



*iChocoArt*

**“El octavo arte”**

**EQUIPO:**

**Paula Carrozza**

**Belén Castaño**

**Eva Sanz**

**Rafael Serrano**

**TUTOR:**

**Javier González**





## Índice

1. Introducción .....	1
2. <i>iChocoArt</i> .....	6
2.1. Propósito (Visión) .....	7
2.2. Misión.....	8
2.3. Filosofía y cultura empresarial .....	8
3. Análisis de Mercado.....	9
3.1. Análisis del sector: Chocolate .....	16
3.2. Encuesta de Mercado.....	22
3.2.1. Encuesta: “Chocolate” .....	23
3.2.2. Encuesta: “Espacio” .....	26
4. Análisis general estratégico.....	27
4.1. Análisis DAFO .....	27
4.1.1. Debilidades .....	27
4.1.2. Amenazas.....	27
4.1.3. Fortalezas.....	28
4.1.4. Oportunidades.....	28
5. Plan de Marketing .....	29
5.1. Segmentación de Clientes.....	29
5.2. Posicionamiento .....	30
5.2.1. Estrategia .....	31
5.3. Mix de producto .....	32
5.3.1. La marca e imagen de “ <i>iChocoArt</i> ” .....	32
5.3.2. Los productos de “ <i>iChocoArt</i> ” - Descripción.....	35
5.3.3. Carta de productos.....	38
5.3.4. El espacio de “ <i>iChocoArt</i> ” .....	41
5.4. Precio .....	42
5.4.1. Política de precios.....	42
5.5. Distribución(Plaza).....	47
5.6. Promoción.....	47
5.7. Proyección de Ventas .....	57
5.7.1. Datos.....	58



---

5.7.2.	Determinación de las franjas horarias de atención .....	60
5.7.3.	Determinación de los clientes potenciales. Fijación de objetivos .....	60
5.7.4.	Determinación del ticket medio por franja horaria.....	61
5.7.5.	Inversión y acciones promocionales.....	63
5.7.6.	Financiación .....	66
6.	Plan de Operaciones .....	68
6.1.	Localización.....	68
6.2.	Descripción de las instalaciones .....	71
6.3.	Plano del Local .....	72
6.3.1.	Zona de preparación de producto .....	74
6.3.2.	Zona experiencial “de degustación” .....	76
6.3.3.	Materiales espacio: .....	77
6.4.	Descripción de los procesos .....	78
6.4.1.	Procesos Generales .....	80
6.4.2.	Procesos de compra y recepción.....	81
6.4.3.	Atención al cliente .....	81
6.4.4.	Preparación de productos.....	83
6.4.5.	Distribución y comercialización.....	85
6.5.	Recursos Humanos .....	86
6.5.1.	Plan maestro .....	86
6.6.	Proveedores y aprovisionamiento.....	90
6.7.	Instalaciones .....	93
6.7.1.	Equipo área de preparación .....	94
6.7.2.	Mobiliario .....	94
6.7.3.	Uniformes del equipo .....	96
6.7.4.	Chocolate .....	96
6.7.5.	Pasteles diarios .....	100
6.7.6.	Bebidas y alimentos complementarios .....	101
6.7.7.	Menaje .....	102
6.7.8.	Suministro.....	103
6.8.	Determinación de Costes .....	104
6.9.	Timing .....	108
7.	Plan de Organización y Recursos Humanos .....	111



---

7.1.	Política general de RRHH .....	111
7.2.	Competencias Clave de la empresa .....	111
7.2.1.	Diversidad.....	112
7.2.2.	Trabajo en equipo .....	112
7.2.3.	Calidad.....	112
7.2.4.	Innovación .....	112
7.2.5.	Competitividad .....	112
7.2.6.	Respeto al entorno .....	112
7.2.7.	Satisfacción del cliente .....	112
7.2.8.	Crecimiento de las personas .....	112
7.3.	Equipo emprendedor.....	113
7.4.	Plantilla.....	114
7.5.	Políticas de Personal .....	114
7.5.1.	Selección.....	115
7.5.2.	Formación.....	116
7.5.3.	Desarrollo y Evaluación del Desempeño.....	118
7.6.	Definición de puestos .....	118
7.6.1.	Personal .....	118
8.	Plan financiero.....	122
8.1.	Aspectos generales de la empresa: ¿Cuánto cuesta, cuánto ganamos y cuánto valemos? .....	122
8.2.	Origen de Ingresos.....	126
8.3.	Gastos de iChocoArt.....	127
8.4.	Ratios financieros: ¿Por qué invertir? .....	128
8.5.	Conclusiones: .....	129
8.6.	Plan de contingencias e indicadores .....	129
9.	Régimen legal y fiscal .....	136
9.1.	Trámites registrales.....	136
9.1.1.	Certificación negativa de la denominación (Razón Social).....	136
9.1.2.	Depósito bancario de la entidad financiera del capital social exigido..	137
9.1.3.	Otorgamiento de la escritura pública.....	137
9.1.4.	Obtención del CIF provisional aportando copia de la escritura .....	137



---

9.1.5.	Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos (ITP y AJD).....	138
9.1.6.	Inscripción del Registro Mercantil .....	139
9.1.7.	Obtención del CIF definitivo (una vez inscrita la Sociedad).....	140
9.1.8.	Legalización y sellado de los libros de contabilidad .....	140
9.2.	Trámites Fiscales .....	140
9.2.1.	Antes de comenzar la actividad .....	140
9.2.2.	Una vez comenzada la actividad .....	140
9.2.3.	Impuesto sobre actividades económicas.....	141
9.3.	Trámites en la Seguridad Social, INEM y dirección provincial de Trabajo	141
9.4.	Trámites en el Ayuntamiento correspondiente.....	141
9.5.	Estudio de seguridad y prevención de Riesgos Laborales.....	142
9.6.	Disposiciones Mínimas de seguridad y salud en el lugar de trabajo .....	142
9.6.1.	Espacios de trabajo y zonas peligrosas.....	142
9.6.2.	Suelos, aberturas, desniveles y barandillas.....	143
9.6.3.	Tabiques, ventanas y vanos. ....	143
10.	Referencias .....	144
	ANEXOS .....	145
	ANEXO A: ENCUESTAS DE MERCADO .....	145
	ANEXO B: TRÁMITES LEGALES CONSTITUCIÓN SOCIEDAD LIMITADA .....	152
	ANEXO C: ESTUDIOS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	161
	ANEXO D: PLAN FINANCIERO (EXCEL DE APOYO). ....	164
	ANEXO E: FUENTES DE FINANCIACIÓN ESPECÍFICA PARA EMPRENDEDORES: ENISA (LÍNEA PARA JOVENES EMPRENDEDORES). ....	180



## Relación de Tablas, Figuras e Ilustraciones

Tabla 1: Falsos mitos sobre el chocolate .....	5
Tabla 2 Tamaño del Mercado 2005-2006 (volumen y valor).....	14
Tabla 3 Principales Ratios 2006 (Volumen y Valor) .....	15
Tabla 4: Exportaciones españolas por zonas 2006 (%Volumen) .....	15
Tabla 5: Datos básicos del subsector – Tamaño del Mercado 2005-2006 (Volumen y valor).....	16
Tabla 6: Definición e imagen de Marca .....	33
Tabla 7: UPS.....	34
Tabla 8: Carta de Ginebras .....	41
Tabla 9: Estrategia en precios.....	42
Tabla 10: Precios de los competidores .....	44
Tabla 11: PVP.....	45
Tabla 12: Precios de los combinados de la competencia.....	46
Tabla 13: PVP de los combinados.....	46
Tabla 14: Distribución de comensales por franjas horarias.....	61
Tabla 15: Distribución de comensales por franjas horarias.....	61
Tabla 16: Obtención del ticket medio.....	63
Tabla 17: Distribución del gasto en la campaña de MKT iChocoArt .....	64
Tabla 18: Costes del Evento del Acto Inaugural. ....	64
Tabla 19: Distribución en el tiempo de las acciones promocionales.....	65
Tabla 20: Consumo potencial en Madrid .....	69
Tabla 21: Número de habitantes y Renta per Cápita por Distrito/Barrio .....	70
Tabla 22: Resultado de la clasificación por zonas/riqueza.....	70
Tabla 23: Definición de Procesos Generales .....	81
Tabla 24: Evolución de clientes el primer año .....	88
Tabla 25: Evolución de RRHH según necesidades por el incremento de clientes.....	89
Tabla 26: Catálogo de Mobiliario.....	95
Tabla 27: Productos Barry Callebaut Manufacturing Ibérica (Mes1).....	99
Tabla 28: Productos Barry Callebaut Manufacturing Ibérica (Mes12).....	100
Tabla 29: Productos Zoila Catering.....	101
Tabla 30: Productos Barry Makro .....	101



