

MBA Part Time 2008 - 2009

PLAN DE NEGOCIOS



alimentarium

Comida sana como hecha en casa

Socios inversores:

- **M^a Isabel Cadena de la Torre**
- **Cristina Casas Torres**
- **Julia Fernández Bautista**
- **Victor Manuel Chamorro Chamorro**
- **Alejandro Marín Lorenzo**

Índice de Contenidos

1	MISIÓN DEL NEGOCIO	1
2	IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR	2
2.1	El Sector del Comercio Minorista en la Comunidad de Madrid	4
2.2	Rama de Alimentación del Sector del Comercio Minorista en la Comunidad de Madrid.....	4
3	CONSIDERACIONES POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y LEGALES	6
3.1	Entorno Geopolítico	6
3.2	Entorno Jurídico-Legal.....	6
3.3	Entorno Económico	6
3.4	Entorno Demográfico	9
3.5	Entorno Tecnológico	11
3.6	Entorno Medioambiental.....	11
4	ESTUDIOS DE MERCADO:	13
4.1	Hábitos y Preferencias Alimentarias de los Consumidores.....	13
4.1.1	Las comidas: número de comidas diarias, estructuras y contenidos.....	16
4.1.2	La comida del mediodía.	18
4.1.3	¿Qué entiende la población española por “Comer Bien”?	19
4.2	Comer Fuera de Casa.	20
4.3	La Salud y la Imagen. La Figura del Nutricionista.	22
4.4	Estudios sobre Productos similares a los Productos Alimentarium.....	28
4.4.1	Platos Precocinados y preparados	28
4.4.2	Productos dietéticos.....	31
4.5	Nuestra Encuesta	34
5	COMPETENCIA	38
5.1	Escenario del Sector	38
5.2	Cafeterías y Restaurantes con Menú	39
5.3	Restauración de Comida Rápida	40
5.4	Facturación y Márgenes de la Competencia	41
5.5	Competencia Indirecta	43
5.6	Posibles Nuevos Competidores.....	43
6	PROVEEDORES	45
6.1	Proveedores en la Comunidad De Madrid	47
6.2	Proveedores de Alimentarium	47
6.3	Proveedores de Bebidas.....	48
6.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	48
7	BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	50
7.1	Barreras de Entrada	50
7.2	Barreras de salida.....	50
8	ANÁLISIS INTERNO.....	51

8.1	Capacidades Personales	51
8.2	Capacidades Técnicas	52
8.3	Capacidades de Gestión	53
8.4	Capacidades Financieras	53
8.5	Análisis DAFO	54
9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
10	ESTRATEGIA COMERCIAL	58
10.1	Análisis del Mercado y Potenciales Clientes	59
10.1.1	Estimación de la demanda. Metodología.....	59
10.1.2	Estimación de la demanda, por cada una de las tiendas	60
10.2	Posicionamiento	63
10.3	Descripción del Producto o Servicio	64
10.3.1	Metodología del Servicio.....	64
10.3.2	Aprovisionamiento de Productos.....	65
10.3.3	Packaging.....	66
10.3.4	El diseño de nuestros productos.....	66
10.3.5	Nuestras líneas de productos.....	70
10.4	Estrategia de Ventas y Distribución	72
10.4.1	Venta directa en locales	73
10.4.2	Red Comercial	73
10.4.3	Estrategia de Ventas y Distribución a Futuro	74
10.5	Plaza: La Experiencia de Compra del Cliente en Locales Alimentarium.....	75
10.5.1	Plaza	75
10.5.2	Experiencia de Compra	79
10.6	Estrategia de Fijación de Precios.....	81
10.6.1	Precios de los productos	81
10.6.2	Fijación de precios: competencia en menús de bares, cafeterías y restaurantes. 82	
10.6.3	Fijación de precios: competencia en las grandes superficies de distribución. ...	84
10.7	Estrategia de Promoción	85
10.7.1	Publicidad	85
10.7.2	Promoción de ventas.....	86
10.7.3	Relaciones públicas	88
10.7.4	Presupuestos	89
10.8	Estrategia Comercial a Futuro	90
10.8.1	Estrategias de Producto	90
10.8.2	Estrategias de Distribución y Ventas.....	91
10.8.3	Estrategias de Precios	92
10.8.4	Estrategia de ALIANZAS a futuro.....	93
10.9	Previsiones de Ventas	94
11	PLAN DE OPERACIONES	98

11.1	Productos y/o Servicios	98
11.2	Aprovisionamiento	99
11.2.1	Productos	99
11.2.2	Limpieza y Reparto de menú a domicilio.....	99
11.2.3	Otros proveedores o servicios a contratar.....	100
11.3	Proceso de Producción.....	101
11.3.1	Diseño del sistema operativo.....	101
11.4	Materiales, Instalaciones y Equipos.....	104
11.4.1	Infraestructuras de la compañía	104
11.4.2	Equipo de tienda y mobiliario:	107
11.4.3	Equipamiento informático del local	107
11.4.4	Software y aplicaciones informáticas:.....	108
11.5	Política de Compras.....	108
11.6	Plan de Control de Calidad.....	108
11.7	Capacidad Productiva.....	109
11.7.1	Capacidad máxima instalada.....	110
11.8	Plan de Gestión de Residuos y Medioambiental.....	112
11.9	Sistema De Información	112
11.10	Costes Operativos	114
11.11	Almacenamiento y Logística de Distribución	114
11.11.1	Almacenamiento	114
11.11.2	Distribución	115
12	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	116
12.1	Organigrama Funcional	116
12.2	Descripción de los Puestos del Negocio.....	117
12.2.1	Consejo de administración	117
12.2.2	Gerente	123
12.2.3	Nutricionistas	125
12.2.4	Cajeros/as.....	126
12.2.5	Distribución – Reparto a domicilio.....	126
12.3	Política Retributiva	127
13	PLAN FINANCIERO	128
13.1	Plan de Inversiones	129
13.1.1	Supuestos de partida.....	131
13.2	Cuentas de Pérdidas y Ganancias.....	136
13.3	Balances de Situación de los Primeros Cinco Años	139
13.4	Ratios e Índices.....	141
14	PLANES DE CONTINGENCIA	144
14.1	Escenario Pesimista.....	148
14.2	Escenario Optimista	150
15	ANEXOS.....	153

1 MISIÓN DEL NEGOCIO

Alimentarium nace como una empresa de asesoramiento y venta de alimentación saludable precocinada de alta calidad, tanto en local como a domicilio.

Nuestros servicios se caracterizan fundamentalmente por su profesionalidad, su alta calidad y el trato individualizado a nuestros clientes.

El objeto de nuestro negocio es ayudar a nuestros clientes a mejorar su salud e imagen gracias a facilitarles la adquisición de buenos hábitos alimenticios a través de comida saludable precocinada sin necesidad de tener que invertir tiempo en ello.

Nuestra empresa se dirige a ciudadanos urbanos, interesados en su salud y bienestar, que suelen comer fuera de casa o que no disponen del tiempo necesario para hacer la compra y prepararse la comida para llevarla a su lugar de trabajo, y que requieran la ayuda de un especialista nutricionista para lograrlo.

El negocio consiste en proporcionar al cliente dos servicios fundamentales:

- El asesoramiento y consulta con un especialista
- Que el cliente pueda comprar su comida diaria preparada, una comida saludable que, además, pueda con ella seguir el plan de comidas que el nutricionista le haya recomendado.

Con este servicio el cliente cumple un doble objetivo:

- Conseguir aquella dieta alimenticia que se adecua a sus características y lograr los resultados esperados, de manera personalizada.
- Suplir la falta de tiempo que le impide en muchas ocasiones comer de forma saludable fuera de casa.

Inicialmente está previsto establecerse en la ciudad de Madrid, en núcleos empresariales y área de influencia, para más adelante abrir sucursales en otros núcleos empresariales de otras grandes ciudades de España.

2 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

Si nos ceñimos al listado del C.N.A.E. (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) de España, nuestra empresa pertenecería al código 52: “Comercio al por menos, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos”.

Dentro de este epígrafe nos ubicamos en el 522: “Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados”. Y si afinamos un poco más nuestra localización, nuestro negocio se identifica con el 5227 “Otro comercio al por menos en establecimientos especializados en alimentación”.

Nos encontramos pues, tomando de referencia el C.N.A.E., en “Establecimiento de venta al por menor especializado en alimentación”

Datos Cuantitativos:

El comercio minorista es un sector con gran relevancia en España, como lo demuestra el que representara el 4,7% del VAB de la economía en 2006 y el 9,5% del total de ocupados en 2007. Su importancia para el conjunto de la economía es, sin embargo, incluso superior en la medida en que su actividad consiste en poner a disposición del consumidor una buena parte de los bienes de consumo, por lo que el comportamiento de este sector puede tener una importancia crucial en variables tales como los precios finales de los productos.

En España hay un cerca de 3,4 millones de Pymes, de las cuáles casi el 25% de ellas están dedicadas al sector comercio.

Tabla 1. Número de empresas por sectores económicos

<u>Sector económico</u>	<u>Total</u>	<u>Porcentaje</u>
TOTAL	3.355.830	100,0
Industria	243.729	7,3
Construcción	441.956	13,2
Comercio	830.911	24,7
Resto de servicios	1.839.234	54,8

Número de empresas por sectores económicos

Datos Cualitativos

A grandes rasgos, el sector del comercio minorista, se enfrenta a grandes retos, tales como:

- Falta de competitividad
- Retos en resultados comerciales
- Gestión de RRHH
- Peligro de desaparición.
- Dificultades de crecimiento
- Intensificación de la competencia como resultado de la aparición de nuevos formatos como los centros comerciales, grandes superficies y franquicias.

Pero, al igual que todos los profesionales del sector coinciden en su problemática, también coinciden en cuáles serían las líneas de actuación a seguir para su mitigación.

- Marketing
- Mejora continua
- Planificación estratégica.
- Actualmente, las dos grandes tendencias del comercio minorista son:
- Nuevos formatos y combinaciones de venta minorista (como por ejemplo una librería-cafetería).

- Aumento en la inversión de tecnología.

2.1 El Sector del Comercio Minorista en la Comunidad de Madrid

Según el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, en 2008, del total de empresas, el 25% de las mismas pertenecen al sector comercio y hostelería.

 Instituto de Estadística

Unidades productivas por ramas de actividad (R-5 y R-11). 2004-2008 (e)

Rama de actividad	2004	2005	2006 (p)	2007 (a)	2008 (e)
Total	559.100	650.898	729.172	811.039	814.352
Primario, energía y minería	5.107	7.143	9.678	10.876	13.196
Primario, energía y minería	5.107	7.143	9.678	10.876	13.196
Industria manufacturera	33.807	36.384	38.158	42.800	42.351
Metal	11.613	12.417	13.079	14.952	14.904
Alimentación y textil	5.642	6.126	6.377	7.038	7.041
Otras industrias	16.552	17.841	18.702	20.810	20.406
Construcción	56.633	69.441	81.322	102.857	107.732
Construcción	56.633	69.441	81.322	102.857	107.732
Servicios no financieros	356.857	405.232	449.122	510.958	517.531
Comercio y hostelería	162.906	181.711	197.412	222.990	223.108
Transportes y comunicaciones	39.523	43.395	47.116	53.031	53.388
Servicios profesionales	100.207	117.353	132.799	152.276	154.839
Servicios sociales y personales	54.221	62.773	71.795	82.661	86.196
Servicios diversos	106.696	132.698	150.892	143.518	133.512
Servicios financieros	11.737	12.500	13.599	14.828	15.289
Admón. pública y otros servicios	94.959	120.198	137.293	128.720	118.253

Fuente: Colectivo empresarial. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

2.2 Rama de Alimentación del Sector del Comercio Minorista en la Comunidad de Madrid

 Instituto de Estadística				
Comercio, turismo y otros servicios - Comercio				
Comercio minorista del municipio de Madrid. Opiniones empresariales por actividad principal				
Medias anuales. Porcentaje				
	2004	2005	2006	2007
Volumen de negocio ⁽¹⁾	47,0	53,7	57,0	57,4
Alimentación y bebidas	78,6	58,2	66,7	77,3
Vestido y calzado	32,7	45,8	48,0	42,2
Uso cotidiano (no alimentario)	43,6	53,2	55,7	59,6
Equipamiento del hogar	37,1	44,4	56,3	51,3
Otros establecimientos	49,2	66,9	59,6	58,6
Inversión prevista ⁽²⁾	22,6	19,2	19,6	37,6
Alimentación y bebidas	31,2	20,4	18,8	22,0
Vestido y calzado	17,9	15,0	16,1	17,0
Uso cotidiano (no alimentario)	11,3	16,6	14,3	19,7
Equipamiento del hogar	27,4	28,5	14,6	26,7
Otros establecimientos	35,3	19,7	23,3	36,2

(1) Es el porcentaje de respuestas "igual" o "superior" al normal para cada época del año.
 (2) Se refiere al porcentaje de contestaciones afirmativas.

Fuente: Encuesta sobre Situación y Perspectiva del Comercio de Madrid. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Volumen de Negocio del área de Comercio

En la Comunidad de Madrid se alcanzan 29.885 licencias relacionadas con la distribución de alimentación que ocupan 1.754.747 metros cuadrados (cuarto lugar a nivel nacional tanto en número de licencias como en superficie). Los descuentos, supermercados e hipermercados suman 1.500 establecimientos que suponen 1.007.801 metros cuadrados; con ello, la densidad comercial supera los 182 metros cuadrados por cada 1.000 habitantes.

3 CONSIDERACIONES POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y LEGALES

El objetivo primordial marcado en esta fase del proyecto, es determinar y cuantificar los diferentes factores "macro" que pueden determinar la viabilidad o no del plan de negocio.

De esta forma, se identifican oportunidades y amenazas en el corto y largo plazo, y se puede adaptar al plan de negocio los cambios que se puedan producir en el entorno.

Los factores considerados son:

3.1 Entorno Geopolítico

Políticamente, en 2008 se celebraron las elecciones generales que no han supuesto cambios en el grupo del gobierno, por lo que la estabilidad política a nivel nacional, autonómico y municipal no se va a ver afectada a medio-largo plazo.

3.2 Entorno Jurídico-Legal

Al ser éste un negocio relacionado con el uso y consumo de alimentos, está sujeto a una serie de leyes y reglamentos que hay que conocer ya que influirá en todo el diseño del plan de negocio. Las principales disposiciones hacen referencia a las normativas de alimentación entre ellas: higiene alimentaria, etiquetado y envasado, alimentos dietéticos, comida preparada y defensa del consumidor, normativas sobre la operativa de negocio en torno a las ventas y aprovisionamiento, y normativa empresarial las que hacen referencia a apertura del negocio, normas laborales y prevención de riesgos. Todas las normativas y reglamentos antes citados se encuentran dispuestos en el ANEXO 1.

3.3 Entorno Económico

Durante el primer trimestre de 2009, la economía española intensificó su ritmo de contracción, en un entorno internacional muy desfavorable y un contexto financiero de elevada tensión. El PIB disminuyó un 3% en términos interanuales y su tasa intertrimestral se situó en el -1,9%. El retroceso de la actividad se debió al desplome

de la demanda nacional (del 5%, en tasa interanual), ya que la demanda exterior neta tuvo una contribución positiva de 2,3 puntos porcentuales (pp) del PIB, como consecuencia de una fuerte caída de las importaciones, que superó al también acusado debilitamiento de las exportaciones.

Los indicadores disponibles referidos al período de abril-junio apuntan a una prolongación de las tendencias contractivas, aunque a un ritmo más contenido, en un entorno caracterizado por una cierta normalización de los mercados financieros y unas condiciones externas menos severas. Las estimaciones realizadas a partir de la información coyuntural disponible, todavía incompleta, apuntan a un descenso intertrimestral del PIB del 0,9% —menos pronunciado que en los dos trimestres precedentes—, si bien la tasa interanual, sujeta por definición a mayor inercia, habría continuado ampliando su recorrido bajista, hasta retroceder un 4%.

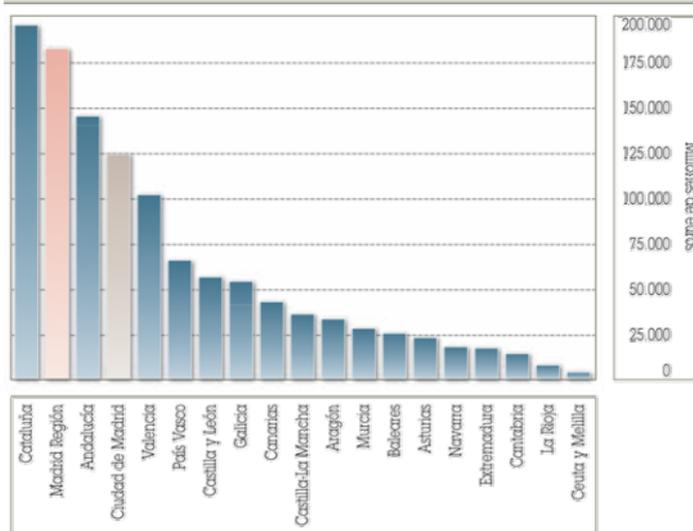
No obstante, la Comunidad de Madrid presenta una serie de factores estratégicos, tales como albergar la capitalidad del Estado, ser establecimiento preferente de las sedes de las multinacionales y empresas financieras, concentrar gran parte de la actividad de investigación y desarrollo y de las instalaciones educacionales y culturales del país, que permiten que la región se encuentre en una posición favorable para afrontar la desaceleración económica.

La Comunidad Autónoma de Madrid ocupó en el 2008 el puesto número uno en términos de PIB per cápita con un Producto Interior Bruto (PIB) por habitante de 28.850 euros frente a una media española de 22.152 euros, según los datos de la Contabilidad Regional de España publicados en Agosto de 2009 por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

El PIB de la ciudad de Madrid en 2007 se estima en 123.782 millones de euros, lo que representa el 67,6% del conjunto de la Comunidad de Madrid y el 11,8% de España, 11,3 y 4.9 puntos porcentuales por encima, respectivamente, de lo que pesaba su población en cada uno de los dos territorios en esa fecha. Este nivel de producción de la ciudad superaría al de todas las Comunidades Autónomas salvo Cataluña y

Andalucía, además de la propia Comunidad de Madrid, y a once de los doce países (todos salvo Polonia) de las dos últimas ampliaciones de la Unión Europea.

El PIB de Madrid y las regiones españolas (2007, millones de euros)

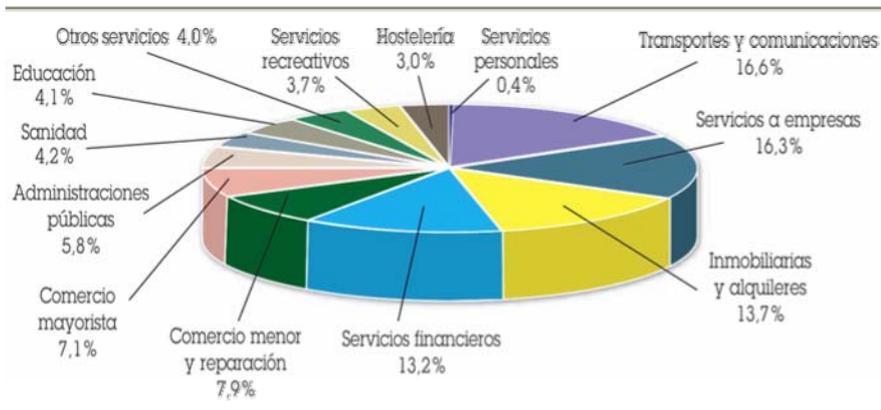


Fuente: INE, para Madrid. PIB estimado por Observatorio Económico del Ayuntamiento de Madrid.

PIB de las regiones españolas

De entre todas las áreas de producción del país, las más destacados son los de transportes y comunicaciones, a los que siguen los dirigidos a las empresas, los inmobiliarios y los financieros. Estos cuatro grupos producen el 52% del valor añadido generado por la economía de Madrid.

Los servicios en Madrid (porcentaje)



3.4 Entorno Demográfico

El fuerte dinamismo que caracteriza a la ciudad de Madrid se ha visto reflejado en el crecimiento constante de su población. Según los datos del padrón municipal en junio de 2009 Madrid alcanza los 3.289.301 habitantes. La renta per cápita de la ciudad se sitúa un 18,5% por encima de la media española, proporcionando a sus ciudadanos uno de los mayores poderes adquisitivos del país.

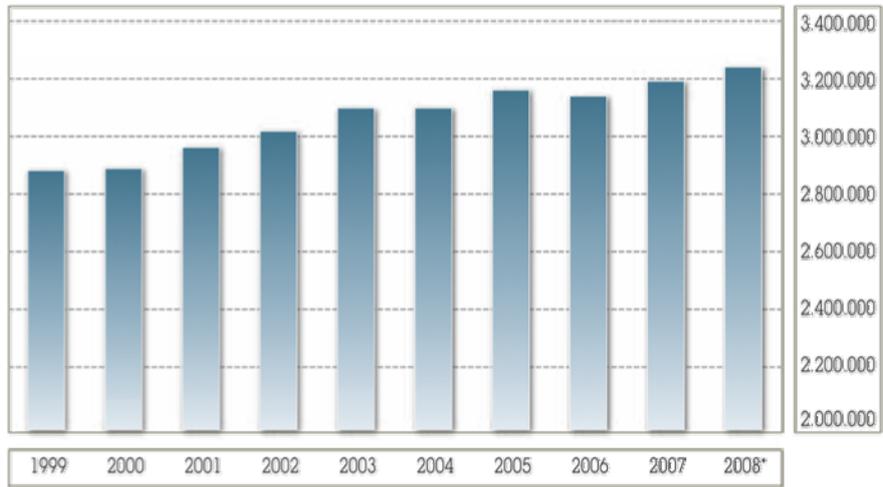
En los últimos años se ha producido un fuerte incremento de la población madrileña, debido a dos factores: la recuperación del movimiento natural, como resultado de un aumento en el número de nacimientos y una elevada corriente migratoria. Estos factores han supuesto una importante modificación de la estructura por edades de la población, que se constituirá en el elemento principal de la evolución demográfica futura.

Las ciudades españolas					
Ciudad	Población	% sobre país	% sobre región	Región	Población
Madrid	3.238.208	7,0	51,8	Comunidad de Madrid	6.251.876
Barcelona	1.595.110	3,5	22,1	Cataluña	7.210.508
Valencia	797.654	1,8	16,3	Comunidad de Valencia	4.885.029
Sevilla	699.145	1,5	8,7	Andalucía	8.059.461
Zaragoza	654.390	1,4	50,5	Aragón	1.296.655

Fuente: DG Estadística Ayuntamiento de Madrid (Ciudad de Madrid, 2008) e INE (Comunidad de Madrid, 2008, y resto, 2007).

Población de las ciudades principales españolas

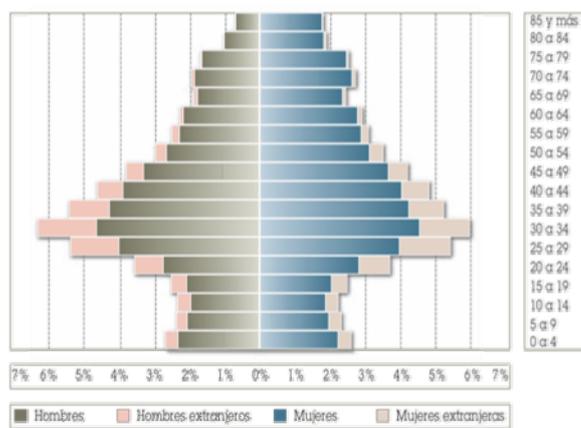
La población de Madrid



* DG Estadística Ayuntamiento de Madrid (provisional).

Crecimiento de la población en la ciudad de Madrid

Pirámide de población de la ciudad de Madrid



Fuente: DG Estadística del Ayuntamiento de Madrid.

Distribución de la población en Madrid según edades

3.5 Entorno Tecnológico

La tecnología necesaria para desarrollar la actividad del negocio, se centra fundamentalmente en los procesos de conservación de los productos, herramientas de gestión del negocio (TPV, ERP, CRM fundamentalmente) y el desarrollo de la página web

Toda esta maquinaria y tecnología se encuentra perfectamente desarrollada por proveedores nacionales, por lo que no existen problemas de disponibilidad.

3.6 Entorno Medioambiental

Determinado por los requisitos legales de aplicación del ámbito estatal, autonómico y municipal, en cuanto a lo que se refiere a la gestión de licencias de obra, apertura, gestión de residuos, etc.

Identificamos los siguientes aspectos medioambientales que se deben tener en cuenta:

- Consumos de agua, gas, electricidad
- Emisión de ruido
- Consumo de combustible en el transporte
- Gestión de residuos

En este sentido, si bien no se conoce con detalle los consumos de agua que requerirá el negocio, se estima que no serán altos y tampoco está prevista la emisión de ruido ambiental, por encima de los valores establecidos. Los residuos generados son considerados como urbanos o asimilables a urbanos, por lo que su gestión se realiza a través de los servicios municipales, al igual que las fracciones de vidrio, envases y papel/cartón.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos decir a modo de resumen:

- Desde el punto de vista macroeconómico aquí estudiado, Madrid parece el mejor enclave para comenzar a implantar los primeros locales, por su mayor riqueza, población, dinamismo, etc.
- Las condiciones político-institucionales con las que cuenta Madrid y sus municipios limítrofes no son desfavorables a la implementación y desarrollo del negocio.
- Las condiciones de la situación económica global y nacional y su tendencia prevista podrán afectar presumiblemente en el encarecimiento de la deuda y en la previsión del volúmen de ventas.
- Son conocidas las obligaciones y limitaciones legales para el establecimiento de un negocio relacionado con la alimentación y la venta minorista.
- La maquinaria y tecnología necesaria está presente en el mercado español y no existe restricción alguna de disponibilidad.
- Todo ello se tendrá en cuenta en la creación de los diversos planes de marketing, operaciones, de organización y recursos humanos, financieros, etc.

4 ESTUDIOS DE MERCADO:

ALIMENTARIUM no es un simple comercio minorista, incorpora varios elementos diferenciadores:

- La figura del nutricionista como diseñador y creador de nuestros productos.
- La figura del nutricionista como vendedor especialista.
- Las características de nuestros productos.

Pero, además, se han de tener en cuenta las tendencias del mercado, de los nuevos consumidores de alimentos, de sus percepción en cuanto al cuidado de su salud e imagen, en cuanto a cómo perciben la figura del nutricionista, etc..

Todos estos elementos hemos considerado que se merecen un estudio para ver si **ALIMENTARIUM** es una propuesta de valor para los consumidores.

4.1 Hábitos y Preferencias Alimentarias de los Consumidores.

Los procesos de cambio experimentados por la sociedad española en los últimos 30 años han incidido, y se reflejan, en las actitudes y los valores de los actores sociales ante la comida, así como en los consumos alimentarios y en las particulares formas que éstos adoptan.

Así, las comidas se han diversificado considerablemente en diferentes aspectos dando lugar a innovaciones, adaptaciones, sustituciones y desapariciones de productos, de recetas o prácticas como consecuencia, entre otros muchos **factores**, de los siguientes:

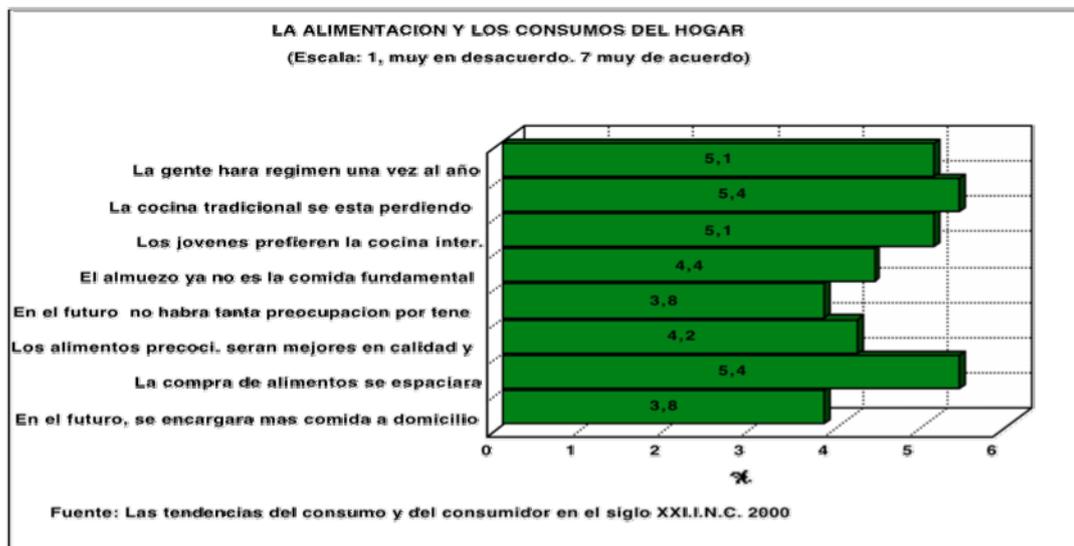
- Las disponibilidades económicas de acuerdo con el presupuesto familiar.
- La mayor oferta alimenticia y su inclusión de los llamados alimentos servicio o de conveniencia.
- Los horarios laborales y de otras actividades que pueden desarrollarse a lo largo de los diferentes días de la semana.

- La necesidad de compatibilizar la diversidad de horarios de los diferentes componentes de cada hogar.
- Las percepciones de los requerimientos alimentarios y/o nutricionales de cada uno y del grado de interés/voluntad por cumplirlos.
- El diferente grado de vinculación o apego de cada persona y/o grupo familiar respecto al sistema hegemónico de reglas sociales.
- La adaptación a las comidas a partir de preferencias y las competencias culinarias personales tanto en lo relativo a alimentos como a prácticas alimentarias.
- Las diversas concepciones sobre las relaciones entre salud, comensalidad, placer y sociabilidad y las diferentes formas y grados de satisfacer sus objetivos.

Según el estudio del Instituto Nacional de Estadística (I.N.C.), «Tendencias del consumo y del consumidor del s. XXI», los **hábitos y actitudes del consumidor** en lo que se refiere a la alimentación y el consumo del hogar de los consumidores del siglo XXI serán:

- Tendencia a comprar alimentos cada vez más espaciadas e incremento de la congelación.
- Preferencia por la adquisición de comidas que necesiten poca elaboración. En la misma línea, se producirá una tendencia al plato único, o en todo caso, a comidas menos estructuradas.
- Incremento de la adquisición de platos precocinados, comidas con envases aptos para el consumo en bandejas frente al televisor y mayor uso de comidas a domicilio.
- Potenciación de la compra de alimentos con ingredientes y productos naturales, sin salsas y sin condimento.

- Aumento de los productos dietéticos, enriquecidos, concentrados de nutrientes, etc, en los hogares, pero no como sustituto de alguna de las comidas.
- Cambio de concepto de lo natural, admitiéndose perfectamente comida preparada, siempre que haya sido elaborada a partir de elementos naturales reconocibles y explicitables.
- Incremento decisivo de la calidad en la elección de la alimentación.
- Tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones estéticas y de salud.

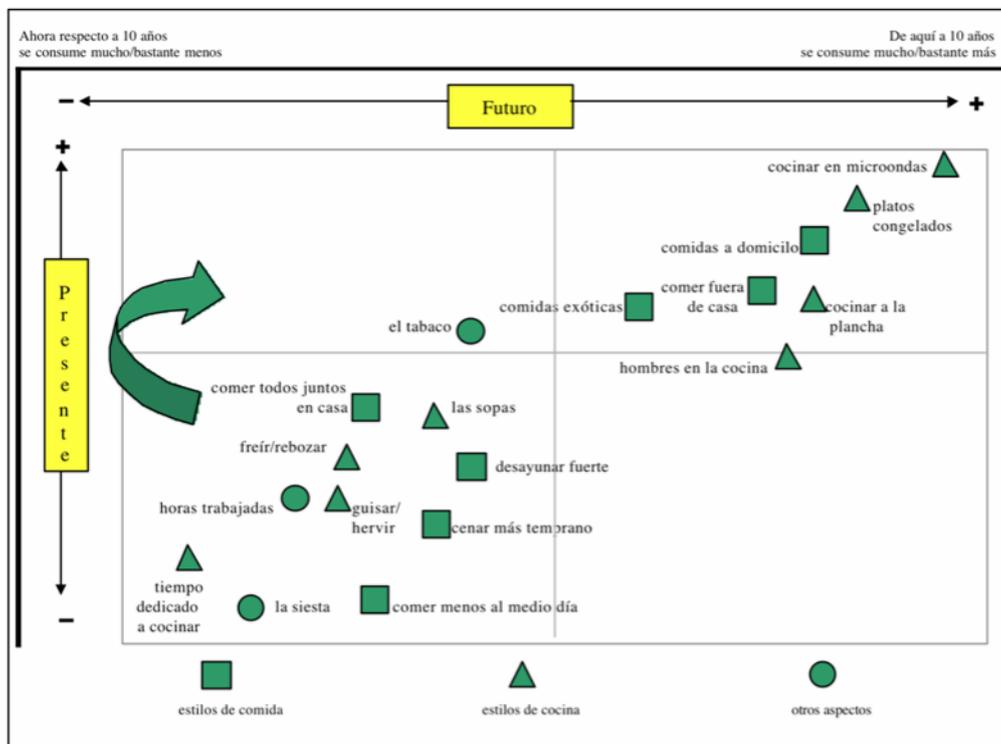
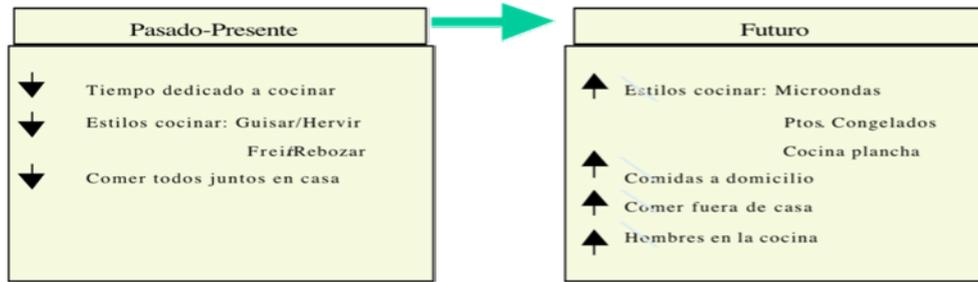


Tendencia del consumo y del consumidor del siglo XXI

En lo que respecta a la evolución de los **estilos de cocina**, este mismo informe advierte que:

- Se abandonará el concepto de cocinar como obligación, de manera que esta actividad se concentrará en determinados momentos y se realizará de forma más rápida.
- El consumo de los alimentos naturales aumentará.

- Habrá una mayor disposición a consumir platos preparados o precocinados fuera del hogar.



Fuente: El consumidor al filo del siglo XXI. José Luis Nueno para AECOC.1999

Evolución de los Hábitos de Consumo

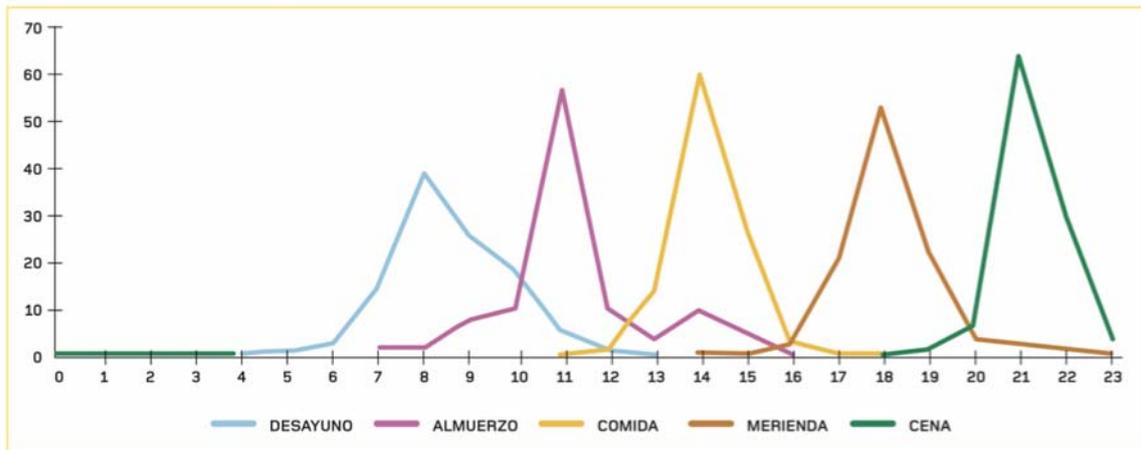
Con todos estos datos en la mano, nuestro negocio se adapta de manera extraordinaria a los hábitos del consumidor del siglo XXI.

4.1.1 Las comidas: número de comidas diarias, estructuras y contenidos

En relación con la jornada alimentaria, la población española declara seguir un modelo ternario (desayuno, comida y cena) y tripartito (primer plato, segundo plato y postres).

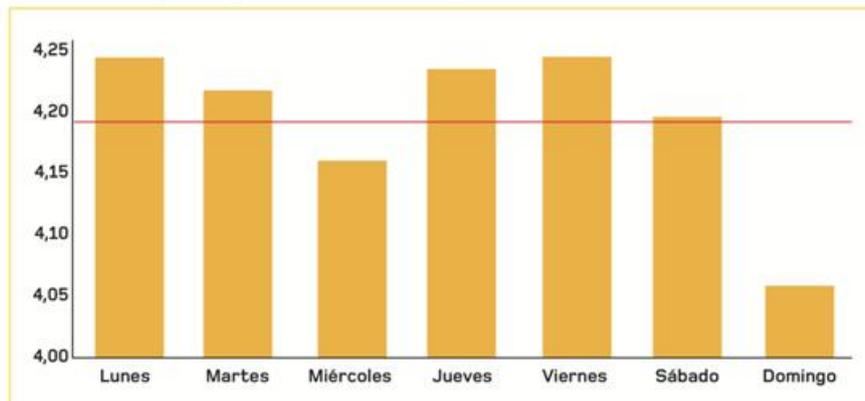
Sin embargo, los resultados de algunos estudios indican, respecto al número de ingestas realizadas, una media superior a las cuatro tomas diarias y, frente a las estructuras ternarias, un aumento progresivo de las binarias e, incluso, una reinstauración del denominado “plato único”. La tendencia de las principales comidas se orienta, en consecuencia, en el sentido de la simplificación y la concentración.

Franja horaria de las comidas principales



Franja Horaria de Comidas Principales

Número de ingestas por día de la semana

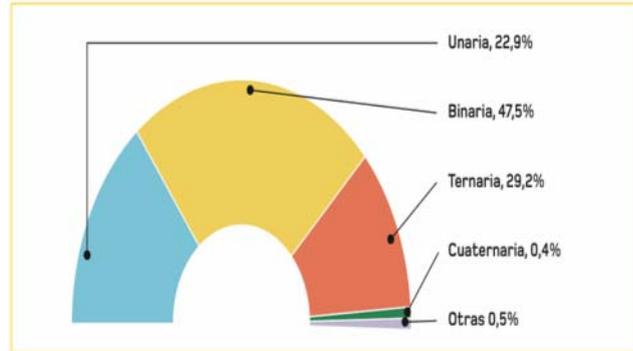


Número de Ingestas por día de la Sema

De toda la jornada alimentaria, la comida del mediodía es la que tiene una mayor relevancia social y nutricional. También es la que presenta un mayor grado de estructuración, aunque el modelo ternario no es, como se piensa, el más frecuente, ya que 1 de cada 2 comidas corresponden a estructuras binarias, es decir, compuestas

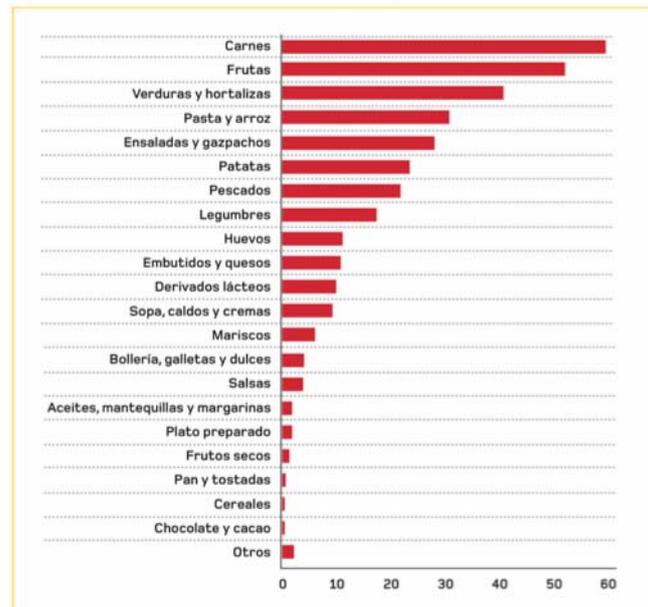
por dos platos o elementos (47%), mientras que las estructuras ternarias se sitúan en segundo lugar (29,2%) y sólo el 0,4% son cuaternarias.

Grado de estructuración de las comidas



Estructuración de las comidas

Contenido de alimentos en las comidas. Porcentaje



Contenido de Alimentos en Comidas

4.1.2 La comida del mediodía.

En la actualidad, está aumentando la realización de la comida a mediodía no ya en los restaurantes o cantinas de las empresas, sino en el mismo despacho o en las salas de reunión y descanso mediante el recurso de la fiambra. Las razones:

- Falta de tiempo

- La distancia entre el hogar y el lugar de trabajo.
- El ahorro económico
- El mantenimiento de una cierta dieta

En estos casos, los alimentos se traen del propio domicilio o son comprados cerca del lugar de trabajo.

Las motivaciones de estas prácticas, que afectan sobre todo a las mujeres cuadro y a los empleados, no son de tipo económico ni tienen que ver con un eventual descontento con la oferta de restauración de la que disponen, sino con una lógica de organización del tiempo de trabajo, incluso de su tiempo en general.

4.1.3 ¿Qué entiende la población española por “Comer Bien”?

La norma social del buen comer se sitúa en torno a 4 parámetros combinados y presentes en todos los discursos: la variedad, el equilibrio, el gusto y la sociabilidad.

- **La Variedad:** las personas entrevistadas enumeran con frecuencia un conjunto de productos, que conforman una dieta compuesta por carnes, pescados, verduras, legumbres y fruta. Algunas personas incluyen el pan y el aceite. La referencia a la variedad de productos suele formar parte de un discurso en el que se considera que la alimentación debe ser ordenada para lograr este objetivo.
- **El Equilibrio:** hace referencia al control en el comportamiento alimentario, puesto que tiene que ver con la introducción de pautas en las que sea posible lograr la variedad antes mencionada. Para llegar a esta buena alimentación es preciso dejar a un lado los caprichos y tener una cierta regulación sobre aquellos alimentos que pueden utilizarse en exceso o aquellos que pueden dejarse a un lado.
- **El Gusto:** es un elemento que juega un papel ambiguo, pues si bien se piensa que el comportamiento no puede ser guiado por los gustos, tampoco se considera apropiado ignorarlos. Es frecuente la referencia a la adaptación del

ideal alimentario a las preferencias. La satisfacción del gusto, véase las preferencias personales, son más importantes para los más jóvenes, aunque no es desdeñable por ningún consumidor.

- **La Sociabilidad:** la alimentación es relación social y el significado de la comida se conforma, también, a través de la comunicación entre personas y en relación con los vínculos placenteros que estas relaciones suponen. Hay muchas referencias negativas hacia la comida en soledad.

Otra de las dimensiones de la norma cultural alimentaria: la idealización de la “comida casera”.

Existe una opinión generalizada de que lo bueno es lo que se prepara en casa. Se observa con claridad en esta connotación un discurso que pone en cuestión la utilización de platos precocinados. En la medida en que estos productos se asocian sólo y exclusivamente a la reducción de tiempo, su entrada en los hogares y en la mente de los consumidores va a tener grandes limitaciones.

4.2 Comer Fuera de Casa.

«Comer fuera de casa» se ha convertido en un fenómeno cotidiano en la vida de los españoles y cada vez queda más alejado el carácter extraordinario que podía tener hace años el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar.

Algunos factores que han influido en que esta práctica sea cada vez más común entre los españoles son:

- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo.
- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente comen a diario juntos.
- Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien de la familia se dedica en exclusiva a labores del hogar como las compras y cocinar.

- Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. Además, se prefiere disfrutar de ese tiempo a ocio y esparcimiento.

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

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

Lo que si parece ser una tónica general es el hecho de que casi el 80% de los españoles optan por comer de menú, mientras que sólo un 6% come a la carta. También se observa una tendencia creciente en las personas que se traen la comida de casa (15%).

	COSTE	COMEN FUERA	DONDE	QUE COMEN	QUE BEBEN
A Coruña	9 €	65%			
Barcelona	12 €	79%			
Bilbao	9 €	60%			
Cáceres	8 €	45%			
La Rioja	9 €	50%		De cuchara 9%	Agua 45%
Madrid	12 €	81%	Menú 78%	Carne 21%	Cerveza 22%
Murcia	8 €	60%	A la carta 6%	Pescado 16%	Vino 18%
Oviedo	9 €	55%	Trae comida 15%	Pasta 12%	Refrescos 10%

	COSTE	COMEN FUERA	DONDE	QUE COMEN	QUE BEBEN
Santander	8 €	50%	Otros 1%	Verdura 24%	Otros 5%
Sevilla	9 €	65%		Comida rápida 16%	
Toledo	8 €	40%		Otros 2%	
Valladolid	9 €	60%			
Valencia	10 €	75%			
Zaragoza	10 €	70%			

Tendencias de Consumo de Comida en España

Respecto al gasto, que varía según las rentas de cada individuo y la decisión de dónde comer, oscila entre los 100 y los más de 300€. Así, el coste medio por persona en España es de más de 200 euros al mes, aunque varía mucho en función de la ciudad donde lo hagan.

Esa tendencia de comer fuera de casa, en la variante del «llevar el tupper» a la oficina, está aumentando en el último tiempo debido a la crisis económica en la que estamos inmersos, además de la parte económica, se está generalizando esta práctica debido a que los consumidores también la consideran una opción más saludable.

Nuestros productos están bastante orientados a este perfil de consumidor que come fuera de casa y que, dada la socialización del «tupper», no se sentirá mal por practicar esa nueva forma de alimentarse.

4.3 La Salud y la Imagen. La Figura del Nutricionista.

Según el estudio Siken sobre «Bienestar corporal» realizado en 2008, el 70% de la población dice preocuparse por su estado físico, sobre todo los jóvenes y los mayores de 65 años. En cuanto a la percepción que tienen los españoles sobre su imagen física, podrían agruparse en 3 grupos:

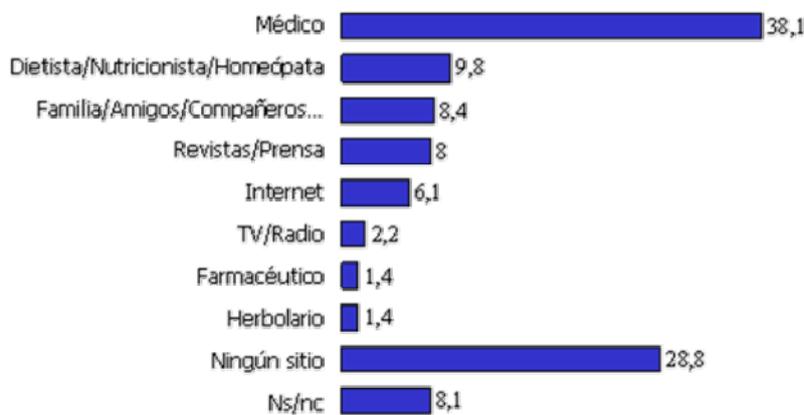
- 51,4% considera que tiene el peso adecuado.

