 €		7.072,00 €		117.544,88 €		50.511,48 €		52.531,93 €	
Gastos de Personal	225.912,96 €		292.662,72 €		373.578,24 €		386.920,32 €		451.584,00 €	
Gastos de Estructura - Servicios Generales	26.018,90 €		30.655,72 €		35.996,24 €		42.119,87 €		49.770,71 €	
Amortizaciones	10.600,00 €		10.120,00 €		10.760,00 €		10.760,00 €		11.080,00 €	
BENEFICIO OPERATIVO	-83.042,55 €	-43%	218.661,25 €	39%	455.088,56 €	46%	1.010.752,93 €	67%	1.592.745,09 €	74%
Ingresos Extra	- €		- €		- €		- €			
Gastos Extra	- €		- €		- €		- €			
Ingresos Financieros	173,55 €		1.056,31 €		7.172,54 €		17.207,13 €		26.673,58 €	
Gastos Financieros	7.250,00 €		4.833,33 €		2.416,67 €		- €			
BAI - BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-90.119,00 €	-47%	214.884,22 €	38%	459.844,43 €	46%	1.027.960,06 €	68%	1.619.418,67 €	75%
Donaciones	1.918,90 €		5.591,72 €		9.929,68 €		15.010,65 €		21.577,12 €	
BASE IMPONIBLE	-88.200,10 €		209.292,51 €		469.774,11 €		1.042.970,71 €		1.640.995,79 €	
Credito Fiscal - ACTIVO	30.870,03 €		- €		- €		- €		- €	
Impuesto de Sociedades	- €		-42.382,34 €		-164.420,94 €		-365.039,75 €		-574.348,53 €	
BDI - BENEFICIO NETO	-61.167,87 €	-32%	166.910,16 €	30%	285.493,81 €	29%	647.909,67 €	43%	1.023.493,03 €	47%

BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	42.400,00 €	33.880,00 €	26.320,00 €	15.560,00 €	6.080,00 €
Gastos Constitucion	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	- €
Informatica / Tecnologia	32.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	8.000,00 €	- €
Informatica Personal	4.000,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	2.600,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	2.400,00 €	2.280,00 €	2.520,00 €	1.560,00 €	1.080,00 €
Activo Circulante	101.434,78 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Hacienda publica (IVA a compensar)	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda publica (Credito Fiscal)	30.870,03 €	- €	- €	- €	- €
Tesoreria - Cash	70.564,75 €	291.439,61 €	688.459,06 €	1.330.618,28 €	2.258.472,35 €
Total de Activos	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reserva legal - 10%				20.000,00 €	20.000,00 €
Reserva Voluntaria				185.618,05 €	509.572,89 €
Deudas pendientes con los socios				-185.618,05 €	-323.954,84 €
Remanente			105.742,29 €		
Perdidas acumulados ejer. Anter.		-61.167,87 €			
Perdidas y Ganancias - Resultado Ejercicio	-61.167,87 €	166.910,16 €	285.493,81 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Deuda LP	100.000,00 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €
Pasivo Circulante					
Deuda CP		- €	- €	- €	- €
Proveedores	3.663,05 €	3.597,05 €	14.638,99 €	8.831,70 €	9.753,79 €
Hacienda publica (acreedora IVA a ingresar)	1.339,61 €	6.931,25 €	11.149,69 €	18.779,11 €	27.384,12 €
Hacienda publica (acreedora IS)	0,00 €	42.382,34 €	164.420,94 €	365.039,75 €	574.348,53 €
Total de pasivo	143.834,78 €	325.319,61 €	714.779,06 €	1.346.178,28 €	2.264.552,35 €