---

Tabla 31: Menaje .....	103
Tabla 32: Menaje Deshechable.....	103
Tabla 33: Costes de Instalaciones.....	104
Tabla 34: Costes de Maquinaria .....	105
Tabla 35: Costes de Mobiliario y decoración.....	105
Tabla 36: Costes de Uniformes .....	105
Tabla 37: Otros Costes .....	106
Tabla 38: Equipamiento Informático.....	106
Tabla 39: Equipamiento almacén .....	106
Tabla 40: Equipamiento de Barra.....	106
Tabla 41: Costes Operacionales .....	107
Tabla 42: Costes Materias primas (Año 1).....	107
Tabla 43: Timing Diagrama de Gant.....	108
Tabla 44: Apertura de establecimiento.....	110
Tabla 45: Programa de bienvenida .....	116
Tabla 46: Formación específica del personal .....	117
Tabla 47: Situación estimada de la empresa.....	123
Tabla 48: P&L .....	125
Tabla 49: Resultados por Ejercicio.....	128
Tabla 50: Análisis Económico.....	128
Tabla 51: Análisis Financiero.....	129
Ilustración 1: Mix del Consumo Nacional 2006.....	15
Ilustración 2: Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos .....	17
Ilustración 4: Mix de consumo nacional.....	17
Ilustración 5: Pirámide de población Española 2012 .....	23
Ilustración 6: Situación Socio-Económica .....	24
Ilustración 7: Hábitos de consumo (I) .....	24
Ilustración 8: Hábitos de Consumo (II).....	25
Ilustración 9: Posicionamiento: Espacio – Producto/Calidad.....	30
Ilustración 10: Posicionamiento: Marca - Precio .....	31
Ilustración 11: Ventaja Competitiva Sostenible.....	32
Ilustración 12: Logotipo .....	33





---

Ilustración 13: Imagen de Marca .....	35
Ilustración 14: Diferenciación .....	37
Ilustración 15: ArtCube .....	37
Ilustración 16: Home página web <i>iChocoArt</i> .....	49
Ilustración 17: Página Web: Productos .....	50
Ilustración 18: Página Web – Espacio .....	51
Ilustración 19: Página Web - Contactar .....	51
Ilustración 20: Tarjeta Socio Club <i>iChocoArt</i> .....	54
Ilustración 21: Consumo de desayunos .....	58
Ilustración 22: Datos de los consumidores potenciales .....	59
Ilustración 23: Hábitos y horarios de las 5 comidas principales .....	60
Ilustración 24: Consumo medio (ticket por comensal) – Fuente Ministerio de Medio Ambiente .....	62
Ilustración 25: Plano de situación .....	68
Ilustración 26: Ciudades con más de 100.000 habitantes .....	69
Ilustración 27: Plano de distribución .....	72
Ilustración 28: Plano de situación (parcela y planta) .....	73
Ilustración 29: Procesos .....	79
Ilustración 30: Procesos experienciales de pedidos .....	83
Ilustración 31: Diagrama de Gant (Atención al cliente Zona compra/degustación) .....	87
Ilustración 32: Diagrama de Gant (Atención al cliente zona Take a Way) .....	88
Ilustración 33: Cadena de Suministro Sistema Kaizen de Mejora Continua .....	91
Ilustración 34: <i>iArtCube</i> .....	96
Ilustración 35: Carta de productos <i>iCocolArtes</i> .....	97
Ilustración 36: Carta de Productos <i>iDegustación</i> .....	98
Ilustración 37: Organigrama inicial .....	113
Ilustración 38: Tipo de gravamen reducido .....	138
Figura 1 Acciones ATL .....	66
Figura 2: Acciones BTL .....	66
Figura 3: Evolución del gasto en Marketing .....	67
Figura 4: Gastos de Marketing sobre volumen de ventas .....	67
Figura 5: Costes Operacionales .....	107



---

Figura 6: Costes materia primas (año 1).....	108
Figura 7: Orígenes de Fondos.....	122
Figura 8: Origen de Ingresos .....	126
Figura 9: Detalle de Gastos por año .....	127
Figura 10: Desglose de Gastos por año .....	127

## 1. INTRODUCCIÓN

*iChocoArt* es un proyecto de comercialización del chocolate de un modo diferencial no solo por la gama de productos ofrecidos sino también por el espacio donde se puedan degustar y comprar. Siendo este un entorno singular y con unas características únicas de modo que la gente asocie *iChocoArt* tanto al chocolate como al propio local.

### **¿Por qué se elige el chocolate como producto principal?**

Porque el mundo del chocolate cuenta con cientos de formas distintas de presentación, casi todas ellas muy conocidas, como los bombones, las trufas, las barras con o sin frutos secos, o como parte integrante en pastelería. Además existen otras más innovadoras, como es el caso de la cerveza de chocolate, o formando parte de los guisos de caza, o en el mundo de la belleza y no podemos olvidar la reciente introducción en el mundo de la cosmética o en la decoración.

### **¿Por qué hablamos de un espacio singular y diferencial frente a lo ya existente?**

Porque aunque el chocolate lo podemos encontrar en muchos establecimientos donde en la actualidad se comercializa, estos lo hacen por medio de la venta directa o por internet, sin incluir en sus locales de compra la experiencia de la degustación.

Así nace la idea para que los productos de *iChocoArt*, minimalistas pero con un fuerte carácter, marquen la diferencia respecto a la competencia, pues ofrecerán una mezcla entre el cacao y otras materias primas que estimulan las sensaciones en un entorno donde la gente acudirá a compartir la experiencia de la degustación de estos productos en un espacio tranquilo para compartir con los amigos, familia, o incluso para reuniones de trabajo o para hacer networking.

Para centrar y unificar conceptos alrededor del chocolate se incluyen aquí unas nociones básicas:



---

## Los secretos de un buen chocolate

A primera vista, nada diferencia un chocolate negro al 80% de otro negro también al 80%. Sin embargo, a veces existe todo un abismo entre ambos. De una marca a otra, de un origen a otro, de un proceso de fabricación a otro, el aspecto, los aromas, la textura y el fundente pueden variar por completo. ¿De dónde proceden estas diferencias? De una multitud de parámetros que es difícil imaginar cuando uno degusta voluptuosamente su chocolate preferido.

### La Tierra (o terruño)

Desconocida hasta hace unos veinte años, la noción de la tierra en el chocolate empieza a imponerse entre los consumidores. El chocolate procede del fruto del árbol del cacao, el haba del cacao. Las habas son un producto agrícola, y como todos los productos agrícolas, están influenciados por esta combinación de factores que se denomina tierra o terruño: el origen, la elección de las variedades el entorno y saber hacer.

Es preciso conocer que existen tres variedades principales de árbol del cacao, el criollo, el forastero y el trinitario, que dan origen a cacaos de diferentes características, por ejemplo, el forastero es amargo y más astringente, mientras que el criollo parece más suave con notas a frutos rojos o secos y miel. Estas diferencias sutiles se encuentran en la base del gusto del chocolate. Además de las variedades, el entorno es también importante. El sol influye en el contenido de materia grasa de las habas, la proporción del hidrógeno del sol modifica el contenido en polifenoles, la lluvia también juega su papel en la fermentación... Así, el trabajo humano puede modificar radicalmente los aromas de una producción. Durante el transcurso de la recolección, de la fermentación y del secado, la menor negligencia puede proporcionarle un mal aroma, un gusto a moho, ahumado, exceso de acidez...

### La creatividad

Aunque pueda parecer extravagante, es algo que se crea en el momento de elaborar un chocolate. El etiquetaje de las tabletas de consumo normal nos da a veces la impresión de que las cosas son sencillas: un porcentaje mínimo de cacao y de la manteca del cacao, azúcar, un poco de lecitina de soja, extracto natural de vainilla... y nada más. Los calificativos que sirven para describir un chocolate como “intenso”, “elegante”, con “pedigrí”, “sutil”, “sublime” dan raramente indicaciones de la procedencia y de la



---

calidad de los cacaos empleados. Además, toda la información se basa en el porcentaje del cacao y azúcar, mientras que los distintos gustos dependen de las variedades de cacao, de los orígenes y de la forma de trabajarlos. Algunos artesanos chocolateros y raros industriales como Valrhona, TCHO o muy recientemente Nespresso, van más lejos en su receta: realzan las características de cada terreno estableciendo un verdadero perfil aromático del chocolate.

### **El porcentaje de cacao**

Cuanto más cacao lleve, mejor es... Muchos gourmets lo creen y algunos profesionales también. Sin embargo, el porcentaje de cacao de una tableta no es una garantía de calidad. Un chocolate es sabroso, seductor, sorprendente, en el equilibrio que propone entre la proporción de fruto (el cacao) y el azúcar que contiene, tal y como se aprecia el sabor de una confitura de fresas relacionándolo con su proporción equilibrada entre frutas y azúcar.

Como en un buen vino o en un buen aceite de oliva, lo que es importante, y esencial en el caso del chocolate, es el origen del fruto, del haba del cacao, de su dominio, la forma en que se ha cultivado, fermentado, secado, pero también trabajado y transformado con el cuidado particular de las manos, el talento del hombre. Así que sería aberrante elegir un chocolate basándose en su porcentaje, como también sería ridículo elegir un vino por su color o su graduación alcohólica.