- 43,2% que está por encima.
- 5,2% que está por debajo.

En el estudio también se refleja que no existen apenas diferencias en la percepción que tienen de sí mismos los hombres y las mujeres, aunque sí en cuanto a la satisfacción con su peso, puesto que las mujeres están ligeramente más descontentas que los hombres.

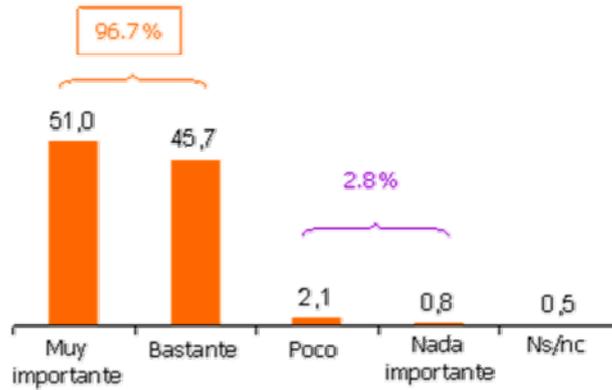
Un 60% de la población española manifiesta que le gustaría modificar algo de su cuerpo en relación al peso. De ellos, la mayoría, un 41,1% se refiere a la tupa, abdomen o michelín.

Además de por su imagen, el interés por la vida saludable se confirma al comprobar que 2 de cada 3 personas han buscado algún tipo de información sobre el tema en diversos medios. Por lo general, la información se obtiene de fuentes fiables (médicos, dietistas, farmacéuticos) aunque una parte de la población recurre a otros medios más dudosos como Internet, comentarios de amigos, etc.



Personas a quienes se acude para informarse sobre dietas

En la percepción de la población española existe una relación indisoluble entre el control de peso y los hábitos saludables, no sólo eso, sino que los españoles están convencidos de que es un factor necesario para tener buena salud.



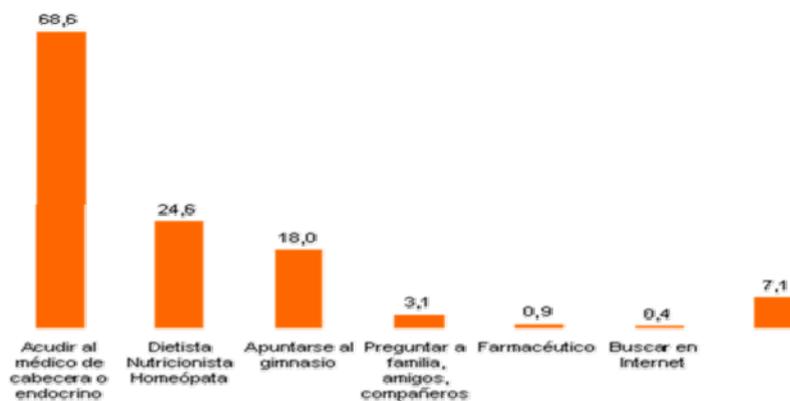
Relación entre Importancia de control de peso y salud

¿Qué métodos utilizamos los españoles para perder o controlar el peso?

Para la gran mayoría de los españoles, cuando quiere controlar, perder o ganar peso, lo correcto es recurrir a los expertos en salud (médico, dietista, farmacéutico, etc.)

Otro grupo, minoritario, sitúa el ejercicio físico en primer lugar.

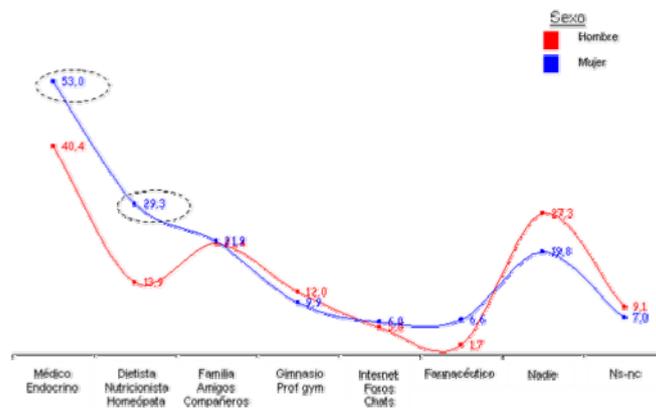
Son muy pocos los que defienden posturas de dudosa fiabilidad, como Internet o los comentarios de amigos.



Métodos para Perder Peso

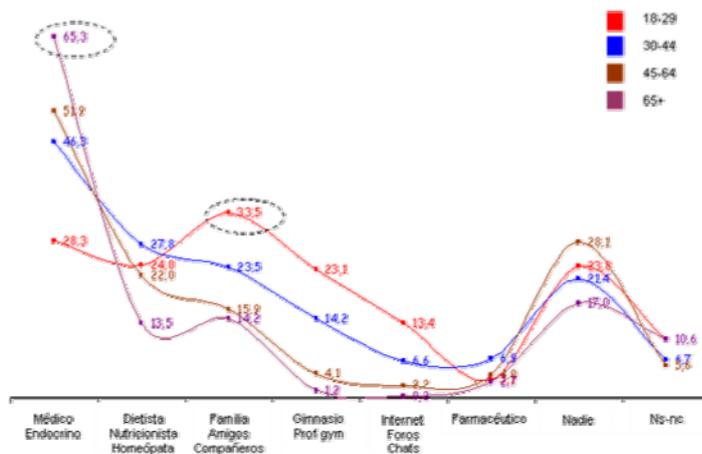
A través de este estudio, pues se ve la importancia que cobra la figura del especialista cuando la población quiere controlar o perder peso para encontrarse más sanos; y son las mujeres mucho más conscientes de la importancia de acudir a un especialista.

Ellas acuden significativamente más al médico o endocrino (53%) o al dietista, nutricionista y homeópata (29,3%) que ellos (40,4% y 13,9% de menciones, respectivamente).



Tendencias de Hombres y Mujeres para Perder Peso

La edad es un factor que influye poderosamente en el tipo de asesoramiento que se busca para hacer una dieta, aumentando significativamente la proporción de quienes acuden al médico según aumenta la edad.

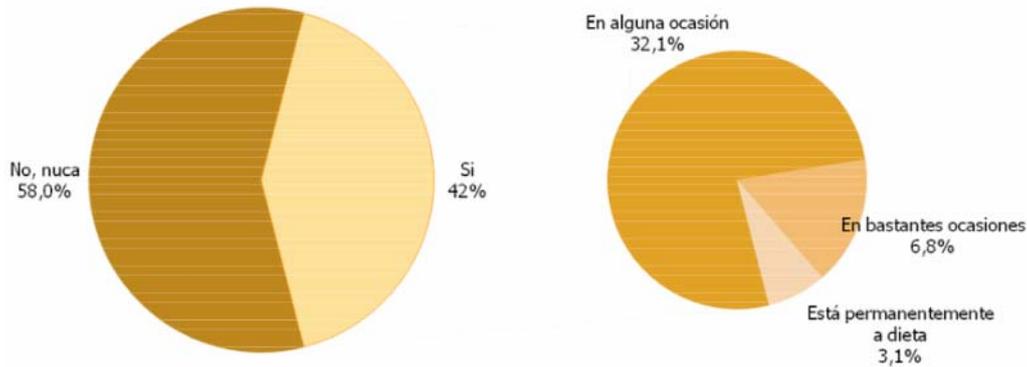


Tendencias por Edades para Perder Peso

Pero, en cuanto a las dietas, ¿los españoles hacemos dietas realmente?

Uno de cada tres españoles reconoce haber seguido en alguna ocasión alguna dieta y el 6,8%, las ha hecho en bastantes ocasiones.

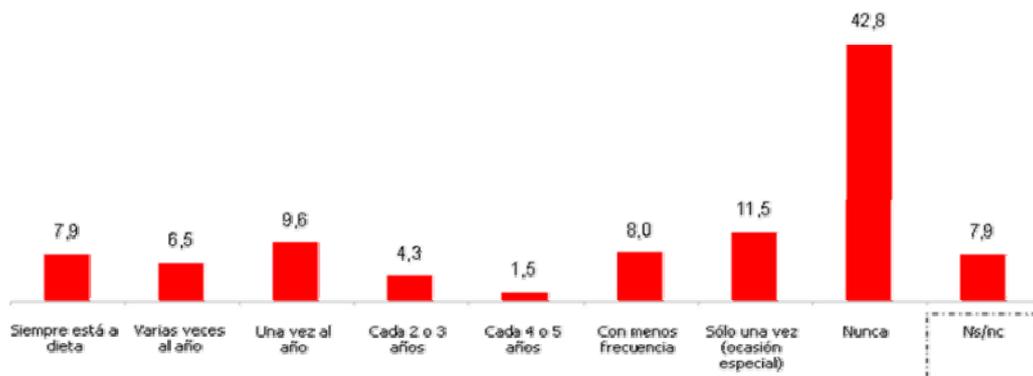
Entre quienes han hecho dieta alguna vez, el 20% está permanentemente a dieta o las hace varias veces al año.



Tendencias a Realizar Dietas

En cuanto a la frecuencia, 1 de 4 españoles manifiesta hacer dietas de forma ocasional, es decir, cada 2 años o con menos frecuencia. Cerca del 10% hace dieta una vez al año y el 14,5% varias veces al año o está siempre a dieta.

La proporción de mujeres que ha hecho dieta es significativamente superior a la de los hombres. Igualmente lo es la proporción de individuos de 30 a 44 años frente a los mayores, donde una menor proporción ha dicho haber realizado alguna dieta.



Frecuencia de Realización de Dietas

Este estudio nos revela también que casi la mitad de los españoles considera que hacer dieta y trabajar son prácticas incompatibles

Por último, y ateniéndonos a la estacionalidad, los españoles hacemos más dietas en verano (22%) y después de Navidad (19,5%).



Épocas del año cuando se realizan dietas

A modo de resumen podemos concluir que:

- Casi el 100% de los españoles reconoce la importancia de acudir al profesional de la salud a la hora de cuidar el peso. Pero sólo 1 de cada 3 lo lleva a la práctica; son las mujeres las que en más proporción recurren al especialista.
- Un 20% de los españoles reconoce que está permanentemente a dieta o que las realiza varias veces al año, y cerca del 50%, que ha seguido regímenes en alguna ocasión.

4.4 Estudios sobre Productos similares a los Productos Alimentarium.

4.4.1 Platos Precocinados y preparados

Los platos preparados y precocinados forman un complejo conjunto de ofertas muy variadas, con situaciones y perspectivas muy diferentes. Su gran heterogeneidad dificulta proporcionar cifras muy ajustadas, aunque puede afirmarse que el mercado total de los platos preparados ronda los 2.000 millones de euros, dentro de los cuáles:

- El 42% pertenece a los platos congelados.
- El 32% pertenece a los platos refrigerados.
- El 26% pertenece a los platos deshidratados.

Cifras de negocio, volumen de facturación y otras variables

	PLATOS PREPARADOS		PLATOS REFRIGERADOS	
	TAM FEBRERO 06	TAM FEBRERO 07	TAM FEBRERO 06	TAM FEBRERO 07
Valor de ventas (miles euros)	214.103	254.536	126.739	157.246
% evolución valor		18,8		24,1
% compradores	66,5	68,4	47	51,2
Hogares compradores (miles)	9.992	10.572	7.064	7.914
Gasto medio anual por hogar	21,43	24,07	17,94	19,87
Ocasiones de compra	5,4	5,7	3,8	4,2
Tique de compra	3,94	4,19	4,78	4,78

FUENTE: TNS. Tasa Anual Móvil (TAM) Febrero 2006-Febrero 2007.

Tabla.- Cifras de Negocio sobre Platos Preparados

En el caso de los platos refrigerados, la distribución en diversidad de productos se reparte de la siguiente manera:

- 40,1% pizzas
- 10,8% comidas
- 27% aperitivos
- 6,8% sándwiches
- 6,3% tortillas

- 3,2% sucedáneos de angulas y surimi
- 3,8% ensaladas
- 1,6% platos de masa

La mayoría de las compras de platos preparados destinados al hogar se realizan en los supermercados, con el 51,4% sobre el total. A continuación se sitúan los hipermercados, con una cuota de mercado del 21,8% y en tercer lugar, las tiendas tradicionales, con el 12,8%.



Distribución de Platos Preparados por formas de Comercialización

Cuotas por canales y por enseñás. Porcentaje de mercado

	PLATOS PREPARADOS		PLATOS REFRIGERADOS	
	TAM FEBRERO 06	TAM FEBRERO 07	TAM FEBRERO 06	TAM FEBRERO 07
Hipermercado	26,7	25,8	26,6	24,1
Supermercado	53,2	52,8	55,4	55,7
Discount	10,9	12,0	6,9	9,2
Resto canales	9,2	9,4	11,1	11,0
Grupo Carrefour	20,8	20,2	15,9	15,1
Grupo Auchan	8,3	7,3	8,7	7,6
Grupo Eroski	7,3	8,0	9,0	8,7
Grupo El Corte Inglés	4,9	3,9	4,1	3,3
Mercadona	26,2	29,1	31,5	36,8
Lidl	1,9	3,8	1,5	3,9
Resto cadenas	30,6	27,7	29,3	24,6

FUENTE: TNS. Tasa Anual Móvil (TAM) Febrero 2006-Febrero 2007.

Cuotas de Canales de Ventas de Platos Preparados

Las ventas a domicilio de estos productos suponen un 5,6% sobre el total, cifra muy similar a la de los años anteriores.

En España, el consumo medio de platos preparados y precocinados es de 11,3 kg/persona/año. De esta cantidad, el 89,6% de los consumos tiene lugar en los hogares, el 4,3% en bares, hoteles y restaurantes y el 6,1% es consumo institucional.

Los consumos más importantes son los de sopas y cremas (3,3 kg/persona/año), seguidas de las pizzas (1,7 kg), los platos de pescado y de carne (1,2 kg respectivamente) y, finalmente, los platos de vegetales (1 kg). Los últimos 2,8 kg corresponden al resto de productos preparados.

CONSUMO DE PLATOS PREPARADOS EN ESPAÑA								
	EN MILLONES DE KILOS				KILOS TOTAL PER CÁPITA	% S/TOTAL CANTIDAD COMPRADA		
	HOGARES	HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	INSTITUCIONES	TOTAL CANTIDAD COMPRADA		HOGARES	HOSTELERÍA	INSTITUCIONES
TOTAL PLATOS PREPARADOS	441,18	21,24	30,21	492,62	11,31	89,6	4,3	6,1
COMPONENTE PRINCIPAL VEGETAL	43,42	2,43	3,54	49,38	1,13	87,9	4,9	7,2
COMPONENTE PRINCIPAL CARNE	42,19	3,30	6,31	51,79	1,19	81,4	6,4	12,2
COMPONENTE PRINCIPAL PESCADO	40,77	4,27	7,22	52,26	1,20	78,0	8,2	13,8
SOPAS Y CREMAS	142,55	0,68	1,92	145,15	3,33	98,2	0,5	1,3
PIZZAS	73,12	0,69	0,53	74,34	1,71	98,4	0,9	0,7
OTROS PLATOS PREPARADOS	99,13	9,88	10,69	119,70	2,75	82,8	8,3	8,9
OTROS PRODUCTOS EN PESO	255,92	67,78	12,91	336,62	7,73	76,0	20,1	3,8

- Datos de 2006. FUENTE: Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

Consumo de Platos Preparados en España

Por comunidades autónomas, los mayores consumos de platos preparados se localizan en Cataluña, seguida de Madrid y La Rioja. En el extremo opuesto se sitúan Galicia, Navarra y Castilla y León.

Los platos preparados son un alimento esencialmente urbano, cuyo consumo se reduce de manera directamente proporcional al tamaño del hábitat.

Las personas que viven solas son las grandes consumidoras de platos preparados, llegándose a consumir más del doble de este producto en las viviendas unipersonales que en las habitadas por 5 o más miembros.

Atendiendo a la edad de las amas de casa, resulta que son las más jóvenes las más aficionadas a los platos preparados.

Los hogares con niños menores de 6 años muestran unos niveles de consumo de platos preparados inferiores a los de las viviendas en las que habitan sólo adultos o niños de entre 6 y 15 años.

En lo referente a la estructura familiar, los mayores consumos de estos alimentos tienen lugar entre los adultos y jóvenes que viven solos, así como entre parejas jóvenes sin hijos, y se reducen entre las parejas con hijos, independientemente de la edad de los mismos, y las parejas mayores sin hijos.

4.4.2 Productos dietéticos

Los productos dietéticos son aquellos que, por su composición peculiar o por el peculiar proceso de fabricación, se distinguen claramente de los productos alimenticios de consumo corriente, son apropiados para el objetivo nutritivo señalado y se comercializan indicando que se corresponden a dicho objetivo.

Se trata de un conjunto muy variado en el que aparecen las ofertas de empresas especializadas en este sector junto a las cada vez más habituales presentaciones que los fabricantes generalistas incorporan en sus catálogos.

Entre los productos dietéticos se distinguen varias categorías, entre las que destacan:

- Los preparados para lactantes.
- Alimentos infantiles de control de peso.
- Otros destinados a usos médicos especiales.
- Los orientados hacia el control el peso de la población adulta.
- Los destinados a deportistas
- Los adecuados para personas diabéticas.

La partida más importante es la compuesta por alimentos dirigidos al **control de peso**, y dentro de ella, se encuentran los productos sustitutivos, formados por las dietas hipercalóricas y los complementos. Las primeras sustituyen a una comida dentro de la

dieta diaria, mientras que los segundos son alimentos especiales para aquellas personas que siguen una dieta o necesitan algún tipo de suplemento nutricional.

Resulta prácticamente imposible ofrecer una cifra aproximada que refleje el volumen de negocio de este mercado, ya que no existe un registro único y aparece una gama muy variada de ofertas. A grandes rasgos podríamos contar como datos los siguientes:

- Las **bebidas “Light”** y si azúcar pueden rondar una cifra de negocios por encima de los 1.300 millones de euros
- Los **productos más tradicionalmente dietéticos** pueden rondar una cifra de negocios en torno a los 650 millones de euros, de los cuales:
 - 35% productos y complementos dietéticos
 - 25% plantas medicinales
 - 20% galletas dietéticas
 - 10% tortitas de arroz
 - 5% chocolates Light
 - 3% mermeladas Light
 - 2% sustitutivos del pan.

La **distribución comercial** de los productos dietéticos es bastante peculiar, ya que conviven dos grandes canales:

- 3.500 establecimientos especializados (herbolarios), representan el 80% de las ventas de plantas medicinales
- El otro 20% lo venden las farmacias, aunque se considera que éstas podrían alcanzar en pocos años una cuota de ventas del 65%.

Junto con este tipo de establecimientos, ha irrumpido con fuerza la **distribución moderna** en la comercialización de productos dietéticos, actualmente un 60% de todas las dietas hipocalóricas se venden en hipermercados y supermercados; además, las

ventas de estos productos en este canal presenta crecimientos interanuales del 40% en volumen y del 25% en valor.

En cuanto a **consumo**, los porcentajes de consumo de productos dietéticos en España, aunque han experimentado un fuerte incremento durante los últimos años, se encuentran todavía bastante lejos de los registrados en otros países de nuestro entorno, por lo que se considera que tienen un fuerte potencial de crecimiento. Por poner un ejemplo, el 10% de los españoles afirma consumir de forma habitual algún producto dietético, frente a un 40% de los alemanes.

El consumo de productos dietéticos en nuestro país presenta una fuerte **estacionalidad**, concentrándose en los meses de verano. Cerca del 70% de las dietas se venden en esa época. En el caso contrario aparece el consumo de plantas medicinales, ya que los españoles nos encontramos a la cabeza dentro del conjunto de los países europeos.

El perfil del consumidor español de productos dietéticos se ha diversificado extraordinariamente en los últimos tiempos.

4.5 Nuestra Encuesta

Se han realizado un total de 88 encuestas a trabajadores en activo de la comunidad de Madrid. Con los resultados hemos realizado varios análisis:

Análisis 1: Comportamiento por edades de trabajadores a tiempo completo en cuanto a su forma de alimentarse durante la semana

De 20 a 30 años (27,27% de los encuestados):

- El 79% trabajan a tiempo completo.
- El 45% lleva “Tupper” o come en casa
- El 55% come en restaurante o cafetería

De 31 a 35 años (47,72% de los encuestados):

- El 83,3% trabajan a tiempo completo.
- El 57% lleva “Tupper” o come en casa
- El 43% come en restaurante o cafetería

De 36 a 45 años (18,18% de los encuestados):

- El 75% trabajan a tiempo completo.
- El 50% lleva “Tupper” o come en casa
- El 50% come en restaurante o cafetería

De 46 a 55 años (6,83% de los encuestados):

- El 83,3% trabajan a tiempo completo.
- El 33% lleva “Tupper” o come en casa
- El 67% come en restaurante o cafetería



Tendencias de Comida de Trabajadores

Análisis 2: Comportamiento por edades de trabajadores a tiempo completo en cuanto a la aceptación de nuestros productos:

De 20 a 30 años (27,27% de los encuestados): El 70,84% compararían comida preparada y de éstos:

- El 82% pagaría entre 8 y 10 € por menú
- El 18% pagaría entre 10 y 12 € por menú

De 31 a 35 años (47,72% de los encuestados): El 52,40% compararían comida preparada y de éstos:

- El 72,72% pagaría entre 8 y 10 € por menú
- El 18,18% pagaría entre 10 y 12 € por menú
- El 9,10% pagaría entre 12 y 14 € por menú

De 36 a 45 años (18,18% de los encuestados): El 75% compararían comida preparada y de éstos:

- El 83,3% pagaría entre 8 y 10 € por menú

- El 16,7% pagaría entre 10 y 12 € por menú

De 46 a 55 años (6,83% de los encuestados):El 66,6% compararían comida preparada y de éstos:

- El 75 % pagaría entre 8 y 10 € por menú
- El 25 % pagaría entre 10 y 12 € por menú



Decisión y Precio sobre Productos Alimentarium

Análisis 3: Comportamiento por sexos de trabajadores a tiempo completo en cuanto al seguimiento de dietas:

MUJERES:

Del total de las personas encuestadas, un 45,45% son mujeres, de las cuáles el 72,5% trabaja a tiempo completo. De ellas:

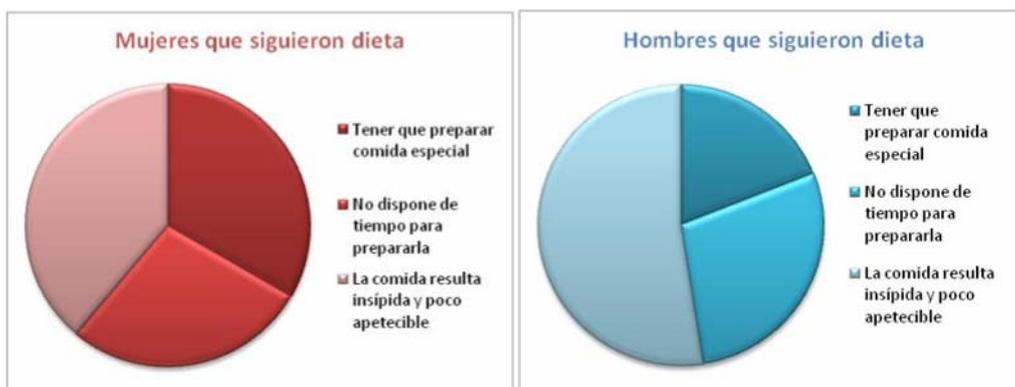
- El 80% valora positivamente la ayuda de un nutricionista a la hora de seguir una dieta.
- El 45% ha seguido al menos alguna vez una dieta. De éstas:
- El 55,55% lo han hecho con la ayuda de un nutricionista.
- Lo que les resulta más difícil a la hora de seguir una dieta es:
- El 33,33% el tener que preparar comida especial.

- El 27,77% porque no dispone de tiempo para preparar lo que necesita.
- El 38,9% porque la comida le resulta insípida y poco apetecible.

HOMBRES:

Del total de las personas encuestadas, un 54,55% son hombres, de los cuáles el 87,5% trabaja a tiempo completo. De ellas:

- El 77% valora positivamente la ayuda de un nutricionista a la hora de seguir una dieta.
- El 43,75 % ha seguido al menos alguna vez una dieta. De éstas:
- El 52,38% lo han hecho con la ayuda de un nutricionista.
- Lo que les resulta más difícil a la hora de seguir una dieta es:
- El 19% el tener que preparar comida especial.
- El 28,5% porque no dispone de tiempo para preparar lo que necesita.
- El 52,5% porque la comida le resulta insípida y poco apetecible.



Tendencias de Hombres y Mujeres a seguir Dietas

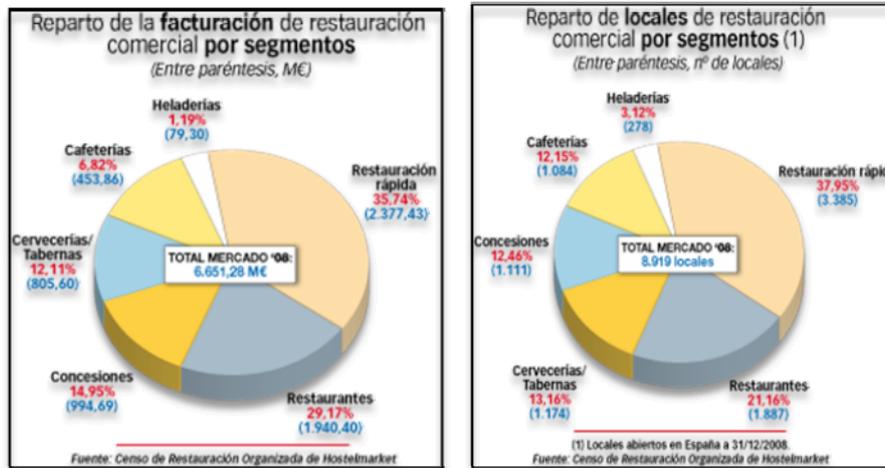
5 COMPETENCIA

Alimentarium, es un negocio dentro del sector de comercio y servicios de alimentación.

Teniendo en cuenta nuestra ubicación y nuestro ámbito de actuación, la competencia directa a la que se enfrenta **Alimentarium** es al sector de la restauración, en concreto a los bares, cafeterías y restaurantes ubicados en los Parques Empresariales en los que estarán ubicados los locales de **Alimentarium** y a comercios de comida rápida. Todos, establecimientos con comida a precios accesibles y muchos con comida fresca.

5.1 Escenario del Sector

A nivel general, en 2008, la restauración comercial, afectada por la grave crisis que vive todo el país ha conseguido un crecimiento nominal sólo del 4,4%, casi ocho puntos más bajo que el crecimiento normal que registraba en períodos pasados, llegando a una facturación total de 6.651,28 M€. Este crecimiento se ha generado sólo por la inflación que sufrieron los precios de los establecimientos más no por un incremento de la actividad por parte de los consumidores. De cualquier manera, en 2008 se ha registrado un incremento de 400 locales, llegando a una cifra total de 8.919 locales de restauración en España. El sector de la restauración no está perdiendo clientes, sólo está reestructurando su forma de trabajo. Durante el período que se ha vivido en 2009, las cafeterías han disfrutado de un incremento de ventas del 11,8%, y el fast food de un 6,1%, ambos siendo establecimientos de restauración que ofrecen comida a precios económicos.



Reparto de locales de restauración comercial por segmentos.

5.2 Cafeterías y Restaurantes con Menú

En el sector de las cafeterías y restaurantes, que representan un 35% del mercado de acuerdo a facturación, se encuentran establecimientos que ofrecen menús diarios. Estos establecimientos funcionan como cafeterías y bares, ofrecen por la mañana desayunos, a medio día menús y por la tarde y noche son bares de cervezas y bocadillos. El rango de precios en estos establecimientos para un menú se encuentra entre los 10€ y 14 €. El menú que ofrecen estos establecimientos consiste de un plato de entrada, un plato principal, una bebida y un postre. En algunas ocasiones, el cliente tiene la opción por un medio menú que costará aproximadamente un 75% del precio total del menú y constituirá de un plato principal y una bebida. Estas cafeterías se encuentran distribuidas en toda la ciudad, están cerca de oficinas así como de centros comerciales. Entre una y otra no tienen elementos de diferenciación y el consumidor tiende a ir más a uno que a otro por servicio o cercanía. Un establecimiento de este tipo debería buscar un 30% de márgenes sin embargo, por concepto de crisis, sus márgenes se encuentran entre el 5 y 15%.

5.3 Restauración de Comida Rápida



Cuotas de mercado de Restauración Comercial por Vol (M€).

Dentro del sector de la restauración hay grandes actores, entre franquicias internacionales y grupos de restaurantes que ofrecen diversos tipos de alimentación. McDonald's y Telepizza constituyen el 20% de la facturación total del mercado, a estos dos establecimientos no se les considera competencia directa debido al tipo de producto que ofrecen. **Alimentarium** está dirigido a un segmento de empleados del sector público que buscan una alimentación sana para su día a día y estas cadenas no se los ofrecen. Por el contrario, el grupo The Eat Out Group, con un 4,46% del mercado y compuesto por establecimientos como Fresco, Pans and Company, Bocatta, Dehesa Santa María, Campero, Fresh and Ready entre otros, sí se considera nuestra competencia. Este grupo ofrece varias alternativas de restauración, todas ofreciendo precios accesibles y comida fresca y saludable. El grupo VIPS, con establecimientos en toda la ciudad es otro competidor con un 5,15% del mercado.

El 40% de la facturación del mercado se llevan todos los otros establecimientos que en su mayoría están compuestos por pequeñas cafeterías que ofrecen menú diario y que constituyen una fuerte competencia para **Alimentarium**.

Principales grupos y cadenas de RESTAURACIÓN COMERCIAL por volumen de negocio (M€)

Nº	Empresa	Localidad	Ventas-07	Ventas-08	% 07/08
1	MCDONALD'S ESPAÑA (GRUPO)	MADRID	707,00	755,00 (1)	6,8
2	TELEPIZZA (GRUPO)	SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES (M)	503,00	524,00 (1)	4,2
3	ÁREAS	BARCELONA	438,66	453,60 (2)	3,4
4	BEER & FOOD GRUPO DE RESTAURACIÓN	SEVILLA	400,00	450,00 (1)	12,5
5	GRUPO ZENA	MADRID	400,00	400,00 (3)	-
6	BURGER KING ESPAÑA	POZUELO DE ALARCÓN (M)	329,00	350,00 (1)	6,4
7	GRUPO VIPS	MADRID	349,50	342,50 (2)	-2,0
8	THE EAT OUT GROUP	SANT CUGAT DEL VALLÉS (B)	260,00	290,00 (1)	11,5
9	EL CORTE INGLÉS (DIV. RESTAURACIÓN)	MADRID	220,00	220,00	-
10	COMESS GROUP DE RESTAURACIÓN	POZUELO DE ALARCÓN (M)	175,00	204,35 (1)	16,8
11	YUM RESTAURANTS ESPAÑA	MADRID	130,00	130,00 (1)	-
12	RODILLA SÁNCHEZ (GRUPO)	MADRID	113,00	120,00 (1)	6,2
13	AUTOGRILL	MADRID	100,03	95,60	-4,4
14	SELECT SERVICE PARTNER (SSP)	ARAVACA (M)	66,87	84,00	25,6
15	RESTAURAVIA (GRUPO)	POZUELO DE ALARCÓN (M)	62,00	73,00 (4)	17,6
16	GRUPO MALLORCA	MADRID	66,00	66,00	-
17	GRUPO MONCHO'S	BARCELONA	62,00	65,00	4,8
18	ESTABLIMENTS VIENA	SABADELL (B)	59,21	64,20	8,4
19	COMPAÑÍA DEL TRÓPICO CAFÉ Y TÉ	BARCELONA	46,00	60,00 (1)	30,4
20	GRUPO PARADÍS	BARCELONA	64,00	55,00 (5)	-14,0

Volumen de Negocio (M€) de los principales grupos y cadenas de restauración.

En la mayoría de grandes grupos de restauración, a pesar de la crisis, sus ingresos presentaron un crecimiento ligero entre 2007 y 2008.

5.4 Facturación y Márgenes de la Competencia

	Año	Facturación	Margen
Meal Solutions	2007	83.386,00 €	-20,73%
Fresco	2006	18.697.963,00 €	6,96%
Rodilla	2007	28.716.542,00 €	6,04%
The Eat Out group	2007	21.652.000,00 €	31,82%
Comess Group	2007	15.821.163,00 €	9,37%
VIPS	2007	337.212.460,00 €	3,33%
McDonalds	2007	222.925.000,00 €	-6,17%
Telepizza	2007	272.296.000,00 €	-4,01%
Telepizza	2006	228.868.000,00 €	12,42%

Márgenes en la competencia

Se destaca estos establecimientos de restauración como la principal competencia de **Alimentarium**.

La empresa **Meal Solutions**, es una empresa nueva, establecida en el año 2007 que se dedica a la venta directa de comida preparada en envases aptos para calentamiento en microondas. Es la competencia directa de **Alimentarium** ofreciendo también la opción al consumidor de consumir o no su comida en el establecimiento.

Fresco es una cadena española muy conocida, parte del grupo Eat and Out. El negocio de esta empresa es la venta de comida fresca mediterránea al estilo buffet libre y con la opción “all you can eat”, especializada en ensaladas y pastas. El consumidor tiene la opción de tomar la comida y consumirla en el establecimiento o llevarla preparada. El menú se encuentra entre los 7,50 € y 10 €. No se tiene datos de 2007, pero en 2006 presentó un margen de ganancia de 7%.

El establecimiento **Rodilla** que basa su giro de negocio en la venta de sándwiches con diversos rellenos a los que se los puede acompañar con ensaladas y bebidas. La atención se da sólo en caja, el resto se basa en el autoservicio. El precio de un menú que constituye por cuatro sándwiches y una bebida es de 7,50€. En 2007, este establecimiento presenta márgenes de 6%.

Los restaurantes **VIPS** son una referencia de cadenas de restaurantes que ofrecen platos completos más que comida fría o de autoservicio. En 2007, Vips presenta márgenes de 3%. Su negocio se basa en la restauración apoyada por la venta de dulces, libros y comida preparada en tiendas que son parte del restaurante.

Los grupos **Eat and Out y Comess** presentan márgenes más altos que los restaurantes por sí solos, estos grupos se los considera competencia ya que se constituyen principalmente por establecimientos de comida fresca y saludable pero que debido a sus precios y tendencia hacia el autoservicio, se consideran de comida rápida. La gran mayoría de sus integrantes representan la competencia de **Alimentarium**.

McDonald's y Telepizza son las dos cadenas de comida rápida más grandes de España. Ambos en 2007 presentan cifras de facturación muy altas pero márgenes negativos.

Debido a sus precios económicos en cuánto a menús se los considera un sustituto para **Alimentarium**. McDonald's tiene la conveniencia de encontrarse en varios sitios de la ciudad lo que lo hace bastante accesible a sus consumidores y Telepizza presenta el servicio de entrega a domicilio.

5.5 Competencia Indirecta

En la gran distribución se vende también comida preparada. Es por esto que las grandes cadenas, Carrefour, Mercadona, Día, El Corte Inglés y otras se consideran establecimientos de la competencia de **Alimentarium**. En estos establecimientos, los platos se venden en precios entre 1,50 € y 3,00 € permitiendo a las cadenas manejar márgenes entre un 20 al 25%.



Cuota de mercado en la gran distribución.

5.6 Posibles Nuevos Competidores

Dado el sector en el que nos vemos inmersos, es muy posible que empresas que están dentro del negocio de la hostelería y de los servicios de nutricionistas se sumen a iniciativas similares a la nuestra.

Como posibles nuevos competidores podemos contar con:

- Empresas de comida a domicilio, que incorporen en su carta de productos, productos saludables.
- Empresas de catering para eventos, que pueden igualmente ampliar su cartera de servicios incorporando servicio a particulares con comida saludable.
- Franquicias de empresas de restauración dedicadas ya a la comida saludable, que incorporen el servicio a domicilio.
- Empresas de servicios dietéticos y nutricionistas que bien establezcan convenios con empresas de catering o bien se animen a vender la comida que recetan.

Este tipo de nuevos competidores, tienen ya algún factor en común con nuestro planteamiento de negocio y sólo incorporando algo diferenciador podrían competir directamente con lo que nuestra empresa ofrece.

No obstante, entendemos que nuestros mayores posibles competidores serán empresas con servicios innovadores. Dentro de las tendencias que hemos identificado, encontramos otros modelos de negocio posible que están surgiendo del tipo:

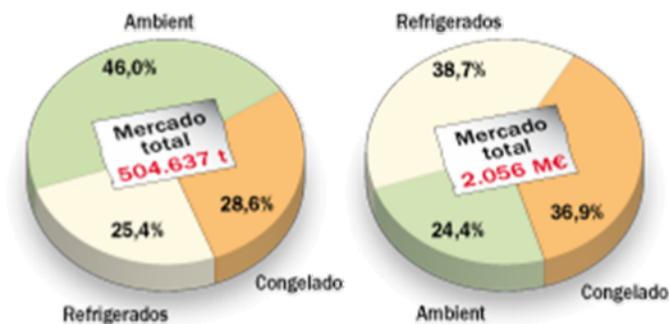
- Tiendas/establecimientos en los que venden comida preparada incluso con el servicio de calentarse de forma gratuita en microondas.
- Máquinas de vending que ofrecen como artículos comida precocinadas.

6 PROVEEDORES

El producto que ofreceremos en **Alimentarium** son los platos preparados, al momento en el mercado, existen tres tipos básicos de platos preparados:

- platos preparados congelados (36,9% en valor)
- platos preparados esterilizados, se mantienen a temperatura ambiente (24,4% valor)
- platos preparados refrigerados (38,7% valor)

Reparto del mercado de platos preparados por tecnología de conservación en 2008

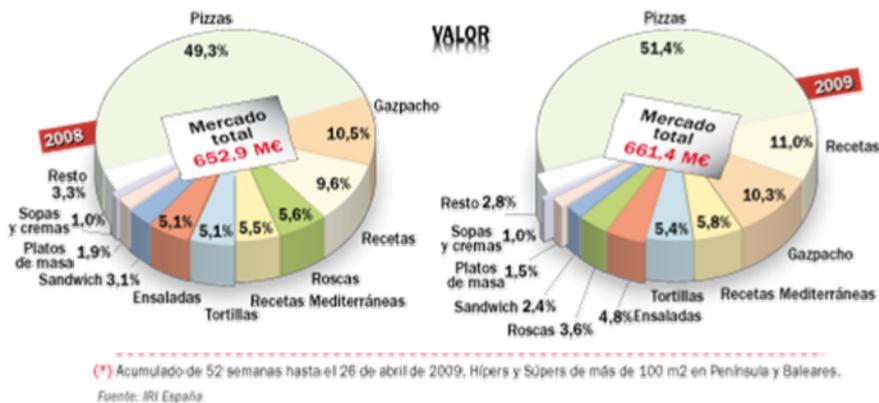


Fuente: ALMARKET con datos MARM

Reparto del mercado en platos preparados refrigerados

Cada uno de estos tipos de platos tiene sus ventajas y desventajas, los congelados son sensibles a la temperatura, una vez que se han descongelado deben ser consumidos sin opción a volver a congelarlos. Los platos esterilizados son los que cuentan con las mejores características de conservación, sin embargo también son los de mayores precios. Por último, los platos refrigerados, ofrecen facilidades económicas debido a que su procesamiento no es más complejo que un empaque adecuado, en algunos casos atmósferas modificadas, y una buena cadena de refrigeración, sin embargo, éste último limita a los clientes a consumirlo una vez comprado. **Alimentarium** basará su negocio en la oferta de platos preparados refrigerados.

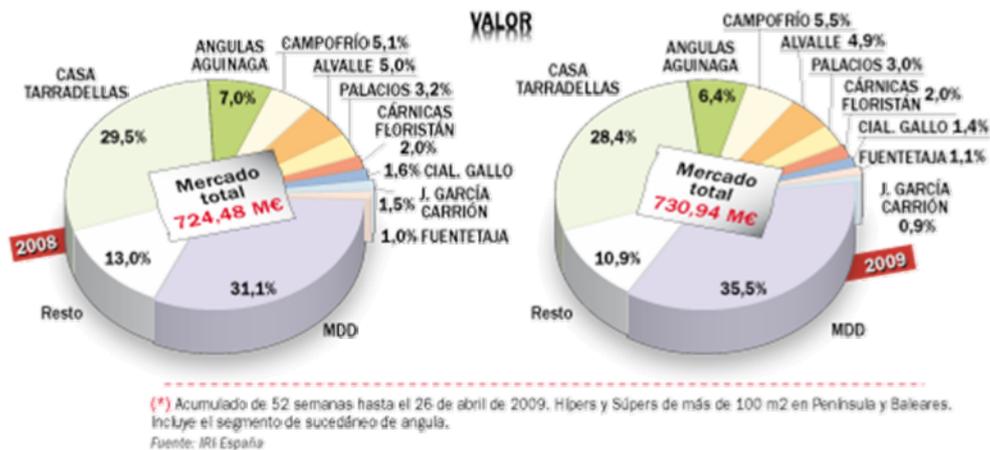
En 2008, de acuerdo a la Asociación Española de Platos Preparados Refrigerados (AEPPR), el mercado de los platos preparados refrigerados se movió en torno a los 705 M€, mostrando un crecimiento en volumen de un 10,9% y en valor de 8,58%.



Reparto del mercado en platos preparados refrigerados

Platos como recetas mediterráneas, ensaladas, platos de masa y sopas y cremas, que son el referente de Alimentarium, cuentan con un 14% del valor del mercado.

Reparto por fabricantes del mercado de soluciones de comida refrigerada en libreservicio (*)



Reparto del mercado por fabricantes de platos preparados refrigerados

Los grandes proveedores españoles de platos preparados refrigerados se encuentran descritos en estos gráficos, Casa Tarradellas, Anguilas Aguinaga, Campofrío y Alvalle lideran el mercado.

6.1 Proveedores en la Comunidad De Madrid

Con **Alimentarium**, al ser una empresa pequeña que inicia en Madrid, buscaremos proveedores dentro de la ciudad. En Anexo 2 se ha incluido la lista de empresas en Madrid que se dedican a la producción de platos preparados refrigerados que podrán ser posibles proveedores. En base a la investigación, se ha encontrado que muchas empresas de catering están derivando hacia lo que se conoce ahora como platos de cuarta generación, los platos refrigerados de los que se habló anteriormente. Muchas de ellas, siendo empresas de catering para aviones, trenes o grandes y pequeñas empresas ya realizaban este tipo de productos para su negocio y ahora están especializándose para la venta en el consumo masivo. Es por esto que se las puede considerar como posibles proveedores, que ya conocen del mercado y pueden satisfacer nuestras necesidades en **Alimentarium**.

6.2 Proveedores de Alimentarium

Nos hemos puesto en contacto con tres empresas que trabajan en Madrid cuyo modelo de negocio es la producción de platos preparados en grandes escalas, dedicándose principalmente al catering o a la venta directa de platos preparados en locales específicos. Las empresas son las siguientes:

- **Grupo Boggo**
- **Produxit**
- **Macadamia Cattering**

Grupo Boggo será nuestro principal proveedor, producirá para nosotros platos preparados empacados para venderlos por medio de cadena de refrigeración y está dispuesto a producir según las necesidades que se tenga en **Alimentarium**.

Se realizarán dos pedidos semanales. Los pedidos los realiza el Nutricionista, además el Grupo Boggo producirá ensaladas y postres. Los platos se producen en las instalaciones del grupo y se entregan semanalmente en los tres locales de **Alimentarium**.

Los precios por platos se han acordado en base a complejidad de los mismos.

La empresa **Produxit** y **Macadamia Cattering** son dos empresas con las que se ha contactado también y que pueden realizar nuestros productos. Se mantendrá el contacto con estas dos empresas en caso de necesitarlas por una sobredemanda o por problemas que se puedan tener con el proveedor principal.

6.3 Proveedores de Bebidas

La empresa **Madrinova** se encarga del reparto semanal de bebidas, éstas incluyen agua embotellada, jugos en botella y en cartón de diversas empresas y bebidas isotónicas. El contrato con esta empresa es anual, el pedido se hace semanal y la empresa se encarga de la entrega en cada local un día a la semana.

6.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El mercado de los platos preparados refrigerados está en crecimiento y, a pesar de ser un mercado bastante nuevo, ya es un mercado consolidado en España. Esto es una ventaja para **Alimentarium** debido a que los precios ya están establecidos. Los principales actores en establecer el precio han sido las grandes cadenas de distribución, a pesar de que el coste de la realización de uno de estos platos no es muy alto, los márgenes lo establecen estas grandes cadenas de distribución. Es así que esto y el gran crecimiento de empresas que se dedican a estos productos, limita la capacidad de negociación de los proveedores.

En cuanto a precios, nuestros proveedores podrán marcarse un rango de precios de referencia que sean muy similares a los de la competencia. Saben que si sus precios suben mucho, es posible conseguir un nuevo proveedor.

En cuanto a calidad, por ser un producto alimenticio y estar regido bajo una serie de leyes para su producción y buenas prácticas de manufactura, la calidad no será un motivo de negociación. El proveedor sabe que cualquier problema que tenga su producto, **Alimentarium** será la cara principal pero el problema llegará hasta ellos, así también sabe que cualquier empresa de alimentos tiene una responsabilidad con el cliente final en cuánto al cuidado de su salud.

Al estar especializados en **Alimentarium** en productos saludables realizados en base a necesidades alimenticias bajo el cuidado de un nutricionista, el acceder a realizar todos los productos que necesitamos puede ser un punto de negociación. Habiendo grandes empresas que se dedican a la producción de platos preparados refrigerados, muy pocas las customizan para su cliente. Este es el poder que tiene nuestro proveedor sobre la empresa pues puede jugar con precios según la complejidad que se pida para los diferentes platos. Para contrarrestar esto, se realizará un contrato a 5 años, buscando la manera de determinar tipos de platos según complejidad y precios definidos desde un inicio. En base a contrato también se deberán definir plazos de tiempos y entregas. El proveedor deberá ser consciente que el tiempo no es un instrumento de negociación. Cada local deberá estar siempre provisto de platos y el proveedor deberá ajustarse a éstos. De cualquier manera, al ser empresas de alimentos que se dedican al catering, el tiempo es ya un elemento que toman en consideración y que saben manejarlo.

7 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

7.1 Barreras de Entrada

Las principales barreras de entrada que hemos encontrado son las siguientes:

- Dumping: que las empresas de la competencia ya asentadas, establezcan un precio por debajo del coste que nosotros como empresa nueva no podamos establecer y, por tanto, no podamos competir.
- Lealtad de los consumidores: esta es la principal barrera de entrada, puesto que los consumidores puede que se muestren escépticos a la hora de cambiar de productos y empresas para cubrir su alimentación.
- Publicidad: las firmas competidoras pueden hacer un esfuerzo publicitario que nuestra empresa como entrante no puede permitirse.

7.2 Barreras de salida

Las principales barreras de salida que hemos encontrado son:

- Activos poco líquidos puesto que son activos muy especializados.
- Compromisos a largo plazo con clientes, sobre todo en caso de acuerdos con empresas.

Dadas las características del negocio, no hemos identificado grandes barreras ni de entrada ni de salida que nos haga replantearnos la viabilidad del proyecto.