Tesorería - Cash-Flow Previsional

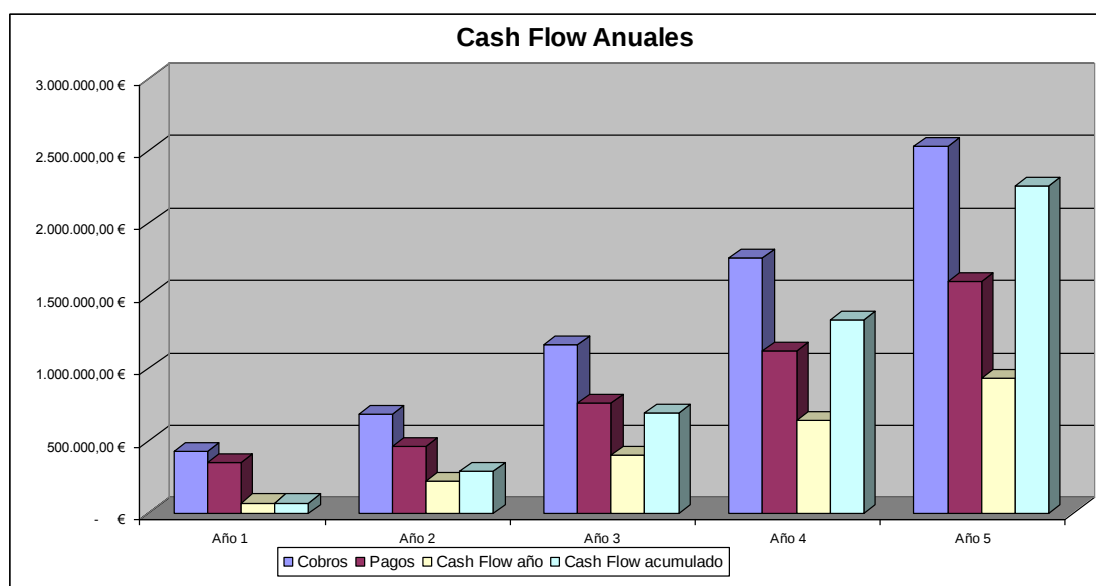


Figura 8.1 Evolución del Cash-flow.

Ratios Económico-Financieros Previsionales

A continuación, se detallan los principales ratios estudiados en la previsión de la evolución del negocio.

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Liquidez General	20,28	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio Tesorería	14,11	5,51	3,62	3,39	3,69
Ratio de Solvencia	1,37	2,72	3,20	3,43	3,70
Ratio Endeudamiento	2,70	0,58	0,46	0,41	0,37
Ratio Cobertura Intereses	-11,45	45,24	188,31	0,00	0,00
Ratio Estructura del Activo	0,29	0,10	0,04	0,01	0,00

RATIOS ECONOMICOS => RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Beneficios	-0,28	0,31	0,29	0,43	0,47
Rotacion del Activo	1,33	1,72	1,39	1,12	0,95
Apalancamiento financiero	3,70	1,58	1,46	1,41	1,41
ROA (Return on Asset) = Margen*Rotacion	-37%	53%	40%	48%	45%
ROE (Return on equity) Beneficio Economico	-139%	83%	59%	68%	64%

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT (Benef. Operativo neto tras impuestos)	-68.417,87 €	162.076,83 €	283.077,15 €	647.909,67 €	1.023.493,03 €
Amortizaciones	10.600,00 €	10.120,00 €	10.760,00 €	10.760,00 €	11.080,00 €
Inversiones netas	-42.400,00 €	-33.880,00 €	-26.320,00 €	-15.560,00 €	-6.080,00 €
Incremento Fondo Maniobra	-3.663,05 €	-3.597,05 €	-14.638,99 €	-8.831,70 €	-9.753,79 €
FREE CASH FLOW	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	1.018.739,24 €
Valor Residual					8.469.037,08 €
FREE CASH FLOW - Actualizado	-103.880,92 €	134.719,78 €	252.878,16 €	634.277,97 €	9.487.776,32 €
VAN	5.050.744,54 €				
TIR	207%				
WACC - Coste ponderado medio capital	15,95%				
Tasa libre de riesgo (Bono 10 años)	3,95%				
Prima de riesgo (Start-Up)	12,00%				

Comparativa Escenarios Posibles

Escenario Optimista

Se supone la variación de los siguientes parámetros:

- Teniendo en cuenta que la capacidad operativa del área comercial se mantenga constante (que en los 5 años se contraten 1.500 empresas) pero que la tasa media de trabajadores en cada una de ellas aumente un 25% (es decir, de 75 a 100 trabajadores), esto implicaría que el número de tarjetas en circulación al cabo de los 5 años pasaría de 112.500 a 150.000 tarjetas.
- El incremento en el número de tarjetas emitidas anualmente del 25% implica una mayor efectividad en el rendimiento de la empresa puesto que con el mismo personal se consigue mayores ingresos.
- El incremento en el número de tarjetas emitidas anualmente pasaría del 17% al 23% del market-share.
- El incremento medio del 25% consumo crediticio en los productos de "crédito a fin de mes" y "crédito revolving" incide positivamente en el balance de la empresa ya que aumenta la facturación de los productos secundarios de la empresa.

Escenario Pesimista

Se supone la variación de los siguientes parámetros:

- Se tiene en cuenta que la capacidad operativa del área comercial disminuya frente al caso realista, es decir, cada comercial no consigue contratar 8 contratos mensuales sino tan solo 6.
- La tasa media de trabajadores en cada una de ellas disminuye de 75 a 45 trabajadores, esto implicaría que el número de tarjetas en circulación al cabo de los 5 años pasaría de 112.500 a 90.000 tarjetas.
- El decremento en el número de tarjetas emitidas anualmente implica una menor efectividad en el rendimiento de la empresa puesto que con más personal se consigue menores ingresos.
- El decremento en el número de tarjetas emitidas anualmente pasaría del 17% al 13,88% del market-share
- El decremento medio del 25% consumo crediticio en los productos de "crédito a fin de mes" y "crédito revolving" incide muy negativamente en el balance de la empresa ya que disminuye la facturación por los productos secundarios de la empresa.
- Empleados de MEPA necesarios para estos parámetros aumentan por ser necesarios más comerciales