Preguntarle a alguien si prefiere un chocolate al 60, 70 u 80% equivaldría a preguntarle si prefiere un vino de 10 ó 12° de contenido alcohólico. El porcentaje de cacao indicado en una tableta designa un porcentaje total de cacao, es decir, de productos procedentes del árbol del cacao. El árbol del cacao puede producir la pasta de cacao, pero también la manteca de cacao. Con toda lógica, cuanto más rico es un chocolate en cacao, mayor es su contenido en manteca de cacao, el haba de cacao ya posee entre un 50 y un 55%.



<b>Falsos mitos: Cambiemos las ideas preconcebidas</b>	
<b>El porcentaje indica la calidad</b>	<b>FALSO</b>  El porcentaje indica la proporción de cacao (pasta y manteca de cacao) presente. No proporciona información sobre el país de origen, la calidad del cacao y el saber hacer del maestro chocolatero
<b>Cuanto más aumenta el porcentaje, más amargo en el chocolate</b>	<b>FALSO</b>  Cuando una tableta indica 70% de cacao, es cierto que el porcentaje restante es azúcar. Se podrá pensar que cuanto más cacao hay, menos azúcar lleva. Pero el cacao por si mismo presenta grandes variaciones de gusto. Ciertas habas producen un chocolate más suave y azucarado que otras. En consecuencia, existen chocolates al 80% que son incomedibles y chocolates al 85% que son potentes y aromáticos sin ser amargos.
<b>Se añade manteca de cacao al chocolate</b>	<b>VERDADERO</b>  La manteca de cacao añadida al finalizar el proceso sirve para formar una película lipídica que da al chocolate su fundente y permite a los artesanos trabajar con más facilidad. De media se añade alrededor del 10% de manteca de cacao a la pasta del chocolate. Pero la proporción de manteca de cacao es más importante en total, puesto que ya está presente en el pasta del chocolate
<b>El chocolate blanco no contiene pasta de chocolate</b>	<b>VERDADERO</b>  Para elaborar un chocolate blanco, hace falta únicamente manteca de cacao, azúcar y leche en polvo. No contiene más que del 20 al 30% de manteca de cacao y más del 55% de azúcar.
<b>La lecitina de soja es un aditivo inútil</b>	<b>FALSO</b>  Es un emulsionante para ligar la manteca de cacao, la pasta de cacao y el azúcar. Está presente en muy poca proporción (menos del 1%) y sus propiedades están reconocidas como excelentes para la salud.
<b>La cobertura de chocolate es un chocolate de calidad</b>	<b>VERDADERO o FALSO</b>  Es la base de todos los chocolates suministrados a los profesionales. Se la denomina cobertura porque sirve para cubrir los bombones y los moldeados.



<b>Un chocolate que se haya blanqueado solo sirve para tirarlo</b>	<b>FALSO</b>  El blanqueo es una modificación del aspecto del chocolate que influye un poco sobre el gusto.
<b>Un bombón de chocolate no es un bombón</b>	<b>VERDADERO</b>  En Francia, los “bombones de chocolate” designan “pequeños chocolates” rellenos con garnache, praliné, gianduja, etc.  En Bélgica, los bombones se denominan pralinés.  En suiza, se denominan bouchées du chocolate.

**Tabla 1: Falsos mitos sobre el chocolate**

*El trabajo de los maestros chocolateros es encontrar en qué proporción de chocolate y azúcar, tal o cual cacao, asociado con otro, va a dar lo mejor de sí mismo.*

En la actualidad, se podrían distinguir dos grandes tendencias en la industria del chocolate:

- Los “**partidarios de la infancia**”, aquellos que buscan la redondez, el azúcar y potencian el lado avainillado del chocolate, aromatizándolo en consecuencia.
- Los “**adeptos auténticos**” (chocolatras), aquellos que buscan el carácter puro del cacao original y temen realzar el sabor amargo de las habas en el producto acabado.

Entre ambos extremos, hay una infinidad de combinaciones, y el chocolatero, igual que un organista que acciona las diferentes partes de su instrumento, se aplica a modular los aromas, del más potente al más fresco, del más floral al más afrutado, del más amargo al más suave...

Después de lo que hemos contado, ¿te apetece un trocito de chocolate de *iChocoArt*? Si tu respuesta es afirmativa, estarás consiguiendo, gracias a sus bases xánticas - alcaloides derivados de la purina donde tenemos las metilxántinas (teobromina), beneficios para tu salud donde su acción es:

- Antidepresiva.
- Diurética.
- Digestiva.



- Estimulante cardíaca.
- Estimulante nervioso.
- Vasoconstrictor.
- Broncodilatador.
- Lipolítica.

Consiguiendo efectos cardiovasculares beneficiosos.

Si a estos efectos les unimos los efectos que tiene por la presencia de ácidos grasos insaturados, obtendríamos:

- Energía para el organismo, sintiéndote más activo y despierto.
- Protección del sistema inmunológico: combate los radicales libres con sustancias antioxidantes, retrasando el proceso de envejecimiento celular.
- Alimento para el cerebro con sus minerales, magnesio y fósforo especialmente.

## 2. ICHOCOART

*¡ChocoArt es un concepto innovador y diferenciado de las tiendas tradicionales y las chocolaterías de toda la vida, porque no sólo vendemos el chocolate sino que dedicamos espacios para su degustación en el local, cálidos y llenos de luz, adaptados a las necesidades y al tiempo disponible de cada cliente.*

### **¿Por qué se trata de un concepto innovador?**

Porque hoy en día no existe ningún:

1. Producto de degustación con chocolate donde se incluyan los aceites esenciales, las flores de Bach, aromas y productos naturales que ayudan a potenciar sensaciones de relax, calma, alegría, energía, buen estado de ánimo, etc.
2. Espacio relacionado con el mundo de las sensaciones cuya materia principal sea el chocolate.

Porque hoy en día existen muy pocos:





1. Espacios donde el asesoramiento se realice de forma personalizada, ya sea en el mismo momento de la degustación o para la compra de los productos.
2. Espacios singulares, no solo por su decoración sino también por su ubicación y características que permitan reuniones tranquilas (amigos, familia, o eventos profesionales o networking).

Siendo en estos aspectos donde nuestros productos encuentran su mayor punto de diferenciación.

Además, como se ha nombrado más arriba, un aspecto importante para completar nuestra oferta es el asesoramiento personalizado, cuya finalidad es incrementar su consumo, dando más información al cliente sobre cómo puede utilizarlo y sus beneficios, así como de las distintas variedades existentes en el mercado (según el origen del fruto y la composición del producto final - %cacao y manteca, o las esencias a él añadidas), y finalmente y no menos importante qué maridaje es el mejor con el resto de productos.

## 2.1. PROPÓSITO (VISIÓN)

*iChocoArt nace con la visión de posicionarnos en el mercado del disfrute chocolate, consiguiendo que cuando el consumidor quiera tener una experiencia única, piense y acuda a uno de nuestros locales.*

*iChocoArt* surge con el propósito de ofrecer a sus clientes todos los beneficios del consumo de un chocolate sano asociado a las sensaciones. Todo ello en un espacio tranquilo, con decoración exquisita que propicia las reuniones y la conversación. Estos espacios, dotados de una cómoda instalación, permiten a los clientes elegir este lugar como punto de encuentro con amigos, para reuniones de trabajo o estudios o simplemente para leer o navegar por internet mientras degustan un delicioso chocolate.

Los clientes nos reconocerán del resto por la calidad de los productos y por la exquisitez y diferenciación los espacios donde se mostraran los mismos. Será un punto de encuentro entre los atributos ofrecidos por el chocolate y los amantes de dichos atributos.



---

## 2.2. MISIÓN

*Desarrollar un negocio de venta de chocolate donde se fomente la cultura de degustación de un chocolate puro y de calidad con el que se estimulen las sensaciones en un entorno único.*

*Romper los falsos mitos asociados al consumo del chocolate para incrementar su consumo y así evolucionar de la posición décimo octava hasta situarnos entre los top-ten de los países consumidores de chocolate del resto de Europa.*

## 2.3. FILOSOFÍA Y CULTURA EMPRESARIAL

*Nuestros valores corporativos se basan en el arte y la innovación en:*

- 1. El mundo del chocolate, por el mimo a la materia prima de la máxima calidad y el respeto a todo lo que conlleva: sostenibilidad, innovación y pasión por el detalle.*
- 2. Los espacios donde se degustará el producto ofrecido, introduciendo e incrementado el concepto del networking en nuestro país.*

Para conseguirlo concebimos nuestros locales como espacios únicos llenos de sensaciones para descubrir y compartir la experiencia del chocolate, en los que el **cliente es nuestra razón de ser**. Desde el escaparate hasta el interior todo estará cuidado para invitar a experimentar con los cinco sentidos: con los aromas propios y naturales del chocolate (florales, frutales, especiados...), con el sabor y el tacto de las degustaciones gratuitas previas a la venta, con la vista en nuestros espacios, en las que todo gira en torno a la materia prima y el respeto a su tratamiento, con el resto de productos que complementan al chocolate. Y no olvidemos el oído... o el sonido del silencio, con zonas dedicadas para su degustación a la temperatura adecuada, en un espacio armonioso y cálido, lleno de luz, que invite a quedarse tomando un desayuno o una comida ligera, leyendo un libro o trabajando en la zona wifi o teniendo una reunión tranquila para eventos profesionales.