8 ANÁLISIS INTERNO

8.1 Capacidades Personales

Si analizamos la capacidad personal de cada uno de los socios de este negocio, es muy importante resaltar la **energía** y **entusiasmo** que demuestran todos para que este proyecto siga adelante, y conseguir los objetivos que se marquen en los próximos años.

Además, a estas dos cualidades muy importantes y necesarias en los inicios de una actividad empresarial, hay que unir la **alta cualificación** de sus socios, al tener todos estudios universitarios ya finalizados en carreras técnicas como Ingeniería Industrial, Ingeniería de Telecomunicaciones, Ingeniería de Alimentos, y en carreras más relacionadas con las personas como es la Filosofía. A estos estudios habrá que añadir además el gran conocimiento adquirido por el Master in Business Administration recientemente cursado por todos.

Dentro de los cinco socios de la empresa, en el Consejo de Administración habrá quien se desarrollará más como líder natural entre sus compañeros, quien adoptará las decisiones más técnicas para el desarrollo del negocio, quien realizará las funciones de la Dirección Comercial y habrá quien lleve mejor el control económico de la empresa, ya que todos y cada uno de los socios tiene cualidades que los diferencia del resto.

Una de las grandes fortalezas de esta empresa es la **juventud** de sus socios, lo que ayudará a tener perseverancia, energía y entusiasmo ante el duro trabajo inicial que se requiere.

Pero la gran debilidad de estos socios es la **inexperiencia** en el sector de la restauración y nutricionismo, pero que se completa por esa energía y superación ya comentados anteriormente.

8.2 Capacidades Técnicas

Para el análisis de las capacidades técnicas del negocio es importante destacar las siguientes fortalezas:

- Cada local ubicado en parques empresariales va a contar con un nutricionista que asesorará a los clientes el menú a seguir para llevar una dieta equilibrada, sana y precocinada.
- Uno de estos nutricionistas diseñará el menú para las siguientes semanas para que el proveedor de alimentos prepare los platos con antelación.
- La elaboración, packaging y logística de nuestro producto hasta cada local estará subcontratado a empresa con gran cocina industrial y capacidad para generar diferentes menús a bajo coste, lo que implica facilitar en gran medida nuestras operaciones.
- Los menús estarán envasados para mantener el producto en buen estado de conservación durante unos 20 días aproximadamente lo que permite reducir el número de entregas por semana del proveedor, y por tanto, el precio de coste por plato descendería.
- Dichos menús serán colocados en murales refrigerados a disposición del cliente que sólo tiene que coger lo que desee, lo que hace más rápido y eficiente el trato con el cliente.
- Se va a implantar un sistema ERP para Pymes para la gestión integral del negocio, realización de pedidos, control del stock, de los precios, y un posible seguimiento de los Clientes habituales.
- Creación de página web para la promoción del negocio, y a partir del segundo año, para realizar pedidos online con la posibilidad de pago a través de dicho portal.

8.3 Capacidades de Gestión

Para la Gestión Integral del negocio es de destacar lo siguiente:

- Se implantará un software ERP específico para Pymes que llevará el seguimiento de los costes, pedidos, ventas y una gran base de datos en Clientes, menús históricos y/o futuros, etc...
- La gestión del negocio se desarrollará mediante las dos vertientes fundamentales de un negocio: la comercial a través del Gerente y de los Nutricionista, y la operacional a través del Gerente y el personal de Tienda.
- El Gerente será quien lance nuestra marca al mercado y favorezca el nivel de ventas.
- El Gerente gestionará el personal de tienda, tendrá trato directo con las empresas proveedoras y realizará auditorías internas de calidad para comprobar que el producto vendido cumple con los requisitos acordados.
- Para temas administrativo-jurídicos se considera que, dado el nivel del negocio, van a ser subcontratados a través de una gestoría con experiencia en el sector.

8.4 Capacidades Financieras

La financiación es la gran debilidad de cualquier negocio en vías de constitución. Junto con el capital invertido por los socios, es necesario desarrollar un buen sistema de financiación que haga que la tesorería siempre tenga liquidez.

En el plan financiero se desarrollarán las cuentas del negocio, pero ahora de modo resumen, es importante detallar lo siguiente:

- El proveedor de nuestros menús cobrará por certificación mensual a 30 días.
- Alto porcentaje de Capital Social para poder sufragar la alta inversión inicial
- El resto: deudas con entidades financieras que se encuentran detalladas en el Plan Financiero.

8.5 Análisis DAFO

Hemos analizado el ambiente externo e interno que rodea a **Alimentarium** y estas son las características negativas que pueden afectar al negocio.

Debilidades

- Dificultad para encontrar local
- Falta experiencia en el sector.
- Alta dependencia del proveedor del producto.
- Necesidad de almacén de stock.

Amenazas

- Mala situación económica actual
- Aumento de práctica Tupper.
- Existencia proveedores de comida a empresas.
- Multitud de productos sustitutivos.

En cuanto a las características positivas que se deben aprovechar y sacar ventaja para el éxito de la empresa, estas son las fortalezas y oportunidades encontradas.

Fortalezas

- Productos diseñados especialista.
- Accesibilidad y cercanía
- Atención nutricionista
- Posibilidad de envío a la oficina.

Oportunidades

- Aumento del consumo de productos precocinados.

- Preocupación creciente cuidado de la salud y la imagen a través de la alimentación.
- Alto % trabajadores comen fuera casa
- Poca oferta en concentraciones empresariales

Resumiendo los conceptos anteriores:

		Oportunidades				Amenazas				
		Aumento del consumo de productos precocinados.	Aumento de la preocupación por la salud y la imagen a través de una buena alimentación.	La mayoría de las personas que trabajan a tiempo completo comen fuera de casa.	Existencia de poca oferta en concentraciones empresariales	Mala situación económica actual	Aumento de la población que lleva comida preparada de casa para ahorrar.	Creciente aparición de proveedores de comida a empresas.	Multitud de productos sustitutos.	
Fortalezas	Productos elaborados conforme a indicaciones de un especialista.	0	3	2	0	-1	0	1	2	7
	Accesibilidad y cercanía de nuestros servicios.	1	0	2	3	0	2	-1	-3	4
	Servicio complementario de asesoramiento por especialista.	0	3	0	3	-2	0	2	2	8
	Posibilidad de envío a la oficina.	2	0	3	2	0	-2	-1	-1	3
Debilidades	Dificultad para encontrar local adecuado en Concentraciones Empresariales	0	0	0	-2	-2	0	-1	0	-5
	Sin experiencia previa en el sector.	-1	0	0	0	-2	0	-3	-3	-9
	Alta dependencia del proveedor del producto.	0	0	0	0	-1	0	-3	0	-4
	Necesidad de espacio para almacén de stock.	0	0	0	-3	0	0	-2	-1	-6
		2	6	7	3	-8	0	-8	-4	

Análisis DAFO

Tras analizar los aspectos anteriores, las acciones a acometer en **Alimentarium** para crear el plan de negocio serán las siguientes:

Para mejorar fortalezas

- Nuestros menús serán diseñados por nuestros nutricionistas.

- Se dará un servicio de asesoramiento de nutricionista durante la venta para dirigir la compra hacia alimentos adecuados para cada tipo de persona.

Para aprovechar las Oportunidades

- Se tendrá tres líneas de comida sana y saludable creados especialmente para cuidar de necesidades dietéticas específicas como la comida baja en sal o baja en calorías.
- Sabiendo que nuestros clientes potenciales no tienen mucho tiempo para comer por lo general comen en oficinas o cerca de ellas, nuestros locales estarán ubicados en parques empresariales para ser lo más accesibles posibles.

Para contrarrestar debilidades y amenazas

- Se ha realizado un análisis minucioso del sector en el que estará la empresa.
- El almacén estará equipado con neveras de almacenamiento para cuidar los niveles de stock.
- Los precios se fijarán en base a la rotación y también en base a un enfoque en la competencia, directa e indirecta que tienen ya precios establecidos en el mercado.
- En cuanto a la competencia, ésta estará analizada constantemente ya que al ser el sector de la alimentación, es difícil una gran diferenciación. Tendremos que cuidar tanto de la competencia en el sector de la restauración así como de la competencia de comida preparada en la gran distribución.

9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En vista a cinco años, en **Alimentarium** nos hemos planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Alcanzar una cuota de mercado del 10% antes de cinco años desde el inicio del negocio.
- Conseguir, por medio de ventas, rotación y costes un periodo de recuperación o Pay-Back menor de cinco años.
- Obtener una tasa Interna de Rendimiento mayor que 15%.
- Posicionarnos en la mente de nuestro consumidor como la empresa de referencia para comer sano cuando se está fuera de casa.

10 ESTRATEGIA COMERCIAL

Alimentarium ha sido creado con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento de mercado comprendido por personas trabajadores del sector privado, mayores de 25 años y con niveles salariales medios. Este segmento de personas, cada vez cuenta con menos tiempo para sí mismos lo que le impide poder ir a casa a comer o tener tiempo de cocinar. El grupo al que nos estamos dirigiendo con **Alimentarium** cumple con estas características y con una más, está pendiente de su salud, cuidado nutricional y bienestar y busca una alternativa saludable y diferente para comer.

Por lo general, los empleados privados que no comen en casa comen platos a la carta, menús o comida que llevan de sus hogares en tupper. **Alimentarium** está dirigido para aquellos que optan por un menú diario o que llevan su tupper, ya sea por economía o salud, a la oficina y a quiénes se quiere facilitar su vida a medida que se cuida de su salud.

En la empresa, empezaremos el primer año abriendo tres locales comerciales dispuestos en parques empresariales. El modelo de negocio consiste en la venta directa bajo un sistema de auto servicio. Los platos preparados se encuentran dispuestos en murales de refrigerados en los locales y el cliente puede hacer su propio menú según sus preferencias. Una vez que ha pagado puede decidir llevarlo frío o calentarlo en microondas del local.

Cada local cuenta con personal de cobro así como asesores de venta que son especialistas en la nutrición.

Los precios de productos y menús están establecidos para ser de acceso económico a nuestros clientes. Los precios se encuentran por debajo de precios establecidos de menús y en rangos competitivos con los precios de platos preparados que se expenden en la gran distribución.

Alimentarium se posiciona en la mente del consumidor como la solución a una combinación de necesidades, tiempo para cocinar y cuidado de su salud y bienestar. La figura del nutricionista como asesor de ventas y diseñador de menús es el punto clave para garantizar que el cliente adopte el sentimiento de seguridad, confianza y calidad que ofrecemos con nuestro servicio y productos.

Somos una empresa que está ubicada en el lugar más accesible para nuestros clientes potenciales, estamos listos para solucionar sus problemas, con precios accesibles y alimentos sanos y apetitosos.

10.1 Análisis del Mercado y Potenciales Clientes.

Nuestros locales estarán ubicados en Parques Empresariales. En la fase inicial está previsto abrir tres locales en 3 Parques Empresariales de la Comunidad de Madrid.

Los Parques Empresariales elegidos son:

- Parque Empresarial La Finca de Pozuelo de Alarcón
- Parque Empresarial Las Rozas de Madrid
- Parque Empresarial “Arroyo de la Vega” en Alcobendas

El dato fundamental que necesitamos para poder cuantificar cuáles son nuestros potenciales clientes, es conocer el número de trabajadores que “habitan” estos tres Parques Empresariales, obteniendo los siguientes datos:

- Parque Empresarial “La Finca”: 12,000 trabajadores
- Parque Empresarial de las Rozas: 10,000 trabajadores
- Parque Empresarial de “Arroyo de la Vega”: 24,000 trabajadores

10.1.1 Estimación de la demanda. Metodología

Como, evidentemente, no contamos con que absolutamente todos los trabajadores sean clientes nuestros, hemos de calcular cuál sería la demanda esperada en función

de los datos obtenidos en nuestros estudios de mercado. Tendremos en cuenta los siguientes datos extraídos:

- 6 de cada 10 españoles comen fuera de casa. De éstos:
 - El 80% come de menú
 - El 5% come a la carta
 - 15% come de Tupper (1/3 de la cual lo hace porque sigue una dieta)

Del total de los trabajadores que comen fuera de casa, estimamos que nuestra cuota de mercado inicial será:

- El 5% de los potenciales clientes que comen de menú
- No estimamos al porcentaje que come a la carta
- Tomaremos un 2% de los que comen de Tupper porque siguen una dieta.

Una vez tengamos el total de clientes potenciales, vamos a estimar cuánto nos puede comprar cada cliente, suponiendo que aquellos que habitualmente comen de menú, nos comprarán un menú, y aquellos que habitualmente comen de tupper, optarán por un plato único.

Vamos a realizar una estimación también en cuanto a la venta de bebidas de la siguiente manera:

- Todos los clientes que tomen menú comprarán una bebida
- El 60% de los clientes que compren plato único comprarán una bebida.

10.1.2 Estimación de la demanda, por cada una de las tiendas

Tienda del Parque Empresarial “La Finca”:

Teniendo en cuenta las dimensiones del parque empresarial, tomaremos como potenciales clientes sólo a 1/3 de los trabajadores, que entendemos encuentren

cercano nuestro establecimiento a su lugar de trabajo, con lo cual el número total de trabajadores que tendremos en cuenta en nuestras estimaciones es de 4,000. Sólo el 60% de ellos comen fuera de casa, es decir, 2,400 trabajadores. De este porcentaje, según nuestros estudios el 80% come habitualmente de menú, y el 15% de tupper.

Tal como hemos explicado antes, sólo tenemos en cuenta, de los 1920 que comen menú el 5%, y de los 360 que comen de tupper el 2%, como clientes el primer año, obteniendo un total de 103 clientes. Suponemos:

- Todos los que antes comían menú, nos comprarán el menú: 96
- Todos los de tupper comprarán plato único: 7

En cuanto a las bebidas venderemos una bebida a 93 personas.

Tienda del Parque Empresarial de las Rozas:

Teniendo en cuenta las dimensiones del parque empresarial, tomaremos como potenciales clientes sólo a 1/2 de los trabajadores, que entendemos encuentren cercano nuestro establecimiento a su lugar de trabajo, con lo cual el número total de trabajadores que tendremos en cuenta en nuestras estimaciones es de 5,000. Sólo el 60% de ellos comen fuera de casa, es decir, 3,000 trabajadores. De este porcentaje, según nuestros estudios el 80% come habitualmente de menú, y el 15% de tupper.

Tal como hemos explicado antes, sólo tenemos en cuenta, de los 2400 que comen menú el 5%, y de los 450 que comen de tupper el 2%, como clientes el primer año, obteniendo un total de 129 clientes. Suponemos:

- Todos los que antes comían menú, nos comprarán el menú: 120
- Todos los de tupper comprarán plato único: 9

En cuanto a las bebidas venderemos una bebida a 117 personas.

Tienda del Parque Empresarial “Arroyo de la Vega”:

Teniendo en cuenta las dimensiones del parque empresarial, tomaremos como potenciales clientes sólo a $\frac{1}{4}$ de los trabajadores, que entendemos encuentren cercano nuestro establecimiento a su lugar de trabajo, con lo cual el número total de trabajadores que tendremos en cuenta en nuestras estimaciones es de 6.000. Sólo el 60% de ellos comen fuera de casa, es decir, 3.600 trabajadores. De este porcentaje, según nuestros estudios el 80% come habitualmente de menú, y el 15% de tupper.

Tal como hemos explicado antes, sólo tenemos en cuenta, de los 2880 que comen menú el 5%, y de los 540 que comen de tupper el 2%, como clientes el primer año, obteniendo un total de 155 clientes. Suponemos:

- Todos los que antes comían menú, nos comprarán el menú: 144
- Todos los de tupper comprarán plato único: 11

En cuanto a las bebidas venderemos una bebida a 140 personas.

10.2 Posicionamiento

Nuestro objetivo de posicionamiento es ser la empresa de referencia para los trabajadores que comen fuera de casa y quieren comer sano para cuidar su salud y su imagen.

Para ello cuidaremos lo que nosotros consideramos nuestros Factores Críticos de Éxito:

- **La figura del nutricionista** como pieza clave de nuestro negocio y de nuestra diferenciación en el mercado.
- **Nuestros proveedores de productos alimenticios** en estrecha colaboración con **Alimentarium** puesto que su producción está condicionada por nuestros requerimientos. Por ello han de proporcionarnos todas las garantías tanto en higiene como en calidad. Pero sin olvidar que parte de nuestro éxito depende de su alto compromiso tanto en la elaboración como en la entrega puntual.
- **Lugar estratégico de ubicación:** nuestros locales estarán en lugares estratégicos de cada uno de los Parques Empresariales elegidos puesto que dependerá en gran medida el éxito de nuestras ventas la ubicación con respecto a las empresas que conforman el parque. Nuestros criterios de elección de los locales estarán fundamentado, sobre todo, por la zona que nos garantice más afluencia de tráfico de personas.
- **Marketing y Comunicación:** puesto que **Alimentarium** ha de ser la referencia de la comida sana para todos los que trabajan y comen fuera de casa, nuestra imagen de marca es la que nos va a permitir crecer en el futuro como cadena que pretendemos ser. Sin olvidarnos que para poder lograr las ventas pretendidas, tendremos que hacer un esfuerzo de comunicación en el entorno local que nos rodea, a través de diferentes acciones que más adelante detallamos.

10.3 Descripción del Producto o Servicio

El servicio principal de **Alimentarium** consiste en dar una alternativa saludable en cuestión de alimentación a todas aquellas personas que comen fuera de casa durante su jornada laboral a través de productos diseñados por un especialista nutricionista y bajo el asesoramiento del mismo.

Alimentarium no es sólo una tienda de comida preparada, nada más lejos de la realidad. **Alimentarium** es un espacio donde las personas preocupadas por su salud e imagen, las cuáles intuyen pueda estar resentida por la alimentación que sus trabajos le obligan a seguir, puedan resolver sus comidas diarias con la total garantía de calidad. Para ello contarán con el asesoramiento del nutricionista, principal figura en todos los locales de **Alimentarium**, el cual no sólo recomendará a los clientes cuál es la alimentación que más le conviene, sino que, además, podrá prescribir a los clientes que lo solicite un menú semanal equilibrado para lograr los objetivos perseguidos.

Los productos que se venden en **Alimentarium** tienen la garantía de calidad de los nutricionistas de nuestro equipo, puesto que son ellos mismos los que diseñan los platos, los menús, no sólo eligiendo los ingredientes, sino también el modo de cocinado, garantizando que todos y cada uno de los productos cumplen con los requisitos que una buena alimentación requiere.

En Madrid habrán tres tiendas de **Alimentarium**. Cada una de éstas cuenta con 60 m² aproximadamente para la venta de productos. Todas ellas están equipadas con murales refrigerados donde se dispondrán los platos preparados, así como ensaladas, postres y bebidas. Asimismo, todos los locales están equipados con dos microondas para los casos en los que los clientes deseen llevar su comida caliente o consumirlo dentro de nuestros locales en pequeñas mesas habilitadas para ello.

10.3.1 Metodología del Servicio

Las dos piezas claves del modelo de negocio de **Alimentarium** son: el autoservicio y el asesoramiento nutricional. El cliente, al entrar en nuestros locales, puede disponer

libremente de todos los productos que están colocados en los murales refrigerados, pudiendo elegir entre platos únicos o confeccionarse un menú. Para su elección, si lo desea puede contar con la ayuda del encargado del local, especialista nutricionista que le asesorará en su compra o que, en caso de ser necesario, le podrá diseñar un plan de alimentación semanal a base de productos **Alimentarium** según sus necesidades específicas.

Una vez que se lo ha asesorado, el cliente puede pasar por caja, abonar su compra y llevársela para consumirla en su oficina, en su casa o al aire libre. Para éstos últimos casos, nuestros locales están equipados con microondas para que puedan calentar la comida; es más, también disponemos de pequeños espacios en el local donde pueden consumirlos también si lo desean.

10.3.2 Aprovechamiento de Productos

Nuestros productos serán elaborados por proveedores de total confianza que trabajará bajo la supervisión de **Alimentarium**.

Como hemos explicado anteriormente, el diseño de nuestros platos correrá a cargo de nuestros nutricionistas, que trasladarán las indicaciones a través del responsable de **Alimentarium** para tal efecto, a nuestras empresas proveedoras, las cuales prepararán los platos con nuestras recetas y los envasarán según la técnica elegida por **Alimentarium**.

Con la técnica elegida por **Alimentarium** para la preparación de su productos, se lograrán productos refrigerados de duración aproximada entre 5 días y 2 semanas aproximadamente (dependiendo del plato la técnica de cocinado). A través de esta técnica, los alimentos mantienen su sabor original, su aroma y sus principales propiedades nutricionales, de manera que los consumidores no notarán diferencia alguna con respecto a un plato recién cocinado en cualquier restaurante o en sus propias casas.

10.3.3 Packaging

Todos nuestros productos estarán envasados bajo atmósferas modificadas y en envases aptos para calentamiento en microondas.

Nuestros productos se presentan en bandejas termoformadas en material apto para el consumo alimenticio que gracias a su proceso, pueden crear diferentes cavidades si se quiere tener alimentos diferenciados en un mismo plato. Estas bandejas son selladas con una lámina plástica que conserva la atmósfera modificada introducida y que garantiza la estabilidad del alimento. Para calentarlo, la lámina plástica debe ser perforada. Sobre bandeja y lámina, el plato se recubre con un anillo de cartón donde irá descrita toda la información concerniente al plato: nombre, ingredientes, modo de preparación, dirección del distribuidor, código de salubridad, métodos de conservación y fecha de caducidad.

Pero el packaging no sólo se centrará en la parte más técnica, sino que dispondrá de un diseño especial en función de la línea de productos a la que se refiera. Para ello se seguirán las tendencias en diseño que el mercado tiene como aceptadas pero contarán con la imagen propia de **Alimentarium** como marca que se caracterice.

- Línea Rosa: Productos bajo en calorías
- Línea Celeste: Productos bajo en sal
- Línea Verde: Productos Mediterráneos
- Línea Negra: Productos Gourmet

Además de estos productos, **Alimentarium** contará con la venta de bebidas y de productos complementarios de dietética y nutrición tipo herbolario.

10.3.4 El diseño de nuestros productos.

Uno de los motivos por el cual el consumidor se decanta hacia la compra de un producto es debido a la percepción visual y atracción que en ellos provoca. Es, en este sentido, donde el diseño juega un papel decisivo.

El diseño de los productos de comida preparada se debe concebir como una asistencia integral en el proceso de desarrollo de productos, a fin de que el producto se adapte al mercado, adquiriendo las cualidades estéticas que le permitan sobresalir y distinguirse de la competencia.

En España son muchos los consumidores que todavía perciben los platos preparados como productos cómodos y fáciles de consumir pero cuya calidad sensorial resulta claramente deficiente. Dichos consumidores, a pesar de que cada vez disponen de menos tiempo para cocinar, parecen resistirse a aceptar un plato ya elaborado que sustituya a recetas de fabricación casera muy asentadas en nuestra cultura gastronómica (ejemplo: paella, caldereta, etc), sin embargo son más receptivos a recetas de otros países (ejemplo: lasaña).

Las percepciones que actualmente poseen gran parte de los consumidores españoles hacia los platos preparados son:

- Productos de baja calidad
- Alto grado de manipulación industrial
- Dotados de un sabor diferente a los platos caseros, conllevando mayor artificialidad en su composición (conservantes, colorantes y aditivos)
- Productos de alto contenido en grasas

Dichos frenos hacen que, desde una perspectiva emocional, el consumidor se sienta culpable si los consume frecuentemente y no se consideren productos aptos para todos los miembros de la familia (especialmente los niños).

Las tendencias en diseño de envases en la categoría de platos preparados giran en torno a disminuir la desconfianza del consumidor en este tipo de productos y neutralizar la incertidumbre que genera una primera experiencia de compra. En este primer contacto, el diseño del envase es básico como captador de atención, notoriedad y transmisor de calidad de producto. La primera impresión acerca de un plato preparado es decisiva en todo proceso de toma de decisiones.

Características y motivaciones de nuestros envases.

La mejor manera de ganarse la confianza de un potencial comprador de platos preparados es colocar el producto dentro de un **envase transparente**, ya que la apariencia (y en especial el color) es el primer estímulo evaluado para la aceptación o rechazo. No obstante, en el caso de productos cárnicos y de pescados es menos adecuado porque las salsas y aderezos que, por lo general, se acompañan afean su aspecto. El producto ha de tener como mínimo una pequeña ventana para poder ser visualizado.

Si se indica el mensaje **“envasado con atmósferas modificadas”** aumenta la proyección de higiene y conservación del alimento

Otra de las estrategias que resulta muy efectiva para afianzar la percepción positiva es la **inclusión de ingredientes de manera separada en el envase para ser añadidos con posterioridad**. De esta forma, se permite el acabado del plato preparado por la persona que se lo va a comer:

- Aporta en el plano emocional control sobre el alimento.
- Permite poder adaptarse al gusto concreto de cada persona (en cantidad y preparación).
- Se percibe más higiénico y puede mejorar el aspecto (cuando el envase es transparente).

En relación a la información que debe ser destacada en el **etiquetado**, la mayoría de consumidores la busca en la parte posterior de los envases, ya que la cara principal se reserva a la visualización del producto (ya sea en foto o al natural). Estos datos tienen un peso importante en la primera experiencia y decisión de compra por lo que se requiere una **tipografía clara**. Los elementos en los que el consumidor se detiene en mayor medida son:

- Fecha de caducidad (requisito generalizado) y el peso en gramos.

- Información nutricional (demandada en mayor medida por las mujeres) y elemento fundamental en los productos **Alimentarium**.
- Modos y sugerencias de preparación. Para el consumidor la posibilidad de dar un toque personal al plato es muy bien valorada; además, permite variar en la dieta debido a las diferentes preparaciones propuestas.

Dado que nuestros productos serán **prescritos por profesionales de la nutrición**, esto se hará conocido igualmente en nuestros envases, puesto que aportará confianza.

En cuanto a los materiales utilizados en el packaging irán encaminados a usar solo el plástico y el cartón imprescindiblemente necesarios en aras de conservar una **ética medioambiental**, sin olvidarnos de utilizar **materiales resistentes** que trasladen a nuestros consumidores una imagen de calidad.

Otra de las innovaciones en nuestros productos será el diseño en los envases, huyendo, en la medida de lo posible del tan manido rectángulo y proponiendo **formas circulares y más redondeadas**, de manera que capten la atención del consumidor.

Se utilizará, igualmente la **psicología de los colores** en el diseño de los envases de nuestros productos:

- El color verde se identifica con verdura y frutas, es por ello que es el color que identificará a los productos de nuestra línea de productos “Dieta Mediterránea”.
- El rosa y el azul cielo están directamente relacionados con productos dietéticos así como con higiene y conservación del alimento. Por ello, utilizaremos en color azul para la línea de productos “Bajos en Sal” y la rosa para la línea de productos “Light”.
- La gama de colores más oscuros transmiten seriedad y calidad más aún si se combinan con colores dorados y plateados que posicionan a los alimentos en un posicionamiento gourmet. Es por ello que utilizaremos la combinación del negro y dorado nuestra línea de productos “Etiqueta Negra”.

La tendencia a la demanda de productos que conlleven mayor **“naturalidad”** también ha de reflejarse en el diseño de los productos y, por tanto, ser transmitida debidamente. Estos extremos de afirmaciones del tipo “libre de conservantes y colorantes, aditivos, etc” se detallará a través de un lenguaje sencillo y con una tipografía legible.

La **calidad** es otro de los distintivos de nuestros productos, y para trasladarla también a nuestra imagen de producto, nuestro diseño se centrará en una **estética minimalista** con todos los elementos descritos anteriormente.

Puesto que nuestros productos están orientados al consumo fuera de casa, uno de los elementos fundamentales en nuestro packaging es la **inclusión de cubiertos**.

10.3.5 Nuestras líneas de productos.

En **Alimentarium** contamos con cuatro líneas de productos, tres de ellas están realizadas respondiendo a necesidades nutricionales de nuestros clientes y una ha sido creada para dar mayor valor agregado a nuestros productos al ofrecerlos a los clientes.

Las líneas nutricionales son la línea mediterránea, la línea baja en sodio y la línea light. La cuarta línea es la línea gourmet o de etiqueta negra que ofrece comida más sofisticada, que no responde a una necesidad nutricional específica pero sí a los gustos de los consumidores.

En **Alimentarium**, utilizamos como nuestro elemento diferencial el ofrecer platos preparados saludables. Para garantizar al consumidor esta diferencia, utilizamos nuestra pieza clave, el nutricionista. Además de ser la figura que asesora en el servicio de venta, el nutricionista es el encargado de elaborar los diferentes platos, según requerimientos nutricionales que exige cada línea de productos. Es así que se puede garantizar el que nuestros platos son saludables y que responden a necesidades calóricas y nutricionales.

Todos los productos de **Alimentarium** están estructurados bajo las siguientes categorías:

Línea Dieta Mediterránea:

Con este menú, el cliente recibe cada día platos variados que han sido elaborados en base a la dieta tradicional mediterránea. Con un surtido de carnes y verduras acompañadas de una fuente de carbohidratos. Son platos equilibrados que ofrecen una opción de comida saludable y con muy buen sabor.

Línea Baja en sodio:

En esta línea de productos, el cliente recibe cada día platos que han sido elaborados con una dieta balanceada elaborada con muy bajo contenido de sal. Este tipo de menú es dirigido hacia personas que quieren cuidar de su salud por tener propensión a la hipertensión.

Línea Light:

Estos menús son elaborados en base a una dieta balanceada en la que se ha eliminando las principales fuentes de grasa, en especial la grasa animal. En éstos sólo se utiliza carnes blancas acompañadas de raciones de verduras o pescados, eliminando prácticamente las fuentes de carbohidratos. Estos menús están diseñados para las personas que presenten problemas de sobrepeso o que en su historial han tenido colesterol alto y ahora quieren mantenerlo en niveles estables.

Línea Etiqueta Negra:

Los productos de esta línea son nuestros productos Premium. Destinados a todo tipo de personas que quieras disfrutar de un plato exquisito a través de recetas con productos gourmet y con una especial elaboración.

Inicialmente nuestras líneas de productos estará compuestas por 8 platos cada una, 4 a modo de primeros platos y 4 a modo de segundos, de manera que contaremos con una variedad de 32 platos.

A esto hay que sumar los diferentes tipos de postres, que serán al inicio dos tipos de postres por categoría de productos, es decir, 16 postres diferentes.

La tipología de bebidas que vamos a comercializar serán todas aquellas que no rompan con el concepto de lo saludable, evitando refrescos azucarados con burbujas.

A modo de complementos a nuestros productos, se destinará un espacio en nuestros locales donde se ubicarán todo tipo de complementos dietéticos alimenticios propios de un herbolario. Estos productos ya no serán productos **Alimentarium**, sino que serán de alguna de las marcas más conocidas y prestigiosas dentro de este sector.

10.4 Estrategia de Ventas y Distribución

Alimentarium es un negocio, dentro del sector del comercio, en el que basamos la estrategia de ventas y de distribución en la venta directa, eliminando toda figura intermediaria entre empresa y consumidor final, y utilizando los locales comerciales del negocio para realizar la transacción. Además, para impulsar la comercialización de los productos, contamos con una red comercial que se enfoca en dar a conocer a la empresa, el servicio y los productos.

Cómo se ha mencionado anteriormente, **Alimentarium** contará, en su primer año con tres locales comerciales ubicados en tres parques empresariales importantes. Para apoyar la venta directa, la localización geográfica de estos locales es clave y por este motivo se han seleccionado puntos donde existe gran afluencia de nuestros clientes potenciales.

Es así que el único canal de distribución que se utiliza al momento serán los tres locales con los que contamos y que estarán ubicados en:

- Parque Empresarial La Finca de Pozuelo de Alarcón
- Parque Empresarial Las Rozas de Madrid
- Parque Empresarial “Arroyo de la Vega” en Alcobendas

La red de ventas será una red pequeña, al ser un negocio de venta directa y muy parecido al del sector de la restauración, una red grande no es necesaria.

El grupo de venta estará liderado y prácticamente constituido íntegramente por la figura del Gerente. Como apoyo a esta figura, se encuentran los tres nutricionistas que trabajan en cada local comercial.

10.4.1 Venta directa en locales

Los tres locales comerciales de **Alimentarium** funcionan bajo una misma estructura. Según la afluencia de clientes que tenga cada uno, tendrán una o dos cajeras. Es responsabilidad del cajero el actuar como el vendedor final. Debido a que en **Alimentarium** basamos el negocio en el auto servicio, el cajero debe sólo cobrar por los productos que el consumidor quiere llevar, ofreciéndole siempre la oportunidad de que el mismo cliente caliente su comida en nuestros microondas.

Además de uno o dos cajeros, cada local cuenta también con un nutricionista. La figura del nutricionista en cada local tiene un enfoque más comercial. El nutricionista actúa como consultor en las ventas, está en cada local para dar apoyo técnico e informativo a los clientes en cuánto a qué tipo de plato preparado es mejor para cada perfil. El nutricionista es el asesor del cliente en la compra, haciendo que de esta forma recaiga también en él la responsabilidad de la venta y de la fidelización de clientes. Así, además de recomendar un producto para comprar, puede recomendar también una dieta a seguir basada en los productos que tiene la empresa y las necesidades que presenta el cliente. De esta forma, el nutricionista logra que el cliente sienta la necesidad de volver al local para realizar la compra de su comida en los siguientes días.

10.4.2 Red Comercial

El gerente es la persona encargada de establecer relaciones y alianzas estratégicas con empresas que estén en los parques empresariales donde se encuentra cada local. Durante el primer año, no se contempla que se puedan establecer estas alianzas, sin embargo, el trabajo del gerente será dar a conocer a las empresas sobre **Alimentarium** y poder llegar a establecer relaciones con los departamentos de Recursos Humanos de diferentes empresas.

Para apoyar el trabajo del gerente, se contará con los tres nutricionistas que durante las mañanas o tardes, donde se establezca que no hay gran afluencia de clientes a locales, pueden visitar empresas para publicitar los productos y sus beneficios. La estrategia de publicidad y venta se enfocará en la relación que crea el gerente con las empresas.

En ésta, no sólo ofrece la oportunidad de crear alianzas estratégicas para establecer descuentos en los productos y menús para empleados pero también ofrece charlas realizadas por los nutricionistas sobre temas de nutrición, buena alimentación y buen nivel de vida para conservar y cuidar la salud.

Se aprovecha de la tendencia de las personas a cuidar su bienestar y el involucramiento que cada vez es más presente entre el departamento de RRHH y los empleados de las empresas. Estos departamentos de las empresas buscan apoyar la vida laboral y personal de sus empleados y el poder darles charlas e información sobre cuidados puede ser de gran interés.

10.4.3 Estrategia de Ventas y Distribución a Futuro

Durante el primer año, la estrategia de ventas se centra en la venta directa, sin embargo, el plan a futuro se basa en incrementar la estrategia de ventas hacia la entrega a “domicilio” o en oficinas de los productos e incrementar la cantidad de locales y su ubicación.

Desde el segundo año, se ha contemplado la introducción de la entrega a domicilio. Para esto, se contará con un contrato de una empresa externa para realizar este servicio con una red pequeña de distribuidores. El servicio de entrega estará limitado a la entrega en los alrededores de los locales comerciales con un rango de distribución de 3 kilómetros y bajo un pedido mínimo. Con este tipo de distribución, se pretende facilitar la compra de nuestros productos a clientes que no desean moverse de sus oficinas y además extender el segmento de clientes hacia trabajadores que tienen poco tiempo de comida debido a horarios o a excesiva carga de trabajo. Así también

se quiere llegar a ser un servicio de catering para empresas que realizan reuniones que se extienden hasta horarios de comida

En el cuarto año, se contempla el abrir un cuarto local en la zona financiera de Madrid. En el giro de negocio de éste ya estará contemplada también la entrega a domicilio o a oficinas de menús. El formato de servicio, productos y empleados será el mismo para este local, como para los otros tres locales anteriores.

10.5 Plaza: La Experiencia de Compra del Cliente en Locales Alimentarium

10.5.1 Plaza

Para mantener una imagen corporativa de la empresa, se ha decidido montar los tres locales de Alimentarium, con características muy similares, en cuanto a distribución de espacios, colores del local y modo de atención.

Los tres locales, serán de 70 m² en los que se dispondrá de 44m² de espacio para exhibición de productos, atención a clientes y proceso de compra. Además de este espacio, cada nutricionista cuenta también con un despacho propio.

La disposición de equipos de refrigeración, mostrador para cajas de cobranzas, despacho de nutricionista y mesas está adecuada para el correcto flujo de los clientes.

Cada cliente que entra a una tienda Alimentarium, toma, de un dispositivo situado junto a la puerta, una cesta para depositar sus productos, la misma que tiene en el fondo la explicación del funcionamiento del servicio.

Bienvenido !



Para disfrutar de una **comida saludable** y **apetitosa**, estos son los pasos que te recomendamos seguir:

1. Consulta con el **nutricionista**, el sabrá decirte la dieta que se ajusta mejor a tus necesidades nutricionales.
2. Toma los **productos** que deseas de las neveras, tienes **cuatro tipos** de dietas a elegir.
3. Pasa por caja
4. Si deseas, **calienta tu comida** en el microondas.

Disfruta de comida sana como hecha en casa!!

Pasos a seguir para la compra en Alimentarium

Al cliente, se acercará un nutricionista y en base a preguntas claves sobre necesidades de dieta y nutricionales que pueda tener el cliente, le asesorará para que opte por uno de los cuatro tipos de dietas que ofrecemos. El cliente tiene también la opción de comprar directamente los productos en base a sus gustos o a sus consideraciones sin requerir del asesoramiento nutricional.



Distribución de Local

Una vez que el cliente procede a la compra, camina y se encuentra con el primer mural de refrigeración o mostrador refrigerado, el mismo que está situado en el centro del local al lado izquierdo del pasillo principal.

En este mural, el cliente se encuentra con las primeras dos categorías de productos, la **Línea Verde** Mediterránea y la **Línea Negra** Gourmet. De ambos tipos de dietas estarán tanto los platos entrantes como los platos principales y en la parte baja de las neveras se encontrarán varios tipos de bebidas.

Si el cliente sigue caminando, pegado a la pared del fondo del local, se encontrará con un segundo mural de refrigeración. En este mural podrá encontrar todos los platos, entrantes como principales de las dietas correspondientes a la **Línea Celeste** Baja en sodio y la **Línea Rosa** Baja en Calorías. Al igual que en el mural anterior, en la parte baja habrá una variedad de bebidas para acompañar los productos.

Una vez que ha escogido los platos deseados, seguirá caminando y tendrá que virar hacia la izquierda para dirigirse hacia la caja registradora. En frente de la caja registradora estará un tercer mural refrigerado dónde el cliente encontrará un surtido de ensaladas y postres para completar su menú.

Dentro de los cuatro tipos de dietas, el cliente tiene la opción de escoger un plato único o escoger dos platos y un postre para llevárselo como menú.

Una vez que ha terminado el proceso de autoservicio, el cliente se dirige con sus productos a caja dónde los paga. Los productos son dispuestos en bolsas gruesas de papel, que promueven el reciclaje, y que llevan el logo e información sobre la empresa. Si el cliente desea, se le proporciona cubiertos plásticos para el consumo de su comida.



Bolsas para llevar comida

Una vez que ha pagado, el cliente puede salir de la tienda llevándose su comida o puede también dirigirse hacia el área de microondas y calentar su comida. Con esta opción, el cliente puede optar por llevar su comida caliente para consumirla en sus oficinas o si prefiere, quedarse dentro del local de **Alimentarium** y consumirla así.

El local de **Alimentarium** ha sido dispuesto de manera que facilite el tráfico de clientes y que los guíe en un orden adecuado para realizar la compra.

Así también, el local está diseñado en base a los colores de la marca, el naranja y verde. Ambos colores transmiten sensación de frescura y salud, las mismas que son dos características principales en el posicionamiento de los productos Alimentarium.

10.5.2 Experiencia de Compra

Los espacios en el local están creados de manera que los clientes se sientan cómodos al hacer la compra. El objetivo del auto-servicio es que el cliente no sienta que necesita de alguien para poder realizar su compra, se le permite sentirse al cliente autosuficiente, sin ningún tipo de presión.

Pero, para que así como se siente autosuficiente, no queremos que el cliente se sienta desatendido y es por esto que tenemos la figura clave del **nutricionista**: El nutricionista además de ser un asesor para el cliente, también es una **figura de confianza**. El nutricionista cumple también la posición de encargado principal de tienda y de generador de menús. Esto se utiliza para crear confianza del cliente en nuestros productos y servicio y también para demostrar cuánto nos esmeramos por proporcionar la mejor calidad posible.

Todo el personal que atiende en los locales, nutricionista y cajeros, tienen un entrenamiento dirigido siempre hacia la satisfacción total del cliente. Más que empleados, como ya se ha mencionado con el nutricionista, todo nuestro personal son asesores para el cliente, tanto en temas nutricionales como en temas en sí del servicio y la venta. Todo el personal puede asesorar en la manera de calentamiento de los productos así como en información sobre la empresa y el negocio. Todos han recibido formación para atender del mejor modo a los clientes, satisfacer todas sus dudas y ser de su ayuda en lo que se necesite.

Por medio de la atención al cliente y sobre todo, de la atención personalizada durante la compra por parte del nutricionista, buscamos fidelizar a nuestros clientes. Que se sientan cómodos con nuestros productos, que confíen en nosotros y que sepan que estamos para ayudarles y facilitarles la accesibilidad a comida saludable cerca de sus lugares de trabajo.

Nos esforzamos por dar la máxima calidad en servicio y productos, y por los mismos, lo transmitimos a nuestros clientes.

Para reforzar nuestra implicación por la salud de nuestros clientes, se han establecido estrategias a futuro que implican la generación de alianzas con empresas que tienen implicación en la salud. De esta forma nuestros clientes podrán cuidar de su salud no sólo en temas nutricionales pero también en estética y salud corporal.

10.6 Estrategia de Fijación de Precios

La estrategia de precios por la que hemos optado para la empresa **Alimentarium** es la de tener precios orientados por la competencia. Al hablar de competencia, habrá que hacer referencia a dos tipos de competencia.

- Restaurantes, bares y cafeterías que ofrecen menú diario
- Grandes superficies de distribución que venden platos preparados refrigerados.

10.6.1 Precios de los productos

Se ha creado una variedad de opciones para que el cliente decida cómo quiere llevar nuestros productos. Cada variedad, sea plato único o en menú tiene un precio definido:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Plato único	Un plato	4,00 €
Menú normal	Entrada, plato y postre	7,50 €
Menú Empresa (normal)	Entrada, plato y postre	6,50 €
Plato Gourmet	Plato único Gourmet	5,25 €
Menú Gourmet	Entrada Gourmet, plato Gourmet y postre	11,00 €
Menú Empresa Gourmet	Entrada Gourmet, plato Gourmet y postre	10,00 €
Bebida		1,00 €

Precios Establecidos para año 1

Cuando se trata de un plato único, se hace referencia a un plato principal dentro de cualquiera de las tres líneas de productos: baja en calorías, baja en sal o mediterránea.

Así también, existe la posibilidad de comprar un plato único gourmet, estos tienen un precio más alto debido a que su preparación es más exigente, los ingredientes son más caros, el coste del producto es más caro y se dirige a un segmento más exclusivo. Con cada tipo de producto, también existe la opción de que el cliente los lleve en menú, constituido por dos platos y un postre.

A futuro, se establecerá los menús de empresa creados en base a las alianzas que se tiene que empresas y que generan un descuento en el precio de los platos y los menús.

Además de estar basados en la competencia, los precios que hemos establecido en **Alimentarium** nos permiten tener márgenes de ganancia y reflejan la relación calidad-precio que tiene nuestra empresa. Todos nuestros productos son elaborados bajo toda la normativa alimentaria para garantizar la salud de nuestros consumidores y la mejor calidad en nuestros precios. Así también, la elaboración de la lista de los diferentes platos que se venden es realizada por nuestros nutricionistas bajo necesidades y requerimientos nutricionales de nuestros clientes. Esto garantiza la calidad, apoya en la estrategia de precios competitivos.

Sabemos también que en el mercado en el que nos estamos introduciendo, los precios se posicionan como inelásticos frente a la demanda. Esta es otra de las razones por las que una estrategia de precios cómodos para el consumidor y basados en la competencia ayudará a la prosperidad del negocio.

10.6.2 Fijación de precios: competencia en menús de bares, cafeterías y restaurantes.

El posicionamiento de **Alimentarium** es ser un comercio de comida preparada saludable y a precios accesibles. Es así que para determinar los precios de los productos y mantener el posicionamiento de la empresa, hemos tenido que fijarnos en los precios que ofrece nuestra competencia directa.

En los parques empresariales, la gran mayoría de bares, restaurantes y cafeterías ofrecen un menú diario, el mismo que consta de dos platos, postre y bebida. De

acuerdo a estudio de esta competencia, los menús tienen precios que están alrededor de los 10 € a 12 €. Estos establecimientos muchas veces ofrecen también la opción al cliente para que compre un medio menú, el mismo que tiene un valor aproximado de un 75% del valor del menú completo y consta de un plato, postre y bebida.

Basados en estos precios, en **Alimentarium** hemos optado por establecer el precio de un menú en 7,50 €. Es un precio inferior al ofrecido por este tipo de competencia y se debe a mantener la política de precios económicos y a que en el local no se ofrecen los servicios de restauración que ofrece una cafetería o restaurante. Estos precios nos permiten ser competitivos en un sector en el que el que estos establecimientos ya están posicionados como lugares de conveniencia para la comida diaria. Al ser un local nuevo y con un giro de negocio diferente, los precios más económicos ayudarán a la entrada al mercado.

Siguiendo con la estrategia de precios, se ha determinado un segundo tipo de competencia dentro del canal Horeca. Los establecimientos de comida rápida, como son la cadena FresCo, Rodilla o Pans & Company en los que se ofrece comida más saludable que en establecimientos como McDonalds o Telepizza, ofrecen menús entre los 7 € y 10 €. Estos establecimientos no ofrecen un servicio en el sentido de otros restaurantes, en todos estos, el cliente compra en la barra, paga y se lleva a su mesa a comer. Al finalizar, es el mismo cliente el que debe llevar su bandeja vacía al lugar de depósito. Es así que el modelo de estos negocios es similar al nuestro en **Alimentarium** en el que vendemos la comida sin ofrecer el servicio siguiente.

De acuerdo a esta competencia, el precio de 7,50 € el menú está dentro del rango de precios. La diferencia y por lo que se justifica un precio más alto que algunos establecimientos es el tipo de comida y el asesoramiento en la venta.

Los productos que ofrecemos en **Alimentarium** son realizados en base a necesidades nutricionales, son saludables, tienen una amplia gama y diversificación y el cliente tiene la opción de comprarlos bajo el asesoramiento de un nutricionista. Es el servicio de venta que damos y un buen producto lo que nos diferencia de las cadenas de comida rápida y lo que nos permite mantener estos precios.

Dentro del listado de productos ofrecidos, se tiene también una línea de productos gourmet. El menú con este tipo de productos tiene un precio mayor y muy similar al de menús en las cadenas de restauración. Estos precios se han establecido más altos debido a que los costes en la elaboración de estos productos es mayor, principalmente porque la materia prima con la que han sido elaborados tiene precios más altos y es más exclusiva. Estos productos han sido elaborados para ofrecer una opción más al consumidor, al ser diferente y más selectiva, también presentará mayores precios.

10.6.3 Fijación de precios: competencia en las grandes superficies de distribución.

Como se dijo anteriormente, la gran distribución viene a ser una competencia indirecta para nuestra empresa. En los distribuidores como Carrefour, Mercadona o el Corte Inglés, los clientes tienen la opción a comprar una gran variedad de platos preparados tanto en refrigerados como al ambiente o congelados. Todos estos platos están dentro de un rango de precios que oscila entre los 2 € y 4 €, según la complejidad del plato, la calidad del mismo y la marca bajo la que se venden.

En **Alimentarium**, los platos únicos tienen un valor superior a lo que se podría encontrar en un gran distribuidor. Estos precios están fijados a partir de la premisa de que el cliente no sólo lleva un producto preparado, lleva también un producto saludable que lo ha obtenido bajo asesoramiento y que está disponible donde lo necesita, cerca de su lugar de trabajo.

Los precios, sean de menú o de plato único, se han establecido considerando cómo se ha posicionado la competencia en el mercado. Al ser una empresa nueva con no podemos llegar con un precio superior a los que ya existen. No podemos posicionarnos con precios muy bajos tampoco porque esto daría a pensar en una baja calidad de nuestros productos. El precio, siendo relativamente económico, genera márgenes de ganancia para la empresa, es accesible para el cliente y mantiene la relación calidad-precio.

10.7 Estrategia de Promoción

El mercado moderno requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes objetivo.

Las compañías también deben comunicarse con sus clientes, y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, se han de desarrollar anuncios efectivos, promociones de ventas y relaciones públicas que les creen una imagen corporativa.

También es importante un buen entrenamiento a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Todo esto, claro está, ha de ser posible siempre y cuando se asigne un presupuesto para su correcto desarrollo.

Alimentarium, desarrollará su promoción contando con las principales herramientas: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

10.7.1 Publicidad

- **Objetivos:**

En un primer momento el objetivo fundamental es dar a conocer nuestra empresa y nuestros productos. Al ser una empresa de reciente apertura necesita que sus potenciales clientes la conozcan.

Pero hay que aprovechar para que en este primer esfuerzo publicitario, la marca se posicione como la gran alternativa de comida saludable para las personas que trabajan y comen fuera de casa, comida y servicios en manos de expertos nutricionistas como propuesta de valor que nos diferencia de cualquier competencia posible.

Alimentarium es nuestra marca de empresa y la marca de nuestros productos y nuestro saber hacer, es por ello por lo que es muy importante cuidar esta comunicación hacia fuera para trasladar a los destinatarios una imagen de garantía, seguridad, innovación y buen servicio, que serán los valores que garantizarán nuestros éxitos.

- **Mensaje:**

El mensaje debe destacar que Alimentarium supone un ahorro en tiempo, una mayor comodidad y un apoyo único para llevar cabo dietas o, simplemente, para mantener unos hábitos alimenticios saludables.

El diseño de nuestro mensaje publicitario será encargado a una agencia de publicidad especializada en publicidad de alimentos.

- **Medios que se utilizarán:**

Desde su apertura, comenzará a funcionar la **página web** de la empresa, en la que se podrán ver los diferentes productos y filosofía de la empresa. La web contará con la descripción de cada uno de los productos **Alimentarium**, de su diseño, y siempre resaltando como principal el papel de los nutricionistas. Además, la web contará con consejos y recetas de cocina saludable.

El concepto de nuestra web pretende convertirla en una web colaborativa, por ello estará dotada de blogs a través de los cuales podremos ponernos en contacto con nuestros consumidores habituales y que ellos puedan trasladarnos sugerencias, quejas o consultas sobre sus necesidades personales.

A futuro, la web incorporará una tienda virtual a través de la cual nuestros clientes podrán realizar sus pedidos a domicilio y al lugar de trabajo.

Pero más allá de la web, se elaborarán folletos publicitarios para repartir entre las empresas ubicadas en las inmediaciones de nuestros locales.

10.7.2 Promoción de ventas

En cuanto a la promoción de ventas de **Alimentarium**, las acciones contempladas que tendrán un carácter repetitivo en el tiempo son:

- El precio de menú es más barato que si se opta por platos sueltos, de este modo pretendemos conseguir que nuestros clientes opten más por el menú completo, lo que nos ayudará a obtener mayor facturación.

- Todos los meses se diseñará un plato nuevo, de edición limitada, de manera que nuestros consumidores no se cansen de comer siempre lo mismo y, además, sientan interés constante en probar cosas nuevas de **Alimentarium**. Estos diseños se realizarán teniendo en cuenta las opiniones de nuestros consumidores, opiniones que facilitaremos se nos hagan a través de nuestra web y de nuestro buzón de sugerencias.
- También, de forma mensual, se incorporará un nuevo producto al catálogo de productos que bien ampliará el catálogo, o bien sustituirá a alguno de los platos que menos aceptación tengan. El objetivo es que los clientes puedan seguir probando cosas nuevas y que no se aburran de comer siempre los mismo; del mismo modo que se irán eliminando productos de nuestro catálogo que no tengan aceptación

No obstante, a la apertura de los locales, se realizarán algunas promociones especiales para atraer al público objetivo y darnos a conocer de forma rápida. Las acciones previstas en este sentido son:

- Durante las dos primeras semanas de la apertura de los establecimientos, se regalará a toda la clientela que compre un menú completo, una bolsa ecológica reutilizable con nuestra imagen corporativa, del tamaño similar a las que se venden en el mercado orientadas a que las personas se llevan comida al trabajo. Considerando esta una herramienta para darnos a conocer en el corto-plazo
- También se realizarán degustaciones gratuitas en los locales de nuestros productos ya listos para comer para que los clientes comprueben la calidad de los mismos. Esta promoción tiene un doble objetivo: por un lado se da a conocer el producto y, por otro, atraer clientela para que conozca nuestro local y el concepto de alimentación que le proponemos.
- Otra de las acciones será la de, durante un par de meses al inicio, y aproximadamente, cada 3 meses, se lanzará una promoción que consistirá en

que los clientes que traigan a un amigo, tendrán un 2x1, es decir, podrán llevar dos menús por el precio de uno. Con esta actuación pretendemos cubrir tres objetivos:

- Que, dado que a los españoles no les gusta comer solos, atraigan a este nuevo concepto de alimentación a su entorno más cercano, con los que suelen comer a diario, para que consideren una opción más de comer de forma agrupada.
- Que se aumente el número de clientes del establecimiento.
- Que más gente pruebe nuestros productos y la experiencia de comer en Alimentarium y pueda convertirse en hábito para ellos al igual que puede serlo comer en la cafetería de costumbre o en las cocinas o espacios habilitados en sus empresas para ello.
- Otra de las acciones iniciales será la de repartir, a modo de folleto, entre las empresas, diferentes composiciones de dietas con menús diseñados en base a nuestros productos, y con consejos nutricionales añadidos, con el propósito no sólo de darnos a conocer, sino también porque entendemos que el folleto contendrá alto valor añadido y que facilitará el hecho de que los receptores de los mismos los guarden y no los tiren inmediatamente.

10.7.3 Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas de **Alimentarium** correrán a cargo del Gerente, el cual cuidará en todo momento la imagen de nuestra empresa y será el que diseñe el plan de ventas y la captación de empresas de la zona para la firma de acuerdos especiales de los que disfrutarán los empleados de las empresas.

También será el encargado de la coordinación de todos los contenidos de la web y de todas las acciones de marketing y ventas que **Alimentarium** lleve a cabo.

Una de sus principales labores será la de diseñar la formación inicial y el entrenamiento y capacitación de todos los empleados de manera que todos y cada uno de los empleados de **Alimentarium** sepan trasladar a los clientes y proveedores de los valores de la empresa y, por tanto, favorezcan activamente en el aumento de las ventas.

10.7.4 Presupuestos

Presupuesto del primer año:

Concepto	Importe
Diseño carteles	360 €
Diseño Logo	280 €
Diseño folleto 2 caras	350 €
Total diseño	990 €
Mantenimiento anual web	690 €
Total mantenimiento web	690 €
Producción flyers tamaño DinA5 a dos caras	19,710 €
Distribución flyers por área de influencia	22,950 €
Total publicidad	42,660 €
Promociones durante el año	15,000 €
Impresión web por publicidad.net	12,000 €
Total 1er año	71,340 €

Para el resto de los años está previsto mantener el mantenimiento de la web así como el presupuesto para la agencia de publicidad online Publicidad.net. El resto de partidas variarán según la siguiente tabla:

Concepto	Año 2	Año 3	Año 4
Mantenimiento anual web	690 €	690 €	690 €
Producción flyers tamaño DinA5 a dos caras	3,650 €	21,900 €	7,300 €
Distribución flyers por área de influencia	4,250 €	25,500 €	8,500 €
Promociones durante el año	15,000 €	5,000 €	5,000 €
Impresión web por publicidad.net	12,000 €	12,000 €	15,000 €
Total	35,590 €	65,090 €	36,490 €

10.8 Estrategia Comercial a Futuro

Para satisfacer nuevas necesidades de nuestros consumidores, se ha establecido estrategias comerciales para los siguientes 5 años de **Alimentarium**.

10.8.1 Estrategias de Producto

Manteniendo la estrategia de presentar platos saludables en cuatro líneas de productos, la estrategia que se opta es por la diversificación en opciones para los clientes. Se ha establecido que iniciaremos con ocho platos dentro de cada línea de productos, siendo cuatro platos principales y cuatro platos entrantes. La diversificación consistirá en cambiar, un plato entrante y un plato principal cada dos meses, ofreciendo un nuevo tipo de comida a los consumidores.

Así también, para dar más opciones sin quitar las anteriores, se ha determinado que desde el segundo año se tendrá un plato especial mensual. Esto se crea con el objetivo de crear la sensación de exclusividad y límite de tiempo para obtenerlo, en los clientes.

El desarrollo de este producto consiste en crear un plato diferente a los existentes dentro de las cuatro líneas. Se toma como concepto la comida internacional. Cada tres meses se crea un plato tradicional de una cultura específica.

El precio de este producto será el de un plato dentro de las tres líneas saludables. Al crear uno de estos platos, no se entra en costes extras debido a que nuestro proveedor tiene versatilidad de cocina, pudiendo crear preparaciones nuevas. Se da el tiempo de tres meses para cubrir así los costos de diseño de nuevos empaques. El contrato con el proveedor ya tiene previsto este plato extra trimestral.

Para satisfacer a plenamente a nuestro cliente, se ha establecido un sistema de sugerencias a través de la página web y correo electrónico para que nos indiquen quieren disponer de un plato diferentes, si tienen alguna necesidad nutricional extra o si quisieran que alguno de los platos que ya no están disponibles vuelva a estarlo. Dirigidos con la evaluación de los comentarios de nuestros clientes, nos guiaremos en la producción de nuevos platos.

10.8.2 Estrategias de Distribución y Ventas

En cuanto a ventas y distribución, desde el segundo año se crea un sistema de envío a domicilio de nuestros productos. Para esto se contará con una empresa de transporte que nos proporciona el servicio durante las horas claves.

El servicio se lo ofrece sólo a tres kilómetros de distancia de cada local, así podemos garantizar que la comida llega dentro de 30 minutos y que la distribución puede darse. Además, para solicitar este servicio, el pedido mínimo deberá ser de 12,00 € y tiene un recargo de 1.50 €.

Con este sistema buscamos dar más comodidad a nuestros clientes así como fidelizarlos y retenerlos.

Como una segunda estrategia de fidelización, desde el segundo año se prevé tener ya alianzas estratégicas con empresas. Estas alianzas consisten en dar un descuento en los menús y platos para empleados de la empresa que firme nuestro contrato. Es una forma en la que la empresa presenta a sus empleados beneficios, ofreciéndoles la oportunidad de poder comer con precios más bajos.

El sistema consiste en entregar a las empresas tickets con los que cada empleado puede acceder a productos de menor precio en nuestros locales.

Esta estrategia sirve para fidelizar clientes y para conseguir nuevos clientes. Muchos empleados de empresas almuerzan de carta o seguirán prefiriendo otros menús. Con esto, les damos la opción de acceder a comida a precios más cómodos.

Para apoyar una estrategia de expansión en los años, se ha decidido que en el cuarto año se va a abrir un local nuevo en el sector del Complejo Azca. En esta zona se estima que trabajan alrededor de 23.000 empleados en los edificios del complejo y 4.500 residentes cercanos a la Castellana. Además de la gran cantidad de empleados de la zona, al ser el centro financiero en Madrid, hay mucha afluencia de visitantes a los diferentes edificios, los mismos que se convierten también en clientes potenciales.

El modo de operación del local será igual al que han ofrecido los otros tres locales.

10.8.3 Estrategias de Precios

En el futuro, para los precios de los productos ofrecidos mantendremos la política de fijación de precios en base a la competencia. Analizando el mercado de los platos preparados y de la restauración, se ha visto que es un mercado con precios estables a través de los años, sus incrementos son leves y por lo general no son anuales. Incluso, al pasar por un período de crisis fuerte como el que estamos atravesando, los precios se mantienen, tendiendo a estabilizarse por períodos largos de tiempo.

En **Alimentarium**, se prevé que conforme el negocio, la cantidad de locales y su localización, así como sus clientes aumente, desde el tercer año se va a incrementar el precio de productos y menús. Este incremento se dará en respuesta al crecimiento de los precios generales, así como de nuestros costes con el proveedor y de nuestros costes inmersos en el negocio. Los incrementos son leves, manteniendo así precios accesibles a los consumidores.

Tipo de menú	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea Mediterránea: plato único	4.00 €	4.00 €	4.50 €	4.50 €	4.50 €
Línea Mediterránea: menú completo	7.50 €	7.50 €	8.00 €	8.00 €	8.00 €
Línea Mediterránea: menú empresa	6.50 €	6.50 €	7.00 €	7.00 €	7.00 €
Línea light: plato único	4.00 €	4.00 €	4.50 €	4.50 €	4.50 €
Línea light: menú completo	7.50 €	7.50 €	8.00 €	8.00 €	8.00 €
Línea light: menú empresa	6.50 €	6.50 €	7.00 €	7.00 €	7.00 €
Línea Bajo en sal: plato único	4.00 €	4.00 €	4.50 €	4.50 €	4.50 €
Línea Bajo en sal: menú completo	7.50 €	7.50 €	8.00 €	8.00 €	8.00 €
Línea Bajo en sal: menú empresa	6.50 €	6.50 €	7.00 €	7.00 €	7.00 €
Línea etiqueta negra: plato único	5.25 €	5.25 €	5.75 €	5.75 €	5.75 €
Línea etiqueta negra: menú completo	11.00 €	11.00 €	12.00 €	12.00 €	12.00 €
Línea etiqueta negra: menú empresa	10.00 €	10.00 €	10.50 €	10.50 €	10.50 €
Bebida	1.00 €	1.00 €	1.20 €	1.20 €	1.20 €

Precios Establecidos para años 1 a 5

10.8.4 Estrategia de ALIANZAS a futuro

Cómo se ha mencionado antes, en **Alimentarium** tenemos la estrategia de generar alianzas con diferentes empresas que se encuentran en el área de cuidado personal. Se ha decidido que este tipo de alianzas se generarán sólo desde el segundo año debido a que el primer año se dedicará a posicionar a **Alimentarium** como la empresa de referencia de comida saludable, una vez que se haya ganado presencia de marca en el mercado, será más fácil las alianzas con otras empresas y generará mayores ventajas para ambas partes.

Entre las empresas que se han considerado para crear alianzas están gimnasios, spas, centros de estética, centros de yoga, complejos deportivos, centros de medicina alternativa y empresas que se dedican a la elaboración de productos alimenticios saludables como bebidas frutales o productos de herbolario.

En relación a gimnasios, spas, centros de estética o medicina alternativa, complejos deportivos, se buscan alianzas en las que nosotros podamos publicitar nuestra empresa en estos sitios, por medio de flyers, conferencias, folletos informativos y que los clientes de los mismos, llevando su carnet de afiliación o flyers que hemos dejado, reciban un descuento en su compra en **Alimentarium**. El porcentaje de descuento que se hace a los clientes se podrá entregar como parte de pago por espacio de publicidad en los diferentes establecimientos.

Así también, en los locales de **Alimentarium**, se ha dispuesto de un espacio en el mostrador de cobros para poder poner publicidad de otras empresas. A cambio de este espacio, podríamos conseguir, negociando en cuánto a precios, espacio en estas empresas para tener una pequeña nevera en la que se venda nuestros productos. Mientras nosotros podemos generar publicidad para estas empresas, las mismas pueden alquilarnos espacio para nuestras neveras y vender nuestros productos.

En el caso de herbolarios, empresas de productos alimenticios saludables como bebidas, snacks saludables u otro tipo de productos, así también, empresas de

vitaminas naturales, podrán disponer de espacio en los locales de **Alimentarium** para que vendan sus productos. Estos espacios se darán en forma de alquiler o de negociaciones a cambio de publicidad en sus locales o espacios para disponer de nuestros productos también.

El objetivo de estas alianzas es el de generar mayor valor para nuestros clientes, haciéndoles más accesibles todas las opciones para el cuidado de su salud. Así también, esto nos ayuda a fidelizarlos más, creándoles más confianza en nuestro compromiso por ayudar a cuidar de su salud. Así, tanto nosotros como las empresas aliadas, aumentamos nuestra cuota de clientes y nos enfocamos en aumentar la satisfacción de los mismos.

10.9 Previsiones de Ventas

Tras el análisis de mercado y de potenciales clientes descrito anteriormente en este documento, podemos realizar una estimación de ventas para los primeros cinco años de actividad.

Para simplificar los cálculos, hemos tomado un número medio de clientes de 129 por local el primer año, de manera que no sea necesario realizar las estimaciones para cada local por separado. Para los siguientes años, vamos a suponer un crecimiento gradual de manera que en cinco años logramos una cuota de mercado de aproximadamente el 10% de los clientes potenciales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de clientes	129	161	194	232	267
% Finca (2280)	5.66%	7.07%	8.49%	10.18%	11.71%
% Rozas (2850)	4.53%	5.66%	6.79%	8.15%	9.37%
% Arroyo (3420)	3.77%	4.71%	5.66%	6.79%	7.81%

Estimación de número de clientes y cuotas de mercado

Como puede verse, esta estimación implica un aumento gradual y suave de la cuota de mercado a lo largo de los cinco años, sin asumir grandes variaciones no justificadas.

Partiendo del estudio realizado en análisis de mercado, podemos también realizar la siguiente estimación de ventas por productos. Para ello, se ha supuesto que las cuatro líneas se venden en iguales porcentajes, y también se ha supuesto que a partir del segundo año, hay un claro incremento del porcentaje de venta de menús para empleados de empresas asociadas, gracias a los buenos resultados de la estrategia comercial y de promociones.

Tipo de menú	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea Mediterránea: plato único	2%	2%	2%	2%	2%
Línea Mediterránea: menú completo	23%	18%	17%	16%	15%
Línea Mediterránea: menú empresa	0%	5%	6%	7%	8%
Línea light: plato único	2%	2%	2%	2%	2%
Línea light: menú completo	23%	18%	17%	16%	15%
Línea light: menú empresa	0%	5%	6%	7%	8%
Línea Bajo en sal: plato único	2%	2%	2%	2%	2%
Línea Bajo en sal: menú completo	23%	18%	17%	16%	15%
Línea Bajo en sal: menú empresa	0%	5%	6%	7%	8%
Línea etiqueta negra: plato único	2%	2%	2%	2%	2%
Línea etiqueta negra: menú completo	23%	18%	17%	16%	15%
Línea etiqueta negra: menú empresa	0%	5%	6%	7%	8%
Bebida	90%	90%	90%	90%	90%

Distribución de ventas, en porcentaje, para cada tipo de producto

Respecto al precio, se ha determinado en función del coste unitario de platos y menús según nuestro proveedor, y también teniendo en cuenta la competencia y el estudio realizado en el apartado en el que se explica la política de fijación de precios de este documento.

Por último, debido a las características de nuestro negocio, principalmente al hecho de estar situados en áreas empresariales y dirigirnos a empleados de estas áreas, hemos supuesto que los jueves y viernes las ventas descienden en un 25% y un 75% respectivamente. De este modo tenemos en cuenta la rotación de nuestros clientes y sobre todo el hecho de que muchos de estos clientes disfrutaban de reducción de jornada los viernes.

Además resulta necesario introducir varias semanas en las que no se realizarán ventas, debido a los diferentes períodos vacacionales: vacaciones de verano, Navidad, Semana Santa. Para introducir este efecto en la estimación de ventas, en lugar de tener en

cuenta 52 semanas por año, estimamos que nuestra actividad se distribuirá únicamente en 42 semanas.

En la siguiente tabla puede verse la distribución de ventas por líneas de producto, el primer año.

Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	Unidades	432	432	432	432	432	432	216	0	432	432	432	432	4,536
	Precio Venta/u	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	
	Venta Mensual	1,728 €	1,728 €	1,728 €	1,728 €	1,728 €	1,728 €	864 €	- €	1,728 €	1,728 €	1,728 €	1,728 €	18,144 €
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	Unidades	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	2,160	0	4,320	4,320	4,320	4,320	45,360
	Precio Venta/u	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	
	Venta Mensual	32,400 €	32,400 €	32,400 €	32,400 €	32,400 €	32,400 €	16,200 €	- €	32,400 €	32,400 €	32,400 €	32,400 €	340,200 €
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú empresa	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio Venta/u	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	
	Venta Mensual	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Línea etiqueta negra: plato único	Unidades	144	144	144	144	144	144	72	0	144	144	144	144	1,512
	Precio Venta/u	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	
	Venta Mensual	756 €	756 €	756 €	756 €	756 €	756 €	378 €	- €	756 €	756 €	756 €	756 €	7,938 €
Línea etiqueta negra: menú completo	Unidades	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	720	0	1,440	1,440	1,440	1,440	15,120
	Precio Venta/u	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	11,00 €	
	Venta Mensual	15,840 €	15,840 €	15,840 €	15,840 €	15,840 €	15,840 €	7,920 €	- €	15,840 €	15,840 €	15,840 €	15,840 €	166,320 €
Línea etiqueta negra: menú empresa	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio Venta/u	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
	Venta Mensual	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bebida	Unidades	5,616	5,616	5,616	5,616	5,616	5,616	2,808	0	5,616	5,616	5,616	5,616	58,968
	Precio Venta/u	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	
	Venta Mensual	5,616 €	5,616 €	5,616 €	5,616 €	5,616 €	5,616 €	2,808 €	- €	5,616 €	5,616 €	5,616 €	5,616 €	58,968 €
Total Ventas	56,340 €	28,170 €			56,340 €	56,340 €	56,340 €	56,340 €	591,570 €					

Estimación de las ventas para el primer año.

Para los siguientes años, y teniendo en cuenta el aumento de clientes y las distribuciones de ventas por producto que se ha descrito en este punto, junto con la política de precios que se ha presentado previamente en este documento, se obtienen las siguientes estimaciones de ventas para los cinco primeros años de actividad.

	Año 1	% Var. año anterior	Año 2	% Var. año anterior	Año 3	% Var. año anterior	Año 4	% Var. año anterior	Año 5
Ventas Estimadas	591,570 €	19.72%	708,246 €	31.86%	933,912 €	53.24%	1,431,121 €	16.83%	1,672,037 €

Estimación de ventas los primeros 5 años.

El incremento de ventas entre los años tercero y cuarto se debe fundamentalmente a que en el cuarto año está planificada la apertura de un cuarto local. Aquí hay que especificar que dicho año no esperamos que el cuarto local iguale las ventas de los otros tres, por lo que se han calculado las ventas de este local aplicando un factor del 90%.



Estimación de ventas para los primeros cinco años.

11 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones detalla todos los procesos y métodos que explican la cadena de suministro de principio a fin para la adquisición, aprovisionamiento, preparación y entrega eficiente, rápida, con calidad esperada de los productos.

Se tratará de primar el uso de la tecnología informática para gestionar los inventarios, y la generación de información interna para conocer cada vez mejor a los clientes. Es importante implantar métodos para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y medir el impacto de las promociones y descuentos en las ventas. Para ello se implantará un sistema ERP.

No sólo los productos tendrán la máxima calidad, sino que todos los procesos seguirán los estándares de calidad requeridos en el sector del negocio. Se mantendrá un riguroso control de la seguridad y de la higiene en el trabajo, siempre adecuado a la legislación vigente.

Dado que los locales estarán ubicados en parques empresariales estratégicos, donde se encuentra una población de clientes potenciales bastante alta y el precio por metro cuadrado será elevado y no se podrá disponer de un gran almacén dentro de los locales.

Por ello, será de vital importancia realizar una correcta gestión de compras, control de inventarios y de la organización de la tienda.

11.1 Productos y/o Servicios

En la carta de productos de **ALIMENTARIUM**, como ya hemos comentado anteriormente, podemos encontrar platos único y menú (dos platos y postre) según **cuatro líneas**: mediterránea, light, bajo en sal y etiqueta negra. Estos productos serán fabricados por un proveedor externo (**grupo Boggo, Produxit o Macadamia Catering**).

En los locales también se ofrece al cliente, bebidas de tamaño individual, suministradas por el proveedor de bebidas seleccionado (**Madrinova**), siempre intentando promover las bebidas no gaseosas (más sanas que los refrescos normales).

Además se tendrá en tienda un especialista en nutrición para asesorar a los clientes cuando estos así lo necesiten.

11.2 Aprovisionamiento

11.2.1 Productos

Tal y como se describe en el Plan de Recursos Humanos, el Gerente realizará reuniones con los diferentes proveedores existentes en el mercado para ver qué diferentes alternativas tenemos.

Hasta ahora se ha mantenido reuniones y contactos (por los socios inversores de **Alimentarium**) con las empresas antes comentadas. Pero, en adelante, se realizarán visitas para intentar reducir costes sin que el proveedor baje la calidad de sus productos.

Una vez ya asignados los proveedores en cuestión, será función de los nutricionista de tienda realizar un pedido semanal de platos precocinados, y bebidas con los productos que vayan necesitándose.

Los productos al llegar a la tienda serán recepcionados por el nutricionista y serán verificados antes de que el distribuidor se vaya.

Un dato muy importante a resaltar es la **forma de pago** a estos proveedores: se realizará por **transferencia bancaria a 30 días** del pedido realizado. Por tanto, como mínimo, se tendrán 30 días de diferencia entre el cobro y el pago de los productos.

11.2.2 Limpieza y Reparto de menús a domicilio

Estas tareas van a ser totalmente subcontratadas a empresas externas dando el siguiente servicio.

- **Limpieza:** Todos los días un empleado/a de dicha expresa externa acondicionará los locales a primera hora de la mañana antes de la apertura al público.
- En la **distribución** de nuestros menús, se va a contratar a una ETT para que personas de perfil joven, estudiante, con carnet de motocicletas y vehículo propio pueda ganarse algo de dinero durante el periodo de estudios. Todo ello se realizará a partir del segundo año del negocio.

11.2.3 Otros proveedores o servicios a contratar

Para el correcto funcionamiento del negocio, **Alimentarium** necesita contratar a otras empresas tareas tales como el alquiler de locales, las reformas de los mismos, el suministro de las necesidades básicas (luz, agua, gas), y suministros de otros materiales.

En resumen se necesita:

- Alquiler de locales en las zonas previstas.
- Acondicionamiento de los mismos: contrata de obra civil.
- Contratación gas. Luz, agua, teléfono e internet.
- Equipos de mobiliario de local y oficina.
- Equipos informáticos.
- Material de oficina.
- Gestora para servicios jurídicos y administrativos.
- Seguros.

De todos y cada uno de los puntos anteriores se ha solicitado presupuesto para poder tener unos costes bien determinados.

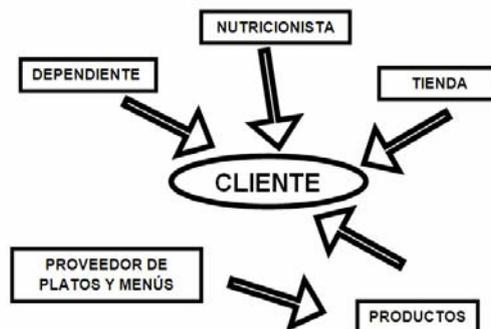
11.3 Proceso de Producción

11.3.1 Diseño del sistema operativo.

Prestación de servicios:

La elaboración de productos será realizada en las instalaciones del proveedor y servirá a cada una de las tiendas semanalmente tal y como ya se ha comentado en puntos anteriores.

En el servicio que presta **Alimentarium**, no es tan importante la automatización y elaboración de los productos, ya que será subcontratada sino que lo verdaderamente imprescindible es la atención humana y profesional de las personas que forman el equipo de tienda, que tienen como labor principal **mimar al cliente**.



Flujos de Atención **Alimentarium**

En **Alimentarium** hacemos que la alimentación sana sea toda una experiencia.

El Nutricionista es el encargado de la elaboración de menús y realizar los pedidos de su tienda.

Una vez recibida la mercancía en tienda el Cajero y Nutricionista se encargarán de realizar una clasificación de los menús y platos según las cuatro líneas de productos.

El cliente que visite **Alimentarium**, tendrá en expositores fríos todos los menús y platos para poder elegir según sus preferencias, y además podrá contar antes, durante y después de seleccionar sus productos con el asesoramiento del Nutricionista.

Una vez que el cliente reciba este asesoramiento, y elegido sus productos, podrá calentar éstos en un microondas, o simplemente pasar por caja para abonar el coste.

El servicio de asesoramiento de Nutricionista será totalmente gratuito para los clientes de **Alimentarium**.

El Gerente se encargará también de las actividades comerciales y de marketing para el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la expansión de la compañía a otras áreas donde el negocio pueda tener éxito.

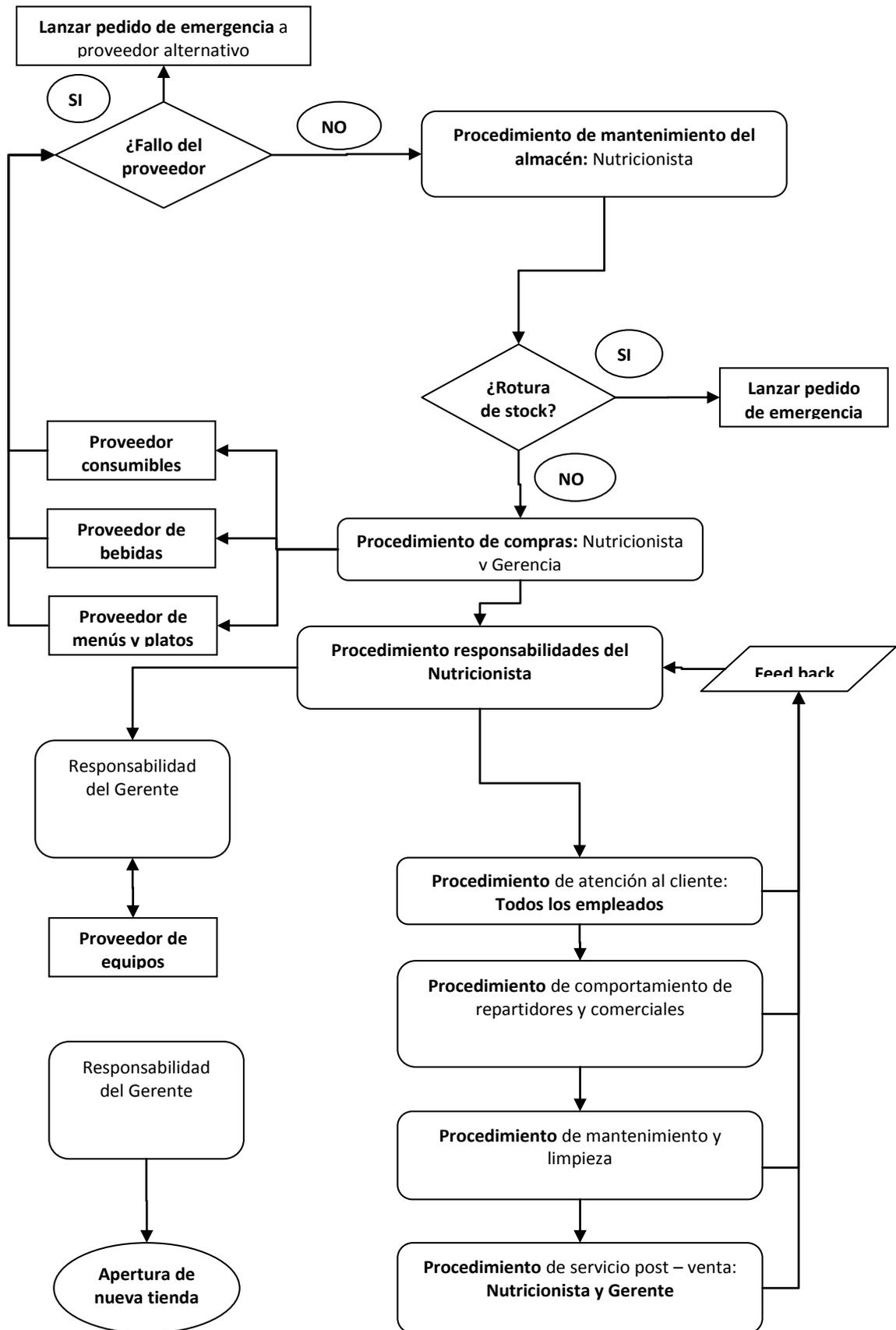
A continuación se muestra la cadena de valor de **Alimentarium**:



Con este esquema de negocio, **Alimentarium** se muestra ante todo un negocio donde no se requieren importantes inversiones en activos fijos para expandir la compañía, consiguiendo centrar su Know – How, en suministrar un servicio existente en el mercado, en un lugar donde no llegan los restaurantes ni los nutricionistas a un precio razonable.

Además con este modelo de negocio **Alimentarium** será más flexible en cuanto al número de pedidos requeridos por los clientes y con menores costes.

Todo el procedimiento interno de la empresa se resume en el siguiente diagrama de flujo:



11.4 Materiales, Instalaciones y Equipos.

11.4.1 Infraestructuras de la compañía

Durante los tres primeros años **Alimentarium** dispone de locales en tres importantes parques empresariales.

Estos locales estarán entorno a los 70 m² y estarán situados en las siguientes ubicaciones:

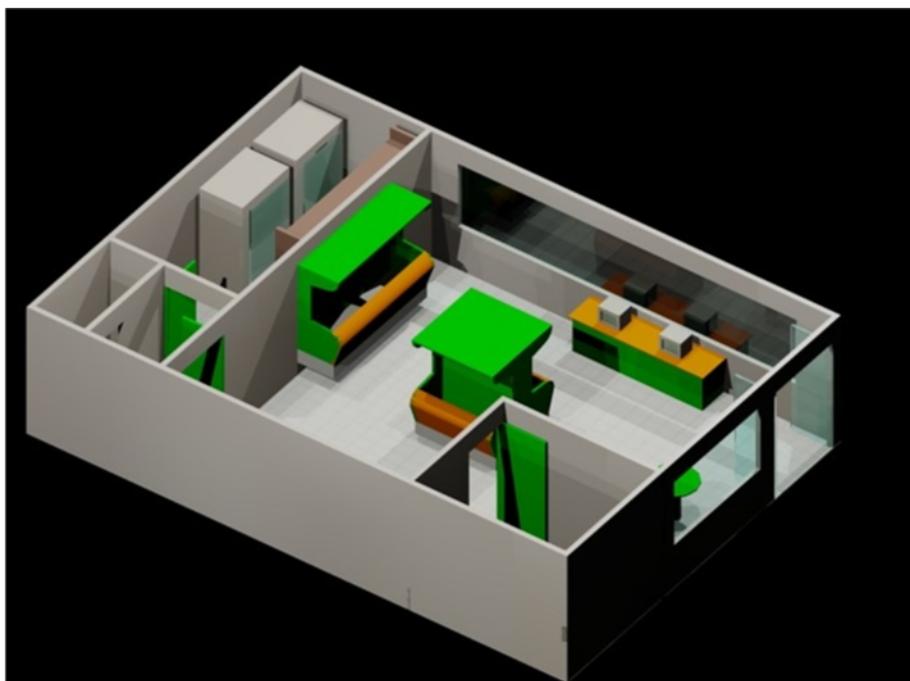
- Parque Empresarial La Finca de Pozuelo de Alarcón
- Parque Empresarial Las Rozas de Madrid
- Parque Empresarial “Arroyo de la Vega” en Alcobendas

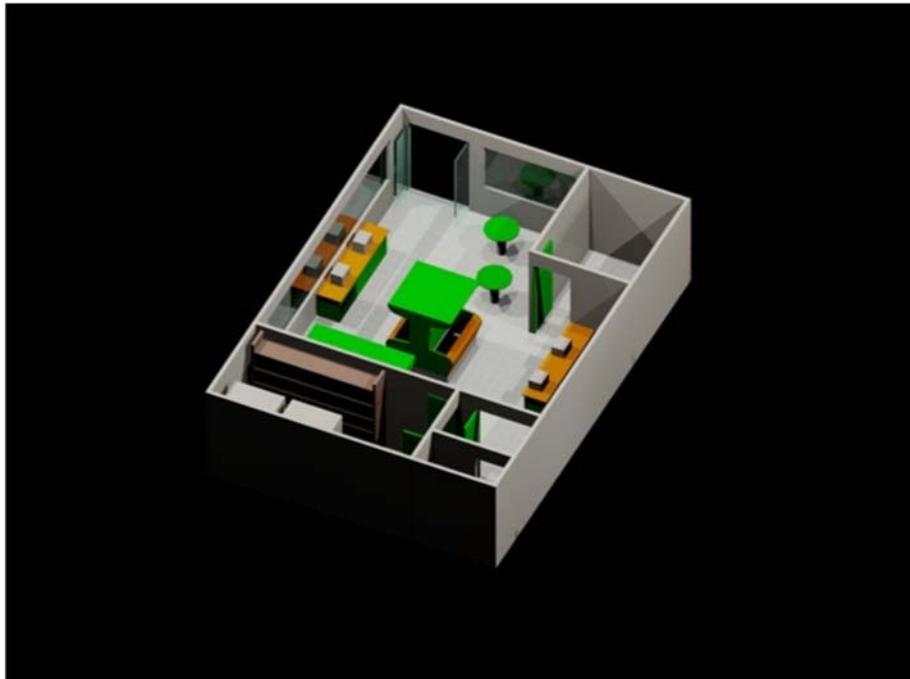
Es necesario indicar que el local a alquilar en Arroyo de la Vega será algo mayor para poder albergar en su interior un despacho para el Gerente. En total aquí se necesitarían 90m².



Distribución de Local **Alimentarium**

Para ver mejor la disposición de los estantes refrigerados, los módulos de caja, microondas y demás mobiliario del local, se muestra a continuación un diseño en 3D del mismo:





Reproducciones en 3D del local

En el cuarto ejercicio de actividad, **Alimentarium** tiene previsto la apertura de una nueva tienda en otro parque empresarial de la capital.

Para adecuar los locales y las instalaciones a la imagen corporativa de **Alimentarium** se realizará una reforma integral de cada uno de ellos: reforma de albañilería, carpintería metálica y madera.

En la reforma, además se realizará una modificación de las instalaciones para que los locales estén adaptados a la normativa actual vigente, para conseguir las correspondientes licencias de apertura al público.

Por ello se remodelarán:

- **Instalación de protección contra incendios:** de acuerdo al Nuevo Código Técnico de la Edificación.
- **Instalación eléctrica:** será necesario realizar pequeños retoques en la instalación eléctrica para adaptarlos a las necesidades de **Alimentarium**.
- **Instalación agua/desagüe:** será necesario realizar pequeños retoques en la instalación de agua para adaptarlos a las necesidades de **Alimentarium**.
- **Calefacción y aire acondicionado:** llevarán a cabo la instalación de varios equipos de calefacción y aire acondicionado, para cada una de las dependencias y adaptarlo a las necesidades de **Alimentarium**.

11.4.2 Equipo de tienda y mobiliario:

Se dotará cada local con tres estanterías frigoríficas y dos armarios de conservación, dos cajas registradoras, dos microondas y mostrador para atender al público.

Además en la tienda se dispondrá un despacho para que el Nutricionista pueda atender con la máxima calidad a los clientes.

11.4.3 Equipamiento informático del local

En cada local se instalará una pequeña red de comunicaciones de voz y datos para mantener una comunicación fluida entre las distintas dependencias de la compañía.

Se dotará de equipo informático portátil al Gerente y a los Nutricionista, ya que es imprescindible para la correcta gestión de pedidos e inventarios, además de potenciar la comunicación constante entre los miembros de **Alimentarium**.

11.4.4 Software y aplicaciones informáticas:

En cuanto a software y aplicaciones informáticas, se dispondrá de un sistema ERP para Pymes que haga que toda la información de la compañía esté integrada en una misma aplicación. Además se dispondrá de un sistema operativo estándar, y aplicaciones gratuitas de comunicación, como Messenger y Skype, para mantener conectados a todas las delegaciones.

11.5 Política de Compras

Se llevará a cabo una política de compras, basada en acuerdos negociados y sostenibles en el tiempo con los proveedores, buscando el beneficio de las dos partes, consiguiendo así una estrecha relación con nuestros proveedores, para tener mayor facilidad de comunicación y negociación en el futuro con ellos, para posibles expansiones de la compañía.

Dicha Política será llevada de primera mano a través de nuestro Gerente.

11.6 Plan de Control de Calidad.

Los productos de **Alimentarium** tendrán la máxima calidad, ya que todos los proveedores seleccionados están certificados por la normativa de calidad ISO 9000:2008. Se mantendrá un riguroso control de la seguridad y de la higiene en el trabajo, siempre adecuado a la legislación vigente.

La calidad para nuestra compañía es fundamental para su prestigio y continuidad.

Se establecen unos controles de calidad permanentes que aseguran que los procedimientos son conocidos por los empleados, seguidos, y que los productos se adecuan a la alta calidad que pagan los clientes.

El plan de calidad está a su vez formado por los planes de:

- Plan de formación continuada de los empleados.

- Plan de control de calidad a nuestros proveedores (recepción).
- Plan de control de calidad de las instalaciones.
- Plan de control de calidad de nuestros inventarios.
- Plan de control de calidad de servicio al cliente.

11.7 Capacidad Productiva

Se ha estudiado cuidadosamente la demanda en el entorno en el que se van a ubicar los primeros locales de **Alimentarium**, así como su tamaño.

Basándose en las demandas esperadas en los primeros años, se ha escogido un determinado tamaño de local, y un número de empleados en tienda adecuados al número de clientes que se va a atender en promedio.

Dado que la ubicación de los locales será en parques empresariales de la capital madrileña, el coste metro cuadrado es muy alto, y se ha tratado de minimizar la capacidad ociosa. Así todos los empleados, incluido el Jefe de Tienda (Nutricionista) serán multitarea en un momento dado para atender la necesidad del negocio en cada hora del día.

Es importante considerar el volumen de inventario diario que se va a tener en función de la demanda prevista de producto diario. El inventario debe de estar muy ajustado ya que el producto es caduco, y no es recomendable tener grandes cantidades almacenadas.

Para una tienda de 70 m² en el parque empresarial de las Rozas, se ha considerado que son necesarias 3 personas en sala para atender todas las funciones en hora punta: el Nutricionista y dos cajeros a media jornada que se solaparan en las horas de máxima afluencia.

En tramos horarios de menos afluencia, no será necesario que todos estén trabajando, por ello la contratación de personal a media jornada, ya que en las horas centrales del día será cuando se presente mayor número de clientes.

A continuación se detalla el cálculo de la capacidad de recursos en la compañía.

11.7.1 Capacidad máxima instalada

En nuestro local no está previsto que el cliente se sienta a tomar los productos, simplemente que entre a la tienda, seleccione los productos que más le gusten, abone el coste, si le apetece caliente la comida y se marche.

Por ello para el diseño del local se ha tenido en cuenta la superficie requerida por los equipos del local: expositores, microondas y muebles varios.

La superficie destinada a tienda serán 44m² y 6,5m² a despacho del Nutricionista (aproximadamente).

En la siguiente tabla se presenta el rendimiento de los trabajadores en hora punta de demanda, dependiendo del número medio de clientes por día. Para calcularla se ha tenido en cuenta que las horas puntas son unas **dos horas y media diarias**. Se ajusta muy bien al noventa por cien, para evitar tener ociosos al personal.

Año	Clientes objetivo por tienda	Dependientes por tienda	Capacidad necesaria	Rendimiento Personal de Tienda
2010	129	2,0	0,86	43,00%
2011	161	2,0	1,07	53,67%
2012	193	2,0	1,29	64,33%
2013	232	2,0	1,55	77,33%
2014	267	2,0	1,78	89,00%

Capacidad Máxima Instalada

En el gráfico de rendimiento de personal de tienda se puede observar que hora punta, será entorno al 90 %.



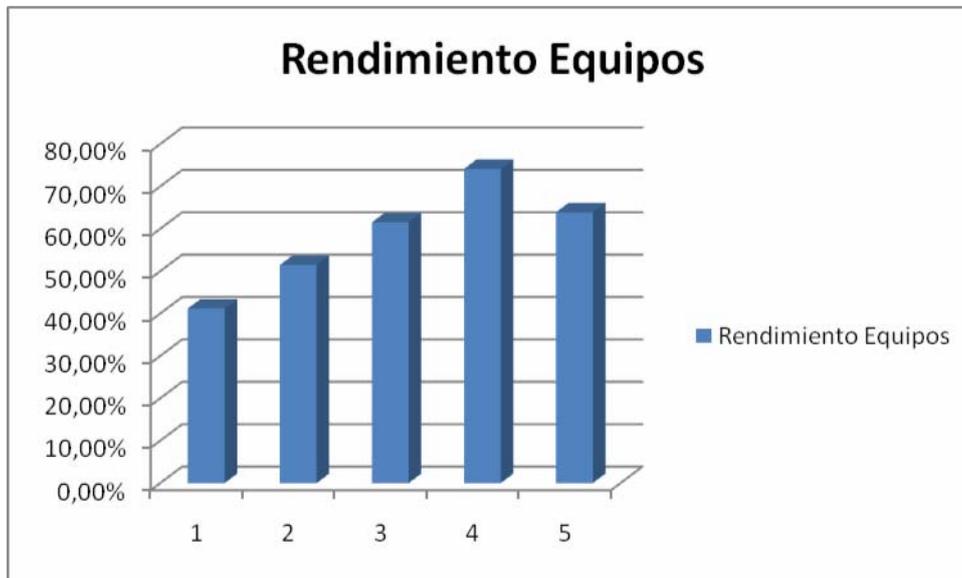
Rendimiento de Personal de Tienda

Los expositores de frío donde se guardarán los productos tienen una capacidad de 250 bandejas de productos, y como en cada tienda disponemos de 3 expositores (excepto el último año que tendremos 4), la capacidad será de 750 bandejas por tienda, por ello suficiente para el primer año, ya que la capacidad necesaria es de 309 bandejas por tienda y semana.

Año	Nº de expositores (250 bandejas por expositor)	Capacidad instalada (nº de bandejas)	Capacidad necesaria (nº de bandejas)	Rendimiento Equipos
1	3	750	309	41,20%
2	3	750	386	51,47%
3	3	750	462	61,53%
4	3	750	556	74,13%
5	4	1000	639	63,90%

Capacidad Instalada

Se presenta la tabla de capacidad necesaria por año en número de bandejas, capacidad instalada y rendimiento. El rendimiento de los equipos se ajusta como máximo al 75 % para evitar la saturación de estos en caso de tener mayor demanda.



Rendimiento de Equipos

11.8 Plan de Gestión de Residuos y Medioambiental

En cada uno de los locales se generan una serie de residuos debido al propio funcionamiento de la actividad diaria. En ambos lugares se han previsto sistemas de reciclaje y recogidas de basura en cumplimiento con las ordenanzas municipales del ayuntamiento de Madrid. Se disponen diferentes contenedores de basura situados en los lugares acondicionados para ello, separando las distintas materias plásticos, papel, vidrio y orgánicos.