En nuestro local, habrá zonas diferenciadas (ver 6.3):



- **De venta del producto base del negocio**, el chocolate, y de aquellos productos que tienen un maridaje perfecto con él. Todos los productos tienen como denominador común la máxima calidad y un servicio de asesoramiento personalizado y único.
- **De consumo en un espacio comfortable (zona experiencial)** dentro del propio local.

Con todos estos detalles, los que ya son “entusiastas” del chocolate, tendrán un espacio único y los que son consumidores muy ocasionales, les atraeremos por la vía de la experimentación en un entorno diferente.

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

Echando un vistazo a los distintos **tipos de negocio** que hoy en día se dedican a la venta del chocolate, ya sea de manera directa o indirecta, podemos distinguir principalmente los siguientes distribuidores:

- **Tiendas** (grandes superficies, supermercados, o pequeñas tiendas de barrio).
- **Empresas o fábricas** (dedicadas a la manipulación de la materia prima para obtener los distintos productos),
- **Artesanos y maestros chocolateros.**
- **Pastelerías, sitios delicatessen, tiendas on-line.**
- **Hoteles, Restaurantes o cafeterías (HoReCa).**

**Los productos** que en ellos podemos encontrar, que tienen relación directa con el chocolate o que tienen un buen maridaje con el mismo, son principalmente: **chocolates en distintos formatos** (tabletas, bombones, polvo, para untar, líquido, perlas o gotas, siropes, etc.), **te, cafés, batidos, confituras, frutos secos, pastas, galletas, pasteles, tartas, helados, turrone, churros, vinos, cavas, frutas, bebidas alcohólicas, accesorios** (para su elaboración como son las fondees, fuentes, termómetros, chocolateras, espátulas, etc.), **elementos decorativos** (velas y esencias), **cosmética** (cremas corporales, productos para el cabello, etc.), **libros de cocina, etc.**



Se ha hecho un análisis de estos sitios y de sus productos habiendo obtenido los siguientes valores diferenciadores:

1. **En sitios especializado de chocolate** (centro del negocio es el chocolate y el universo que le rodea) podemos encontrar:

- Clases de cocina.
- Cursos de coaching para fomentar el trabajo en equipo.
- El packaging único y diferenciador.
- Productos de edición limitada.
- Destino de un % de ventas a distintas asociaciones por ejemplo con la Asociación Española contra el Cáncer.
- Distribución alimentaria en grandes superficies y pequeño comercio.
- Comercio on-line ejemplo: [www.quierochocolate.com](http://www.quierochocolate.com) (solo tienen tienda on-line), [www.pancraccio.com](http://www.pancraccio.com) (combinan tienda on-line con su tienda física ubicada en Cádiz), [www.trapa.com](http://www.trapa.com) (presencia on-line, HoReCa, y distribución en grandes superficies y pequeño comercio).  
**Aunque en todos los comercios que disponen de tienda a pie de calle se ha visto que la venta on-line se considera residual.**
- Exclusividad: no producen de manera masiva, sino que tienen productos con lista de espera, generando expectativas entre sus clientes y reforzando su imagen de marca.
- Presencia en tiendas multimarca a nivel internacional: en EEUU, Francia, Inglaterra y Portugal.
- Presencia en el canal HoReCa.

2. **Resto de tiendas físicas:**

- Venden otros productos o servicios además de chocolate, té y cafés o servicio a domicilio, por ejemplo [www.chocolateycafé.com](http://www.chocolateycafé.com) (ofrecen desayunos a domicilio).
- Distribución a través de otras tiendas. Por ejemplo: [www.chocolateorganiku.es](http://www.chocolateorganiku.es) (Sin tiendas propias distribuye en España y en Portugal donde destaca el chocolate biológico sin conservantes ni colorantes).
- Campañas diferenciadoras: uniendo el chocolate a valores universales.



- Espacio de degustación: pequeña zona con mesas para la degustación, donde se sirven desayunos y meriendas. Junto a una selección de vinos dulces, licores y cavas para combinar con el chocolate. Por ejemplo [www.chocolateriasvalor.es](http://www.chocolateriasvalor.es) (no tienen tienda on-line, venden todos sus productos en un local no sólo para la venta sino también con espacios para su degustación. **Su estilo es clásico y están destinados a un público más convencional - mercado de masas**).
3. **Fabricantes y empresas:** Donde se encargan de todo el proceso desde la selección del grano hasta su procesado en el obrador propio. Resalta la calidad artesanal en su elaboración. Se incluyen en este grupo. Por ejemplo “Quiero Chocolate”( [www.quiero-chocolate.com](http://www.quiero-chocolate.com)), “ChocolateFactory”( [www.chocolatefactory.com](http://www.chocolatefactory.com)), o “Cacao Sampaka” ( [www.cacaosampaka.com](http://www.cacaosampaka.com)). Todos tienen tiendas propias y/o en franquicia. Encontrando como puntos diferenciadores:
- Bombones personalizados con el logo de la empresa, iniciales, la figura de tu perro, o diferentes figuras a gusto del cliente.
  - Concepto innovador de un espacio único para presentar el chocolate de manera diferente.
  - Campañas diferenciadoras: uniendo el chocolate a valores universales, como la de “Peace, love and chocolate”.
  - Utilización de cacao auténtico, sin conservantes ni colorantes ( [www.cacaosampaka.com](http://www.cacaosampaka.com)), elaborándolo en obrador propio de forma artesanal.
  - Espacio de degustación: pequeña zona con mesas para la degustación, donde se sirven desayunos y meriendas. Junto a una selección de vinos dulces, licores y cavas para combinar con el chocolate.
  - Envasado hermético: garantiza el producto 1 año.

#### 4. **Genéricos:**

- Pastelerías “de toda la vida”: comprende las pastelerías de barrio que llenan toda la geografía española. Y en las que el chocolate es una de sus materias primas estrella, que ofrecen en múltiples formas. Sus estanterías se llenan de bollos, pasteles, tartas, bombones, grageas de chocolate, huevos de Pascua, turrónes...

- Hipermercados, supermercados, pequeño comercio y tiendas gourmet: tabletas, bombones, cacao en polvo, turrone... En los primeros se ofrece como un producto más destinado al carrito de la compra de las familias. En los segundos, el público objetivo cambia, está pensado para un consumidor más exigente que está dispuesto a pagar más y en algunos casos mucho más por un producto de superior calidad, que les diferencie.
- Heladerías: donde el chocolate es una variedad más que se ofrece igual que el resto de sabores (espacio, presentación y precio), pero el centro del negocio es el helado en sí mismo.
- Cafeterías: lo encontramos en múltiples variedades como formando parte de la bollería, batidos, granizados y postres.

##### 5. Nuevas tendencias:

- Donde el chocolate se incluye dentro de los productos de belleza. Esta es una corriente innovadora que la alta cosmética utiliza para aunar los beneficios de los alimentos con las bondades de los productos del cuidado de la piel, a la que hay que nutrir. Se distribuye a través de:
  - **Perfumerías:** con productos de alta gama que incorporan el chocolate en su composición, como valor diferenciador dentro de un mercado muy saturado. Está presente en cremas corporales, geles, cremas hidratantes para la cara, exfoliantes...
  - **Cabinas de estética:** con tratamientos en centros de bienestar y spa, dedicados al cuidado integral, que han creado un nuevo concepto “la chocolaterapia”. Siendo posible disfrutar del placer del chocolate dándole un nuevo uso no comestible. A través de un masaje, se recrea un universo de aromas que te permiten disfrutar de la experiencia del chocolate... ¡sin darle ni un sólo bocado!. ¡Es innovación disruptiva en estado puro!
- En el mundo de la **decoración** con velas donde el chocolate ocupa ámbitos hasta ahora desconocidos.
- **Restaurantes:** si todos asociamos el chocolate en la cocina en el mundo de los postres, la innovación entra en los fogones, utilizando esta materia prima en los platos principales, sobre todo en su maridaje con las carnes de caza.



- **Formas:** Sobre todo tabletas, bombones, cacao en polvo, cremas de untar, grageas, barritas de chocolate, batidos y helados.

Todos ellos aprovechan fechas especiales como por ejemplo: San Valentín, Navidad, Pascua, día de la madre/padre o celebraciones especiales (cumpleaños, bodas, bautizos, comuniones,...), o eventos de empresa para ofertar productos especiales y conseguir mayores ingresos.

Del análisis realizado se deduce la necesidad de combinar dos elementos críticos en la estrategia para conseguir la diferenciación:

- Especialización
- Innovación

Los negocios de éxito consiguen aunar calidad, innovación y variedad de productos con un packaging atractivo que invite a adentrarse en el mundo único de las experiencias del chocolate. Su objetivo es vender chocolate, sí, pero evocando en el cliente un mundo lleno de sensaciones, para que disfruten de sus valores ya desde el momento de la compra.

Debido a la crisis financiera de estos últimos años no existen datos de mercado posteriores al 2007 habiendo tenido que basar todo el estudio en los datos encontrados en los panelistas hasta esa fecha. Tomando como referencia el informe FEAD (Federación Española de Asociaciones del Dulce) [1] y del estudio [2], que recoge anualmente los principales datos de los cinco sectores del dulce en el sector de la alimentación, vemos que el sector, en global, factura cerca de 4.000 millones de euros, produce más de 1,2 millones de Tm de dulces, y da trabajo de forma directa a aproximadamente 30.000 personas. De este modo, se encuentra en el 5º lugar en el ranking de los mercados del dulce de la UE27.

Entre otras valoraciones, el 2006 fue para este sector un año marcado una vez más por la pérdida de competitividad (encarecimiento de la mano de obra y las materias primas, estancamiento de las exportaciones y aumento de las importaciones, aumento de la

competencia por parte de economías emergentes...), problema que se ha agudizado por el auge de los biocombustibles.

El sector se enfrenta también a una feroz e innegable competencia, no procedente como antaño solamente de posibles productos de alimentación sustitutivos, sino a una amplia oferta de ocio y nuevas tecnologías que se inmiscuyen en el bolsillo de un exigente consumidor.

Y otro factor, no menos importante, que ha marcado la tendencia de la industria del dulce ha sido la adaptación a la Estrategia NAOS<sup>1</sup>, cuyos objetivos podían haber contribuido para este sector a la ya mencionada pérdida de competitividad.

### Datos básicos del sector del dulce

	<b>Tm.2005</b>	<b>Tm.2006</b>	<b>%06/05</b>	<b>000€ 2005</b>	<b>000€ 2006</b>	<b>%06/05</b>
Mercado Nacional	956.833	983.939	2,8	3.093.958	3.283.795	6,1
Exportación	269.019	273.574	1,7	673.484	669.526	-06
<b>TOTAL</b>	<b>1.225.853</b>	<b>1.257.513</b>	<b>2,6</b>	<b>3.767.442</b>	<b>3.953.321</b>	<b>4,9</b>

**Tabla 2 Tamaño del Mercado 2005-2006 (volumen y valor)**

<sup>1</sup> En el año 2005 se puso en marcha la Estrategia NAOS (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) desde el Ministerio de Sanidad y Consumo, a través de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), con el objetivo de sensibilizar a la población del problema que la obesidad representa para la salud, y de impulsar todas las iniciativas que contribuyan a lograr que los ciudadanos, y especialmente los niños y los jóvenes, adopten hábitos de vida saludables, principalmente a través de una alimentación saludable y de la práctica regular de actividad física.

[http://www.naos.aesan.msps.es/naos/estrategia/que\\_es/](http://www.naos.aesan.msps.es/naos/estrategia/que_es/)



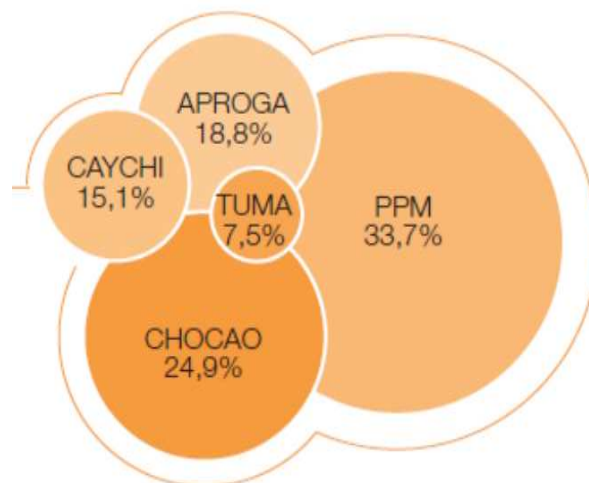
Asociación Profesional de Fabricantes de Galletas de España (APROGA)

Asociación Española de Fabricantes de Caramelos y Chicles (CAYCHI)

Asociación Española de Fabricantes de Chocolate y Derivados del Cacao (CHOCAGO)

Asociación Española de Panificación y Pastelería de Marca (PPM)

Asociación Española de Fabricantes de Turrónes y Mazapanes (TUMA)



**Ilustración 1: Mix del Consumo Nacional 2006**

	<b>Penetración Importación (I)</b>	<b>Propensión a exportación (II)</b>	<b>Consumo per cápita (Kg)</b>
Confitería de azúcar	19,5	47,2	<b>3,17</b>
Confitería de chocolate	41,6	34,2	<b>3,65</b>
Galletas	23,0	32,4	<b>6,40</b>
Panificación y Pastelería	20,1	5,0	<b>8,78</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24,5</b>	<b>26,9</b>	<b>22,01</b>

**Tabla 3 Principales Ratios 2006 (Volumen y Valor)**

(I) % Importaciones sobre consumo

(II) % exportaciones sobre producción

	<b>Confitería de azúcar (1)</b>	<b>Confitería de chocolate (2)</b>	<b>Galletas (3)</b>	<b>Panificación y Pastelería (4)</b>
Unión europea	68,9	84,6	<b>82,5</b>	<b>93,4</b>
Asia	12,4	2,2	<b>2,2</b>	<b>0,6</b>
América	13,1	5,0	<b>8,9</b>	<b>1,9</b>
Otros	5,6	8,2	<b>6,4</b>	<b>4,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 4: Exportaciones españolas por zonas 2006 (%Volumen)**

(1) Incluye caramelos, chicles, turrónes y mazapanes

(2) Incluye chocolate y derivados del cacao

(3) Incluye todo tipo de galletas

(4) Incluye Panificación industrial seca y fresca y pastelería industrial.

Seguidamente se detalla el análisis detallado del sector que ha servido para buscar el nicho de mercado más apropiado para el negocio.

### 3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR: CHOCOLATE

Durante el año 2006, el gasto en alimentación ascendió en España a 81.916 millones de euros [2]. La cantidad gastada, tanto en el hogar como fuera del mismo, **en la partida de chocolate, cacao y sucedáneos alcanzó 766,5 millones de euros** y, por tanto, supone un poco menos del **1% del gasto total** efectuado en el mercado alimentario.

Algunos de los principales factores evaluados en España han sido:

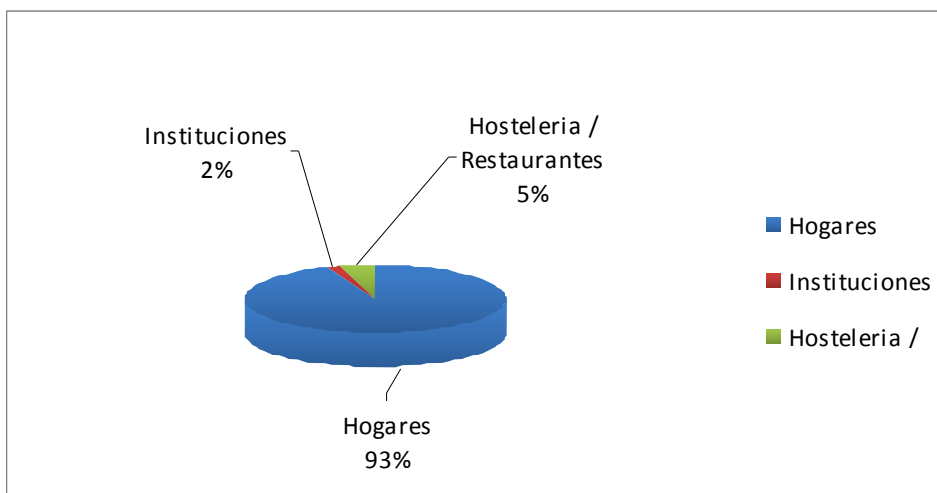
- El tamaño de la población de residencia.
- El número de personas que componen el hogar.
- El nivel socioeconómico.
- La presencia o no de niños en la familia.
- La tipología del hogar.
- La edad o situación laboral de la persona encargada de realizar las compras
- La incidencia de las cuestiones territoriales sobre la demanda de chocolate, cacao y sucedáneos (atendiendo a las principales divergencias de cada comunidad autónoma con respecto a la media nacional).