11.9 Sistema De Información

Este apartado describe cómo se recoge y transmite la información en la empresa para coordinar acciones y tomar decisiones.

Será el Jefe de Tienda o Nutricionista el máximo responsable en cuanto a la toma de decisiones del día a día, dentro de los límites marcados en los procedimientos. Fuera de ellos, podrá tomar decisiones ejecutivas ante situaciones urgentes no previstas informando del suceso lo antes posible al Gerente. Si la situación no fuese de urgencia, el Jefe de la Tienda deberá consultar previamente al Gerente antes de tomar ninguna decisión.

Con independencia de la responsabilidad final, los empleados en cualquiera de sus categorías también disponen de flexibilidad en la toma de decisiones, sobre todo en lo que se refiere a la actuación frente al cliente, ya que son ellos los que están en permanente contacto con ellos. Los límites de su poder de decisión vendrán marcados en los procedimientos, y si no, se guiarán de acuerdo al código de buena conducta.

Se usará un sistema mixto en tienda para la recogida y transmisión de información entre los empleados, y entre los distintos turnos. El sistema mixto constará de:

- Ordenador PC
- Libro agenda de incidencias.

Los empleados, al empezar el turno deberán consultar ambos para recoger las últimas ordenes, y estar al tanto de posibles incidencias.

Del mismo modo, deberán usarlos para anotar cualquier información de relevancia que deba ser conocida por todos los empleados. La información básica que debe ser sistemáticamente registrada para el buen funcionamiento del negocio y su gestión, viene detallada en los procedimientos.

Será parte fundamental de la recolección y transmisión de información, la elaboración constante de un perfil de compra. En la máquina de cobro se programarán hasta 10 tipologías de compradores, y cuando el cobrador teclee el precio añadirá esta información estadística que - ayudara a conocer mejor los hábitos de consumo de los clientes, cuáles son los más rentables, y estimar mejor la demanda y productos dirigidos. Así mismo gestionaran las sugerencias de los clientes respecto a productos nuevos, cambios en las tiendas, etc.

Ejemplos de tipologías: hombre joven, hombre mayor, mujer joven, mujer mayor, pareja, grupo, otros.

Existe además un sistema ERP para una correcta gestión interna de consolidación de pedidos, conocer el estado de inventario de cada tienda y establecer datos estadísticos que ayuden a una correcta estimación de la demanda.

11.10 Costes Operativos

Los costes operativos que quedan reflejados en el plan económico - financiero son:

- Coste variables que incluyen:
 - Coste de adquisición de los productos (menús y bebidas).
 - Coste variable de material que se ofrece a los clientes sin recargo: cubiertos y vasos desechables, servilletas y bolsas.
 - Costes por mermas de materia prima perecedera.
 - Costes financieros por aceptar compras con tarjetas de crédito.
- Costes fijos, que incluyen:
 - Costes del alquiler de los locales y su mantenimiento.
 - Sueldos y Salarios y Coste de SS.
 - Suministros (luz, agua, Internet), transportes y mensajería.
 - Servicios profesionales independientes (gestoría y prevención de riesgos laborales).
 - Servicios prestados por empresas de trabajo temporal: limpieza de los locales y mensajeros para entrega a domicilio.

En el Plan Financiero de este documento se muestran con detalle los datos de cada uno de estos gastos fijos y variables.

11.11 Almacenamiento y Logística de Distribución

11.11.1 Almacenamiento

En las tiendas de **Alimentarium** existirá un pequeño almacén dedicado exclusivamente al stockage de los productos enviados por el proveedor durante la semana.

En él existirán estanterías y dos armarios refrigerados siendo su capacidad suficiente para los envases previstos recibir.

La persona encargada de gestionar el stock en tienda será el Nutricionista, ya que será la persona que día a día supervisará la cantidad de productos. Este especialista realizará el pedido para la siguiente semana con sólo inventariar los productos existentes ya en tienda.

Toda la gestión será informatizada con el sistema ERP integral de la compañía.

11.11.2 Distribución

La elección del canal de distribución de nuestros productos es crítico para nuestro negocio. Y se ha tomado teniendo en cuenta criterios económicos, medioambientales, de calidad y seguridad, tanto para los productos, los empleados y la empresa.

Para la distribución de los productos desde las tiendas **Alimentarium**, caben dos opciones:

- **Venta Directa:** El cliente visita la tienda, elige los productos que más le gustan y disfruta del asesoramiento del especialista
- **Distribución a domicilio:** se realizará en caso de pedido online, por teléfono o por fijación de contrato. Este será realizado por personal contratado por ETT, que distribuirán el producto con su propio vehículo. Esta opción estará disponible a partir del segundo año y sólo se realizará bajo un pedido mínimo.

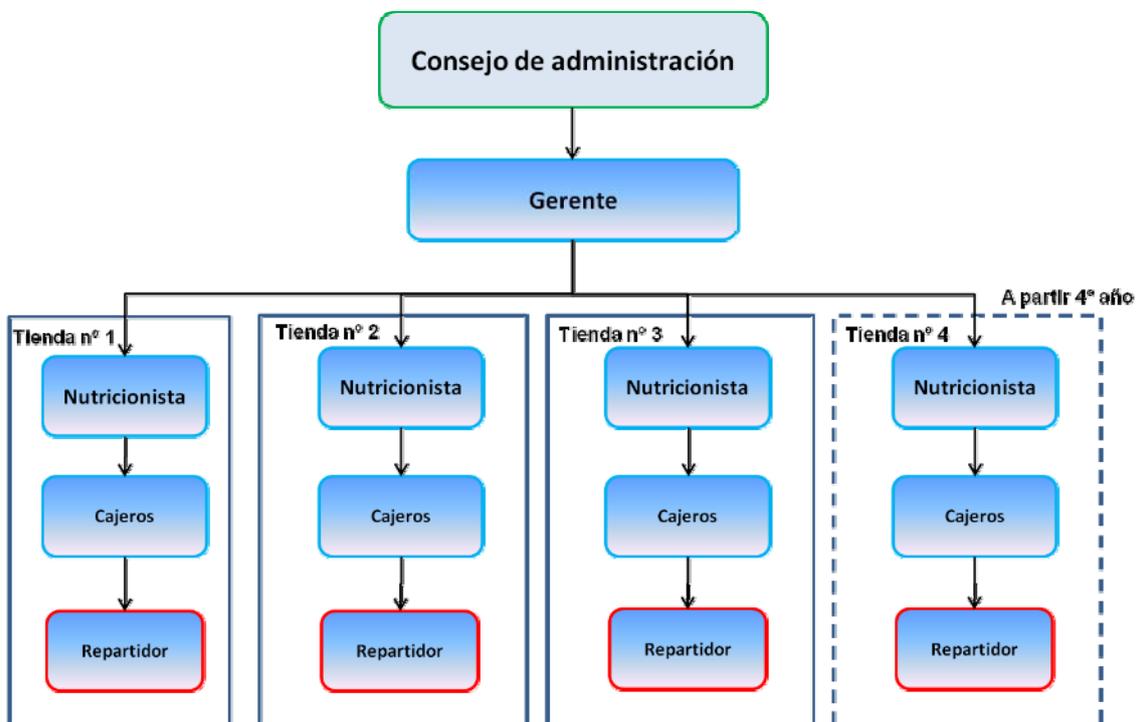
Toda la gestión será informatizada con el sistema ERP integral de la compañía.

12 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.1 Organigrama Funcional

Para nuestra empresa **Alimentarium** se plantea contar con una organización basada en dos ramas muy diferenciadas: área comercial y área de operaciones.

A continuación se muestra el organigrama jerárquico:



Organigrama funcional de **Alimentarium**

12.2 Descripción de los Puestos del Negocio

12.2.1 Consejo de administración

El consejo de administración está formado por los cinco socios accionistas del negocio en un porcentaje equitativo entre todos (**20%**), del que saldrá el Capital Social inicial de la empresa.

Las **funciones principales** del consejo de administración son las siguientes:

- Tramitación inicial del negocio con la ayuda de Gestora especializada.
- Contratación del Gerente.
- Realización de comités mensuales con el gerente para conocer la marcha del negocio y los problemas existentes en el mismo.
- Seguimiento económico (sin entrar en detalles) a través de cuentas de resultados, balances e informes mensuales de avance.
- Resolución de los problemas que puedan afectar a la estrategia del negocio.
- Toma de decisiones siempre por mayoría absoluta de las partes, a excepción de la ampliación de capital a otros posibles socios externos.
- Realización Planes estratégicos con ayuda de la Gerencia.
- Dar instrucciones necesarias para alcanzar estrategia determinada.

Está compuesto por los cinco socios accionistas inversores en este negocio, con los siguientes currícula:

M ^a Cristina Casas Torres	
Fecha de Nacimiento	17/11/1978
Lugar de Nacimiento	Toledo (España)

M^a Cristina Casas Torres

Estudios	<p>Licenciada en Filosofía</p> <p>Técnico en selección de personal</p> <p>Máster MBA en Escuela Organización Industrial en Madrid.</p>
Experiencia laboral	<p>Mayo 2006 – Actualidad: EOI Escuela de Negocios</p> <p>Jefa de Proyectos</p> <p>Enero 2004 – Mayo 2006: Nuevas Tecnologías Madrid</p> <p>Directora General</p> <p>Octubre 2002 – Enero 2004: Consultores de Formación Continua</p> <p>Directora General</p>

María Isabel Cadena

Fecha de Nacimiento	14/04/1983
Lugar de Nacimiento	Quito (Ecuador)
Estudios	<p>Ingeniero de Alimentos, Universidad San Francisco de Quito.</p> <p>Máster MBA en Escuela Organización Industrial en Madrid.</p>
Experiencia laboral	<p>Marzo 2009 – Actualidad: Lactalis Iberia</p> <p>Jefe de Producto Junior- Marketing</p> <p>Agosto 2006 – Octubre 2008: Ecuatoriana de Chocolates</p>

María Isabel Cadena

	Jefe de Producción
--	--------------------

Julia Fernández Bautista

Fecha de Nacimiento	11/10/1977
Lugar de Nacimiento	Vevey, Suiza
Estudios	Ingeniero de Telecomunicación esp. Comunicaciones, E.T.S.I. Telecomunicaciones de Málaga Máster MBA en Escuela Organización Industrial en Madrid.
Experiencia laboral	Julio 2007 – Actualidad: Axpe Consulting S.L. Jefe de Proyecto, especialista en plataformas de contratación en mercados organizados. Febrero 2005 – Julio 2007: BBVA Research, S.A. Analista en el área de Derivados de Renta Variable. Febrero 2004 – Febrero 2005: Axpe Consulting S.L. Técnico de Soporte de Plataformas de Front Office, especialista en Kondor+ Septiembre 2003 – Febrero 2004 : ISC Técnico de Pruebas de Integración.

Víctor Manuel Chamorro Chamorro

Víctor Manuel Chamorro Chamorro	
Fecha de Nacimiento	13/05/1981
Lugar de Nacimiento	Puertollano, provincia de Ciudad Real (España)
Estudios	<p>Ingeniero Industrial. Universidad de Castilla La Mancha. Proyecto fin de carrera: “Diseño y cálculo de fábrica de queso en Almadén”.</p> <p>Ingeniero Técnico Industrial en Mecánica. Universidad de Castilla La Mancha. Proyecto fin de carrera: “Diseño y construcción de autobús interurbano”.</p> <p>Máster MBA. EOI Escuela de Negocios de Madrid.</p> <p>Certificado de aptitud pedagógica. Universidad de Córdoba.</p> <p>Programa en consultoría en energías renovables. EOI Escuela de Negocios. Ciudad Real.</p> <p>Programa de creación y consolidación de empresas. Cámara de comercio e industria de Ciudad Real.</p> <p>Máster en prevención de riesgos laborales en las especialidades: seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada. Universidad de Castilla La Mancha.</p>
Experiencia laboral	<p>Enero 2008 – Actualidad: Autocares Victoriano. Adjunto gerente.</p> <p>Noviembre 2007 – Actualidad: Junta de Castilla La Mancha. Profesor de organización y proyectos de fabricación</p>

Víctor Manuel Chamorro Chamorro

	<p>mecánica.</p> <p>Profesor técnico de mecanizado y mantenimiento de máquinas.</p> <p>Septiembre 2007 – Noviembre 2007: Applus Norcontrol.</p> <p>Ingeniero OCA.</p> <p>Junio 2007 – Septiembre 2007: Instalaciones MCCP.</p> <p>Ingeniero de montaje de instalaciones de gas.</p> <p>Septiembre 2003 – Diciembre 2007: Autocares Victoriano.</p> <p>Varias funciones en transporte, mantenimiento y gestión de flota.</p> <p>Julio 2003 – Agosto 2003: Repsol Petróleo.</p> <p>Ayudante de ingeniero de mantenimiento.</p> <p>Septiembre 2002 – Junio 2003: Atlas Servicios Empresariales.</p> <p>Supervisor de transportes escolares.</p> <p>Julio 1996 – Mayo 2003: Panificadora ACR</p> <p>Varias funciones en producción, distribución y ventas.</p>
--	--

Alejandro Marín Lorenzo

Fecha de Nacimiento	15/12/1981
Estudios	Ingeniero de Telecomunicación esp. Radiocomunicación en la Universidad de Sevilla.

Alejandro Marín Lorenzo	
	<p>Proyecto fin de carrera: “Estudio y Diseño de Red WiMax para la Universidad de Sevilla”.</p> <p>Máster MBA en Escuela Organización Industrial en Madrid.</p>
Experiencia laboral	<p>Abril 2008 – Actualidad: Instalaciones Inabensa</p> <p>Ingeniero de Ofertas</p> <p>Mayo 2007 – Abril 2008: Instalaciones Inabensa</p> <p>Responsable de Coordinación y Planificación en Casablanca (Marruecos).</p> <p>Noviembre 2006 – Mayo 2007: Instalaciones Inabensa</p> <p>Ingeniero de Ofertas</p> <p>Noviembre 2005 – Noviembre 2006: Ericsson Network Services</p> <p>Técnico de Proyectos</p> <p>Mayo 2005 – Noviembre 2005: Enditel</p> <p>Becario de Proyectos</p>

12.2.2 Gerente

Es necesario resaltar la importancia de este puesto para el desarrollo diario del negocio. De su labor de gestión dependerá que todo el Negocio llegue a buen puerto y que la empresa se posicione en la mente del Cliente, y así “hacerse un hueco” en el sector.

Tal y como se puede ver en el organigrama ya presentado, de este puesto dependen jerárquicamente todos y cada uno de los locales.

Las funciones a desarrollar son las siguientes:

- **Desarrollo del Plan de Operaciones** descrito en este plan de negocios.
- **Gestión del negocio.**
- **Gestión de los proveedores:** reunión con el/los proveedores, búsqueda de nuevos proveedores de alimentos, envasado, limpieza, repartidores, etc...
- **Gestión económica del negocio:** control sobre los costes directos e indirectos.
- **Gestión del personal de tienda:** horarios, vacaciones, bajas, etc...
- **Desarrollo de auditorías internas “sin aviso previo”** para siempre tener el máximo grado de calidad en los establecimientos, tanto en limpieza, calidad del producto ofrecido, trato al cliente, documentación, almacén, etc...
- Realización de **informes mensuales** para el comité con los socios accionistas.
- Desarrollo de borradores de Planes estratégicos para posterior revisión y aprobación en comité.
- Desarrollo del **Plan Comercial.**
- Realización de mejora continua del Plan Comercial, respetando en todo momento el Presupuesto establecido. En caso contrario será necesaria la decisión del Consejo de Administración.

- **Gestión de los clientes:** reunión con Departamentos de persona de grandes empresas de la zona, gerentes, etc...
- **Gestión estadística del negocio:** realización de tablas, gráficas, indicativos de cómo se va desarrollando el negocio según los datos reales que genera el Gerente.
- Gestión de página web junto con empresa dedica al mantenimiento de la misma.
- Trato con Gestoría para todo tipo de trámites administrativos, judiciales y burocráticos.

Las condiciones a exigir a la persona que entre en dicho puesto serán las siguientes:

- **Estudios mínimos:** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas con experiencia en Marketing.
- Experiencia anterior en las operaciones relacionadas con la nutrición y la hostelería: logística, aprovisionamiento
- Alto nivel en Ofimática (Excel, Project, Word, Access y PowerPoint) y manejo con Sistemas Operativos.
- Habilidades de liderazgo y negociación serán muy importantes en el desarrollo del puesto.
- Carnet de conducir tipo B y vehículo propio.

Inicialmente este gerente realizará sus funciones comerciales de modo independiente sin nadie a su cargo. Se deja abierto para el futuro que, dependiendo de las necesidades, pueda contratarse a algún ayudante.

12.2.3 Nutricionistas

Dentro del personal del establecimiento, es uno de los componentes fundamentales: tal y como ya se ha descrito, va a ser nuestro elemento diferenciador con respecto al resto de establecimientos de la competencia.

Sus funciones principales son las siguientes:

- Es el **máximo responsable** de tienda.
- Acompañara al Gerente en alguna reunión con empresas de la zona para exponer las ventajas sobre la dieta sana, base de nuestra oferta en **Alimentarium**.
- **Diseña los menús semanales** para los clientes de nuestro negocio para cada una de las líneas de producto ya descrita.
- **Asesora** a nuestros Clientes sobre qué menú debe llegar dependiendo de las características del que va a consumirlo.
- Hace las **funciones de encargado de tienda**:
 - Repasa los stocks.
 - Realiza los pedidos al proveedor acordado con la Gerencia.
 - Coordina al personal de tienda: cajeras, repartidores, limpieza.
 - Verifica la correcta contabilidad del negocio.

Las condiciones a exigir a la persona que entre en dicho puesto serán las siguientes:

- **Estudios mínimos:** FP Grado Superior Técnico en dietética.
- Nivel de inglés medio.
- Experiencia anterior en temas de hostelería y dietética.
- Nociones de contabilidad.
- Persona extrovertido y agradable al público.

- Habilidades comerciales.

12.2.4 Cajeros/as

Persona(s) destinada a realizar la función última del proceso de venta: el cobro del producto en sí. El puesto va a estar siempre ocupado por personas a media jornada con dos turnos diferentes, que se solaparán en las horas críticas del mediodía.

- Turno de 11-15horas.
- Turno de 12:00 a 16:00 horas.

De este modo se cubre las necesidades de personal atendiendo en caja en los horarios habituales de compra de los menús diarios.

La persona que entre en el primer turno, antes de que la clientela llegue al local con mayor afluencia, realizará las siguientes funciones:

- Repaso junto al nutricionista de las cuentas del día anterior.
- Cobro de los productos a adquirir por el cliente.

La persona que trabaje en el segundo turno realizará la siguiente función:

- Cobro de los productos a adquirir por el cliente.
- Arqueo de la caja.

Las condiciones a exigir a la persona que entre en dichos puestos serán las siguientes:

- Estudios mínimos: No requeridos. Mínimo educación obligatoria.
- Experiencia anterior en grandes superficies o supermercados.

12.2.5 Distribución – Reparto a domicilio

Para esta función a implementar en el segundo año del negocio se va a contratar a estudiantes, parados, gente joven con necesidad de un dinero extra con poca exigencia temporal ni académica.

La intención de esta empresa es facilitarles la gasolina para sus desplazamientos (en el caso que fuera necesario que usaran motocicletas), teniendo ellos que aportar su

propio vehículo. Más adelante se describirá qué honorarios cobrarán por dicha función.

12.3 Política Retributiva

La política retributiva del negocio se establece en base al Convenio del Comercio de Minorista.

Para el año 2010, la tabla de costes que representaría el Personal del negocio se puede ver a continuación:

Conceptos	Sueldo Bruto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa	Total Coste Empresa Anual
Gerente	33.880,00 €	32,80%	11.112,64 €	44.992,64 €
Nutricionista - Encargado de tienda	21.560,00 €	32,80%	7.071,68 €	28.631,68 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Nutricionista - Encargado de tienda	21.560,00 €	32,80%	7.071,68 €	28.631,68 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Nutricionista - Encargado de tienda	21.560,00 €	32,80%	7.071,68 €	28.631,68 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Cajero media jornada	7.000,00 €	32,80%	2.296,00 €	9.296,00 €
Total RRHH Año 2010				186.663,68 €

Costes de Personal

Para los años siguientes 2011, 2012, 2013 y 2014 se ha previsto un aumento de un 5% anual para el Gerente y los Nutricionistas, y un 2,5% para los cajeros.

13 PLAN FINANCIERO

En este apartado del Plan Financiero se expone la inversión necesaria para iniciar el proyecto de **Alimentarium**, la estructura de financiación propia y ajena, los estados contables y los ratios económicos y financieros.

Los supuestos del análisis realista se basan en los estudios realizados y previamente expuestos en este documento, en lo referente a precios, estimaciones de ventas, presupuestos de publicidad y promoción, gastos de Recursos Humanos y otros derivados del plan de operaciones. En el apartado Previsiones de Ventas hemos estimado una facturación anual de aproximadamente 591,000 € el primer año 2010, cifra a la que se llega desde la hipótesis de alcanzar una cuota del nuestros clientes potenciales de un 5% de los que comen menú y un 2% de los que comen tupper. Como se expuso anteriormente en dicho apartado, esta cuota se incrementa gradualmente año tras año, de modo que para el cuarto ejercicio se contempla la apertura de un cuarto local. El incremento de la cifra de ventas anual es, para los años analizados, de un 19.7% para el año 2011, un 31.8% para el 2012, un 53.24% para el 2013 gracias a la apertura del cuarto local y un 16.8% para el año 2014, tal y como se ha expuesto anteriormente.

Las necesidades de inversión vienen definidas por el plan de apertura de los tres locales de forma simultánea en la Comunidad de Madrid, y el cuarto local el año 2013. En el momento de partida, decidimos no comprar ningún local debido a la elevada inversión de partida que supondría, además de la dificultad que podríamos encontrar para la financiación de dicha inversión en el actual entorno económico. Por tanto, las principales inversiones se destinarán al acondicionamiento y equipamiento de estos tres locales, además de a la adquisición de equipos informáticos y mobiliario de oficina, y un ERP para la gestión de la empresa.

El transporte de la comida a domicilio se realizará contratando los servicios de una Empresa Temporal de Trabajo (ETT), por lo que no será necesario realizar ninguna inversión en vehículos.

13.1 Plan de Inversiones

En la siguiente tabla se puede observar la inversión inicial necesaria para la apertura del negocio.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos y Bienes Naturales					
Edificios y Construcciones					
Instalaciones/Acondicionamiento de locales	36,000 €	0 €	0 €	12,000 €	0 €
Maquinaria, Utillaje, Herramientas, Menaje	42,012 €	0 €	0 €	14,209 €	9,680 €
Mobiliario	6,300 €	0 €	0 €	2,100 €	0 €
Equipos Informáticos	2,880 €	0 €	0 €	720 €	0 €
Otro Inmovilizado Material					
Total Inmovilizado Material	87,192 €	0 €	0 €	29,029 €	9,680 €

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de I+D					
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	21,000 €				
Propiedad Industrial					
Otro Inmovilizado Intangible					
Total Inmovilizado Intangible	21,000 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Total Inmovilizado	108,192 €	0 €	0 €	29,029 €	9,680 €
---------------------------	------------------	------------	------------	-----------------	----------------

Plan de Inversiones

Como se puede apreciar, la cuantía mayor se destinará al apartado Maquinaria, Utillaje, Herramientas y Menaje. Bajo este apartado aparecen reflejadas las compras de los expositores de frío necesarios para el local, los armarios refrigerados, varios microondas, las cajas registradoras de los locales y las básculas para los nutricionistas. En el apartado de equipos informáticos se incluyen ordenadores portátiles e impresoras, y en el concepto Aplicaciones informáticas y Páginas Web está incluido la adquisición del ERP y el desarrollo de la página web de la empresa.

En la siguiente tabla puede verse el desglose de las inversiones, en los años en los que se han previsto. Las inversiones que aparecen reflejadas para el cuarto año se corresponden con las necesarias para la apertura del cuarto local. En cuanto al quinto

año, se prevé la compra de cuatro nuevos armarios refrigerados para hacer frente al aumento del volumen de ventas estimado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Expositores de frío	25,398 €	0 €	0 €	8,593 €	0 €
Armario refrigerado	14,094 €	0 €	0 €	4,769 €	9,680 €
Microondas	720 €	0 €	0 €	240 €	0 €
Ordenadores	2,400 €	0 €	0 €	600 €	0 €
Cajas registradoras	1,500 €	0 €	0 €	508 €	0 €
ERP	15,000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Máquina medir y pesar	300 €	0 €	0 €	100 €	0 €
Mobiliario tiendas	6,300 €	0 €	0 €	2,100 €	0 €
Web	6,000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impresoras	480 €	0 €	0 €	120 €	0 €
Instalaciones/Acondicionamiento de locales	36,000 €	0 €	0 €	12,000 €	0 €
Total	108,192 €	0 €	0 €	29,029 €	9,680 €

Detalle de las inversiones en activos inmovilizados e intangibles

La partida Instalaciones/Mantenimiento incluye las reformas de los tres locales, incluidos los honorarios cobrados por las empresas que lo lleven a cabo. Aunque este concepto podría pertenecer al Inmovilizado Intangible por sus características, se ha decidido incluirlo en el apartado Inmovilizado Material.

Fuentes de Financiación

Tras analizar la estructura financiera de nuestros restaurantes, se ha decidido que la cuantía necesaria para las inversiones iniciales el primer año se obtenga mediante un préstamo a largo plazo. Por tanto, para el primer año será necesario contratar un préstamo de 108,192€ a cinco años, con un interés anual del 6%.

Para el cuarto año, de nuevo se va a necesario recurrir a financiación ajena, en este caso para afrontar la inversión necesaria para la apertura del cuarto local. En este caso, el importe ampliado es de 29,029€.

Sin embargo, para la compra de los armarios refrigerados del quinto año, se prevé poder emplear la Tesorería disponible, por lo que no se prevé aumentar el préstamo.

Capital Social

Para soportar las necesidades de Tesorería, por la distribución de cobros y pagos que presenta nuestro negocio, se ha decidido que el Capital Social aportado por los socios el primer año debe ser de 125,000€. Además, se prevé que el segundo año haya que realizar una ampliación de Capital de 74,000€, ya que, como se verá más adelante, el primer año se obtienen resultados negativos.

Financiación a corto plazo

Dado que cobramos todas nuestras ventas al contado, y las compras la pagamos por transferencia bancaria a 30 días a nuestros proveedores, cada mes tendríamos un crédito a corto plazo de nuestros proveedores sin intereses.

Con el Capital Social aportado por los socios los dos primeros años, no se prevé hacer uso de ninguna línea de crédito comercial, aunque no se descarta su uso en años posteriores.

13.1.1 Supuestos de partida

A continuación, se describen los supuestos que se han tomado para el cálculo de las cuentas de Pérdidas y Ganancias y el Balance de los primeros cinco años de actividad.

Estimaciones de ventas y gastos variables.

Tal y como se describe en el apartado de Previsiones de Ventas de este documento, para realizar la estimación de ventas por semana, se ha supuesto que las ventas de lunes a miércoles son un 100% de las ventas estimadas / día. Para los jueves se suponen de un 75% y el viernes sólo el 25% de las ventas estimadas / día. Además, para calcular las ventas anuales, se ha considerado que, debido a los diferentes períodos vacacionales, tan sólo se realizan ventas durante 42 semanas al año.

Por otro lado, para los gastos variables se están contabilizando:

- El costo por unidad de producto: según el presupuesto que tenemos de nuestros proveedores, el coste de cada producto es el de la siguiente tabla:

Producto	Precio Coste Unitario (sin IVA)
Línea Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	1.80 €
Línea Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	4.00 €
Línea Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú empresa	4.00 €
Línea etiqueta negra: plato único	2.80 €
Línea etiqueta negra: menú completo	5.75 €
Línea etiqueta negra: menú empresa	5.75 €
Bebida	0.35 €

Coste unitario de los productos.

- Se consideran unos gastos variables por deterioro y pérdida de un 3% sobre ventas.
- Además, se considera otro 3% sobre ventas como gasto variable por los cubiertos, bolsas, platos y servilletas servidos a los clientes.

Línea de producto	Ventas	%/Ventas	Coste	%/Costes	Margen	% Margen	Contribución
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	18,144 €	3.07%	8,165 €	2.71%	9,979 €	55.00%	3.44%
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	340,200 €	57.51%	181,440 €	60.20%	158,760 €	46.67%	54.72%
Línea etiqueta negra: plato único	7,938 €	1.34%	4,234 €	1.40%	3,704 €	46.67%	1.28%
Línea etiqueta negra: menú completo	166,320 €	28.12%	86,940 €	28.84%	79,380 €	47.73%	27.36%
Bebida	58,968 €	9.97%	20,639 €	6.85%	38,329 €	65.00%	13.21%
Total	591,570 €	100.00%	301,417 €	100.00%	290,153 €	49.05%	100.00%

Estructura de Ventas y de Márgenes

El detalle de las ventas y costes por mes para el primer año puede verse en el anexo de este documento, bajo el epígrafe Presupuesto de Ventas 3 locales y Presupuesto de Costes Variables.

Por otro lado, se ha estimado un aumento de las ventas para los años posteriores, en función del incremento esperado en el número de clientes, que se detalla en el apartado Previsiones de Ventas de esta memoria: el incremento de la cifra de ventas anual es un 19.7% para el año 2011, un 31.8% para el 2012, un 53.24% para el 2013 gracias a la apertura del cuarto local y un 16.8% para el año 2014.

Cobros y Pagos

Tal y como se ha descrito en el plan de operaciones, todas nuestras ventas se cobran al contado.

Los pagos a nuestros proveedores de menús y bebidas se realizan por transferencia bancaria a 30 días.

Se ha considerado también que un 50% de los cobros se realizarán con tarjeta de crédito, por lo que se han incluido en la cuenta de pérdidas y ganancias el coste a pagar a la entidad financiera, un 1%.

El detalle de los cobros y pagos para el primer año de actividad puede verse en la tabla de Tesorería más adelante comentada en este apartado.

Gastos fijos

En lo referente a los costos fijos, se han considerado todos aquellos necesarios para el desarrollo del negocio, esto es:

- Tributos y Tasas por Gastos de constitución de la sociedad, permisos de apertura de locales, y el depósito de cuentas anuales y libros en el registro.
- Servicios profesionales independientes y trabajos realizados por otras empresas: gestoría, asesoría y auditoría, servicio de limpieza de los locales, servicio de reparto de los menús a domicilio y servicio de prevención de riesgos laborales. Los gastos destinados al servicio de limpieza aumentan el tercer año por la apertura del local. Respecto a los gastos del servicio de reparto, aumentan gradualmente por el aumento de ventas
- Suministros: gastos de luz, agua, teléfono e Internet de los locales.
- El presupuesto para Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas, que se ha presentado en el Plan Comercial de esta memoria.
- Primas de Seguros contratados para los locales
- Gasto de alquiler de los locales.

- Otros gastos para mensajería y transportes, reparaciones, mantenimiento y conservación de los locales, y una última partida que aparece como “Otros servicios”, para cubrir posibles gastos no contemplados inicialmente.

En la siguiente tabla se muestran los gastos fijos previstos para los cinco primeros años de actividad.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tributos y Tasas	5,200.00 €	600.00 €	600.00 €	1,300.00 €	1,637.04 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	4,680.00 €	4,726.80 €	4,774.07 €	6,429.08 €	6,493.37 €
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	8,160.00 €	8,282.40 €	8,406.64 €	8,532.74 €	8,532.74 €
Material de Oficina	1,200.00 €	1,200.00 €	1,200.00 €	1,600.00 €	1,600.00 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	71,340.00 €	35,590.00 €	65,090.00 €	36,490.00 €	40,139.00 €
Primas de Seguros	3,564.72 €	3,564.72 €	3,564.72 €	5,937.68 €	5,937.68 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas	17,172.00 €	41,922.00 €	56,805.00 €	58,191.83 €	59,612.51 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	3,000.00 €	3,000.00 €	3,000.00 €	4,000.00 €	4,000.00 €
Arrendamientos y Cánones	46,800.00 €	47,268.00 €	47,740.68 €	64,290.78 €	64,933.69 €
Transportes y Mensajería	600.00 €	1,800.00 €	2,500.00 €	3,000.00 €	3,600.00 €
Otros Servicios	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €

Gastos fijos a 5 años vista.

A partir de todas las consideraciones que se han presentado en este punto, es posible realizar un desglose de la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año, y una estimación de las entradas y salidas de la cuenta de Tesorería, mensualmente, para el primer año, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial (1)	1,455 €	129,896 €	123,497 €	117,098 €	107,185 €	100,786 €	94,387 €	56,443 €	9,341 €	33,658 €	18,545 €	12,146 €
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	60,284 €	60,284 €	60,284 €	60,284 €	60,284 €	60,284 €	30,142 €	- €	60,284 €	60,284 €	60,284 €	60,284 €
Cobro Deudas Pdtes (de Clientes y Otros Deudores)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Disposiciones de Crédito a CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otras Entradas (sin IVA)	125,000 €											
Retenciones IRPF	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €	1,171 €
Total Entradas (2)	186,455 €	61,455 €	61,455 €	61,455 €	61,455 €	61,455 €	31,313 €	1,171 €	61,455 €	61,455 €	61,455 €	61,455 €
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	3,921 €	34,637 €	34,637 €	34,637 €	34,637 €	34,637 €	32,676 €	15,358 €	3,921 €	34,637 €	34,637 €	34,637 €
Pago Deudas Pdtes (Acreedores LP, Proveedores, Adm. Públicas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso)	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €	11,713 €
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cargas Sociales	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €	3,842 €
Tributos y Tasas										5,200 €		
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €	680 €
Material de Oficina	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €	5,945 €
Primas de Seguros	3,565 €											
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €	1,431 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Arrendamientos y Cánones	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €	3,900 €
Transportes y Mensajería	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €	467 €
Gastos financieros	842 €	835 €	827 €	819 €	811 €	803 €	645 €	486 €	779 €	771 €	763 €	755 €
Devolución del Capital del Préstamo	1,551 €	1,558 €	1,566 €	1,574 €	1,582 €	1,590 €	1,598 €	1,606 €	1,614 €	1,622 €	1,630 €	1,638 €
Devol. Préstamos de Socios y Administradores												
Recuperación Coste Leasing	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolsos de Créditos a CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones Realizadas	- €											
Otras Entradas y Salidas (Sin IVA)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	19,417 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €	2,106 €
Total Salidas (3)	58,014 €	67,854 €	65,743 €	48,274 €	37,138 €	73,054 €	67,854 €	67,854 €				
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				- 19,661 €			- 21,799 €			- 26,027 €		
Liquidación IRPF (5)				3,514 €			3,514 €			3,514 €		
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	128,441 €	- 6,399 €	- 6,399 €	- 9,913 €	- 6,399 €	- 6,399 €	- 37,944 €	- 47,102 €	24,317 €	- 15,113 €	- 6,399 €	- 6,399 €
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	129,896 €	123,497 €	117,098 €	107,185 €	100,786 €	94,387 €	56,443 €	9,341 €	33,658 €	18,545 €	12,146 €	5,747 €

Tesorería y Crédito a Corto plazo durante el primer año.

13.2 Cuentas de Pérdidas y Ganancias

Con los datos de inversiones, préstamos, ingresos y gastos que hemos expuesto en los puntos anteriores, las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los primeros cinco años de actividad se pueden ver en la siguiente tabla.

Como puede verse en dicha tabla, el primer año se prevén unas pérdidas de -125,580€, debido a los gastos fijos que genera el negocio. Como puede verse, el gasto fijo principal es el de Sueldos y Salarios y las Cargas Sociales generadas, seguidos del presupuesto de Promoción y Publicidad, y el gasto de alquiler de los locales. Estos gastos reducen el EBITDA o Resultado Operativo del primer año a -99,000€.

Para el segundo año, se prevé reducir las pérdidas a -75,900€. Los principales gastos siguen siendo los sueldos, salarios y cargas sociales, junto con el alquiler.

A partir del tercer año, sin embargo, los resultados son positivos. Aunque el tercer año el resultado es de sólo 1,596€ (ese año no se provisiona nada para el pago del Impuesto de Sociedades gracias al crédito fiscal de los dos años anteriores), los años posteriores el resultado mejora significativamente conforme aumentan las ventas. Respecto al cuarto año, aunque la apertura del cuarto local requiere aumentar el gasto de alquiler y también de Sueldos y Salarios, el incremento esperado en ventas compensa el aumento de gastos fijos. Así, el Resultado Operativo ese año 2013 asciende a 353,000€, y aunque también aumentan los gastos financieros por la ampliación del préstamo a largo plazo, se obtiene un Resultado Neto de 292,100€, lo que supone un margen neto sobre ventas del 20.4%.

El último año el Resultado Operativo o EBITDA alcanza los 445,321€, con un Resultado Neto de 302,795€ lo que significa un 18.1% sobre ventas.

El punto de equilibrio, esto es, el volumen de ventas a partir del cual se generan beneficios, es de 883,300€ el primer año y 889,600€ el segundo. Puede verse que las estimaciones de ventas no logran superar estos datos, por lo que los resultados son negativos ambos años.

Sin embargo, el tercer año el punto de equilibrio es de 930,400€ mientras que las ventas estimadas son mayores, 1,431,100€, con lo que este año se obtienen ganancias. Igual puede decirse del cuarto y quinto años, donde el punto de equilibrio se sitúa en 847,700€ y 935,600€, las ventas son en ambos ejercicios superiores a estos puntos.

	Cierre Ejerc. 2010	% sobre Ventas	% Variación	Cierre Ejerc. 2011	% sobre Ventas	% Variación	Cierre Ejerc. 2012	% sobre Ventas	% Variación	Cierre Ejerc. 2013	% sobre Ventas	% Variación	Cierre Ejerc. 2014	% sobre Ventas	% Variación
Ventas (Ingresos)	591,570 €	100.00%		708,246 €	100.00%	19.72%	933,912 €	100.00%	31.86%	1,431,121 €	100.00%	53.24%	1,672,037 €	100.00%	16.83%
Coste de Ventas (Costes Variables)	336,911 €	56.95%		411,650 €	58.12%	22.18%	506,006 €	54.18%	22.92%	617,713 €	43.16%	22.08%	709,381 €	42.43%	14.84%
Margen Bruto s/Ventas	254,659 €	43.05%		296,596 €	41.88%	16.47%	427,906 €	45.82%	44.27%	813,407 €	56.84%	90.09%	962,656 €	57.57%	18.35%
Sueldos y Salarios	140,560 €	23.76%		146,538 €	20.69%	4.25%	152,789 €	16.36%	4.27%	199,360 €	13.93%	30.48%	215,547 €	12.89%	8.12%
Cargas Sociales	46,104 €	7.79%		48,064 €	6.79%	4.25%	50,115 €	5.37%	4.27%	65,390 €	4.57%	30.48%	70,699 €	4.23%	8.12%
Tributos y Tasas	5,200 €	0.88%		600 €	0.08%	-88.46%	600 €	0.06%	0.00%	1,300 €	0.09%	116.67%	2,817 €	0.17%	116.67%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	4,680 €	0.79%		4,727 €	0.67%	1.00%	4,774 €	0.51%	1.00%	6,429 €	0.45%	34.67%	8,658 €	0.52%	34.67%
Servicios Profesionales Indep.	8,160 €	1.38%		8,282 €	1.17%	1.50%	8,407 €	0.90%	1.50%	8,533 €	0.60%	1.50%	8,661 €	0.52%	1.50%
Material de Oficina	1,200 €	0.20%		1,200 €	0.17%	0.00%	1,200 €	0.13%	0.00%	1,600 €	0.11%	33.33%	2,133 €	0.13%	33.33%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	71,340 €	12.06%		35,590 €	5.03%	-50.11%	65,090 €	6.97%	82.89%	36,490 €	2.55%	-43.94%	40,139 €	2.40%	10.00%
Primas de Seguros	3,565 €	0.60%		3,565 €	0.50%	0.00%	3,565 €	0.38%	0.00%	5,938 €	0.41%	66.57%	9,890 €	0.59%	66.57%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	17,172 €	2.90%		41,922 €	5.92%	144.13%	56,805 €	6.08%	35.50%	58,192 €	4.07%	2.44%	59,613 €	3.57%	2.44%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	3,000 €	0.51%		3,000 €	0.42%	0.00%	3,000 €	0.32%	0.00%	4,000 €	0.28%	33.33%	4,000 €	0.24%	0.00%
Arrendamientos y Cánones	46,800 €	7.91%		47,268 €	6.67%	1.00%	47,741 €	5.11%	1.00%	64,291 €	4.49%	34.67%	86,578 €	5.18%	34.67%
Transportes y Mensajería	600 €	0.10%		1,800 €	0.25%	200.00%	2,500 €	0.27%	38.89%	3,000 €	0.21%	20.00%	3,600 €	0.22%	20.00%
Otros Servicios	5,000 €	0.85%		5,000 €	0.71%	0.00%	5,000 €	0.54%	0.00%	5,000 €	0.35%	0.00%	5,000 €	0.30%	0.00%
Resultado Operativo (EBITDA)	- 98,722 €	-16.69%		- 50,960 €	-7.20%	48.38%	26,322 €	2.82%	151.65%	353,885 €	24.73%	1244.47%	445,321 €	26.63%	25.84%
Dotación Amortizaciones	17,722 €	3.00%		16,390 €	2.31%	-7.52%	16,390 €	1.76%	0.00%	11,984 €	0.84%	-26.88%	12,230 €	0.73%	2.05%
Total Gastos de Explotación	371,103 €	62.73%		363,947 €	51.39%	-1.93%	417,975 €	44.76%	14.85%	471,506 €	32.95%	12.81%	529,565 €	31.67%	12.31%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	- 116,444 €	-19.68%		- 67,350 €	-9.51%	42.16%	9,931 €	1.06%	114.75%	341,901 €	23.89%	3342.68%	433,091 €	25.90%	26.67%
Ingresos Financieros	- €	0.00%		- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%
Gastos Financieros	9,136 €	1.54%		8,580 €	1.21%	-6.08%	8,336 €	0.89%	-2.85%	10,294 €	0.72%	23.48%	9,098 €	0.54%	-11.62%
Resultado Financiero	- 9,136 €	-1.54%		- 8,580 €	-1.21%	6.08%	- 8,336 €	-0.89%	2.85%	- 10,294 €	-0.72%	-23.48%	- 9,098 €	-0.54%	11.62%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	- 125,580 €	-21.23%		- 75,931 €	-10.72%	39.54%	1,595 €	0.17%	102.10%	331,607 €	23.17%	20691.19%	423,993 €	25.36%	27.86%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	- €	0.00%		- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%	- €	0.00%	0.00%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	- 125,580 €	-21.23%		- 75,931 €	-10.72%	39.54%	1,595 €	0.17%	102.10%	331,607 €	23.17%	20691.19%	423,993 €	25.36%	27.86%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	- €	0.00%		- €	0.00%	NS	- €	0.05%	NS	39,507 €	2.76%	8156.81%	121,198 €	7.25%	206.77%
Resultado Neto	- 125,580 €	-21.23%		- 75,931 €	-10.72%	40%	1,595 €	0.17%	102%	292,100 €	20.41%	18214%	302,795 €	18.11%	4%

Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los primeros cinco años.

Con estos resultados, se prevé realizar en 2014 un reparto de dividendos, a cuenta de los beneficios del año 2013, y otro el año 2015 a cuenta de los resultados del año 2014.

La distribución del beneficio se hará:

Concepto	Beneficios 2013		Beneficios 2014	
	%	Importe	%	Importe
A Reservas Legales Obligatorias	10%	9,218 €	10%	33,506 €
A Reservas Voluntarias	10%	9,218 €	10%	33,506 €
A Resultado de Ejercicios Anteriores	35%	32,264 €	30%	100,518 €
Pago de Dividendos	45%	41,483 €	50%	167,530 €
TOTAL	100%	92,184 €	100%	335,059 €

Estimación de Distribución de Beneficios

13.3 Balances de Situación de los Primeros Cinco Años

A continuación se presenta el balance al cierre de los primeros cinco años de actividad.

Debido a que los dos primeros años la empresa muestra resultados negativos, el pasivo exigible total supone el 98% del total del pasivo el primer año. El segundo año, es un 99.5% por la acumulación de los resultados negativos de los dos primeros ejercicios. Sin embargo, esta cifra va disminuyendo rápidamente a partir del tercer año gracias a los beneficios que se obtienen, siendo en 2012 un 97.9% y disminuyendo rápidamente hasta situarse en 2013 en el 33.6% y el 27.4% en 2014.

Por el lado del activo, no hay variación en cuanto al Activo Inmovilizado los tres primeros años, ya que hasta el 2013, con la apertura del cuarto local, no es necesario realizar nuevas inversiones. Puesto que los locales están en régimen de alquiler, el activo no corriente tras los cinco periodos es de sólo un 9.6%, mientras que el activo circulante, fundamentalmente Tesorería, alcanzan el 90.4%.

	Cierre 2010		Cierre 2011		Cierre . 2012		Cierre 2013		Cierre 2014	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	91,802 €	75.1%	75,411 €	70.6%	59,021 €	58.5%	76,065 €	17.2%	73,515 €	9.6%
Inmovilizado Material	87,192 €	71.4%	87,192 €	81.7%	87,192 €	86.4%	116,221 €	26.2%	125,901 €	16.5%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	- 9,391 €	-7.7%	- 18,782 €	-17.6%	- 28,173 €	-27.9%	- 40,156 €	-9.1%	- 52,386 €	-6.8%
Inmovilizado Intangible	21,000 €	17.2%	21,000 €	19.7%	21,000 €	20.8%	21,000 €	4.7%	21,000 €	2.7%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	- 6,999 €	-5.7%	- 13,999 €	-13.1%	- 20,998 €	-20.8%	- 21,000 €	-4.7%	- 21,000 €	-2.7%
Inversiones Inmobiliarias Netas	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Inmovilizado Financiero	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Gastos Amortizables Netos	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	30,397 €	24.9%	31,362 €	29.4%	41,867 €	41.5%	367,142 €	82.8%	691,300 €	90.4%
Existencias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	24,651 €	20.2%	29,512 €	27.6%	38,916 €	38.6%	49,868 €	11.3%	71,222 €	9.3%
Tesorería (Disponible)	5,747 €	4.7%	1,850 €	1.7%	2,951 €	2.9%	317,274 €	71.6%	620,078 €	81.1%
Total Activo	122,199 €	100%	106,773 €	100%	100,888 €	100%	443,207 €	100%	764,815 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	2,420 €	2.0%	489 €	0.5%	2,084 €	2.1%	294,184 €	66.4%	555,496 €	72.6%
Capital	128,000 €	104.7%	202,000 €	189.2%	202,000 €	200.2%	202,000 €	45.6%	202,000 €	26.4%
Reservas Obligatorias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	9,218 €	1.2%
Reservas Voluntarias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	9,218 €	1.2%
Resultados de Ejercicios Anteriores	- €	0.0%	- 125,580 €	-117.6%	- 201,511 €	-199.7%	- 199,916 €	-45.1%	32,264 €	4.2%
Resultado del Ejercicio	- 125,580 €	-102.8%	- 75,931 €	-71.1%	- 1,595 €	-1.6%	- 292,100 €	-65.9%	- 302,795 €	-39.6%
Subvenciones, Donaciones y Legados	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	89,063 €	72.9%	68,755 €	64.4%	47,194 €	46.8%	48,199 €	10.9%	18,448 €	2.4%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	89,063 €	72.9%	68,755 €	64.4%	47,194 €	46.8%	48,199 €	10.9%	18,448 €	2.4%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Otros Acreeedores L.P.	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	30,716 €	25.1%	37,530 €	35.1%	51,610 €	51.2%	100,824 €	22.7%	190,871 €	25.0%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	- €	0.0%	- €	0.0%	5,000 €	5.0%	5,000 €	1.1%	5,000 €	0.7%
Acreeedores Comerciales	30,716 €	25.1%	37,530 €	35.1%	46,132 €	45.7%	56,316 €	12.7%	64,673 €	8.5%
C/c con Socios y Administradores	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Salarios a Pagar	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreeedora y S.S.)	- €	0.0%	- €	0.0%	478 €	0.5%	39,507 €	8.9%	121,198 €	15.8%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	122,199 €	100%	106,773 €	100%	100,888 €	100%	443,207 €	100%	764,815 €	100%

Balances de los primeros cinco años.

Respecto al fondo de maniobra, resulta negativo los tres primeros años, aunque se recupera ampliamente a partir del cuarto año y llega a ser de 500,429€ al final del quinto año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	- 319 €	- 6,167 €	- 9,743 €	266,318 €	500,429 €

Fondo de Maniobra

13.4 Ratios e Indices

Analizando el Cash Flow Económico, como suma de beneficio neto más la dotación a amortizaciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, obtenemos que la TIR de la empresa o Tasa Interna de Rentabilidad es de un 16%, muy aceptable teniendo en cuenta los tipos medios del mercado y que la financiación externa nos cuesta un 6%.

El VAN calculado con una rentabilidad esperada de 10% es de 77,280€

	Cierre 2010		Cierre 2011		Cierre . 2012		Cierre 2013		Cierre 2014	
	Importe	% sobre ventas	Importe	% sobre ventas	Importe	% sobre ventas	Importe	% sobre ventas	Importe	% sobre ventas
Cash-Flow Económico	-107,858 €	NS	- 59,540 €	NS	17,985 €	1.9%	304,085 €	21.2%	315,025 €	18.8%

Cash Flow Económico

En cuanto al periodo de recuperación o Pay-Back, es de 3.51 años, un periodo relativamente reducido, si tenemos en cuenta los resultados negativos obtenidos los dos primeros años.

A continuación se presentan los principales ratios de rentabilidad, liquidez y solvencia

Rentabilidad	2010	2011	2012	2013	2014
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	NS	NS	76.54%	99.29%	54.51%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	NS	NS	9.84%	77.14%	56.63%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas	NS	NS	1.06%	23.89%	25.90%
4. EBITDA sobre Ventas	NS	NS	2.82%	24.73%	26.63%

Ratios de Rentabilidad.

Vemos cómo, una vez superadas las pérdidas del primer año, el EBITDA sobre ventas crece hasta situarse en un 26.63% el quinto año, lo cual representa un margen muy

elevado si se tiene en cuenta que los gastos financieros son sólo un 0.54% sobre ventas y por tanto el Resultado Neto es de un 18.1%.

Liquidez y Solvencia	2010	2011	2012	2013	2014
1. Solvencia	1.02	1.00	1.02	2.97	3.65
2. Tesorería (Prueba Ácida)	0.99	0.84	0.81	3.64	3.62
3. Disponibilidad	0.19	0.05	0.06	3.15	3.25

Ratios de Liquidez y Solvencia

El ratio de solvencia, calculado como Activo Total/Pasivo Exigible se sitúa en un 3.6 el último año. Hay que recordar que el Activo Corriente supone ese año el 90.4% del Activo Total por la reducida inversión en Activo Inmovilizado requerido por el negocio. Puede decirse, por tanto, que al cabo de cinco años de actividad, la empresa se encuentra en situación de hacer frente cómodamente su Pasivo Exigible. Igualmente bueno es el ratio de Tesorería o Prueba Ácida, calculado como Activo Realizable más Disponible/Pasivo Corriente.

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2010	2011	2012	2013	2014
1. Endeudamiento	49.50	217.39	47.41	0.51	0.38
2. Cobertura de Intereses	NS	NS	1.19	33.22	47.60

Ratios de endeudamiento.

El ratio de Endeudamiento, calculado como Pasivo Exigible/Patrimonio Neto es máximo en 2011. Esto es debido a que ese año se acumulan dos ejercicios con Resultados negativos, por lo que el Patrimonio Neto es mínimo. Pero a partir de ese año este ratio desciende rápidamente hasta situarse en un 0.38, debido a los buenos resultados obtenidos posteriormente. Por otro lado, el ratio de Cobertura de intereses, calculado como EBIT/Gastos Financieros, una vez que se tienen resultados positivos, se sitúa en un 47.6. Este elevado porcentaje se debe al reducido préstamo a largo plazo que se ha tenido que emplear para financiar la actividad y a la mejora en resultados que se esperan para los años 2013 y 2014.

Como conclusión a todos estos ratios y las cuentas previsionales de Pérdidas y Ganancias que hemos presentado, podemos decir que a pesar de iniciar la actividad con un volumen de ventas muy por debajo del punto de equilibrio, las buenas expectativas en cuanto a aumento esperado de ventas gracias al plan comercial nos

permiten alcanzar el quinto año una situación estable, con un buen ratio de solvencia, un reducido endeudamiento y buena capacidad de cobertura de intereses. Además, mediante dividendos, los socios recuperan en cinco años el importe aportado como Capital Social, y aún así cerramos el quinto año con un porcentaje de Tesorería frente al Activo Total muy elevado. Esto nos coloca en una situación idónea para pensar que la actividad y el crecimiento en años posteriores están garantizados, y que además será posible iniciar nuevos planes comerciales y nuevas líneas de acción.

14 PLANES DE CONTINGENCIA

Para realizar el control de la evolución del plan comercial y financiero, se va a seguir el siguiente esquema general:



El primer mecanismo de control básico serán las ventas obtenidas sobre las previstas. Ambos datos son comparables mes a mes, lo que permite tanto la prevención como una respuesta rápida. No obstante para poder hacer un buen análisis de los datos de venta y establecer las medidas correctoras adecuadas analizaremos las ventas por línea de producto y local. Este control es el que nos permitirá alcanzar los niveles de beneficio deseados.

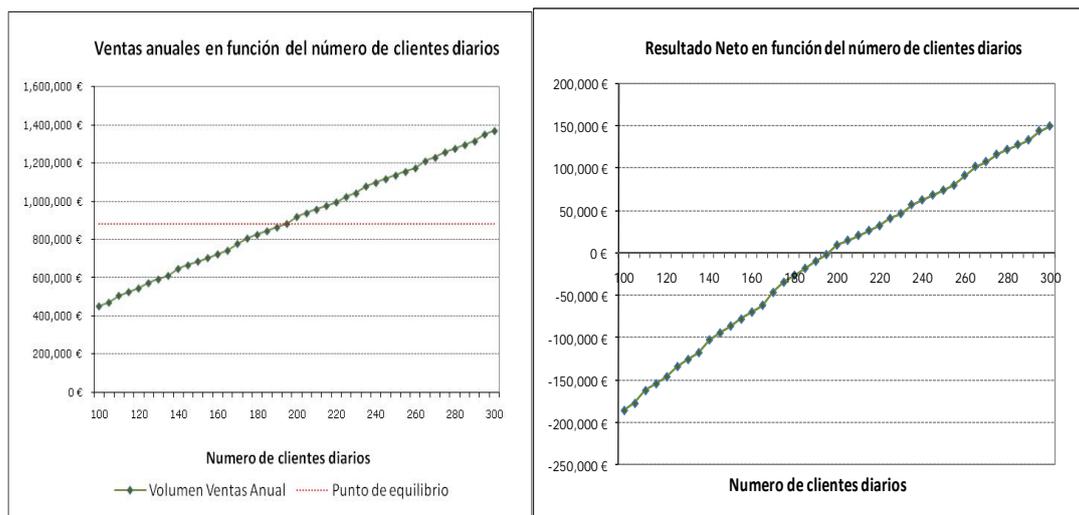
El valor objetivo que ha de alcanzarse el primer año en cuanto a volumen de ventas es de 591,570€, lo que supone por local 197,190€ anuales, o 16,432€ mensuales. Nuestro KPI será, por tanto, el volumen de ventas acumulado a lo largo del año: se vigilará mensualmente que ese volumen acumulado en el año no se desvíe de nuestras estimaciones iniciales. En caso de que esto suceda, será necesario tomar acciones correctoras los meses siguientes.

En los siguientes gráficos se muestra el volumen de ventas anual el primer año y el Resultado Neto del primer año, en función del número de clientes diarios. Para hacer dichos gráficos, se han tomado los mismos supuestos que en las estimaciones de ventas que se han presentado previamente en el plan financiero y el apartado 10:

- Suponemos que las ventas se realizan sólo durante 42 semanas año.

- Suponemos que la distribución de ventas por producto es la que se ha mostrado en el apartado 10 de esta memoria.
- Suponemos que los jueves las ventas caen al 75% y los viernes al 25% de las ventas estimadas para lunes, martes y miércoles.
- Suponemos que los gastos variables y fijos son los que se han presentado en el plan financiero, para el primer año de actividad.

Las ventas se comparan con el punto de equilibrio, esto es, el volumen de ventas necesario para igualar los costes estimados el primer año. Este punto de equilibrio se sitúa en 883,292€ para el primer año.

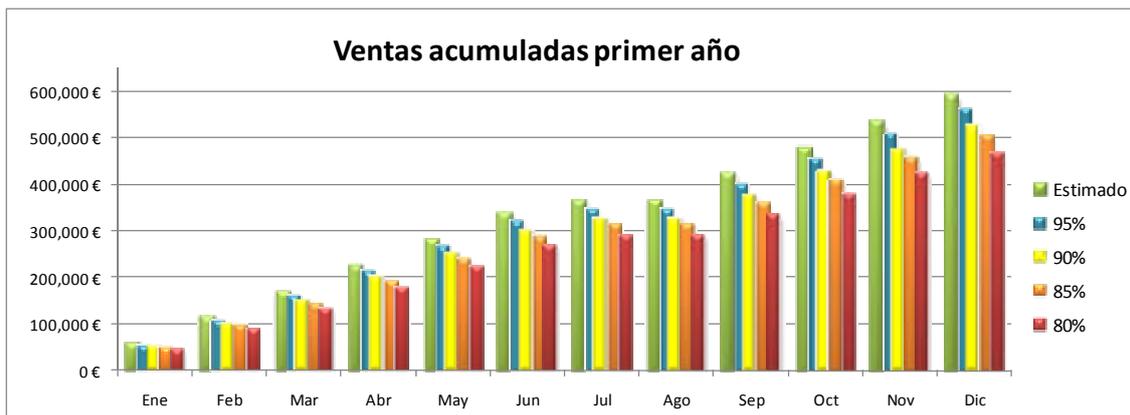


Ventas anuales y Resultado Neto en función del número de clientes diarios

Como puede verse de estos gráficos, el punto de equilibrio se sitúa en unos 195 clientes diarios. Este punto está lejos de lograrse con nuestras estimaciones de venta del primer año. Aún así, el plan financiero ya contempla esa situación y proporciona los mecanismos de financiación para sostener el nivel de gastos durante los primeros años, hasta que se alcanzan resultados positivos.

Por tanto, el control no se realizará en función sólo del punto de equilibrio, sino del grado de desviación de las ventas respecto a las estimadas inicialmente.

El control mensual comparará cada mes el volumen de ventas acumulado con las estimaciones, según el siguiente gráfico.



Ventas acumuladas el primer año.

Según el volumen acumulado realizado, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Acumulado anual por local por encima del 90% estimado: Sin acción.
- Acumulado anual por local entre el 80% y 90% de lo esperado: Análisis detallado por local y línea de producto, para la búsqueda de acciones correctoras, especialmente en el plan comercial, para poder corregir la desviación en el mes siguiente.
- Acumulado anual por local por debajo del 80%: Valoración de las pérdidas esperadas a final de año de continuar tendencia. Reporte a los Socios. Análisis detallado por local y línea de producto y aplicación de acciones correctoras.

Análisis por local

El análisis por local o punto de ventas es de gran importancia, ya que los gastos fijos de personal y alquiler son determinantes en el cálculo del punto de equilibrio. Por ello se establece como mecanismo de control comprobar el volumen de ventas mensual en los tramos que se han indicado.

Las acciones previstas en caso de desviación de las ventas previstas consistirán fundamentalmente en enfocar la política de promociones y visitas a empresas situadas próximas al local.

Análisis por línea de productos

Se analizarán las ventas según las cuatro líneas de productos principales: Línea Mediterránea, Línea Bajo en Sal, Línea Bajo en Sodio y Línea Gourmet. En el caso de que se detecte que las ventas de un determinado producto están por debajo del porcentaje de ventas estimado, se realizarán las siguientes acciones:

- Estudio mediante encuestas a pie de local para conocer la valoración que los clientes dan a la calidad y variedad de las líneas de productos.
- Si se identifica que la disminución de las ventas se debe a que los clientes no están interesados en dicha línea, se estudiará la posibilidad de eliminarla y buscar una línea nueva que la reemplace.
- Si se identifica que la disminución se debe a que los clientes no valoran la composición de los platos de dicha línea, se procederá a un estudio de mercado para lograr un menú variado que pueda satisfacer las necesidades de los clientes de esa línea.
- Incremento de la labor comercial para dar a conocer los nuevos platos o las nuevas líneas de productos lanzados.

En el caso en que la desviación sobre ventas se detecte en todas las líneas de productos en porcentajes similares, se estudiará la posibilidad de buscar un nuevo proveedor que proporcione nuevos menús de calidad similar o mayor. El cambio al nuevo proveedor se realizará de manera gradual, en una sola línea de productos, e irá acompañada de una promoción especial para dar a conocer los nuevos platos. Si la respuesta en ventas al nuevo proveedor es positiva en los tres meses siguientes, se procederá a contratar a este nuevo proveedor las cuatro líneas de producto.

Control de la competencia

Una de las claves del control será también la vigilancia continua sobre los distintos productos y tendencias que tengan las empresas de la competencia, especialmente vigilando las posibles acciones que otras empresas ubicadas en las proximidades de nuestros locales puedan iniciar.

Será necesario dar respuesta urgente a cualquier signo de movimiento de la competencia que pueda hacernos perder cuota de mercado, intensificando la búsqueda de alianzas con determinados colectivos de clientes o empresas próximas, para lograr fidelizar al mayor número de clientes.

14.1 Escenario Pesimista.

En este escenario, vamos a suponer que el número de clientes por local es un 80% del estimado en el plan financiero, esto es, en lugar de tener 129 clientes/día, sólo son 103. Consideramos que esta cuota de mercado es extraordinariamente baja, ya que en este escenario, las ventas estimadas para el primer año alcanzarían sólo 469,476€. Estas ventas están muy por debajo del punto de equilibrio calculado en el plan financiero, con lo que resulta necesario realizar varias medidas que nos permitan reducir gastos fijos para bajar el punto de equilibrio.

Entre las medidas a tomar en este escenario pesimista están:

- Sería necesario ampliar el Capital Social aportado por los socios de 125,000€ a 150,000 € para poder afrontar las mayores pérdidas.
- Respecto al plan de Recursos Humanos, habría que prescindir de uno de los cajeros a media jornada desde el primer año. Esto se aplicaría en el local en el que se detecte una venta menor del 80%. Si los tres locales presentan ventas menores a 80%, se prescindirá de un cajero en cada local.

- Para solucionar los problemas de tesorería derivados de los resultados negativos, resultaría necesario hacer uso de la línea de crédito a corto plazo a finales del primer año para poder realizar los pagos correspondientes.
- El presupuesto para publicidad, promoción y relaciones públicas se mantendría intacto, aunque se estudiaría de manera detallada el modo de maximizar el impacto en los clientes, mediante encuestas realizadas en el mismo local. Se eliminarían las partidas que dieran menores resultados, por ejemplo, la publicidad online.
- Se volvería a realizar el estudio de estimaciones de ventas para el año siguiente, estudiando de manera detallada las acciones de publicidad, promoción y relaciones públicas que hayan causado mayor impacto en el público objetivo. Además, se estudiaría la posibilidad de utilizar una línea de crédito comercial para poder posponer los pagos periódicos a nuestros proveedores.

Con estas medidas, la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance previsional del primer año quedarían como se muestran en las siguientes tablas.

	Cierre Ejerc. 2010
Ventas (Ingresos)	469,476 €
Coste de Ventas (Costes Variables)	267,543 €
Margen Bruto s/Ventas	201,933 €
Sueldos y Salarios	119,560 €
Cargas Sociales	39,216 €
Tributos y Tasas	5,200 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	4,680 €
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	8,160 €
Material de Oficina	1,200 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	71,340 €
Primas de Seguros	3,565 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas	17,172 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	3,000 €
Arrendamientos y Cánones	46,800 €
Transportes y Mensajería	600 €
Otros Servicios	5,000 €
Resultado Operativo (EBITDA)	- 123,560 €
Dotación Amortizaciones	17,722 €
Total Gastos de Explotación	343,215 €
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	- 141,282 €
Ingresos Financieros	- €
Gastos Financieros	8,475 €
Resultado Financiero	- 8,475 €
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	- 149,758 €
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	- €
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	- 149,758 €
Provisión Impuesto sobre Beneficios	- €
Resultado Neto	- 149,758 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias para un escenario pesimista.

	Cierre Ejerc. 2010	
	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	91,802 €	75.4%
Inmovilizado Material	87,192 €	71.6%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	- 9,391 €	-7.7%
Inmovilizado Intangible	21,000 €	17.3%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	- 6,999 €	-5.8%
Inversiones Inmobiliarias Netas	- €	0.0%
Inmovilizado Financiero	- €	0.0%
Gastos Amortizables Netos	- €	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	29,898 €	24.6%
Existencias	0 €	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	28,207 €	23.2%
Tesorería (Disponible)	1,691 €	1.4%
Total Activo	121,699 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	3,242 €	2.7%
Capital	153,000 €	125.7%
Reservas Obligatorias	- €	0.0%
Reservas Voluntarias	- €	0.0%
Resultados de Ejercicios Anteriores	- €	0.0%
Resultado del Ejercicio	- 149,758 €	-123.1%
Subvenciones, Donaciones y Legados	- €	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	89,063 €	73.2%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	89,063 €	73.2%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	- €	0.0%
Otros Acreeedores L.P.	- €	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	29,393 €	24.2%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	5,000 €	4.1%
Acreeedores Comerciales	24,393 €	20.0%
C/c con Socios y Administradores	- €	0.0%
Salarios a Pagar	- €	0.0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	- €	0.0%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	121,699 €	100%

Balance para un escenario pesimista.

14.2 Escenario Optimista

En este escenario, vamos a suponer que el número de clientes alcanzado el primer año es un 20% mayor que el estimado en el Plan Financiero, esto es, en lugar de suponer unos 129 clientes/día, suponemos 155. En este escenario, las ventas previstas para el primer año alcanzarían los 704,466€, lo cual, aun estando por debajo del punto de equilibrio, deja unos resultado negativos mucho menores para este primer año, y permiten afrontar con mayor confianza el segundo año de actividad.

En este escenario, podrían tomarse algunas medidas, aunque la decisión final podría posponerse al segundo año, para comprobar si se mantiene la evolución positiva:

- Incrementar el presupuesto del segundo año para promoción y relaciones públicas, con el fin de lograr antes mejores alianzas con empresas y colectivos de clientes que puedan aportar un volumen alto de clientes recurrentes. También se estaría en disposición, gracias a los mejores resultados, de estudiar acciones de fidelización de clientes, ofreciendo descuentos a aquellos clientes que periódicamente compran nuestros productos.
- No sería necesario realizar la ampliación de capital prevista para el segundo año.
- Para el segundo año, se estudiaría en qué local resulta necesario la contratación de un cajero más a media jornada, para poder hacer frente al incremento de ventas diarias.

En las siguientes tablas se muestra cómo quedarían la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance del primer año en este escenario optimista.

	Cierre Ejerc. 2010
Ventas (Ingresos)	704,466 €
Coste de Ventas (Costes Variables)	401,418 €
Margen Bruto s/Ventas	303,048 €
Sueldos y Salarios	140,560 €
Cargas Sociales	46,104 €
Tributos y Tasas	5,200 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	4,680 €
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	8,160 €
Material de Oficina	1,200 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	71,340 €
Primas de Seguros	3,565 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas	17,172 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	3,000 €
Arrendamientos y Cánones	46,800 €
Transportes y Mensajería	600 €
Otros Servicios	5,000 €
Resultado Operativo (EBITDA)	- 50,333 €
Dotación Amortizaciones	17,722 €
Total Gastos de Explotación	371,103 €
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	- 68,055 €
Ingresos Financieros	- €
Gastos Financieros	9,740 €
Resultado Financiero	- 9,740 €
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	- 77,795 €
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	- €
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	- 77,795 €
Provisión Impuesto sobre Beneficios	- €
Resultado Neto	- 77,795 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias para un escenario optimista.

	Cierre Ejerc. 2010	
	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	91,802 €	52.2%
Inmovilizado Material	87,192 €	49.6%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	- 9,391 €	-5.3%
Inmovilizado Intangible	21,000 €	11.9%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	- 6,999 €	-4.0%
Inversiones Inmobiliarias Netas	- €	0.0%
Inmovilizado Financiero	- €	0.0%
Gastos Amortizables Netos	- €	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	84,066 €	47.8%
Existencias	- €	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	21,873 €	12.4%
Tesorería (Disponible)	62,193 €	35.4%
Total Activo	175,867 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	50,205 €	28.5%
Capital	128,000 €	72.8%
Reservas Obligatorias	- €	0.0%
Reservas Voluntarias	- €	0.0%
Resultados de Ejercicios Anteriores	- €	0.0%
Resultado del Ejercicio	- 77,795 €	-44.2%
Subvenciones, Donaciones y Legados	- €	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	89,063 €	50.6%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	89,063 €	50.6%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	- €	0.0%
Otros Acreedores L.P.	- €	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	36,599 €	20.8%
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	- €	0.0%
Acreedores Comerciales	36,599 €	20.8%
C/c con Socios y Administradores	- €	0.0%
Salarios a Pagar	- €	0.0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	- €	0.0%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	175,867 €	100%

Balance del primer año para un escenario optimista.

15 ANEXOS

ANEXO 1

A.1.1. Normativa Genérica en torno a la alimentación:

a) Esta normativa afectará al aprovisionamiento de **envases** de nuestros productos y deberá tenerse en cuenta a la hora de elegir a nuestros proveedores:

- Real Decreto 866/2008, de 23 de mayo, por el que se aprueba la lista de sustancias permitidas para la fabricación de materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con los alimentos y se regulan determinadas condiciones de ensayo.

- Reglamento (CE) 282/2008 de 27 de marzo de 2008, de la Comisión, sobre los materiales y objetos de plástico reciclado destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se modifica el Reglamento (CE) nº 2023/2006.

- Directiva 82/711/CEE del Consejo, de 18 de octubre de 1982, que establece las normas de base necesarias para la verificación de la migración de los constituyentes de los materiales y objetos de materia plástica destinados a entrar en contacto con productos alimenticios.

b) Normativa referente al **etiquetado y publicidad de alimentos**, que nos afectará igualmente para la elección de nuestros proveedores, aunque también de cara a nuestro plan de marketing:

- Reglamento (CE) 109/2008 del 15 de enero de 2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se modifica el Reglamento (CE) 1924/2006 relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos.

- Reglamento (CE) nº 353/2008 de la Comisión de 18 de Abril de 2008 por el que se establecen normas de desarrollo para las solicitudes de autorización de declaraciones de propiedades saludables con arreglo al artículo 15 del Reglamento (CE) nº 1924/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo.

- Reglamento (CE) 107/2008 del 15 de enero de 2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se modifica el Reglamento (CE) 1924/2006 relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos por lo que se refiere a las competencias de ejecución atribuidas a la Comisión.

- *Reglamento (CE) 1924/2006 de 20 de diciembre de 2006, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos.*

- *Real Decreto 1334/1999 de 31 de julio de 1999 por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los Productos Alimenticios modificado por:*

- *Real Decreto 238/2000 de 18 de febrero (BOE 19.02.2000)*

- *Real Decreto 1324/2002 de 13 de diciembre (BOE 21.12.2002)*

- *Real Decreto 2220/2004 de 26 de noviembre (BOE 27.11.2004)*

- *Real Decreto 892/2005 de 22 de julio (BOE 23.07.2005)*

- *Real Decreto 1164/2005 de 30 de septiembre (BOE 01.10.2005)*

- *Real Decreto 226/2006 de 24 de febrero (BOE 25.02.2006)*

- *Real Decreto 36/2008 de 18 de enero (BOE 26.01.2008)*

- *Real Decreto 930/1992 de 17 de julio de 1992 por el que se aprueba la norma de etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios (BOE 05.08.1992), modificado por:*

- *Real Decreto 2180/2004 de 12 de noviembre (BOE 13.11.2004)*

c) Normativa referente a la **seguridad e higiene de los alimentos**, a tener en cuenta a la hora de elegir a nuestros proveedores y conocer sus operaciones de producción y manipulado de alimentos. También afecta a nuestro negocio en cuanto a la organización de nuestros espacios y a la formación de nuestros empleados:

- *Reglamento 853/2004 de 29 de abril de 2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.*

- *Reglamento 852/2004 de 29 de abril de 2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios.*

- Real Decreto 168/1985 de 6 de febrero de 1985, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre "Condiciones generales de almacenamiento frigorífico de alimentos y productos alimentarios" (BOE 14.02.1985).

- Real Decreto 1010/1985 de 5 de junio de 1985, por el que se regula el ejercicio de determinadas modalidades de venta fuera de un establecimiento comercial permanente (BOE 28.06.1985)

- Real Decreto 1397/1995 de 4 de agosto de 1995 por el que se aprueban medidas adicionales sobre el control oficial de productos alimenticios (BOE 14.10.1995)

- Real Decreto 50/1993 de 15 de enero de 1993 por el que se regula el control oficial de los productos alimenticios (BEO 11.02.1993)

- Real Decreto 202/2000 de 11 de febrero de 2000 por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

d) Normativas referentes a la **Defensa del Consumidor**, que afecta directamente al buen funcionamiento del negocio:

- Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios.

- Ley 22/1994, de 6 de julio de 1994, de responsabilidad civil por los daños causados por productos defectuosos (BOE 07.07.1994)

- Real Decreto 287/1991, de 0 de marzo de 1991, por el que se aprueba el Catálogo de Productos, Bienes y Servicios a determinados efectos de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (BOE 12.03.1991)

- Ley 26/1984, de 19 de julio de 1984, General de la Defensa de los Consumidores y Usuarios (BOE 24.07.1984)

- Real Decreto 1945/1983, de 22 de junio de 1983 por el que se regulan las infracciones y sanciones en materia de defensa del consumidor y de la producción agroalimentaria (BEO 15.07.1983).

- Real Decreto 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias (BOE 30.11.2007)

A.1.2. Normativa para la Industria Alimentaria:

Toda esta normativa afectará tanto a la elección de nuestros proveedores como al diseño de nuestros productos:

a) En torno a los **alimentos dietéticos** tenemos la siguiente legislación:

- Real Decreto 1430/1997 de 15 de septiembre de 1997 por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria específica de los productos alimenticios destinados a ser utilizados en dietas de bajo valor energético para reducción de peso (BEO 24.09.1997)

- Directiva objeto de transposición: Directiva 96/8/CE de la Comisión de 26 de febrero de 1996, relativa a los alimentos destinados a ser utilizados en dietas de bajo valor energético para reducción de peso.

- Modificada por Directiva 2007/29/CE de la Comisión, de 30 de mayo de 2007 (DOUE núm. L139 de 31 de mayo de 2007).

- Orden SCO/3858/2006, de 5 de Diciembre de 2006, por la que se regulan determinados aspectos relacionados con la prestación de productos dietéticos del sistema nacional de salud.

- Real Decreto 956/2002, de 13 de Septiembre de 2002, por el que se aprueba las sustancias que pueden añadirse para fines de nutrición específicos en los preparados alimenticios destinados a una alimentación especial (dietéticos) (B.O.E. 14.09.2002)

- Directiva objeto de transposición: Directiva 2001/15/CE de la Comisión, de 15 de febrero de 2001, sobre sustancias que pueden añadirse para fines de nutrición específicos en alimentos destinados a una alimentación especial

- CORRECCIÓN de errores de la Directiva 2001/15/CE de la Comisión, de 15 de febrero de 2001, sobre sustancias que pueden añadirse para fines de nutrición específicos en alimentos destinados a una alimentación especial. («DOCE» núm. L 253, de 21 de septiembre de 2001)

- Modificada por directiva 2004/5/CE del comisión, de 20 de enero de 2004, por la que se

modifica la Directiva 2001/15/CE a fin de incluir determinadas sustancias en el anexo. (DOCE núm. L 14, de 21 de enero de 2004)

- Modificada por DIRECTIVA 2006/34/CE de la Comisión, de 21 de marzo de 2006, por la que se modifica la Directiva 2001/15/CE en cuanto a la inclusión de determinadas sustancias («DOUE» núm. L 83, de 22 de marzo de 2006 -

-Directiva 2004/6/CE de la comisión, de 20 de enero de 2004, por la que se establece una derogación a lo dispuesto en la directiva 2001/15/ce a fin de posponer la aplicación de la prohibición de comercialización de determinados productos

-DIRECTIVA 2007/26/CE de la Comisión, de 7 de mayo de 2007, por la que se modifica la Directiva 2004/6/CE, para prorrogar su periodo de aplicación (DOUE núm. L 118, de 8 de mayo de 2007, pág. 5)

- Modificado por Orden PRE/3520/2004, de 29 de Octubre (B.O.E. 1.11.2004)

- Modificado por ORDEN PRE/1275/2007, de 8 de mayo de 2007, (BOE núm. 112, de 10 de mayo de 2007)

- Real Decreto 2685/1976, de 16 de Octubre de 1976, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Elaboración, Circulación y Comercio de Preparados Alimenticios para Regímenes Dietéticos y/o Especiales. (B.O.E. 26.11.1976)

- Directiva objeto de transposición: Directiva 89/398/CEE del Consejo, de 3 de mayo de 1989, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros sobre los productos alimenticios destinados a una alimentación especial

- Modificada por RECTIFICACIÓN a la Directiva 89/398/CEE del Consejo, de 3 de mayo de 1989, relativa a la aproximación de las Legislaciones de los Estados miembros sobre los productos alimenticios destinados a una alimentación especial. («DOCE» núm. L 275 de 5 de octubre de 1990, pág. 42)

-Modificada por DIRECTIVA 96/84/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de diciembre de 1996, por la que se modifica la Directiva 89/398/CEE del Consejo, relativa a la aproximación de las Legislaciones de los Estados miembros sobre los productos alimenticios destinados a una alimentación especial. («DOCE» núm. L 48 de 19 de febrero de 1997, pág. 20)

- Modificada por DIRECTIVA 1999/41/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de junio de 1999, por la que se modifica la Directiva 89/398/CEE del Consejo, relativa a la aproximación de las Legislaciones de los Estados miembros sobre los productos alimenticios destinados a una alimentación especial. («DOCE» núm. L 172 de 8 de julio de 1999, pág. 38)

- Modificado Por Real Decreto 385/1980, de 18 de enero ((B.O.E. 04.03.80)
- Modificado por Real Decreto 1424/1982, de 18 de junio (B.O.E. 29.06.82)
- Modificado por Real Decreto 3140/1982, de 12 de noviembre (B.O.E. 24.11.82)
- Modificado por Real Decreto 2353/1986, de 10 de octubre (B.O.E. 08.11.86)
- Modificado por Real Decreto 1426/1988, de 25 de noviembre (B.O.E. 01.12.88)
- Modificado por Real Decreto 1809/1991, de 13 de diciembre (B.O.E. 25.12.91)
- Modificado por Real Decreto 1408/1992, de 20 de noviembre de 1992 (B.O.E 13.01.93)
- Modificado por Real Decreto 2002/1995, de 7 de diciembre de 1995 (B.O.E 12.01.1996)
- Modificado por Real Decreto 1430/1997, de 15 de septiembre de 1997 (B.O.E 24.09.97)
- Modificado por Real Decreto 490/1998, de 27 de marzo de 1998 (B.O.E 07.04.98)
- Modificado por Real Decreto 431/1999, de 12 de marzo (B.O.E. 13.03.99)
- Modificado por Real Decreto 1091/2000, de 9 de junio (B.O.E. 10.06.00)
- Modificado por Real Decreto 1444/2000, de 31 de julio. (B.O.E. 01.08.00)

- Orden , de 15 de Diciembre de 2000, por la que se fijan las condiciones de identificación de los alimentos destinados a usos médicos especiales susceptibles de financiación por el Sistema Nacional de Salud. (B.O.E. 06.01.2001)

- Modificado por Orden de 11 de junio de 2001(B.O.E. 22.06.2001)

- Real Decreto 1091/2000, de 9 de Junio de 2000, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria específica de los alimentos dietéticos destinados a usos médicos especiales. (B.O.E. 10.06.2000)

- Directiva objeto de transposición: Directiva 1999/21/CE de la Comisión, de 25 de marzo de 1999, sobre alimentos dietéticos destinados a usos médicos especiales.

b) En torno a **comidas preparadas y restauración:**

- Real Decreto 2452/1998 de 17 de noviembre por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, distribución y comercio de caldos, sopas y cremas (BOE 24.11.1998)

- Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre de 2000 por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas (BEE0 12.02.2001).

- Real Decreto Ley 1254/1991 de 2 de agosto por el que se dictan normas para la preparación y conservación de la mayonesa de elaboración propia y otros alimentos de consumo inmediato en los que figure el huevo como ingrediente (BOE 03.08.1991).

A.1.3 Normativa que afecta a la operativa del negocio:

a) En lo que respecta a la **venta**:

- Ley 7/1996, de ordenación del comercio minorista, por el cual se rige toda la actividad comercial a realizar con nuestra empresa y la relación con nuestros clientes y proveedores (BOE 17.01.1996)

- Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la Ordenación del Comercio Minorista (BOE 17.01.1996)

- Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, para la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE en materia de contratos a distancia.

- Decreto 130/2002, de 18 de julio, por el que se desarrolla la Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid (BOCM 07.08.2002)

- Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid (BOCM 18.05.1999)

- Ordenanza del comercio minorista de alimentación del Ayuntamiento de Madrid (BOCM 28.04.2003).

- Real Decreto 225/2006 de 24 de febrero por el que se regulan determinados aspectos de las ventas a distancia y la inscripción en el registro de empresas de ventas a distancia (BOE 25.03.2006). Modificado por:

- Real Decreto 103/2008 de 1 de febrero (BOE 22.02.2008)

- Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios (BOE 28.12.2000).

- LEY 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid (BOCM 11.07.2008)

b) En lo que respecta al **aprovisionamiento**:

- *Reglamento (CE) 2200/96 por el que se establece la organización común de mercados en el sector de frutas y hortalizas, que nos afectará en gran medida a la hora de establecer el plan de operaciones.*

- *Reglamento (CE) nº 2529/2001 del Consejo, de 19 de diciembre de 2001, por el que se establece la organización común de mercados en el sector de la carne de ovino y caprino, que nos afectará en nuestro plan de operaciones.*

- *Reglamento (CE) nº 104/2000 del Consejo, de 17 de diciembre de 1999, por el que se establece la organización común de mercados en el sector de los productos de la pesca y de la acuicultura, que nos afectará en el plan de operaciones.*

- *Reglamento (CE) nº 1234/2007 por el que se crea una organización común de mercados agrícolas, en lo que respecta a las normas de comercialización de la carne de aves de corral (COM(2008)0336 – C6-0247/2008 –2008/0108(CNS)), también importante a tener en cuenta en el plan de operaciones*

- *Real Decreto 866/2008, de 23 de mayo, por el que se aprueba la lista de sustancias permitidas para la fabricación de materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con los alimentos y se regulan determinadas condiciones de ensayo.*

- *Reglamento (CE) 282/2008 de 27 de marzo de 2008, de la Comisión, sobre los materiales y objetos de plástico reciclado destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se modifica el Reglamento (CE) nº 2023/2006.*

- *Directiva 82/711/CEE del Consejo, de 18 de octubre de 1982, que establece las normas de base necesarias para la verificación de la migración de los constituyentes de los materiales y objetos de materia plástica destinados a entrar en contacto con productos alimenticios.*

A.1.4 Normativa Empresarial:

a) En relación a la **apertura de centros de trabajo**:

- *Orden de 6 de MAYO de 1988 por la que se modifica la de 6 de octubre de 1986 sobre los requisitos y datos que deben reunir las comunicaciones de apertura previa o reanudación de actividades de los centros de trabajo, dictada en desarrollo del Real decreto*

- Orden 222/2001, de 8 de noviembre de 2001, por la que se aprueba el modelo oficial para la comunicación de apertura o reanudación de la actividad en los centros de trabajo ubicados en la Comunidad de Madrid (BOCM 11.12.2001).

b) En relación a la **prevención de riesgos laborales**:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de riesgos laborales (BOE 10.11.1995).

- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el reglamento de los Servicios de Prevención de riesgos laborales (BOE 31.01.1997).

- Orden de 27 de junio de 1997, del ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales por la que se desarrolla el RD 39/1997 de 17 de enero, por el que se aprueba el reglamento de los Servicios de Prevención.

- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales (BOE 13.12.2003).

- Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales (BOE 31.01.2004).

c) **Normas laborales básicas**:

- Ley 56/2003 de 16 de diciembre, de Empleo (BOE 17.11.2003)

- Resolución de 11 de abril de 2006, de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, sobre el Libro de Visitas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (BOE 19.04.2006).

- Real Decreto Ley 5/2006 de 9 de junio para la mejor del crecimiento y del empleo (BOE 14.06.2006)

- Real Decreto Legislativo 1/1995 de 2 de marzo, que aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BEO 29.03.1995).

ANEXO 2 - Proveedores de Platos Preparados

Nº ROSA	Razon Social	Dir. Pdl.	Localidad	Provincia	CC
26.00091/M	LABORATORIOS YER, S.A	SAN ENRIQUE, 20	MADRID	MADRID	MADRID
26.00278/M	GATE GOURMET SPAIN S.L	CTRA. DE LA MUÑOZA S N	MADRID	MADRID	MADRID
26.00297/M	MORENO GARCIA RIBERA S.A	JUAN PEREZ ZUNIGA 24	MADRID	MADRID	MADRID
26.00316/M	DISTRIBUIDORA MADRILEÑA DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION S.A.	PEDRO VILLAR 3	MADRID	MADRID	MADRID
26.00391/M	LUNCH VIAL S.L	MARIA FRANCISCA 8	MADRID	MADRID	MADRID
26.00469/M	AIR CATER S.A.	AV. DE LOGROÑO 305	MADRID	MADRID	MADRID
26.00668/M	PROGRAMAS NUTRICARE S.A	ISABEL COLBRAND S/N, EDIF. ALFA III 73-74	MADRID	MADRID	MADRID
26.00934/M	GASAN ALIMENTACION S.L	FERNANDO GONZALEZ 13	MADRID	MADRID	MADRID
26.01326/M	HERMANOS MINGOARRANZ VELASCO C.B	GLORIETA DE QUEVEDO 4	MADRID	MADRID	MADRID
26.01327/M	MINGOARRANZ MARTIN, VALENTIN	ANDRES TORREJON 3	MADRID	MADRID	MADRID
26.01329/M	CARLOS PEREZ HERNAN Y OTRO MAS C.B	SAN RESTITUTO 2	MADRID	MADRID	MADRID
26.01474/M	DOMINGUEZ LEDESMA, FELICIDAD	PENA NUEVA 7	MADRID	MADRID	MADRID
26.01502/M	GONZALEZ TORNERO, ANTONIO	FRANCISCO DE SALES 24	MADRID	MADRID	MADRID
26.01516/M	EUREST COLECTIVIDADES S.L	MEDINA DE POMAR 20	MADRID	MADRID	MADRID
26.01523/M	EMBASSY S.L	PO. DE LA CASTELLANA 12	MADRID	MADRID	MADRID
26.01538/M	CHURRERIA DE MAJA S.L	LUISA FERNANDA 15	MADRID	MADRID	MADRID
26.01546/M	BRAJOS CASTRO, FRANCISCO JAVIER	PTO. DE PORZUNA 5	MADRID	MADRID	MADRID
26.01548/M	GONZALEZ SEPULVEDA, JULIAN	JOSE ARCONES GIL 72	MADRID	MADRID	MADRID
26.01578/M	ZURRO FUENTE, JUAN FRANCISCO	TORREQUEMADA 22	MADRID	MADRID	MADRID
26.01601/M	PASTELERIAS LAZCANO S.A.	NURIA 51	MADRID	MADRID	MADRID
26.01641/M	LAZCANO E HIJOS S.A	AGUSTIN DE FOXA 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.01659/M	LLANO GOMEZ, AMADEO	SALAMANCA 13	MADRID	MADRID	MADRID
26.01660/M	MAWERSA S.A	PADRE OLTRA 42	MADRID	MADRID	MADRID
26.01694/M	GUERRERO ZAMORA, MANUEL	AV. DE BETANZOS 37	MADRID	MADRID	MADRID
26.01717/M	ABDON FERNAN SANCHO Y TRES MAS C B	CASTELLO 5	MADRID	MADRID	MADRID
26.01780/M	SALMON SEMON S.A	CAPTAN HAYA 23	MADRID	MADRID	MADRID
26.01956/M	GARCIA BLANES, JOSE MANUEL	ANTONIO LOPEZ AGUADO 1	MADRID	MADRID	MADRID
26.01956/M	CATALYSIS S.L	MAGARENA 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.01958/M	PIZZA-KING S.A.	DON QUIJOTE 5	MADRID	MADRID	MADRID
26.01986/M	ANTONIO CRIADO E HIJOS S.L	LUCERO 4	MADRID	MADRID	MADRID
26.02161/M	HERBALIFE INTERNACIONAL DE ESPAÑA S.A.	VELAZQUEZ 149	MADRID	MADRID	MADRID
26.02161/M	HERBALIFE INTERNACIONAL DE ESPAÑA S.A.	VELAZQUEZ 149	MADRID	MADRID	MADRID
26.02285/M	HERCOB S.A	NTRA. SRA. DE LA LUZ 22	MADRID	MADRID	MADRID
26.02365/M	ARKOCHIM ESPAÑA S.A	AMALTEA 9	MADRID	MADRID	MADRID
26.02366/M	LAMBERTS ESPAÑOLA S.L	EZEQUIEL SOLANA 12 BAJO B	MADRID	MADRID	MADRID
26.02506/M	BARBOLLA MARTIN, VICTOR	CAPTAN BLANCO ARGIBAY 56	MADRID	MADRID	MADRID
26.02578/M	REFRESCOS ENVASADOS S.A.	JOSEFA VALCARCEL 36	MADRID	MADRID	MADRID
26.02595/M	GREGORIO Y MIGUEL ANGEL SANZ MUÑOZ C.B	CERVANTES 9	MADRID	MADRID	MADRID
26.02791/M	PRODUCTOS CARRASCO C.B	CAROLINA BAEZA 6	MADRID	MADRID	MADRID
26.02905/M	ARENAS FERNANDEZ, SAGRARIO	ISLAS CIES 45	MADRID	MADRID	MADRID
26.02973/M	ARTESANIA DE LA ALIMENTACION S.L	DUQUESA DE TAMAMES 77	MADRID	MADRID	MADRID
26.03026/M	NUTRICARE S.L	ISABEL COLBRAND S/N EDIF. ALFA III 73-74	MADRID	MADRID	MADRID
26.03092/M	AREAS S.A	PARQUE FERIAL JUAN CARLOS I	MADRID	MADRID	MADRID
26.03124/M	EURESTO COLECTIVIDADES S.L	CTRA. DEL AEROCUB S/N	MADRID	MADRID	MADRID
26.03172/M	ALONSO GUTIERREZ, TIMOTEO	MONEDEROS 12	MADRID	MADRID	MADRID
26.03194/M	COCTELES & BANQUETES MARIANO HERRANZ S.L	DIVINO REDENTOR 46	MADRID	MADRID	MADRID
26.03206/M	FRITOS LESANA S.L	AUGUSTO FIGUEROA 31	MADRID	MADRID	MADRID
26.03267/M	CREMONINI RAL IBERICA S.A	COMERCIO 12	MADRID	MADRID	MADRID
26.03425/M	MASSAFERRO S.L	ORENSE 6	MADRID	MADRID	MADRID
26.03637/M	MANDARIN EXPRESS S.L	FINISTERRE 15	MADRID	MADRID	MADRID
26.03771/M	CABANAS MUÑOZ, MARIA DEL CARMEN	REINA MERCEDES 3	MADRID	MADRID	MADRID
26.03802/M	CATALANA DE DISTRIBUCION DE ALIMENTACION S.A.	JUAN DE URBIETA 44	MADRID	MADRID	MADRID
26.04042/M	LA MODERNA APICULTURA S.L	DR. ESQUERDO 47	MADRID	MADRID	MADRID
26.04095/M	MONICO GOURMET S.L	CUEVAS 26	MADRID	MADRID	MADRID
26.04431/M	TAIWAN RESTAURANTE S.L	GALILEO 26	MADRID	MADRID	MADRID
26.04451/M	ALTER FARMACIA S.A	AV. DE BURGOS 121	MADRID	MADRID	MADRID
26.04563/M	PRODUCTO FORMACION S.R.L	CERVANTES 21	MADRID	MADRID	MADRID
26.04618/M	DELMAS Y GALOCHA S.L	CAMINO DE HORMIGUERAS 178-9	MADRID	MADRID	MADRID
26.04637/M	CORRAL ARAGON, AGUILINO	ARGENSOLA 12	MADRID	MADRID	MADRID
26.04677/M	CHURRERIA EL MOLINO S.L	ALCALA 595	MADRID	MADRID	MADRID
26.05093/M	JIMENEZ ANTONA, JOSE MARIA	PALOMA 13	MADRID	MADRID	MADRID
26.05156/M	ARION S.L	GENERAL PRIM 19	MADRID	MADRID	MADRID
26.05232/M	ASOCIACION DE SERVICIOS INTEGRALES SECTORIAL PARA ANCIANOS "ASISPA"	MARTINEZ VILLEGAS 8	MADRID	MADRID	MADRID
26.05286/M	ERDOS FARMA S.L	CORREGIDOR JOSE DE PASAMONTE 29	MADRID	MADRID	MADRID
26.05518/M	FERNANDEZ RODRIGUEZ, RICARDO	SAN BAIMUNDO 38	MADRID	MADRID	MADRID
26.05727/M	PRET A COMER S.L	EMILIO MUÑOZ 11	MADRID	MADRID	MADRID
26.05920/M	RESTCAHON S.A	JRGL 3	MADRID	MADRID	MADRID
26.05937/M	VAROPAN S.A	CTRA. FUENCARRAL-ALCOBENDAS KM 12720	MADRID	MADRID	MADRID
26.05969/M	MANSAL S.L	JERONIMO DE LA QUINTA 6	MADRID	MADRID	MADRID
26.06006/M	AZCARAY S.A	LUIS I, 60 NAVE 41	MADRID	MADRID	MADRID
26.06035/M	BIODISNAT S.L	SANTA ANA BAJA 41	MADRID	MADRID	MADRID
26.06040/M	AMADOR S.A. "RESTAURANTE JOCKEY"	AMADOR DE LOS RIOS 6	MADRID	MADRID	MADRID
26.06063/M	HERMANDAD FARMACEUTICA DEL MEDITERRANEO S.C.L.	CENTRO DE TRANSPORTES DE MADRID MANZANA 57 NAVES 2,3,4	MADRID	MADRID	MADRID
26.06154/M	TELESUSHI S.L	CADARSO 15 BAJO	MADRID	MADRID	MADRID
26.06155/M	DISTRIBUCIONES MOZOS S.A	AV. ANDALUCIA KM 11,3	MADRID	MADRID	MADRID
26.06162/M	ASADOR VELATE S.L	JORGE JUAN 91	MADRID	MADRID	MADRID
26.06260/M	FASS S.A	RODRIGUEZ MARIN 84	MADRID	MADRID	MADRID
26.06329/M	FERNANDEZ CARRILLO, ZOILO	SANTA TERESA 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.06339/M	LA COCOCHA S.L	SAN MARIO 12-B	MADRID	MADRID	MADRID
26.06378/M	CATERING MARIANO E ISABEL S.L	Pº PERALES 51	MADRID	MADRID	MADRID
26.06449/M	NEMESIO BERMEJO E HIJOS C.B.	NAVARRA 7	MADRID	MADRID	MADRID
26.06593/M	COLEGIOS RAMON Y CAJAL S.L	ARTURO SORIA 206	MADRID	MADRID	MADRID
26.06651/M	HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO GREGORIO MARAÑON	DOCTOR ESQUERDO 46	MADRID	MADRID	MADRID
26.06665/M	EL OBRADOR DE COCINA S.A	PEDRO MUGURUZA 7	MADRID	MADRID	MADRID
26.06691/M	BIONET MEDICAL S.L	GALILEO 77	MADRID	MADRID	MADRID
26.06707/M	ALBIE S.A	GRAN VIA DE HORTALEZA S/N	MADRID	MADRID	MADRID
26.06719/M	AUTOCHEF S.L	MONTERA 41	MADRID	MADRID	MADRID
26.06780/M	PESCADOS ALOFER S.L	LAS PEDRONERAS 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.06801/M	EMPANADAS A. SUAREZ S.L	GERMAN PEREZ CARRASCO 22	MADRID	MADRID	MADRID
26.06812/M	EL PATIO DE ACUNA S.L	ARZOBISPO COS 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.06941/M	MC CAIN ESPAÑA S.A	SERRANO 240	MADRID	MADRID	MADRID
26.06957/M	ABDUL SALAM HUSAYAN ALTELLAWI	PASEO DE LA DIRECCION 64	MADRID	MADRID	MADRID
26.06967/M	EL REINO DEL POLLO S.L.L	CAMINO DE VALDERRIVAS 27	MADRID	MADRID	MADRID
	COFARES SOCIEDAD COOPERATIVA				