Datos básicos del subsector de chocolates y derivados del cacao:

	Tm. 2005	%05/04	Tm. 2006	% 06/05
Mercado Nacional	159.791	1,6	<b>163.306</b>	<b>2,2</b>
Exportación	54.251	5,9	<b>49.477</b>	<b>-8,8</b>
TOTAL	214.042	2,7	212.783	-0,4
	000€	%05/04	000€	% 06/05
Mercado Nacional	762.044	4,1	<b>816.912</b>	<b>7,2</b>
Exportación	262.461	4,9	<b>245.926</b>	<b>-6,3</b>
<b>TOTAL</b>	1.024.505	4,3	1.062.838	5,3

Tabla 5: Datos básicos del subsector – Tamaño del Mercado 2005-2006 (Volumen y valor)

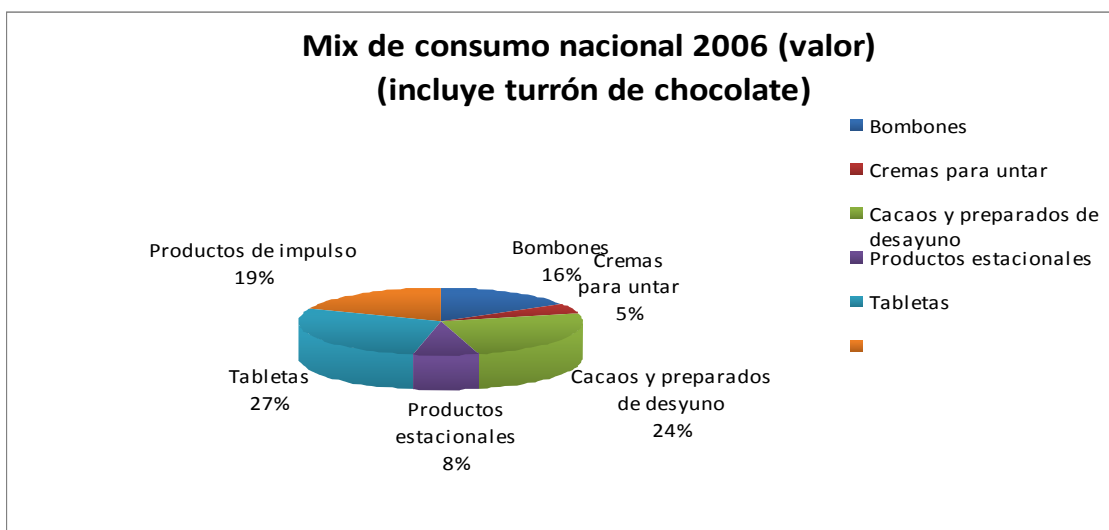
Seguidamente se muestran datos del consumo/gasto del chocolate, productos, y mercado:



**Ilustración 2: Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos**

Durante el año 2006, agregando la demanda en el hogar y la demanda extradoméstica, **cada español consumió 3,2 kilos de chocolate, cacao y sucedáneos**. En cifras absolutas:

- **los hogares consumieron más de 131,14 millones de kilos,**
- **los establecimientos de hostelería y restauración cerca de 6,21 millones de kilos y**
- **las instituciones en torno a 2,11 millones de kilos;**



**Ilustración 3: Mix de consumo nacional.**

En términos per cápita, el consumo y el gasto en chocolate, cacao y sucedáneos efectuado en el hogar:

- El consumo per cápita de chocolate, cacao y sucedáneos en el hogar llega casi a los 3 kilos. La demanda por persona de chocolate en tabletas alcanza 0,79 kilos, aunque lo más representativo es el consumo de otros productos con chocolate como bombones, snacks, cacao soluble y crema de untar que superan, de manera conjunta, los 2 kilos por persona.
- En cuanto al chocolate en tabletas, la demanda más elevada se centra en chocolate con leche que alcanza, en términos per cápita, 0,5 kilos de consumo y 3 euros de gasto.
- Entre los productos de esta heterogénea familia, destaca el consumo de cacao soluble que supera 1,2 kilos por habitante y año. La crema de untar llega a un consumo per cápita de 0,3 kilos. Durante los últimos años se observa que han ido apareciendo nuevos productos que buscan tanto el placer como el cuidado de la salud.

De estos estudios de mercado podemos sintetizar los siguientes puntos:

1. **El tamaño de la población repercute sobre el consumo de chocolate, cacao y sucedáneos** en distintas direcciones. Por un lado, se advierte cómo en las poblaciones pequeñas (menos de 10.000 habitantes) las desviaciones son muy poco significativas tanto en el chocolate como en otros productos con chocolate y cacao. No obstante, en los municipios medianos (10.000-100.000 habitantes) se observa un consumo superior a la media en otros productos con chocolate y cacao, pero inferior en el caso del chocolate. Esta tendencia se invierte en los grandes municipios (mayores de 100.000 habitantes), donde sucede todo lo contrario: desviaciones positivas para el consumo de chocolate y desviaciones negativas para el consumo de otros productos con chocolate y cacao.
2. **El tamaño de la familia** se convierte en una variable importante para analizarlas divergencias en el consumo per cápita de chocolate. Así pues, el punto de inflexión entre las desviación es positivas y las negativas se encuentra en tres miembros: **los hogares con una y dos personas consumen, en términos per cápita, más chocolate que la media**, mientras que sucede lo contrario en los hogares compuestos por tres o más personas. Este comportamiento es distinto en

otros productos con chocolate y cacao, puesto que las desviaciones positivas sólo se encuentran en familias con 4 ó más miembros.

3. **El estrato económico en el que se encuadra el hogar** –y por tanto el nivel de ingresos – resulta determinante para el consumo de chocolate, cacao y sucedáneos. Así pues, los hogares de categoría baja y media baja consumen una cantidad inferior a la media. **Los hogares de categoría media, media-alta y alta cuentan con desviaciones positivas en chocolate** y en otros productos con chocolate y cacao.
4. **La existencia de niños en el hogar** se convierte en una circunstancia significativa para el consumo per cápita de chocolate, cacao y sucedáneos. **Los hogares sin niños tienen desviaciones positivas en el consumo de chocolate**, pero negativa en la demanda de otros productos con chocolate y cacao. La situación es opuesta en los hogares con niños que consumen, por encima de la media, otros productos con chocolate y cacao.
5. **La situación laboral del responsable de realizar las compras en el hogar** se traduce, dentro del consumo per cápita de chocolate, cacao y sucedáneos, en desviaciones muy poco significativas, aunque de sentido opuesto para chocolate y otros productos con chocolate y cacao.
6. La repercusión de **la edad del responsable de comprar en el hogar** sobre el consumo per cápita de chocolate, cacao y sucedáneos ofrece distintas conclusiones interesantes. Primera, los hogares donde **compra una persona joven consumen menos chocolate** que la media, aunque más en otros productos con chocolate y cacao. Y, segunda, los hogares con **personas mayores** encargadas de comprar cuentan con **desviaciones positivas en chocolate** pero, por el contrario, **negativas en otros productos** con chocolate y cacao.
7. Por último, el análisis del consumo per cápita de chocolate, cacao y sucedáneos **según la tipología del hogar** ofrece una casuística muy variada de los hogares con desviaciones positivas y desviaciones negativas. Destacan, por ejemplo, las desviaciones positivas en el consumo de chocolate para **jóvenes independientes, adultos independientes y retirados**; también se observan desviaciones positivas en la demanda de otros productos con chocolate y cacao en jóvenes independientes y en parejas con hijos de edad media.

Las peculiaridades de cada región en cuanto a **la localización geográfica, la capacidad de los sistemas de distribución y/o las características de los consumidores** – renta per cápita o hábitos alimentarios, por ejemplo – suponen un amplio abanico de opciones en cuanto a la demanda de chocolate, cacao y sucedáneos y, por tanto, se advierten situaciones muy dispares en cada una de las comunidades autónomas.

En este sentido, a través de las desviaciones con respecto a la media nacional, que Canarias (+46,8%) y Galicia (+46,6%) son las comunidades autónomas que más chocolate consumen mientras que la Comunidad Valenciana (-30%) y Castilla La Mancha (-28,1%) son las que menos consumo realizan. En cuanto a otros productos con chocolate y cacao, vuelven a destacar las desviaciones positivas de Canarias (+48,1%) y Galicia (+22,3%), y las desviaciones negativas de Cantabria (-12,5%) y Asturias (-10,3%).

#### **7 de cada 10 españoles consumen cacao y chocolate:**

- El desayuno y la merienda son los momentos del día en que más consumimos cacao y chocolate.
- Los eventos especiales en los que se incrementa el consumo de cacao y chocolate a lo largo del año son la Navidad y los cumpleaños, dos momentos en los que se evidencia el papel socializador de estos productos.
- El placer, el capricho y la costumbre son los principales motivos de consumo del cacao y chocolate, sin olvidar el sabor y el aporte nutricional de estos productos.

#### **Cacao y chocolate en el día a día**

En España, los principales momentos de consumo de los productos de cacao y chocolate durante el día son el desayuno (25%) y la merienda (37%). También son importantes los momentos de antes de ir a dormir, para un 13% de los españoles, y entre horas, para un 35%. Todos ellos son momentos en que nos gusta consumir cacao y chocolate a solas. Sin embargo, cuando introducimos estos productos en las comidas, su consumo es más socializador. En la comida, un 67% de los entrevistados prefiere este consumo acompañado, mientras que en la cena el porcentaje es más elevado, siendo éste de un 70%. El primer y último momento del día, es decir, en el desayuno y antes de ir a dormir es cuando preferimos que el consumo de estos productos sea a solas.

El tipo de producto de cacao y chocolate que consumimos y lo que nos motiva a consumirlo es bien diferente según el momento del día. El producto de cacao y chocolate más consumido en el momento del desayuno en casa es el cacao en polvo (para un 67% de los españoles). En el desayuno fuera del hogar, encontramos otra tipología de producto, los batidos (14%). Para las horas de la merienda reinan las tabletas (60%), las cremas para untar (18%) y el cacao en polvo (20%). En los momentos entre horas, además de las tabletas, los bombones y las chocolatinas, son las barritas y los grajeados (tipo bolitas) los productos de cacao y chocolate que los españoles prefieren. En las comidas, encontramos productos como los turroneos o las figuras de chocolate, y los bombones.