26.07047/M	NEWREST SERVAIR S.L.	AV. CENTRAL 60 (POL. IND. LAS REJAS, P.II)	MADRID	MADRID	MADRID
26.07053/M	MAZA BLANCO, FRANCISCO	CORREDERA BAJA DE SAN PABLO 33	MADRID	MADRID	MADRID
26.07130/M	EMBATÓN S.L.	MEDINA DE POMAR 20	MADRID	MADRID	MADRID
26.07157/M	MARTIN Y EHRMANN S.A.	ULISES 94	MADRID	MADRID	MADRID
26.07160/M	ASIAN CATERING S.L.	ONATE 11	MADRID	MADRID	MADRID
26.07174/M	INSTITUTO GERONTOLÓGICO S.L.	MELENDEZ VALDES 10	MADRID	MADRID	MADRID
26.07175/M	PRODUCTOS DE LA MAR LA PALOMA S.L.	SANCHEZ PRECIADOS 27	MADRID	MADRID	MADRID
26.07182/M	KABUKI EN CASA S.L.	ALENZA 11	MADRID	MADRID	MADRID
26.07348/M	GOMEZ PEREZ, JOSE	CAMARENA 67	MADRID	MADRID	MADRID
26.07400/M	CAFE DELI S.L.	MARTINEZ CORROCHANO 10	MADRID	MADRID	MADRID
26.07401/M	CHISBERT Y FILLER S.A.	MIGUEL YUSTE 10	MADRID	MADRID	MADRID
26.07429/M	CATERING JOPA S.L.	COSTA DEL SOL 14 (OFICINA)	MADRID	MADRID	MADRID
26.07434/M	KEYNVEST S.L.	FERNANDEZ DE LA HOZ 76	MADRID	MADRID	MADRID
26.07448/M	SERPESKA S.A.	CTRA. ANDALUCIA KM. 11'300	MADRID	MADRID	MADRID
26.07517/M	INVERSIONES Y RESTAURACION S.A.	AGUSTIN DE FOXA 16-18	MADRID	MADRID	MADRID
26.07525/M	GOURMET ON WHEELS S.L.	CNO. DE HORMIGUERAS 166	MADRID	MADRID	MADRID
26.07549/M	SIGNO SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.	GENERAL ROMERO BASART 60	MADRID	MADRID	MADRID
26.07578/M	GASTRONOMIA MADRILEÑA S.A.	COLLADO DE TIROBARRA 4	MADRID	MADRID	MADRID
26.07606/M	GENERAL MILLS IBERICA S.A.	SERRANO GALVACHE 56	MADRID	MADRID	MADRID
26.07634/M	HIGIFAR S.L.	RESINA 39 NAVE 6	MADRID	MADRID	MADRID
26.07647/M	VEGA DE SEGOÑE CATERING S.L.	SEPULVEDA 67	MADRID	MADRID	MADRID
26.07819/M	DISTRIBUCIONES DIETÉTICAS CODIET S.L.	SAMONAL 5ª NAVE 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.07820/M	BRANDADA CATERING S.L.	PILAR DE ZARAGOZA 79	MADRID	MADRID	MADRID
26.07894/M	LA REINA SERVICIOS CATERING S.L.	REINA 37 BAJO DERECHA	MADRID	MADRID	MADRID
26.07976/M	BRUSELAS S.A.	AV. BRUSELAS 53	MADRID	MADRID	MADRID
26.08058/M	GENOMMA LABORATORIOS MEDICOS S.L.	ALMAGRO 14	MADRID	MADRID	MADRID
26.08064/M	HEYCOOSA S.L.	LA BARCA 4	MADRID	MADRID	MADRID
26.08066/M	AGRES AGRUPACION RESTAURADORES S.L.	SERRANO 61	MADRID	MADRID	MADRID
26.08087/M	DISTRIBUCIONES DIETÉTICAS EL LABRADOR S.L.	LAGUNA DEL MARQUESADO 47 D	MADRID	MADRID	MADRID
26.08092/M	JOSE LUIS GOMEZ MARTIN S.L.	AV. DE LOS TOREROS 28	MADRID	MADRID	MADRID
26.08160/M	MARIN SEGOVIA, FRANCISCO JAVIER	SAN CESAREO 31, N. 32 (POL. IND. VILLAVEVERDE)	MADRID	MADRID	MADRID
26.08172/M	MILK TECHNOLOGIES S.L.	Pº DE YESERIAS 33	MADRID	MADRID	MADRID
26.08193/M	MEDEMS CATERING S.L.	JUAN DE JUANES 12	MADRID	MADRID	MADRID

ANEXO 3 – Plan Financiero

Plan de Inversiones y Forma de Financiarlas a 5 ejercicios económicos

Conceptos	Inversiones a realizar y Forma de Financiarlas									
	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar,	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2014	Forma de Financiación
Terrenos y Bienes Naturales										
Edificios y Construcciones										
Instalaciones/Acondicionamiento	36,000.0	P	0.0		0.0		12,000.0	P	0.0	
Maquinaria	42,012.0	P	0.0		0.0		14,209.0	P	9,680.0	T
Utillaje, Herramientas, Menaje,...										
Mobiliario	6,300.0	P	0.0		0.0		2,100.0	P	0.0	
Elementos de Transporte										
Equipos Informáticos	2,880.0	P	0.0		0.0		720.0	P	0.0	
Otro Inmovilizado Material										
Inmovilizado Material	87,192.0		0.0		0.0		29,029.0		9,680.0	
Gastos de I+D										
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	21,000.0	P	0.0		0.0		0.0		0.0	
Propiedad Industrial										
Otro Inmovilizado Intangible										
Inmovilizado Intangible	21,000.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones										
Inversiones Inmobiliarias	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
Inmovilizado Financiero										
Resumen por forma de financiación	Inversiones de 2010	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2011	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2012	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2013	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2014	% Inversión Total Ejerc.
Inversiones Financiadas con Tesorería									9,680.0	100.0%
Inv. Financiadas con Préstamos	108,192.0	100.0%					29,029.0	100.0%		
Inv. Financiadas con Ampliación de Capital										
Inv. Financiadas por Leasing										
Inv. Financiadas con Subvenciones										
Inversión Total	108,192.0	100.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	29,029.0	100.0%	9,680.0	100.0%
IVA Soportado	17,310.7		0.0		0.0		4,644.6		1,548.8	

Tabla 1. Plan de Inversiones y forma de Financiación.

Resumen - Plan de Inversiones

Conceptos	Activo Inicial	Ejerc. 2010	Ejerc. 2011	Ejerc. 2012	Ejerc. 2013	Ejerc. 2014
Inmovilizado Material	0.0	87,192.0	87,192.0	87,192.0	116,221.0	125,901.0
AAIM	0.0	-9,391.1	-18,782.2	-28,173.3	-40,155.7	-52,385.8
Inmovilizado Intangible	0.0	21,000.0	21,000.0	21,000.0	21,000.0	21,000.0
AAII	0.0	-6,999.3	-13,998.6	-20,997.9	-21,000.0	-21,000.0
Inversiones Inmobiliarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inmovilizado Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos Amortizables	1,332.0	0.0				
Total Inmovilizado	1,332.0	91,801.6	75,411.2	59,020.8	76,065.3	73,515.2
Existencias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Realizable	213.1	24,650.5	29,512.4	38,915.8	49,867.9	71,222.0
Tesorería	1,454.9	5,746.8	1,849.8	2,951.5	317,273.7	620,078.0
Total Inversión	3,000.0	122,198.9	106,773.4	100,888.1	443,206.9	764,815.2

Tabla 2. Resumen del Plan de inversiones.

Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
2010	25,099.9	5,971.2	19,128.7	89,063.3
2011	25,099.9	4,791.3	20,308.5	68,754.8
2012	25,099.9	3,538.8	21,561.1	47,193.7
2013	31,834.4	3,811.0	28,023.3	48,199.3
2014	31,834.4	2,082.6	29,751.8	18,447.6

Tabla 3. Totales de Operaciones de Préstamos.

CONCEPTO	Prestamo Inicial	2010	2011	2012	2013	2014
Capital en Préstamo	0.0	108,192.0	0.0	0.0	29,029.0	0.0
Interés	0.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Años	5	5	5	5	5	5
Nº Pagos por Año	12	12	12	12	12	12
Periodos de Carencia	0	0	0	0	0	0
Gastos de Formalización	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Tabla 4. Resumen de Préstamos.

Plan de Financiación no ligado directamente al Plan de Inversiones	2010	2011	2012	2013	2014
Otras Variaciones de Capital	125,000.0	74,000.0			
Otras Subvenciones, Donaciones y Leg.					
Otros Préstamos a L. P.					

Tabla 5. Plan de Financiación no ligado al Plan de Inversiones.

Cuadro Resumen Amortización de Préstamos

	Mes	Cuota	Intereses	Devolución del Capital		Mes	Cuota	Intereses	Devolución del Capital		Mes	Cuota	Intereses	Devolución del Capital
2010	Enero	2,091.7	541.0	1,550.7	2011	Enero	2,091.7	445.3	1,646.3	2012	Enero	2,091.7	343.8	1,747.9
	Febrero	2,091.7	533.2	1,558.4		Febrero	2,091.7	437.1	1,654.6		Febrero	2,091.7	335.0	1,756.6
	Marzo	2,091.7	525.4	1,566.2		Marzo	2,091.7	428.8	1,662.8		Marzo	2,091.7	326.3	1,765.4
	Abril	2,091.7	517.6	1,574.1		Abril	2,091.7	420.5	1,671.2		Abril	2,091.7	317.4	1,774.2
	Mayo	2,091.7	509.7	1,581.9		Mayo	2,091.7	412.1	1,679.5		Mayo	2,091.7	308.6	1,783.1
	Junio	2,091.7	501.8	1,589.9		Junio	2,091.7	403.7	1,687.9		Junio	2,091.7	299.6	1,792.0
	Julio	2,091.7	493.9	1,597.8		Julio	2,091.7	395.3	1,696.3		Julio	2,091.7	290.7	1,801.0
	Agosto	2,091.7	485.9	1,605.8		Agosto	2,091.7	386.8	1,704.8		Agosto	2,091.7	281.7	1,810.0
	Septiembre	2,091.7	477.8	1,613.8		Septiembre	2,091.7	378.3	1,713.4		Septiembre	2,091.7	272.6	1,819.0
	Octubre	2,091.7	469.8	1,621.9		Octubre	2,091.7	369.7	1,721.9		Octubre	2,091.7	263.5	1,828.1
	Noviembre	2,091.7	461.7	1,630.0		Noviembre	2,091.7	361.1	1,730.5		Noviembre	2,091.7	254.4	1,837.3
	Diciembre	2,091.7	453.5	1,638.1		Diciembre	2,091.7	352.5	1,739.2		Diciembre	2,091.7	245.2	1,846.5
2013	Enero	2,652.9	381.1	2,271.8	2014	Enero	2,652.9	241.0	2,411.9					
	Febrero	2,652.9	369.8	2,283.1		Febrero	2,652.9	228.9	2,423.9					
	Marzo	2,652.9	358.3	2,294.5		Marzo	2,652.9	216.8	2,436.0					
	Abril	2,652.9	346.9	2,306.0		Abril	2,652.9	204.6	2,448.2					
	Mayo	2,652.9	335.3	2,317.5		Mayo	2,652.9	192.4	2,460.5					
	Junio	2,652.9	323.7	2,329.1		Junio	2,652.9	180.1	2,472.8					
	Julio	2,652.9	312.1	2,340.8		Julio	2,652.9	167.7	2,485.1					
	Agosto	2,652.9	300.4	2,352.5		Agosto	2,652.9	155.3	2,497.6					
	Septiembre	2,652.9	288.6	2,364.2		Septiembre	2,652.9	142.8	2,510.0					
	Octubre	2,652.9	276.8	2,376.0		Octubre	2,652.9	130.3	2,522.6					
	Noviembre	2,652.9	264.9	2,387.9		Noviembre	2,652.9	117.7	2,535.2					
	Diciembre	2,652.9	253.0	2,399.9		Diciembre	2,652.9	105.0	2,547.9					

Tabla 6 Resumen de amortización de préstamos.

Presupuesto de Ventas 3 LOCALES

Ejercicio 2010

Variación respecto al mes anterior

Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	Unidades a vender	432.0	432.0	432.0	432.0	432.0	432.0	216.0	0.0	432.0	432.0	432.0	432.0	4,536.0
	Precio Venta Unitario	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	Venta Mensual	1,728.0	1,728.0	1,728.0	1,728.0	1,728.0	1,728.0	864.0	0.0	1,728.0	1,728.0	1,728.0	1,728.0	18,144.0
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	Unidades a vender	4,320.0	4,320.0	4,320.0	4,320.0	4,320.0	4,320.0	2,160.0	0.0	4,320.0	4,320.0	4,320.0	4,320.0	45,360.0
	Precio Venta Unitario	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	
	Venta Mensual	32,400.0	32,400.0	32,400.0	32,400.0	32,400.0	32,400.0	16,200.0	0.0	32,400.0	32,400.0	32,400.0	32,400.0	340,200.0
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú empresa	Unidades a vender	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Precio Venta Unitario	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	
	Venta Mensual	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Línea etiqueta negra: plato único	Unidades a vender	144.0	144.0	144.0	144.0	144.0	144.0	72.0	0.0	144.0	144.0	144.0	144.0	1,512.0
	Precio Venta Unitario	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	
	Venta Mensual	756.0	756.0	756.0	756.0	756.0	756.0	378.0	0.0	756.0	756.0	756.0	756.0	7,938.0
Línea etiqueta negra: menú completo	Unidades a vender	1,440.0	1,440.0	1,440.0	1,440.0	1,440.0	1,440.0	720.0	0.0	1,440.0	1,440.0	1,440.0	1,440.0	15,120.0
	Precio Venta Unitario	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	
	Venta Mensual	15,840.0	15,840.0	15,840.0	15,840.0	15,840.0	15,840.0	7,920.0	0.0	15,840.0	15,840.0	15,840.0	15,840.0	166,320.0
Línea etiqueta negra: menú empresa	Unidades a vender	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Precio Venta Unitario	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	
	Venta Mensual	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Bebida	Unidades a vender	5,616.0	5,616.0	5,616.0	5,616.0	5,616.0	5,616.0	2,808.0	0.0	5,616.0	5,616.0	5,616.0	5,616.0	58,968.0
Total Ventas		56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	28,170.0		56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	591,570.0
Total IVA Repercucido por Ventas		3,943.8	3,943.8	3,943.8	3,943.8	3,943.8	3,943.8	1,971.9		3,943.8	3,943.8	3,943.8	3,943.8	41,409.9
													Punto de Equilibrio:	883,292

Tabla 7. Estimaciones de ventas mensuales para el primer año.

Presupuesto de Costes Variables

Ejercicio 2010

Costes Variables (a)		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	Precio Coste Unitario	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	
	Importe del C. Variable	777.6	777.6	777.6	777.6	777.6	777.6	388.8	0.0	777.6	777.6	777.6	777.6	8,164.8
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	Precio Coste Unitario	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Importe del C. Variable	17,280.0	17,280.0	17,280.0	17,280.0	17,280.0	17,280.0	8,640.0	0.0	17,280.0	17,280.0	17,280.0	17,280.0	181,440.0
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú empresa	Precio Coste Unitario	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Importe del C. Variable	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Línea etiqueta negra: plato único	Precio Coste Unitario	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	
	Importe del C. Variable	403.2	403.2	403.2	403.2	403.2	403.2	201.6	0.0	403.2	403.2	403.2	403.2	4,233.6
Línea etiqueta negra: menú completo	Precio Coste Unitario	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	
	Importe del C. Variable	8,280.0	8,280.0	8,280.0	8,280.0	8,280.0	8,280.0	4,140.0	0.0	8,280.0	8,280.0	8,280.0	8,280.0	86,940.0
Línea etiqueta negra: menú empresa	Precio Coste Unitario	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	
	Importe del C. Variable	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Bebida	Precio Coste Unitario	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	
	Importe del C. Variable	1,965.6	1,965.6	1,965.6	1,965.6	1,965.6	1,965.6	982.8	0.0	1,965.6	1,965.6	1,965.6	1,965.6	20,638.8
Costes Variables (a)		28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	14,353.2		28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	301,417.2
IVA Soportado de los Costes Variables 1		2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	1,004.7		2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	21,099.2
Compras del Periodo		28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	14,353.2	0.0	28,706.4	28,706.4	28,706.4	28,706.4	301,417.2
Total IVA Soportado por Compras		2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	1,004.7		2,009.4	2,009.4	2,009.4	2,009.4	21,099.2

Otros Costes Variables (b)		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Mercancía deteriorada	3.0%	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	845.1		1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	17,747.1
Bolsas, cubiertos, vasos, etc...	3.0%	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	845.1		1,690.2	1,690.2	1,690.2	1,690.2	17,747.1
Transporte s/ Vtas y otros costes	0.0%													
Otros Costes Variables (b)		3,380.4	3,380.4	3,380.4	3,380.4	3,380.4	3,380.4	1,690.2		3,380.4	3,380.4	3,380.4	3,380.4	35,494.2
IVA Soportado por Otros C. Variables		540.9	540.9	540.9	540.9	540.9	540.9	270.4		540.9	540.9	540.9	540.9	5,679.1

Total Costes Variables (a + b)		32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	16,043.4		32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	336,911.4
---------------------------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

Tabla 8. Estimaciones de costes mensuales el primer año.

Estacionalidad de las Ventas

Ejercicio 2010

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Porcentaje Venta Anual (Ejerc. Económico)	9.5%	9.5%	9.5%	9.5%	9.5%	9.5%	4.8%	0.0%	9.5%	9.5%	9.5%	9.5%	100.0%

Tabla 9. Estacionalidad de las Ventas del primer año.

	Ventas (en €)	% / Vtas	Coste (en €)	% / Ctes	Margen (en €)	% de Margen	% Contribución
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal plato único	18,144.0	3.1%	8,164.8	2.7%	9,979.2	55.0%	3.4%
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú completo	340,200.0	57.5%	181,440.0	60.2%	158,760.0	46.7%	54.7%
Total Mediterránea, Light y Bajo en Sal menú empresa							
Línea etiqueta negra: plato único	7,938.0	1.3%	4,233.6	1.4%	3,704.4	46.7%	1.3%
Línea etiqueta negra: menú completo	166,320.0	28.1%	86,940.0	28.8%	79,380.0	47.7%	27.4%
Línea etiqueta negra: menú empresa							
Bebida	58,968.0	10.0%	20,638.8	6.8%	38,329.2	65.0%	13.2%
Totales	591,570.0	100.0%	301,417.2	100.0%	290,152.8	49.0%	100.0%

Tabla 10. Estructura de Ventas y Márgenes.

Conceptos	Ejercicio 2010						Ejercicio 2011						Ejercicio 2012						Ejercicio 2013						Ejercicio 2014					
	Sueldo Bruto Anual	% SS Trabajador	Sueldo Neto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual	% Variación Sueldos	Sueldo Bruto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual	% Variación Sueldos	Sueldo Bruto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual	% Variación Sueldos	Sueldo Bruto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual	% Variación Sueldos	Sueldo Bruto Anual	% SS Empresa	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual				
Gerente	33,880.0	6.4%	28,323.7	32.8%	11,112.6	44,992.6	5.0%	35,574.0	32.8%	11,668.3	47,242.3	5.0%	37,352.7	32.8%	12,251.7	49,604.4	5.0%	39,220.3	32.8%	12,864.3	52,084.6	5.0%	41,181.4	32.8%	13,507.5	54,688.8				
Nutricionista - Encargado de tienda	21,560.0	6.4%	18,024.2	32.8%	7,071.7	28,631.7	5.0%	22,638.0	32.8%	7,425.3	30,063.3	5.0%	23,769.9	32.8%	7,796.5	31,566.4	5.0%	24,958.4	32.8%	8,186.4	33,144.7	5.0%	26,206.3	32.8%	8,595.7	34,802.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Nutricionista - Encargado de tienda	21,560.0	6.4%	18,024.2	32.8%	7,071.7	28,631.7	5.0%	22,638.0	32.8%	7,425.3	30,063.3	5.0%	23,769.9	32.8%	7,796.5	31,566.4	5.0%	24,958.4	32.8%	8,186.4	33,144.7	5.0%	26,206.3	32.8%	8,595.7	34,802.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Nutricionista - Encargado de tienda	21,560.0	6.4%	18,024.2	32.8%	7,071.7	28,631.7	5.0%	22,638.0	32.8%	7,425.3	30,063.3	5.0%	23,769.9	32.8%	7,796.5	31,566.4	5.0%	24,958.4	32.8%	8,186.4	33,144.7	5.0%	26,206.3	32.8%	8,595.7	34,802.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Cajero media jornada	7,000.0	6.4%	5,852.0	32.8%	2,296.0	9,296.0	2.5%	7,175.0	32.8%	2,353.4	9,528.4	2.5%	7,354.4	32.8%	2,412.2	9,766.6	2.5%	7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Nutricionista - Encargado de tienda	0.0	6.4%		32.8%					32.8%	0.0				32.8%				24,958.4	32.8%	8,186.4	33,144.7	5.0%	26,206.3	32.8%	8,595.7	34,802.0				
Cajero media jornada	0.0	6.4%		32.8%					32.8%	0.0				32.8%				7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Cajero media jornada	0.0	6.4%		32.8%					32.8%	0.0				32.8%				7,538.2	32.8%	2,472.5	10,010.8	2.5%	7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0				
Cajero media jornada	0.0	6.4%		32.8%					32.8%	0.0				32.8%					32.8%					7,726.7	32.8%	2,534.4	10,261.0			
Totales	140,560.0		117,508.2		46,103.7	186,663.7		146,538.0		48,064.5	194,602.5		152,788.7		50,114.7	202,903.3		199,359.8		65,390.0	264,749.8		215,546.8		70,699.4	286,246.2				

Tabla 11. Recursos Humanos.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados

Ejerc. 2010

Todos los datos son sin IVA o Impuesto Equivalente

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (Ingresos)	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	28,170.0	0.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	56,340.0	591,570.0
Coste de Ventas (Costes Variables)	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	16,043.4	0.0	32,086.8	32,086.8	32,086.8	32,086.8	336,911.4
Margen Bruto s/Ventas	24,253.2	24,253.2	24,253.2	24,253.2	24,253.2	24,253.2	12,126.6	0.0	24,253.2	24,253.2	24,253.2	24,253.2	254,658.6
Sueldos y Salarios	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	140,560.0
Cargas Sociales	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	46,103.7
Tributos y Tasas	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	433.3	5,200.0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	4,680.0
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	8,160.0
Material de Oficina	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	1,200.0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	71,340.0
Primas de Seguros	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	297.1	3,564.7
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	17,172.0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	3,000.0
Arrendamientos y Cánones	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	46,800.0
Transportes y Mensajería	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	600.0
Otros Servicios	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	416.7	5,000.0
Resultado Operativo (EBITDA)	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-17,321.8	-29,448.4	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-5,195.2	-98,721.8
Dotación Amortizaciones	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	1,476.9	17,722.4
Total Gastos de Explotación	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	30,925.2	371,102.8
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-18,798.6	-30,925.2	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-6,672.0	-116,444.2
Ingresos Financieros													0.0
Gastos Financieros	842.4	834.6	826.8	819.0	811.1	803.2	644.6	485.9	779.3	771.2	763.1	754.9	9,136.1
Resultado Financiero	-842.4	-834.6	-826.8	-819.0	-811.1	-803.2	-644.6	-485.9	-779.3	-771.2	-763.1	-754.9	-9,136.1
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-7,514.4	-7,506.7	-7,498.9	-7,491.0	-7,483.2	-7,475.3	-19,443.2	-31,411.1	-7,451.3	-7,443.2	-7,435.1	-7,427.0	-125,580.3
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales													0.0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-7,514.4	-7,506.7	-7,498.9	-7,491.0	-7,483.2	-7,475.3	-19,443.2	-31,411.1	-7,451.3	-7,443.2	-7,435.1	-7,427.0	-125,580.3
Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos	-7,514.4	-15,021.1	-22,519.9	-30,011.0	-37,494.1	-44,969.4	-64,412.6	-95,823.7	-103,275.0	-110,718.2	-118,153.3	-125,580.3	

Beneficio Bruto: -125,580.3

Provisión Impuesto sobre Beneficios: 0.0

Beneficio Neto: -125,580.3

Costes Fijos Anuales (por Ejercicio Económico): 380,238.9

Hs Trabajo Productivas / Día	7.5	
Nº Trabajadores Productivos	11.0	
Días Productivos / Mes	20.0	
Meses Productivos / Año (Ejercicio Económico)	11.0	
Hs Trabajo Productivas / Año (Ejercicio Económico)	18,150.0	Hs / Año (Ejerc. Ec.)

Coste Fijo / Hora: 20.9 **Euros / Hora**

Tabla 12. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del primer año.

Política de Cobros y de Pagos

Ejerc. 2010

Cobros por Ventas

Ventas del Periodo + IVA Repercutido	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	30,141.9	0.0	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8

Plazos de Cobro	% sobre Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	100.0%	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	30,141.9	0.0	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	632,979.9
a 30 días			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
a 60 días				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
a 90 días					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
a 120 días						0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
a 150 días							0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
a 180 días								0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Cobros Ventas	100.0%	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	30,141.9	0.0	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	632,979.9
Cobros Pdtes de Clientes														0.0
Cobros Pdtes de Otros Deudores														0.0

Tabla 13. Cobros por Ventas para el primer año.

Cobros con Tarjetas de Crédito

% Coste a Pagar a la Entidad Financiera	1.0%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Coste Anual
% de Cobro de Ventas con Tarjetas		50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	
Coste Financiero		301.4	301.4	301.4	301.4	301.4	301.4	150.7	0.0	301.4	301.4	301.4	301.4	3,164.9

Tabla 14. Cobros con Tarjetas de Crédito.

Pagos por Compras

Ejerc. 2010

Compras del Periodo + IVA Soportado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	15,357.9	0.0	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	322,516.4

Plazos de Pago	% sobre Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Pdte Pago
Contado	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
a 30 días	100.0%		30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	15,357.9	0.0	30,715.8	30,715.8	30,715.8	291,800.6	
a 60 días				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
a 90 días					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
a 120 días						0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
a 150 días							0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
a 180 días								0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total	100.0%	0.0	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	30,715.8	15,357.9	0.0	30,715.8	30,715.8	30,715.8	291,800.6	
Pagos Pdtes a Otros Acreedores a LP														0.0	0.0
Pagos Pdtes a Acreedores Comerciales														0.0	0.0
Pagos Pdtes a Salarios a Pagar														0.0	0.0
Pagos Pdtes a Administraciones Públicas														0.0	0.0

Tabla 15. Pagos por Compras el primer año.

Plan de Tesorería

Ejerc. 2010

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Saldo Inicial (1)	1,454.9	129,896.2	123,497.2	117,098.1	107,185.1	100,786.0	94,387.0	56,443.4	9,341.1	33,657.9	18,544.9	12,145.8		
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	30,141.9	0.0	60,283.8	60,283.8	60,283.8	60,283.8	632,979.9	
Cobro Deudas Pdtes (de Clientes y Otros Deudores)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Disposiciones de Crédito a CP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Ingresos Financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Otras Entradas (sin IVA)	125,000.0												125,000.0	
Retenciones IRPF	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	1,171.3	14,056.0	
Total Entradas (2)	186,455.1	61,455.1	61,455.1	61,455.1	61,455.1	61,455.1	31,313.2	1,171.3	61,455.1	61,455.1	61,455.1	61,455.1	772,035.9	
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	3,921.3	34,637.1	34,637.1	34,637.1	34,637.1	34,637.1	32,676.5	15,357.9	3,921.3	34,637.1	34,637.1	34,637.1	332,973.8	
Pago Deudas Pdtes (a Acreedores a LP, Proveedores y Adm. Públicas)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso)	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	11,713.3	140,560.0	
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Cargas Sociales	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	3,842.0	46,103.7	
Tributos y Tasas										5,200.0			5,200.0	
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	390.0	4,680.0	
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	680.0	8,160.0	
Material de Oficina	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	1,200.0	
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	5,945.0	71,340.0	
Primas de Seguros	3,564.7												3,564.7	
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	1,431.0	17,172.0	
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	3,000.0	
Arrendamientos y Cánones	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	46,800.0	
Transportes y Mensajería	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	466.7	5,600.0	
Gastos financieros	842.4	834.6	826.8	819.0	811.1	803.2	644.6	485.9	779.3	771.2	763.1	754.9	9,136.1	
Devolución del Capital del Préstamo	1,550.7	1,558.4	1,566.2	1,574.1	1,581.9	1,589.9	1,597.8	1,605.8	1,613.8	1,621.9	1,630.0	1,638.1	19,128.7	
Devol. Préstamos de Socios y Administradores													0.0	
Recuperación Coste Leasing	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Reembolsos de Créditos a CP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Inversiones Realizadas	0.0												0.0	
Otras Entradas y Salidas (Sin IVA)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	19,416.7	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	2,106.0	42,583.0	
Total Salidas (3)	58,013.8	67,854.2	67,854.2	67,854.2	67,854.2	67,854.2	65,742.8	48,273.6	37,138.3	73,054.2	67,854.2	67,854.2	757,202.0	IVA a Liquidar
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				-19,661.5			-21,799.1			-26,026.9				-28,164.5
Liquidación IRPF (5)				3,514.0			3,514.0			3,514.0				3,514.0
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	128,441.4	-6,399.1	-6,399.1	-9,913.1	-6,399.1	-6,399.1	-37,943.6	-47,102.2	24,316.8	-15,113.1	-6,399.1	-6,399.1		IRPF a Liquidar
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiete	129,896.2	123,497.2	117,098.1	107,185.1	100,786.0	94,387.0	56,443.4	9,341.1	33,657.9	18,544.9	12,145.8	5,746.8		

Tabla 16. Flujos de Tesorería.

Resumen Cuentas de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados

	Cierre Ejerc. 2010	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2011	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2012	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2013	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2014	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
Ventas (Ingresos)	591,570.0	100.0%		708,246.0	100.0%	19.7%	933,912.0	100.0%	31.9%	1,431,120.6	100.0%	53.2%	1,672,036.8	100.0%	16.8%
Coste de Ventas (Costes Variables)	336,911.4	57.0%		411,649.6	58.1%	22.2%	506,005.9	54.2%	22.9%	617,713.2	43.2%	22.1%	709,381.0	42.4%	14.8%
Margen Bruto s/Ventas	254,658.6	43.0%		296,596.4	41.9%	16.5%	427,906.1	45.8%	44.3%	813,407.4	56.8%	90.1%	962,655.8	57.6%	18.3%
Sueldos y Salarios	140,560.0	23.8%		146,538.0	20.7%	4.3%	152,788.7	16.4%	4.3%	199,359.8	13.9%	30.5%	215,546.8	12.9%	8.1%
Cargas Sociales	46,103.7	7.8%		48,064.5	6.8%	4.3%	50,114.7	5.4%	4.3%	65,390.0	4.6%	30.5%	70,699.4	4.2%	8.1%
Tributos y Tasas	5,200.0	0.9%		600.0	0.1%	-88.5%	600.0	0.1%	0.0%	1,300.0	0.1%	116.7%	2,816.7	0.2%	116.7%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	4,680.0	0.8%		4,726.8	0.7%	1.0%	4,774.1	0.5%	1.0%	6,429.1	0.4%	34.7%	8,657.8	0.5%	34.7%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	8,160.0	1.4%		8,282.4	1.2%	1.5%	8,406.6	0.9%	1.5%	8,532.7	0.6%	1.5%	8,660.7	0.5%	1.5%
Material de Oficina	1,200.0	0.2%		1,200.0	0.2%	0.0%	1,200.0	0.1%	0.0%	1,600.0	0.1%	33.3%	2,133.3	0.1%	33.3%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	71,340.0	12.1%		35,590.0	5.0%	-50.1%	65,090.0	7.0%	82.9%	36,490.0	2.5%	-43.9%	40,139.0	2.4%	10.0%
Primas de Seguros	3,564.7	0.6%		3,564.7	0.5%	0.0%	3,564.7	0.4%	0.0%	5,937.7	0.4%	66.6%	9,890.3	0.6%	66.6%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	17,172.0	2.9%		41,922.0	5.9%	144.1%	56,805.0	6.1%	35.5%	58,191.8	4.1%	2.4%	59,612.5	3.6%	2.4%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	3,000.0	0.5%		3,000.0	0.4%	0.0%	3,000.0	0.3%	0.0%	4,000.0	0.3%	33.3%	4,000.0	0.2%	0.0%
Arrendamientos y Cánones	46,800.0	7.9%		47,268.0	6.7%	1.0%	47,740.7	5.1%	1.0%	64,290.8	4.5%	34.7%	86,578.3	5.2%	34.7%
Transportes y Mensajería	600.0	0.1%		1,800.0	0.3%	200.0%	2,500.0	0.3%	38.9%	3,000.0	0.2%	20.0%	3,600.0	0.2%	20.0%
Otros Servicios	5,000.0	0.8%		5,000.0	0.7%	0.0%	5,000.0	0.5%	0.0%	5,000.0	0.3%	0.0%	5,000.0	0.3%	0.0%
Resultado Operativo (EBITDA)	-98,721.8	-16.7%		-50,959.9	-7.2%	48.4%	26,321.6	2.8%	151.7%	353,885.5	24.7%	1244.5%	445,321.0	26.6%	25.8%
Dotación Amortizaciones	17,722.4	3.0%		16,390.4	2.3%	-7.5%	16,390.4	1.8%	0.0%	11,984.5	0.8%	-26.9%	12,230.1	0.7%	2.0%
Total Gastos de Explotación	371,102.8	62.7%		363,946.8	51.4%	-1.9%	417,974.8	44.8%	14.8%	471,506.4	32.9%	12.8%	529,564.8	31.7%	12.3%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-116,444.2	-19.7%		-67,350.3	-9.5%	42.2%	9,931.2	1.1%	114.7%	341,901.0	23.9%	3342.7%	433,090.9	25.9%	26.7%
Ingresos Financieros	0.0	0.0%		0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%
Gastos Financieros	9,136.1	1.5%		8,580.5	1.2%	-6.1%	8,336.3	0.9%	-2.8%	10,293.6	0.7%	23.5%	9,097.9	0.5%	-11.6%
Resultado Financiero	-9,136.1	-1.5%		-8,580.5	-1.2%	6.1%	-8,336.3	-0.9%	2.8%	-10,293.6	-0.7%	-23.5%	-9,097.9	-0.5%	11.6%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-125,580.3	-21.2%		-75,930.8	-10.7%	39.5%	1,594.9	0.2%	102.1%	331,607.4	23.2%	20691.2%	423,993.0	25.4%	27.9%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0.0	0.0%		0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-125,580.3	-21.2%		-75,930.8	-10.7%	39.5%	1,594.9	0.2%	102.1%	331,607.4	23.2%	20691.2%	423,993.0	25.4%	27.9%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0.0	0.0%		0.0	0.0%	NS	0.0	0.1%	NS	39,507.4	2.8%	8156.8%	121,197.9	7.2%	206.8%
Resultado Neto	-125,580.3	-21.2%		-75,930.8	-10.7%	39.5%	1,594.9	0.2%	102.1%	292,100.0	20.4%	18214.1%	302,795.1	18.1%	3.7%
Valor Compras del Ejerc. 2009							478.5								
Cash-Flow Económico	-107,857.9	NS		-59,540.4	NS		17,985.3	1.9%		304,084.5	21.2%		315,025.2	18.8%	

(NS: Porcentaje No Significativo)

Tabla 17. Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los cinco primeros años.

Distribución del Resultado - Reparto de Beneficios

Conceptos	2010: Reparto de Beneficios de 2009 = 0		2011: Reparto de Beneficios de 2010 = - 125580.3		2012: Reparto de Beneficios de 2011 = - 201511.1		2013: Reparto de Beneficios de 2012 = - 199916.1		2014: Reparto de Beneficios de 2013 = 92183.9		: Reparto de Beneficios de 2014 = 335059.5	
	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe
A Reservas Legales Obligatorias		0.0	10.0%	0.0	10.0%	0.0	10.0%	0.0	10.0%	9,218.4	10.0%	33,505.9
A Reservas Voluntarias		0.0	10.0%	0.0	10.0%	0.0	10.0%	0.0	10.0%	9,218.4	10.0%	33,505.9
A Resultado de Ejercicios Anteriores		0.0	30.0%	0.0	30.0%	0.0	30.0%	0.0	35.0%	32,264.4	30.0%	100,517.8
Pago de Dividendos		0.0	50.0%	0.0	50.0%	0.0	50.0%	0.0	45.0%	41,482.8	50.0%	167,529.7
TOTAL	0.0%	0.0	100.0%	0.0	100.0%	0.0	100.0%	0.0	100.0%	92,183.9	100.0%	335,059.5

Retención a Cta IRPF del Pago de Dividendos

Tabla 18. Distribución del Resultado.

Resumen Balances de Situación

	Cierre Ejerc. 2010		Cierre Ejerc. 2011		Cierre Ejerc. 2012		Cierre Ejerc. 2013		Cierre Ejerc. 2014	
	Euros	%								
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	91,801.6	75.1%	75,411.2	70.6%	59,020.8	58.5%	76,065.3	17.2%	73,515.2	9.6%
Inmovilizado Material	87,192.0	71.4%	87,192.0	81.7%	87,192.0	86.4%	116,221.0	26.2%	125,901.0	16.5%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	-9,391.1	-7.7%	-18,782.2	-17.6%	-28,173.3	-27.9%	-40,155.7	-9.1%	-52,385.8	-6.8%
Inmovilizado Intangible	21,000.0	17.2%	21,000.0	19.7%	21,000.0	20.8%	21,000.0	4.7%	21,000.0	2.7%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	-6,999.3	-5.7%	-13,998.6	-13.1%	-20,997.9	-20.8%	-21,000.0	-4.7%	-21,000.0	-2.7%
Inversiones Inmobiliarias Netas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inmovilizado Financiero	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos Amortizables Netos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	30,397.3	24.9%	31,362.2	29.4%	41,867.3	41.5%	367,141.6	82.8%	691,300.1	90.4%
Existencias	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	24,650.5	20.2%	29,512.4	27.6%	38,915.8	38.6%	49,867.9	11.3%	71,222.0	9.3%
Tesorería (Disponible)	5,746.8	4.7%	1,849.8	1.7%	2,951.5	2.9%	317,273.7	71.6%	620,078.0	81.1%
Total Activo	122,198.9	100.0%	106,773.4	100.0%	100,888.1	100.0%	443,206.9	100.0%	764,815.2	100.0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	2,419.7	2.0%	488.9	0.5%	2,083.9	2.1%	294,183.9	66.4%	555,496.3	72.6%
Capital	128,000.0	104.7%	202,000.0	189.2%	202,000.0	200.2%	202,000.0	45.6%	202,000.0	26.4%
Reservas Obligatorias	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	9,218.4	1.2%
Reservas Voluntarias	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	9,218.4	1.2%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0.0	0.0%	-125,580.3	-117.6%	-201,511.1	-199.7%	-199,916.1	-45.1%	32,264.4	4.2%
Resultado del Ejercicio	-125,580.3	-102.8%	-75,930.8	-71.1%	1,594.9	1.6%	292,100.0	65.9%	302,795.1	39.6%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	89,063.3	72.9%	68,754.8	64.4%	47,193.7	46.8%	48,199.3	10.9%	18,447.6	2.4%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	89,063.3	72.9%	68,754.8	64.4%	47,193.7	46.8%	48,199.3	10.9%	18,447.6	2.4%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Acreeedores L.P.	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	30,715.8	25.1%	37,529.6	35.1%	51,610.5	51.2%	100,823.6	22.7%	190,871.4	25.0%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	5,000.0	5.0%	5,000.0	1.1%	5,000.0	0.7%
Acreeedores Comerciales	30,715.8	25.1%	37,529.6	35.1%	46,132.0	45.7%	56,316.2	12.7%	64,673.5	8.5%
C/c con Socios y Administradores	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Salarios a Pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	478.5	0.5%	39,507.4	8.9%	121,197.9	15.8%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	122,198.9	100.0%	106,773.4	100.0%	100,888.1	100.0%	443,206.9	100.0%	764,815.2	100.0%
Total Recursos Permanentes	91,483.0	74.9%	69,243.7	64.9%	49,277.6	48.8%	342,383.2	77.3%	573,943.8	75.0%
Total Recursos Ajenos	119,779.2	98.0%	106,284.5	99.5%	98,804.2	97.9%	149,023.0	33.6%	209,319.0	27.4%

Tabla 19. Balances de Situación para los cinco primeros años.

Cuadro de Amortización Contable

Conceptos	Importes de los Activos de Partida	Tasa de Amortización (en %)	Inversión Inicial Pendiente de Amortizar	Tasa de Amortización Calculada (en %)	Años de Vida Restantes	Activos de Partida, ejerc. 2010 + Nuevas Inversiones	Cuota Amortización, ejerc. 2010	Activos, ejerc. 2011 + Nuevas Inversiones	Cuota Amortización, ejerc. 2011	Activos, ejerc. 2012 + Nuevas Inversiones	Cuota Amortización, ejerc. 2012	Activos, ejerc. 2013 + Nuevas Inversiones	Cuota Amortización, ejerc. 2013	Activos, ejerc. 2014 + Nuevas Inversiones	Cuota Amortización, ejerc. 2014
Terrenos y Bienes Naturales	0.0	0.0%	0.0												
Edificios y Construcciones	0.0	3.0%	0.0	3.0%	33	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Instalaciones/Acondicionamiento	0.0	10.0%	0.0	10.0%	10	36,000.0	3,600.0	32,400.0	3,600.0	28,800.0	3,600.0	37,200.0	4,800.0	32,400.0	4,800.0
Maquinaria	0.0	10.0%	0.0	10.0%	10	42,012.0	4,201.2	37,810.8	4,201.2	33,609.6	4,201.2	43,617.4	5,622.1	47,675.3	6,590.1
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	0.0	20.0%	0.0	20.0%	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Mobiliario	0.0	10.0%	0.0	10.0%	10	6,300.0	630.0	5,670.0	630.0	5,040.0	630.0	6,510.0	840.0	5,670.0	840.0
Elementos de Transporte	0.0	20.0%	0.0	20.0%	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equipos Informáticos	0.0	33.3%	0.0	33.3%	3	2,880.0	959.9	1,920.1	959.9	960.2	959.9	720.3	720.3	0.0	0.0
Otro Inmovilizado Material	0.0	20.0%	0.0	20.0%	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inmovilizado Material	0.0		0.0			87,192.0	9,391.1	77,800.9	9,391.1	68,409.8	9,391.1	88,047.6	11,982.4	85,745.3	12,230.1
Gastos de I+D	0.0	25.0%	0.0	25.0%	4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	0.0	33.3%	0.0	33.3%	3	21,000.0	6,999.3	14,000.7	6,999.3	7,001.4	6,999.3	2.1	2.1	0.0	0.0
Propiedad Industrial	0.0	20.0%	0.0	20.0%	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otro Inmovilizado Intangible	0.0	10.0%	0.0	10.0%	10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inmovilizado Intangible	0.0		0.0			21,000.0	6,999.3	14,000.7	6,999.3	7,001.4	6,999.3	2.1	2.1	0.0	0.0
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones	0.0	3.0%	0.0	3.0%	33	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversiones Inmobiliarias	0.0		0.0			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
De Primer Establecimiento	0.0	100.0%	0.0	100.0%	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
De Constitución	1,332.0	100.0%	1,332.0	100.0%	1	1,332.0	1,332.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos Amortizables	1,332.0		1,332.0			1,332.0	1,332.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Anual	1,332.0		1,332.0			109,524.0	17,722.4	91,801.6	16,390.4	75,411.2	16,390.4	88,049.7	11,984.5	85,745.3	12,230.1

Tabla 20. Cuadro de Amortización Contable.

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIOS



alimentarium

Comida sana como hecha en casa

Socios inversores:

- M^a Isabel Cadena de la Torre
- M^a Cristina Casas Torres
- Julia Fernández Bautista
- Víctor Manuel Chamorro Chamorro
- Alejandro Marín Lorenzo

MBA Part Time 2008 - 2009

Índice de Contenidos

1	MISIÓN DEL NEGOCIO	1
2	PLAN FINANCIERO	2
3	MERCADO:	5
4	COMPETENCIA	6
5	PROVEEDORES	7
6	BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	8
7	ANÁLISIS INTERNO	9
8	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
9	ESTRATEGIA COMERCIAL	11
10	PLAN DE OPERACIONES	17
11	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	21
12	PLAN FINANCIERO DE CONTINGENCIA	22

1 MISIÓN DEL NEGOCIO

Alimentarium nace como una empresa de asesoramiento y venta de alimentación saludable precocinada de alta calidad, tanto en local como a domicilio.

Nuestros servicios se caracterizan fundamentalmente por su profesionalidad, su alta calidad y el trato individualizado a nuestros clientes.

El objeto de nuestro negocio es ayudar a nuestros clientes a mejorar su salud e imagen gracias a facilitarles la adquisición de buenos hábitos alimenticios a través de comida saludable precocinada sin necesidad de tener que invertir tiempo en ello.

Nuestra empresa se dirige a ciudadanos urbanos, interesados en su salud y bienestar, que suelen comer fuera de casa o que no disponen del tiempo necesario para hacer la compra y prepararse la comida para llevarla a su lugar de trabajo, y que requieran la ayuda de un especialista nutricionista para lograrlo.

El negocio consiste en proporcionar al cliente dos servicios fundamentales:

- El asesoramiento y consulta con un especialista
- Que el cliente pueda comprar en nuestro local diariamente platos preparados listos para el calentamiento en envase. Una comida saludable que, además, pueda con ella seguir el plan de comidas que el nutricionista le haya recomendado.

Con este servicio el cliente cumple un doble objetivo:

- Conseguir aquella dieta alimenticia que se adecua a sus características y lograr los resultados esperados, de manera personalizada.
- Suplir la falta de tiempo que le impide en muchas ocasiones comer de forma saludable fuera de casa.

Inicialmente está previsto establecerse en la ciudad de Madrid, en núcleos empresariales y área de influencia, para más adelante abrir sucursales en otros núcleos empresariales de otras grandes ciudades de España.

2 PLAN FINANCIERO

2.1 Fuentes de Financiación

Las necesidades de inversión vienen definidas por el plan de apertura de los tres locales de forma simultánea en la Comunidad de Madrid, y el cuarto local el año 2013. En el momento de partida, decidimos no comprar ningún local debido a la elevada inversión de partida que supondría, además de la dificultad que podríamos encontrar para la financiación de dicha inversión en el actual entorno económico. Por tanto, las principales inversiones se destinarán al acondicionamiento y equipamiento de estos tres locales, además de a la adquisición de equipos informáticos y mobiliario de oficina, y un ERP para la gestión de la empresa.

Se partirá de un Capital Social el primer año de 125,000€ que se ampliará el segundo año en 74,000€, para poder mantener la estructura de gastos variables y fijos en los dos primeros años. Además, para financiar el plan de inversiones necesario, se dispondrá el primer año de un préstamo a largo plazo de 108,109€ y en el año 4, año en que se prevé la apertura de un cuarto local, se realizará una ampliación del préstamo de 29,029€.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital en Préstamo	108,192 €	- €	- €	29,029 €	- €
Otras Variaciones de Capital	125,000 €	74,000 €	- €	- €	- €

2.2 Plan de Inversiones

El Plan de Inversiones contempla los siguientes importes durante los primeros cinco años:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalaciones/Acondicionamiento de locales	36,000 €	0 €	0 €	12,000 €	0 €
Maquinaria, Utillaje, Herramientas, Menaje	42,012 €	0 €	0 €	14,209 €	9,680 €
Mobiliario	6,300 €	0 €	0 €	2,100 €	0 €
Equipos Informáticos	2,880 €	0 €	0 €	720 €	0 €
Total Inmovilizado Material	87,192 €	0 €	0 €	29,029 €	9,680 €
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	21,000 €				
Total Inmovilizado Intangible	21,000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total Inmovilizado	108,192 €	0 €	0 €	29,029 €	9,680 €

En este plan de inversiones, la cuantía mayor se destinará al apartado Maquinaria, Utillaje, Herramientas y Menaje. Bajo este apartado aparecen reflejadas las compras de los expositores de frío necesarios para los locales, los armarios refrigerados, varios microondas, las cajas registradoras de los locales y las básculas para los nutricionistas. En el apartado de equipos informáticos se incluyen ordenadores portátiles e impresoras, y en el concepto Aplicaciones informáticas y Páginas Web está incluido la adquisición del ERP y el desarrollo de la página web de la empresa.

2.3 Objetivo de Ventas

Las estimaciones de Ventas se han realizado teniendo en cuenta el objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cinco años, que en nuestro caso es un 10% como se ha presentado anteriormente. Con este objetivo, y partiendo de una cuota de mercado del 4% aproximadamente el primer año, las ventas estimadas para los primeros cinco años de actividad son las siguientes:

	Año 1	% Var. año anterior	Año 2	% Var. año anterior	Año 3	% Var. año anterior	Año 4	% Var. año anterior	Año 5
Ventas Estimadas	591,570 €	19.72%	708,246 €	31.86%	933,912 €	53.24%	1,431,121 €	16.83%	1,672,037 €

2.4 Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales

En base a las estimaciones de gastos fijos y variables necesarios para la actividad de los cinco primeros años, y los objetivos de Ventas que se han expuesto, estas son las Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales de los cinco primeros años:

	Cierre Ejerc. 2010	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2011	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2012	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2013	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2014	% sobre Ventas
Ventas (Ingresos)	591,570 €	100.00%	708,246 €	100.00%	933,912 €	100.00%	1,431,121 €	100.00%	1,672,037 €	100.00%
Coste de Ventas (Costes Variables)	336,911 €	56.95%	411,650 €	58.12%	506,006 €	54.18%	617,713 €	43.16%	709,381 €	42.43%
Margen Bruto s/Ventas	254,659 €	43.05%	296,596 €	41.88%	427,906 €	45.82%	813,407 €	56.84%	962,656 €	57.57%
Costes Fijos	353,380 €	104.89%	347,556 €	84.43%	401,584 €	79.36%	459,522 €	74.39%	517,335 €	72.93%
Resultado Operativo (EBITDA)	- 98,722 €	-16.69%	50,960 €	-7.20%	26,322 €	2.82%	353,885 €	24.73%	445,321 €	26.63%
Dotación Amortizaciones	17,722 €	3.00%	16,390 €	2.31%	16,390 €	1.76%	11,984 €	0.84%	12,230 €	0.73%
Total Gastos de Explotación	371,103 €	62.73%	363,947 €	51.39%	417,975 €	44.76%	471,506 €	32.95%	529,565 €	31.67%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	- 116,444 €	-19.68%	67,350 €	-9.51%	9,931 €	1.06%	341,901 €	23.89%	433,091 €	25.90%
Ingresos Financieros	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%
Gastos Financieros	9,136 €	1.54%	8,580 €	1.21%	8,336 €	0.89%	10,294 €	0.72%	9,098 €	0.54%
Resultado Financiero	- 9,136 €	-1.54%	8,580 €	-1.21%	8,336 €	-0.89%	10,294 €	-0.72%	9,098 €	-0.54%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	- 125,580 €	-21.23%	75,931 €	-10.72%	1,595 €	0.17%	331,607 €	23.17%	423,993 €	25.36%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	- 125,580 €	-21.23%	75,931 €	-10.72%	1,595 €	0.17%	331,607 €	23.17%	423,993 €	25.36%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	- €	0.00%	- €	0.00%	- €	0.00%	39,507 €	2.76%	121,198 €	7.25%
Resultado Neto	- 125,580 €	-21.23%	75,931 €	-10.72%	1,595 €	0.17%	292,100 €	20.41%	302,795 €	18.11%

Como puede verse, aunque los dos primeros años los resultados son negativos, a cierre del quinto ejercicio contamos con un Resultado Neto positivo de 302,795€ lo que supone un 18,11% sobre ventas.

2.5 Principales Ratios Financieros

Hemos estudiado la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial, realizando una proyección a cinco años. Creemos que la rentabilidad de ese proyecto está garantizada como se deduce de los ratios financieros que se muestran.

De los siguientes ratios de Liquidez, Solvencia y Cobertura de Intereses, vemos que transcurridos los primeros años, la estructura financiera de la empresa es claramente sostenible.

Liquidez y Solvencia	2012	2013	2014
1. Solvencia	1.02	2.97	3.65
2. Tesorería (Prueba Ácida)	0.81	3.64	3.62
3. Disponibilidad	0.06	3.15	3.25

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2012	2013	2014
1. Endeudamiento	47.41	0.51	0.38
2. Cobertura de Intereses	1.19	33.22	47.60

Respecto a los ratios de Rentabilidad, transcurridos los primeros años son los siguientes:

Rentabilidad	2012	2013	2014
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	76.54%	99.29%	54.51%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	9.84%	77.14%	56.63%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas	1.06%	23.89%	25.90%
4. EBITDA sobre Ventas	2.82%	24.73%	26.63%

Y analizando la estructura de flujos de caja del negocio, obtenemos:

TIR	16%
VAN	77,280 €
Período de Pay-Back	3.51

2.6 Balances previsionales

Con las estimaciones de ventas y gastos que hemos considerado, estos son los balances de situación de los primeros años de actividad:

	Cierre 2010		Cierre 2011		Cierre 2012		Cierre 2013		Cierre 2014	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	91,802 €	75.1%	75,411 €	70.6%	59,021 €	58.5%	76,065 €	17.2%	73,515 €	9.6%
Inmovilizado Material	87,192 €	71.4%	87,192 €	81.7%	87,192 €	86.4%	116,221 €	26.2%	125,901 €	16.5%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	- 9,391 €	-7.7%	- 18,782 €	-17.6%	- 28,173 €	-27.9%	- 40,156 €	-9.1%	- 52,386 €	-6.8%
Inmovilizado Intangible	21,000 €	17.2%	21,000 €	19.7%	21,000 €	20.8%	21,000 €	4.7%	21,000 €	2.7%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	- 6,999 €	-5.7%	- 13,999 €	-13.1%	- 20,998 €	-20.8%	- 21,000 €	-4.7%	- 21,000 €	-2.7%
Inversiones Inmobiliarias Netas	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Inmovilizado Financiero	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Gastos Amortizables Netos	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	30,397 €	24.9%	31,362 €	29.4%	41,867 €	41.5%	367,142 €	82.8%	691,300 €	90.4%
Existencias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	24,651 €	20.2%	29,512 €	27.6%	38,916 €	38.6%	49,868 €	11.3%	71,222 €	9.3%
Tesorería (Disponible)	5,747 €	4.7%	1,850 €	1.7%	2,951 €	2.9%	317,274 €	71.6%	620,078 €	81.1%
Total Activo	122,199 €	100%	106,773 €	100%	100,888 €	100%	443,207 €	100%	764,815 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	2,420 €	2.0%	489 €	0.5%	2,084 €	2.1%	294,184 €	66.4%	555,496 €	72.6%
Capital	128,000 €	104.7%	202,000 €	189.2%	202,000 €	200.2%	202,000 €	45.6%	202,000 €	26.4%
Reservas Obligatorias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	9,218 €	1.2%
Reservas Voluntarias	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	9,218 €	1.2%
Resultados de Ejercicios Anteriores	- €	0.0%	- 125,580 €	-117.6%	- 201,511 €	-199.7%	- 199,916 €	-45.1%	- 32,264 €	-4.2%
Resultado del Ejercicio	- 125,580 €	-102.8%	- 75,931 €	-71.1%	- 1,595 €	-1.6%	- 292,100 €	-65.9%	- 302,795 €	-39.6%
Subvenciones, Donaciones y Legados	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	89,063 €	72.9%	68,755 €	64.4%	47,194 €	46.8%	48,199 €	10.9%	18,448 €	2.4%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	89,063 €	72.9%	68,755 €	64.4%	47,194 €	46.8%	48,199 €	10.9%	18,448 €	2.4%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Otros Acreedores L.P.	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	30,716 €	25.1%	37,530 €	35.1%	51,610 €	51.2%	100,824 €	22.7%	190,871 €	25.0%
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	- €	0.0%	- €	0.0%	5,000 €	5.0%	5,000 €	1.1%	5,000 €	0.7%
Acreedores Comerciales	30,716 €	25.1%	37,530 €	35.1%	46,132 €	45.7%	56,316 €	12.7%	64,673 €	8.5%
C/c con Socios y Administradores	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Salarios a Pagar	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%	- €	0.0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	- €	0.0%	- €	0.0%	478 €	0.5%	39,507 €	8.9%	121,198 €	15.8%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	122,199 €	100%	106,773 €	100%	100,888 €	100%	443,207 €	100%	764,815 €	100%

Como conclusión a todos estos ratios y las cuentas previsionales de Pérdidas y Ganancias que hemos presentado, podemos decir que a pesar de iniciar la actividad con un volumen de ventas por debajo del punto de equilibrio, las buenas expectativas en cuanto a aumento esperado de ventas gracias al plan comercial nos permiten alcanzar el quinto año una situación estable, con un buen ratio de solvencia, un reducido endeudamiento y buena capacidad de cobertura de intereses. Además, mediante dividendos, los socios recuperan en cinco años el importe aportado como Capital Social, y aún así cerramos el quinto año con un porcentaje de Tesorería frente al Activo Total muy elevado. Esto nos coloca en una situación idónea para pensar que la actividad y el crecimiento en años posteriores están garantizados, y que además será posible iniciar nuevos planes comerciales y nuevas líneas de acción.

3 MERCADO:

Alimentarium incorpora varios elementos diferenciadores que le distinguen de cualquier comercio de alimentación:

- La figura del nutricionista como diseñador y creador de nuestros productos, y como vendedor especialista.
- Las características de nuestros productos.: alta calidad.

3.1 Hábitos y Preferencias Alimentarias de los Consumidores.

Las comidas se han diversificado dando lugar a innovaciones, entre otros muchos factores, por los siguientes: disponibilidad económica, mayor oferta alimenticia, los horarios laborales y personales, las consideraciones nutricionales, las preferencias culinarias y la concepción de la relación estrecha entre alimentación y salud.

Las tendencias en los hábitos del consumidor en cuanto a alimento se preveen:

- Menos compras y adquisición de comidas de poca elaboración, platos precocinados y uso de comidas a domicilio.
- Compra de alimentos naturales, admitiendo como naturales platos precocinados; así como un aumento de los productos dietéticos.
- Incremento decisivo de la calidad en la elección de la alimentación.
- Tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones estéticas y de salud.
- Está aumentando la realización de la comida a mediodía en el trabajo mediante el recurso de la fiambra por falta de tiempo, distancia entre trabajo y hogar, y ahorro económico.
- Seis de cada diez españoles comen fuera de casa. Esta situación se da, especialmente, en las grandes ciudades.
- La tendencia de «llevar el tupper» a la oficina, está aumentando, principalmente por la crisis económica.

3.2 La Salud y la Imagen. La Figura del Nutricionista.

En la percepción de la población española existe una alta tendencia por el control de peso y los hábitos saludables. Para la mayoría, lo correcto para controlar estos factores es recurrir a los expertos, los que también ayudan para poder seguir dietas.

3.3 Estudios sobre Productos similares a los Productos Alimentarium.

El mercado total de los platos preparados ronda los 2.000 millones de euros, dentro de los cuáles: el 42% pertenece a los platos congelados, el 32% a los platos refrigerados y el 26% a los platos deshidratados.

La mayoría de las compras de platos preparados destinados al hogar se realizan en los supermercados, (51,4%) sobre el total, en los hipermercados, (21,8%) y en las tiendas tradicionales (12,8%).

4 COMPETENCIA

La competencia directa a la que se enfrenta **Alimentarium** es al sector de la restauración, en concreto a los bares, cafeterías y restaurantes ubicados en los Parques Empresariales en los que estarán ubicados los locales de **Alimentarium** y a establecimiento de comida rápida.

- **Cafeterías y Restaurantes con Menú:** En estos establecimientos ofrecen desayunos, a medio día menús y además cervezas y bocadillos. El rango de precios en estos establecimientos para un menú se encuentra entre los 10-14 €. Sus márgenes se encuentran entre el 5 -15%.
- **Restauración de Comida Rápida:** Algunos de estos establecimientos, como Fresco y Fresh and Ready entre otros, sí considera nuestra competencia al ofrecer comida rápida saludable.
- **Competencia Indirecta:** Las grandes superficies de distribución que venden comida preparada son también consideradas como competencia. En estos supermercados los platos se venden en precios entre 1,50-3,00€ con márgenes entre un 20 al 25%.

4.1 Posibles Nuevos Competidores

Como posibles nuevos competidores podemos contar con empresas de comida a domicilio o catering, franquicias ya dedicadas a la comida saludable, empresas de servicios nutricionales con convenios con empresas de catering, máquinas de vending que ofrecen artículos comida precocinadas.

5 PROVEEDORES

Al ser una empresa pequeña que inicia en Madrid, buscaremos proveedores dentro de la comunidad. **Grupo Boggo** será nuestro principal proveedor de comida preparada.

La empresa **Produxit** y **Macadamia Cattering** son dos empresas con las que se mantendrá el contacto en caso de necesitarlas por sobredemanda o por problemas con el proveedor principal.

La empresa **Madrinova** se encarga del reparto semanal de bebidas.

5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

El gran crecimiento de empresas que venden productos precocinados, limita la capacidad de negociación de los proveedores. Para establecer barrera de la negociación por precio, se hará un contrato a 5 años al iniciar. De cualquier manera, los proveedores saben que tienen una alta competencia y que es factible cambiarlos si se trata de precios.

6 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

6.1 Barreras de Entrada

Las principales barreras de entrada que hemos encontrado son las siguientes:

- Empresas de la competencia ya asentadas, establezcan un precio por debajo del coste que nosotros como empresa nueva no podamos establecer.
- Consumidores que se muestren escépticos a la hora de cambiar de productos, empresas y hábitos para cubrir su alimentación.
- Los competidores pueden hacer un mayor esfuerzo publicitario.

6.2 Barreras de salida

Las principales barreras de salida que hemos encontrado son:

- Activos poco líquidos puesto que son activos muy especializados.
- Compromisos a largo plazo con clientes, sobre todo en caso de acuerdos con empresas.

Dadas las características del negocio, no hemos identificado grandes barreras ni de entrada ni de salida que nos haga replantearnos la viabilidad del proyecto.

7 ANÁLISIS INTERNO

Si analizamos la capacidad personal de cada uno de los socios de este negocio, es muy importante resaltar la **energía y entusiasmo**, además de la alta cualificación, que demuestran todos para que este proyecto siga adelante, y conseguir los objetivos que se marquen en los próximos años.

En cuanto a las capacidades técnicas, resaltar:

- Cada local contará con un nutricionista que asesorará a los clientes .
- Los nutricionistas diseñarán los productos.
- La elaboración, packaging y logística de nuestro producto hasta cada local estará subcontratado: más sencillez en operaciones.
- Los productos están envasados para conservarse unos 20 días: reducción de entregas, productos menos perecederos, ahorro costes.
- Los productos estarán en murales refrigerados preparados para el autoservicio: reducción tiempos de venta y personal.
- Sistema ERP con CRM incorporado para la gestión integral.
- Página web para promoción, y futuro canal de venta.
- Para las gestiones administrativo-jurídicas se va subcontratar una gestoría con experiencia en el sector.

8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En vista a cinco años, en **Alimentarium** nos hemos planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Alcanzar una cuota de mercado del 10% antes de cinco años desde el inicio del negocio.
- Conseguir, por medio de ventas, rotación y costes un periodo de recuperación o Pay-Back menor de cinco años.
- Obtener una tasa Interna de Rendimiento mayor que 15%.
- Posicionarnos en la mente de nuestro consumidor como la empresa de referencia para comer sano cuando se está fuera de casa.

9 ESTRATEGIA COMERCIAL

9.1 Posicionamiento

Alimentarium se posiciona como la empresa de referencia para trabajadores que, comiendo fuera de casa, buscan una comida sana que cuide de su salud y de su imagen. Apoyando este posicionamiento, la figura del nutricionista, como jefe de tienda, asesor de ventas y diseñador de menús, es el punto clave para garantizar que el cliente adopte el sentimiento de seguridad, confianza y calidad que ofrecemos con nuestro servicio y productos.

9.2 Clientes potenciales

Nuestro negocio está dirigido hacia empleados del sector privado, que trabajan en parques empresariales y que comen fuera de casa.

Por esto, se ha estudiado los clientes potenciales de tres parques empresariales en los que se abrirán los primeros tres locales el primer año. Los parques son los siguientes:

- Parque Empresarial “La Finca”: 12.000 trabajadores, 33% estarán cerca al local.
- Parque Empresarial de las Rozas: 10.000 trabajadores, 50% estarán cerca al local.
- Parque Empresarial de “Arroyo de la Vega”: 24.000 trabajadores, 25% estarán cerca al local.

En estos parques, conforme a su extensión y de acuerdo a la distancia desde el local hacia la oficina, se los ha dividido para determinar cuántos clientes tendríamos. Así también, se ha determinado, de acuerdo a encuestas, que sólo el 60% de todos los trabajadores, come fuera de casa, de éstos un 80% come menú, 5% come a la carta y 15% come de tupper. Como nuestros clientes potenciales se considerará sólo un 5% de los clientes que comen menú y un 2% de los que comen de tupper.

	Clientes de Menú	Clientes de Tupper	Total de Clientes
La Finca	96	7	103
Las Rozas	120	9	129
Arroyo de la Vega	144	11	155

9.3 Descripción del Servicio y Producto

El servicio principal de **Alimentarium** consiste en dar una alternativa saludable en cuestión de alimentación a todas aquellas personas que comen fuera de casa durante su jornada laboral a través de productos diseñados por un especialista nutricionista y bajo el asesoramiento del mismo.

9.3.1 Metodología del Servicio

Dos de las piezas claves del modelo de negocio de **Alimentarium** son: el **asesoramiento nutricional** y el **autoservicio**.

El **nutricionista**, siendo el jefe de tienda, es también una pieza clave del negocio, es el encargado del asesoramiento durante la venta y de la elaboración de menús. El nutricionista puede ayudar a determinar qué tipos de productos debe tomar cada cliente según necesidades o gustos nutricionales que tenga. Además de asesorar a los clientes durante la venta, el nutricionista es también encargado de la elaboración de menús según las líneas nutricionales de productos de los que disponemos.

La figura del nutricionista genera confianza y garantiza la calidad de nuestros productos, lo que nos ayuda a fidelizar a nuestros clientes.

Autoservicio

Los locales de **Alimentarium** están diseñados para que el cliente pueda entrar y recorrido establecido y lógico, los clientes irán tomando los productos de los murales refrigerados hasta llegar a caja y pagarlos.

El servicio

El cliente, entra al local y dispone libremente de todos los platos preparados que ofrecemos, los mismos que están colocados en murales refrigerados. El cliente toma platos únicos o, tomando dos y un postre, se podrá crear un menú. Así también, en los mismos murales, el cliente dispone de una variedad de bebidas para completar su comida.

Si lo desea, antes de tomar los platos, el cliente puede pedir asesoramiento al nutricionista para saber qué platos son convenientes para él según sus necesidades nutricionales. Adicionalmente, el nutricionista podrá establecer una dieta a seguir, en base a nuestros productos, para un período determinado de tiempo.

Una vez que el cliente ha tomado de nuestros murales sus platos, pasa a caja. Cuando ha pagado, el cliente tiene la opción de llevar sus platos y consumirlos en su oficina o puede también calentarlos en nuestros microondas y llevarlos calientes o consumirlos en el mismo local. A todo cliente se le ofrece cubiertos para facilitar su comida.



9.3.2 Plaza

Para mantener una imagen corporativa, se ha decidido montar todos los locales de **Alimentarium** con características muy similares en cuanto a distribución de espacios, colores en el local y modo de atención. Los locales tienen una extensión aproximada de 70m², con 44m² de zona de atención a clientes, un despacho para nutricionista, servicios higiénicos y zona de almacenamiento. Todos los locales son diseñados con equipos e infraestructura creados en base a los colores corporativos, naranja y verde y éstos están dispuestos de manera que generen un tráfico de clientes lógico. El cliente entra, toma una cesta, sigue por el local y se encuentra con los murales refrigerados donde tiene expuestas todas las líneas dietéticas. El nutricionista se encuentra cerca del cliente por si requiere asesoramiento. Siguiendo el recorrido, el cliente pasa por caja, paga sus productos y puede dirigirse hacia el área de microondas para calentarlos. Si lo desea tiene espacio para consumirlos en el local.

9.3.3 Experiencia de Compra

Los locales están creados para que el cliente se sienta cómodo. El objetivo del auto-servicio es que el cliente no sienta que necesita de alguien para poder realizar sus compras y que se sienta autosuficiente y ágil al hacerlo. De cualquier modo existe la figura del nutricionista, la misma que se plantea para los clientes que buscan un asesoramiento en el cuidado de su salud y en la opción de platos a elegir. El nutricionista, asesorando o no, genera confianza en el cliente al ser una figura que refleja salud y también calidad al saber que es él quien se encarga de la preparación de menús.

Desde el nutricionista hasta los cajeros, han tenido un periodo formativo para que su atención se centre en obtener la máxima satisfacción del cliente. Los cajeros cumplen también la figura de asesores en la venta final así como en la post-venta, ayudando en el calentamiento de platos o con consejos de consumo.

En **Alimentarium** nos esforzamos por dar la máxima calidad en servicio y productos a nuestros clientes y buscamos fidelizarlos transmitiendo confianza, asesoramiento y completo interés en su salud y estado físico y nutricional.

9.3.4 Producto

Una tercera pieza clave del modelo de negocio de **Alimentarium** es también sus productos.

Los productos que ofrecemos en **Alimentarium** son platos preparados que han sido pasteurizados y empacados bajo atmósferas modificadas en envases aptos para el calentamiento directo en microondas. Estos platos, siguiendo la tendencia de los que se encuentran en el mercado, son comidas listas, que sólo requieren del calentamiento en sus envases propios y el consumo directo.

Cómo se ha mencionado antes, todos los productos son elaborados por nuestros nutricionistas, bajo cuatro líneas dietéticas, respondiendo a necesidades nutricionales de nuestros clientes y buscando su máxima satisfacción en cuánto a sabor y gusto.

Cada línea dietética consta de cuatro variedades de platos entrantes y cuatro platos principales y cada una es identificada con un color característico que hace referencia a tendencias de colores que ya se han establecido en el mercado. En cada empaque de producto, se refleja el color de la línea a la que pertenece así como toda la información que requiere el cliente sobre el producto como es información de ingredientes, nutricional, de expiración, entre otra.

Las líneas dietéticas con las que contamos son las siguientes:

- **Línea Dieta Mediterránea, Línea Verde:** Estos productos son elaborados en base a la dieta tradicional mediterránea con un surtido de carnes y verduras acompañadas de una fuente de carbohidratos.
- **Línea Dieta Baja en Sodio, Línea Celeste:** estos platos son elaborados con una dieta balanceada elaborada con un contenido de sal muy bajo, es dirigido hacia personas que tienen propensión a la hipertensión.
- **Línea Dieta Light, Baja en Calorías, Línea Rosa:** estos productos son elaborados eliminando las principales fuentes de grasa, utilizando carnes blancas acompañadas de verduras y eliminando también una gran parte de fuentes de carbohidratos. Son platos creados para personas que buscan controlar su peso o que puedan tener problemas de colesterol alto.
- **Línea Dieta Gourmet, línea negra:** son nuestros productos Premium, destinados a personas que buscan un plato exquisito con recetas gourmet.

9.4 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de **Alimentarium** se basa en la venta directa, eliminando toda figura de intermediario. Para esta venta, se han establecido tres locales comerciales en tres parques empresariales en la ciudad de Madrid.

En cada local, el cliente, por medio del autoservicio, toma los productos que desea adquirir y en caja habrá dos cajeros, que actúan como vendedor final, y terminan la transacción de venta. Además de los cajeros, cada local cuenta con un jefe de tienda, que siendo un nutricionista, es a su vez un asesor en la compra de productos para los clientes.

9.4.1 Red Comercial

En **Alimentarium** disponemos de una red comercial integrada básicamente por el gerente de negocio apoyado por los nutricionistas de los diferentes locales. El gerente del negocio es el encargado de buscar nuevos clientes especialmente en empresas cercanas a los locales, estableciendo alianzas estratégicas con los departamentos de RRHH de éstas. Las alianzas consisten en descuentos empresariales en nuestros productos para los empleados de las mismas. Así también, para apoyar estas iniciativas, el gerente promueve charlas y conferencias en las empresas, las mismas que serán llevadas a cabo por nuestros nutricionistas sobre temas de salud, alimentación y consejos nutricionales, todo como estrategia de promoción de la empresa.

9.5 Estrategia de Fijación de Precios

En **Alimentarium** hemos optado por la estrategia de precios orientados por la competencia. En cuanto a competencia, nos hemos centrado en la oferta de platos y menús en bares, cafeterías y restaurantes y también en la oferta de platos preparados que se expenden en las grandes superficies de distribución.

Los precios de los productos y menús que ofrecemos son los siguientes.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Plato único	Un plato	4,00 €
Menú normal	Entrada, plato y postre	7,50 €
Menú Empresa (normal)	Entrada, plato y postre	6,50 €
Plato Gourmet	Plato único Gourmet	5,25 €
Menú Gourmet	Entrada Gourmet, plato Gourmet y postre	11,00 €
Menú Empresa Gourmet	Entrada Gourmet, plato Gourmet y postre	10,00 €
Bebida		1,00 €

La competencia de bares, cafeterías y restaurantes ofrece menús con precios que están entre los 10 € y 12 €. Se ha establecido precios inferiores a estos debido a que nosotros no ofrecemos el servicio de atención directa en cuánto a servir los platos y ofrecer un lugar específico para consumirlos. Así también, se ha optado por dar precios más bajos por ser parte de nuestro posicionamiento, precios accesibles a nuestros consumidores.

En cuanto a la competencia de platos preparados de la gran distribución, éstos los distribuyen en un rango de precios desde los 2 € a 4 € por plato único. Nuestros precios son ligeramente superiores a éstos debido a que nuestros platos son elaborados bajo condiciones especiales nutricionales y damos también el servicio de asesoramiento en la venta.

9.6 Estrategia de Promoción

Alimentarium, desarrollará su promoción contando con las principales herramientas: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Publicidad: El mensaje con el que queremos llegar es destacar que **Alimentarium** supone un ahorro de tiempo, mayor comodidad, y un apoyo único para llevar dietas o cuidar de la salud y hábitos alimenticios.

Para esto se utilizará una página web dónde se describe el servicio que se ofrece, los productos que tenemos, dónde estamos localizados, la opción de venta a domicilio en el futuro y promociones que tenemos. Además se tendrá un apartado de consejos para una vida saludable y recetas de comida saludable.

Promoción: En base a nuestro catálogo de productos, mensualmente se buscará variar el menú ofrecido e incorporar nuevos productos para poder dar variabilidad en la comida y evitar el cansancio y la rutina en la comida de nuestros clientes.

Durante los primeros meses de apertura de locales y en periodos definidos de repetición, se llevarán a cabo acciones de promoción que incluyen la entrega de bolsas ecológicas reutilizables que ayudan a mantener productos frescos, son atractivas y generan publicidad de nuestro negocio.

También se realizarán degustaciones gratuitas en locales para que los clientes prueben nuestros productos y conozcan nuestros locales.

Una tercera acción será lanzar promociones 2x1 en el que los clientes llevan dos menús por el precio de uno, logrando así que nos clientes atraigan nuevos clientes potenciales.

Como acción general y rutinaria, se repartirá folletos de nuestro servicio, productos y consejos en empresas cercanas a los locales, en buzones y en la calle como entrega directa al cliente.

Relaciones Públicas: el gerente es el encargado de realizar las acciones de relaciones públicas, cuidando en todo momento de la imagen de nuestra empresa promocionando nuestras acciones de promoción y ventas.

9.7 Estrategias a Futuro

9.7.1 Estrategia de Alianzas

A partir del segundo año, cuando **Alimentarium** haya creado un nombre entre sus clientes, se buscará alianzas estratégicas con empresas que se dedican al cuidado de la salud. Entre ellas estarán gimnasios, centros de estética, centros de medicina alternativa, centros deportivos y empresas de alimentos saludables.

Por medio de intercambios de publicidad, se buscará apoyar a los dos lados, a **Alimentarium** y estas empresas, ofreciendo descuentos mutuos en **Alimentarium** presentando carnets de afiliación a estas empresas o cupones que se han entregado en nuestros locales. Así también se buscará la posibilidad de establecer pequeñas neveras con nuestros productos en estas empresas alquilando espacios o intercambiando publicidad.

En nuestros locales también se ha dispuesto de espacios alquilables para la venta de productos alimenticios saludables como bebidas energéticas, productos de herbolario, vitaminas naturales entre otros.

El objetivo es que el cliente sienta que en **Alimentarium** estamos involucrados en cuidar de él y de su salud y que estamos dispuestos a darle las mayores facilidades para que pueda obtener esto.

9.7.2 Estrategia de Producto

Trimestralmente se hará cambios en los productos ofertados para dar más variación a clientes, así también se ha buscado tener desde el segundo año la opción de introducir un plato de comida internacional, saludable y natural cada trimestre. Para mejorar la satisfacción del cliente, se establece en la página web un apartado para opiniones en cuánto a necesidades nutricionales nuevas de nuestros clientes que no tenemos contempladas en nuestros productos.

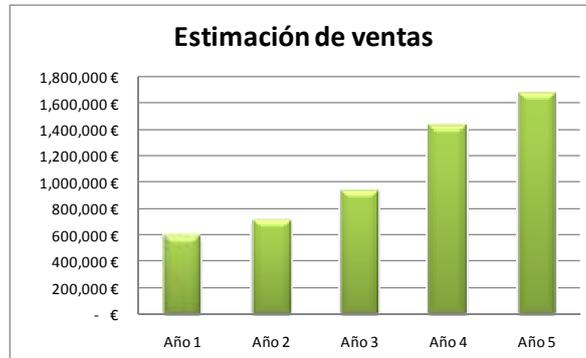
9.7.3 Estrategia de Ventas

Como ya se ha mencionado desde el segundo año se incorpora una red de entrega a domicilio de nuestros productos además de la facilidad de realizar pedidos por medio de internet. Para expansión del negocio, en el cuarto año se abrirá un local en la zona de Azca en Madrid que cuenta con 23.000 empleados y 4.500 residentes.

9.7.4 Estrategia de Precios

Se mantiene una estrategia de precios basada en la competencia, con incrementos en los precios de los productos a partir del tercer año.

9.8 Previsión de Ventas



En el gráfico se puede ver el crecimiento que se espera tener en ventas desde el año 1 hasta el año 5. Se espera iniciar con una cuota de mercado, dentro de nuestros clientes potenciales, menor al 4% y llegar a una del 10% en el quinto año.

10 PLAN DE OPERACIONES

En la gestión de operaciones de **Alimentarium**, se tratará de primar el uso de la tecnología informática para gestionar los inventarios, y la generación de información interna para conocer cada vez mejor a los clientes. Es importante implantar métodos para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y medir el impacto de las promociones y descuentos en las ventas. Para ello se implantará un sistema ERP.

10.1 Sistema Operativo

La elaboración de productos será realizada en las instalaciones del proveedor, servirá a cada una de las tiendas semanalmente tal y se trabajará con una forma de pago a 30 días.

En el servicio que presta **Alimentarium**, lo verdaderamente imprescindible es la atención humana y profesional de las personas que forman el equipo de tienda, que tienen como labor principal mimar al cliente.

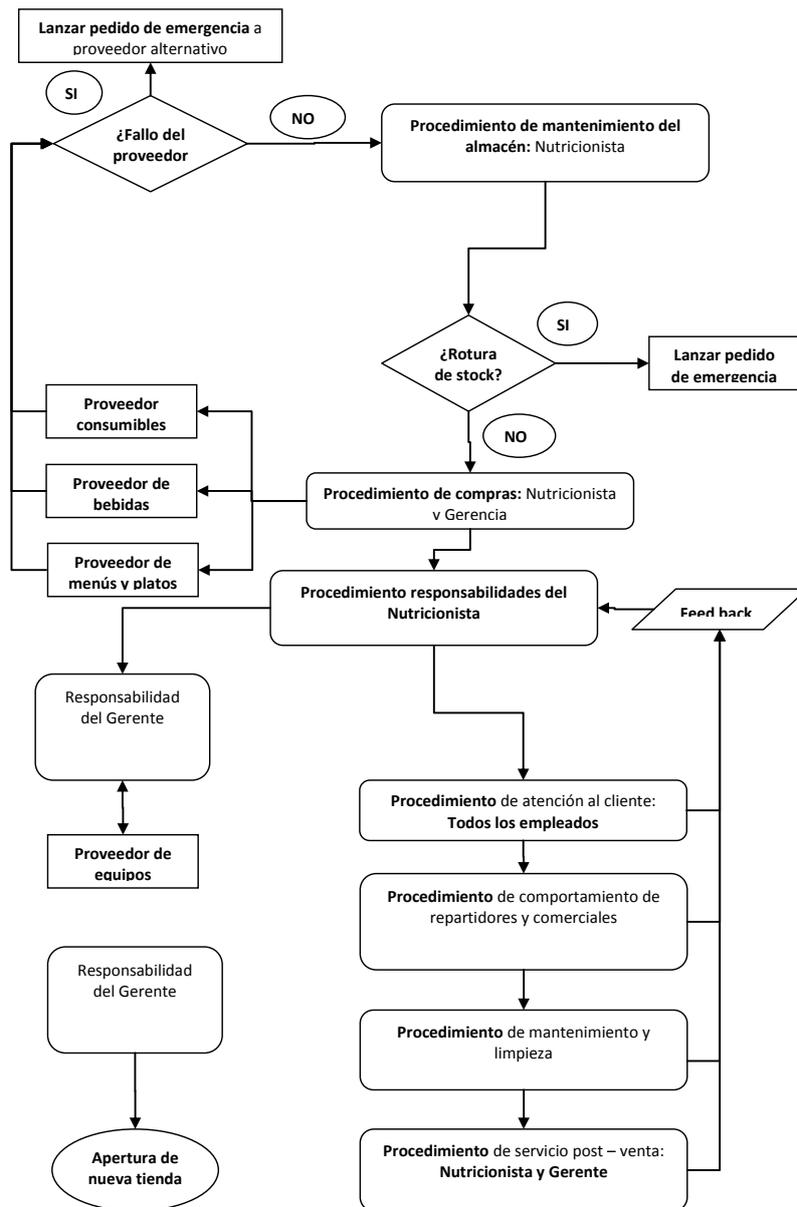


10.2 Cadena de Valor



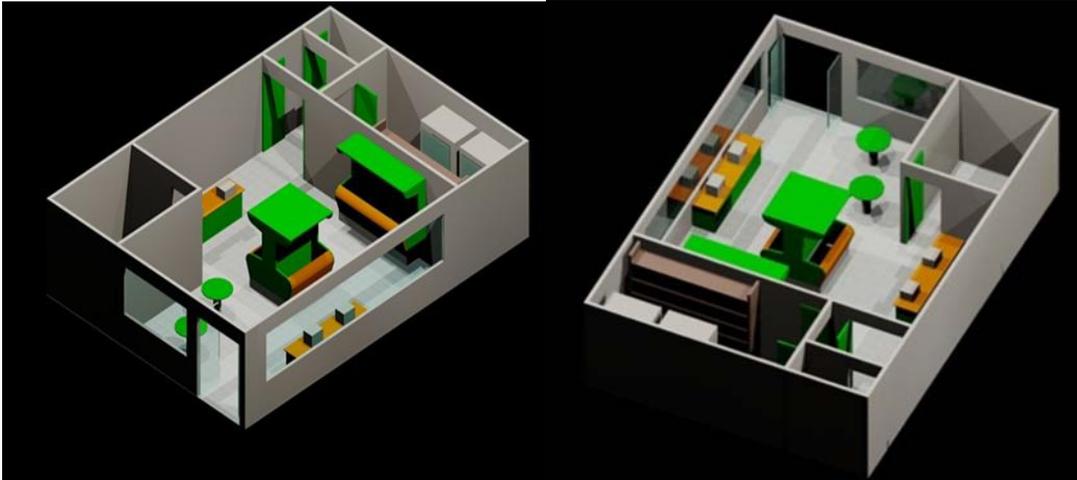
Con este esquema de negocio, **Alimentarium** se muestra ante todo un negocio donde no se requieren importantes inversiones en activos fijos para expandir la compañía, consiguiendo centrar su Know – How, en suministrar un servicio existente en el mercado, en un lugar donde no llegan los restaurantes ni los nutricionistas a un precio razonable.

10.3 Procedimiento Interno de la empresa



10.4 Materiales, Instalaciones y Equipos

Durante los tres primeros años **Alimentarium** dispone de locales en tres importantes parques empresariales, los mismos que estarán en torno a los 70 m². En el local en el parque empresarial Arroyo de la Vega, se tendrá 90 m², para albergar en su interior el despacho para el gerente.



10.4.1 Equipo de tienda y mobiliario:

Se dotará cada local con tres estanterías frigoríficas y dos armarios de conservación, dos cajas registradoras, dos microondas y mostrador para atender al público.

Además en la tienda se dispondrá un despacho para que el nutricionista pueda atender con la máxima calidad a los clientes.

Se tendrá también una pequeña red de comunicaciones de voz y datos para mantener una comunicación fluida entre las distintas dependencias de la compañía.

En cuanto a software y aplicaciones informáticas, se dispondrá de un sistema ERP para Pymes que haga que integre la información de la compañía. Además se dispondrá de un sistema operativo estándar, y aplicaciones gratuitas de comunicación.

10.5 Política de Compras

Se llevará a cabo una política de compras, basada en acuerdos negociados y sostenibles en el tiempo con los proveedores.

10.6 Plan de Control de Calidad.

Los productos de **Alimentarium** tendrán la máxima calidad, ya que todos los proveedores seleccionados están certificados por la normativa de calidad ISO 9000:2008. Se mantendrá un riguroso control de la seguridad y de la higiene en el trabajo, siempre adecuado a la legislación vigente.

10.7 Capacidad Productiva

Para una tienda de 70 m², se ha considerado que son necesarias 3 personas en sala para atender todas las funciones en hora punta: el Nutricionista y dos cajeros a media jornada que se solaparan en las horas de máxima afluencia.

10.7.1 Capacidad máxima instalada

En nuestro local no está previsto que el cliente se sienta a tomar los productos, simplemente que entre a la tienda, seleccione los productos que más le gusten, abone el coste, si le apetece caliente la comida y se marche.

En la siguiente tabla se presenta el rendimiento de los trabajadores en hora punta de demanda, dependiendo del número medio de clientes por día. Se ha tenido en cuenta que las horas puntas son unas dos horas y media diarias.

Los expositores de frío donde se guardarán los productos tienen una capacidad de 250 bandejas de productos, en cada tienda disponemos de 3 expositores entonces la capacidad

será de 750 bandejas por tienda. La capacidad necesaria es de 309 bandejas por tienda y semana el primer año.

10.8 Almacenamiento y Logística de Distribución

10.8.1 Almacenamiento

En las tiendas de **Alimentarium** existirá un pequeño almacén dedicado exclusivamente al stockage de los productos enviados por el proveedor durante la semana.

La persona encargada de gestionar el stock en tienda será el nutricionista, ya que será la persona que día a día supervisará la cantidad de productos. Toda la gestión será informatizada con el sistema ERP integral de la compañía.

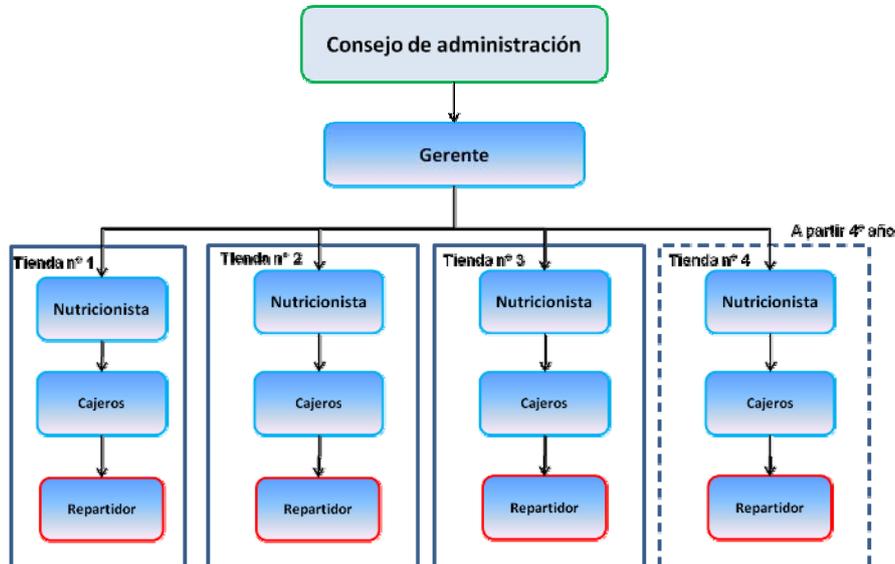
10.8.2 Distribución

- **Venta Directa:** El cliente visita la tienda, elige los productos que más le gustan y disfruta del asesoramiento del especialista
- **Distribución a domicilio:** se realizará en caso de pedido online, por teléfono o por fijación de contrato a partir del segundo año. Este será realizado por personal contratado por ETT.

11 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Organigrama Funcional

En el siguiente organigrama se presenta los puestos administrativos y operativos que se requieren para el funcionamiento del negocio:



11.2 Descripción de los Puestos del Negocio

Consejo de administración: El consejo de administración está formado por los cinco socios accionistas del negocio en un porcentaje equitativo entre todos (20%), del que saldrá el Capital Social inicial de la empresa.

Gerente: Es necesario resaltar la importancia de este puesto para el desarrollo diario del negocio. De su labor de gestión dependerá que todo el Negocio llegue a buen puerto y que la empresa se posicione en la mente del Cliente, y así “hacerse un hueco” en el sector. Como se puede ver en el organigrama, de este puesto dependen jerárquicamente todos y cada uno de los locales.

Nutricionistas: Dentro del personal del establecimiento, es uno de los componentes fundamentales: tal y como ya se ha descrito, va a ser nuestro elemento diferenciador con respecto al resto de establecimientos de la competencia.

Cajeros: Persona(s) destinada a realizar la función última del proceso de venta: el cobro del producto en sí. El puesto va a estar siempre ocupado por personas a media jornada con dos turnos diferentes, que se solaparán en las horas críticas del mediodía.

12 PLAN FINANCIERO DE CONTINGENCIA

A pesar del buen comportamiento esperado de las ventas a partir del tercer año, se establecerá un plan de control en base a nuestro KPI, que es el Volumen Acumulado de Ventas. Este Volumen Acumulado será revisado mensualmente y se comprobará la desviación respecto al volumen estimado. Se establecerán distintas acciones en el caso de que se detecten desviaciones a la baja respecto a nuestras estimaciones, realizando un énfasis especial en mejorar las acciones de promoción y relaciones públicas necesarias para mejorar los resultados de ventas.

Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Acumulado anual por local por encima del 90% estimado: Sin acciones.
- Acumulado anual por local entre el 80% y 90% de lo esperado: Análisis detallado por local y línea de producto, para la búsqueda de acciones correctoras, especialmente en el plan comercial, para poder corregir la desviación en el mes siguiente.
- Acumulado anual por local por debajo del 80%: Valoración de las pérdidas esperadas a final de año de continuar tendencia. Reporte a los Socios. Análisis detallado por local y línea de producto y aplicación de acciones correctoras.

Análisis por local: se establece como mecanismo de control comprobar el volumen de ventas mensual en los tramos que se han indicado. Las acciones previstas en caso de desviación de las ventas previstas consistirán fundamentalmente en enfocar la política de promociones y visitas a empresas situadas próximas al local.

Análisis por producto: Se analizarán las ventas según las cuatro líneas de productos principales. En el caso de que se detecte que las ventas de un determinado producto están por debajo del porcentaje de ventas estimado, se realizarán las acciones oportunas para corregir dicha desviación.

Control de la competencia: vigilancia continua sobre los distintos productos y tendencias que tengan las empresas de la competencia.

Además de las acciones correctoras, se han planteado dos posibles escenarios, uno pesimista y otro optimista, y hemos definido las acciones a realizar en cuanto a organización, promoción y financiación en cada caso.