En los tres momentos del final del día (merienda, cena y antes de ir a dormir) es el placer el principal responsable de su consumo (en un 39% de los casos). En las comidas y entre horas es el capricho quien decide (en un 31% de los casos). En el ritual del desayuno reina el componente “costumbre” en el consumo de estos productos, sin olvidar su sabor y aporte nutricional.

### **Cacao y chocolate durante el año**

Para los españoles, tan importante es el momento del día en que se consume cacao y chocolate, como las ocasiones a lo largo del año. Por eso, cuando preguntamos sobre estas ocasiones de consumo, un 54% tienen claro que la Navidad es una ocasión en que el cacao y chocolate es imprescindible, seguida de los cumpleaños (21%) y las celebraciones en general, tipo bodas y bautizos (15%).

A lo largo del año, la relación entre ocasiones especiales y tipo de producto no es tan clara como veíamos anteriormente, a excepción de la Navidad donde consumimos turroneos o figuras de chocolate (en un 68% de las respuestas), el día de los enamorados, día de la madre/del padre y las celebraciones, donde nos decantamos por los bombones (63, 54 y 49% de las respuestas respectivamente); En los cumpleaños, además de los bombones (44%), también nos decantamos por la tableta (29%). La motivación de consumir cacao y chocolate en situaciones concretas a lo largo del año es la costumbre,



---

según declara un 51% de los españoles, seguida del placer (con un 44%) y el capricho (con un 31%).

Por último, una conclusión interesante que revela el estudio es el papel socializador del consumo de cacao y chocolate durante el año, pues un 93% de los españoles declara que realiza su consumo en compañía de otras personas, y sólo un 21% lo hace a solas. Otra conclusión que se extrae del estudio es que el consumo de estos productos está muy integrado en nuestro día a día, pues está presente tanto en los momentos de ocio como en los cotidianos.

### 3.2. ENCUESTA DE MERCADO

Además de los datos de los panelistas de mercado del chocolate ([1] y [2]) expuestos anteriormente, se ha realizado una encuesta a medida del proyecto. Esta se ha dividido en dos partes, la primera, para investigar hábitos y preferencias de consumo relacionados con el chocolate, que no estaban cubiertos en los análisis anteriores, y la segunda, para identificar las carencias y necesidades que tienen a día de hoy los consumidores a la hora de encontrar espacios para disfrutar de una conversación agradable, del placer de la lectura o para encuentros profesionales. Al estar el negocio fundamentado en estas dos partes diferenciadas y complementarias: el chocolate y el espacio donde se podrá degustar.

El número de participantes en la misma ha sido de 50 personas.

La descripción general que ha servido a modo de introducción para ambas encuestas ha sido (ver **ANEXO A: ENCUESTAS DE MERCADO**):

*Somos una empresa que ofrece la unión entre el placer del chocolate y el deleite de un espacio singular. Nuestro local queremos que sirva como punto de encuentro para los amantes de este producto que buscan un lugar de tranquilidad donde reunirse y degustar el mismo.*

*El chocolate y los productos ofrecidos son de alta calidad. Ofreciéndose además un servicio de asesoramiento dietético/nutricional.*

*El espacio dispondrá de distintos ambientes para garantizar la máxima comodidad dependiendo del uso que el cliente esté*



*buscando: lugar de reunión y charla tranquila con amigos, reuniones de trabajo o estudios, solos,...*

En las dos subsecciones a continuación se describen las principales conclusiones de las mismas:

### 3.2.1. Encuesta: “Chocolate”

- Situación socioeconómica:

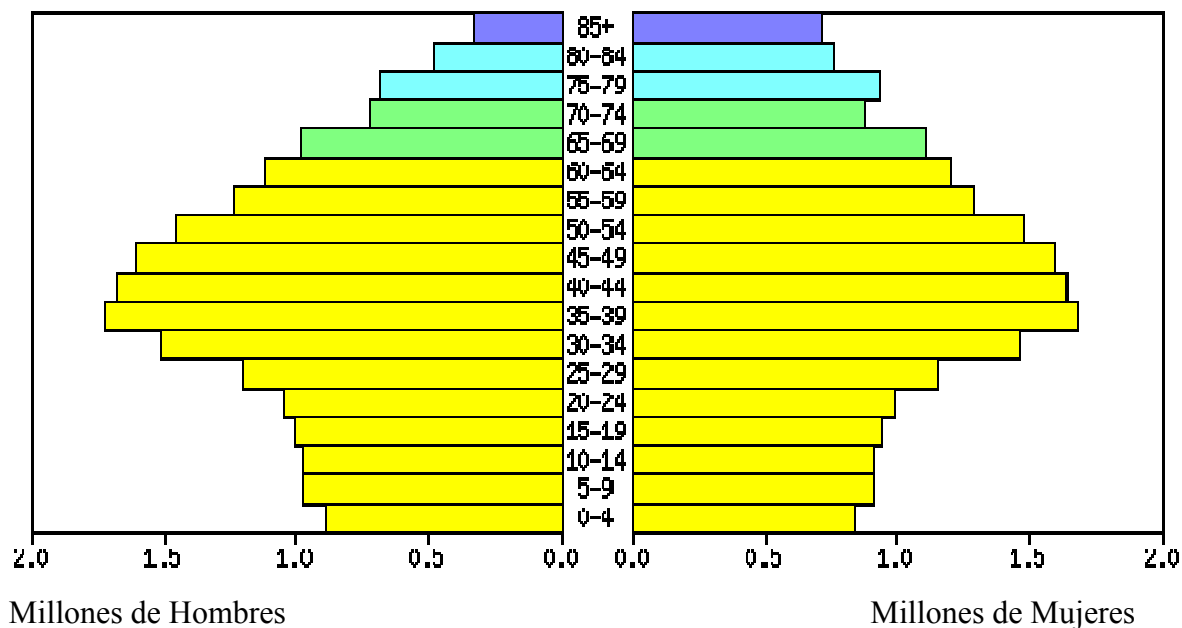
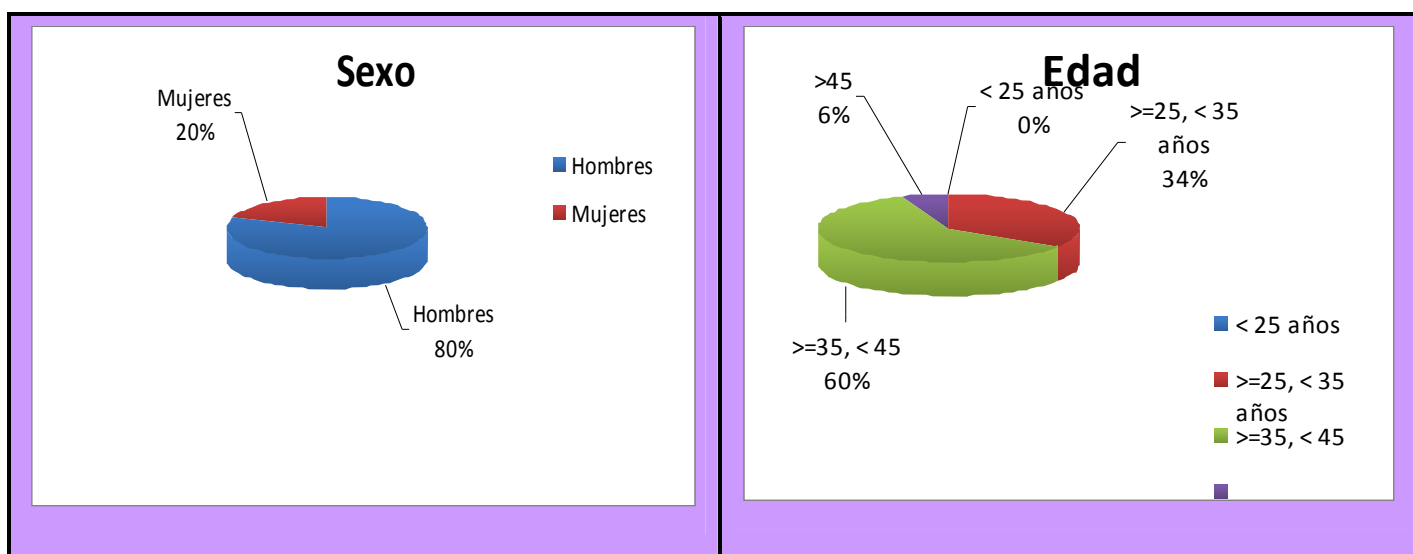
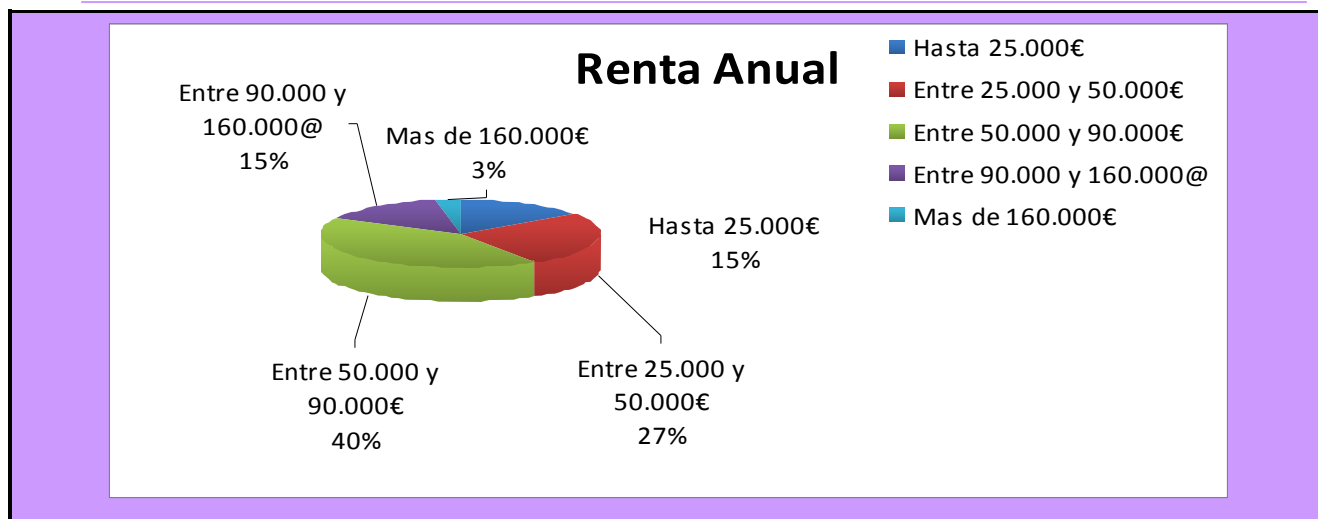


Ilustración 4: Pirámide de población Española 2012

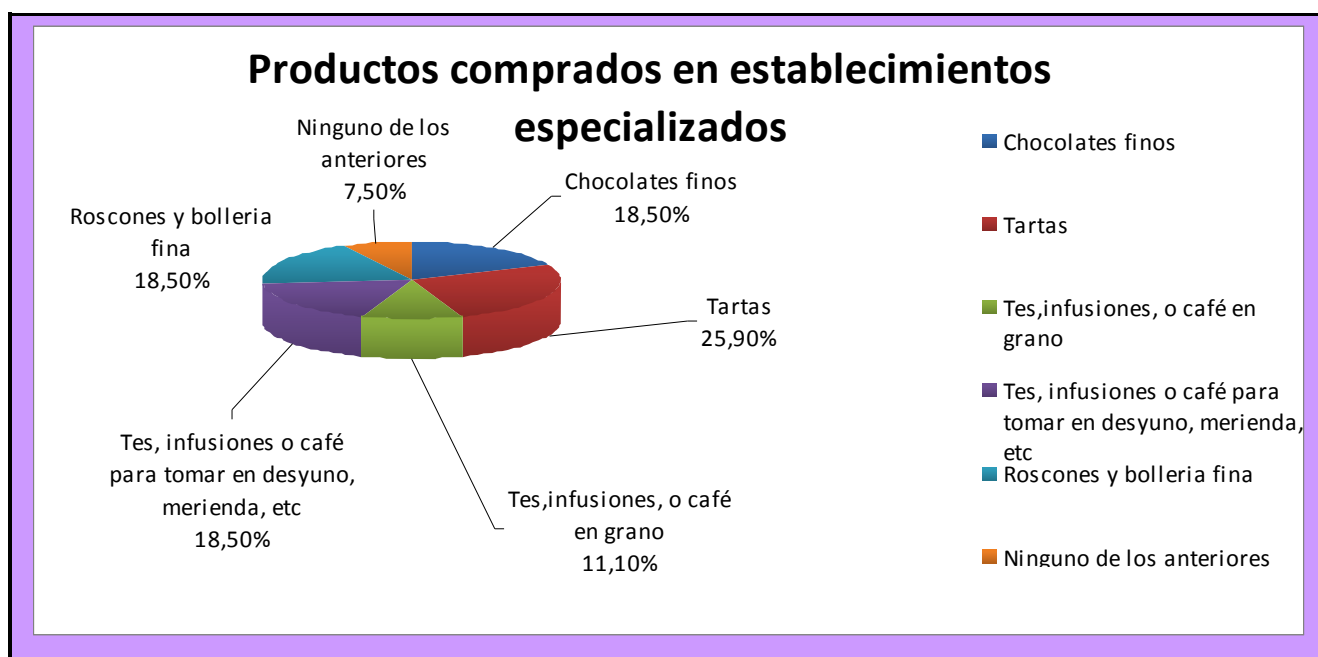
Las respuestas obtenidas en la encuesta corresponden a la siguiente distribución:





**Ilustración 5: Situación Socio-Económica**

- **Hábitos de consumo**, se ve que el 60% no suelen frecuentar tiendas de productos delicatessen ni tampoco suelen comprar productos especializados. Del grupo de gente que accede a establecimientos especializados o delicatessen se tienen:



**Ilustración 6: Hábitos de consumo (I)**

## En qué ocasiones compras esos productos

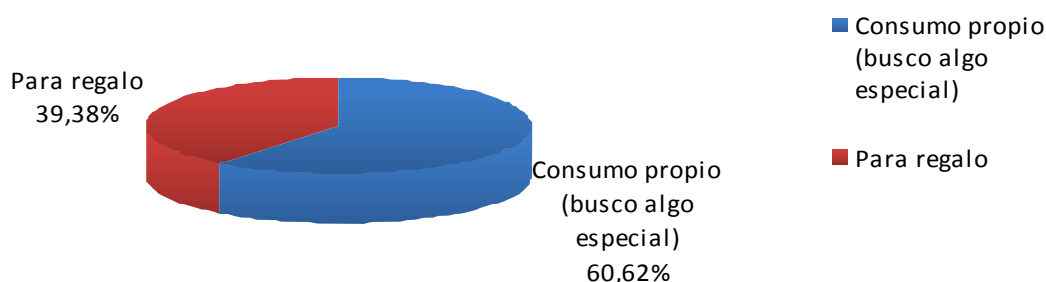


Ilustración 7: Hábitos de Consumo (II)

Un 48% de no tiene por hábito comprar productos relacionados con el chocolate, café, té y tartas en tiendas especializadas y de los productos delicatessen son comprados por el 61% de los encuestados para el consumo propio y un 39% los compra para regalar. Casi el 20% de los encuestados admite que cuando ve una tienda atractiva se acerca para comprar algo.

Ante la afirmación *“Sabiedo que: si el chocolate es puro, es decir, si se elabora exclusivamente con su propia manteca, no es nocivo, ¿cambiarías tus hábitos de consumo?”* un 35% de los encuestados consumiría más, frente al 65% que consumiría lo mismo por ya conocer esta información o por considerarla irrelevante.

Cuando se pregunta sobre si se considera la pureza del chocolate por algo que estuviese dispuesto a pagar más, el 60% de las contestaciones fueron afirmativas, ya que consideran un valor adicional al producto.

Un 14% de los encuestados afirmaron que nunca salen a desayunar o merendar fuera de casa, un 40% lo hace de forma esporádica y un 42% lo hace de forma regular, aunque sea solamente para tomarse un café.

Más del 63% de los encuestados tiene interés por conocer la información nutricional de los alimentos, un 42% sienten interés por las catas de productos, a un 33% les gusta comprar productos especiales para cocinar y un 30% se sienten interesados por cursos



de cocina. Solamente un 20% declaraban preguntar consejos al vendedor sobre la preparación de los productos.

### 3.2.2. Encuesta: “Espacio”

Cuando se pregunta sobre la necesidad de espacios adecuados, un 60% de los encuestados declararon no tener un local que reúna las condiciones adecuadas para reuniones de trabajo o estudios. Un 53% considera que necesitan espacios para poder hablar con amigos tranquilamente, un 35% echa de menos un espacio para leer o trabajar sin interrupciones y un 28% para hacer networking. Solamente un 6% de los encuestados no echan de menos espacios porque declaran no tener estas necesidades.

El 70% de las respuestas afirman que a día de hoy no conocen un local que les ofrezca las posibilidades descritas anteriormente y el 30% restante en gran parte afirman que Starbucks sule de alguna forma estas necesidades.

El 40% frecuentaría estos espacios mensualmente y el 22% semanalmente. Un 25% cree que frecuentaría más de 5 veces al año y el 12,5% que probablemente no frecuentaría nunca.

El 60% estarían dispuestos a pagar el uso del local por medio de consumición mínima y el 43% pagaría un alquiler. Menos del 10% de las contestaciones afirman que no estarían dispuestos a pagar.

Respecto a la infraestructura del local, el 93,8% afirma que le gustaría tener wifi, el 81,3% afirman que esperan un local libre de ruidos e interrupciones, un 78,1% enchufes, el 75% mesas, el 69% sillones para lectura. Las puntuaciones más bajas son el 21,9% que tienen interés en prensa o revistas y el 15,6% en ordenadores.

Por encima del 60% los encuestados esperan consumir café y refrescos, por encima del 35% algo para picar, té, desayunos/meriendas y sándwiches. Los productos de delicatessen en este espacio interesan al 18% de los encuestados y han tenido menos del 7% de interés las galletas, pastas, bollería, los pasteles y tartas y las mermeladas.



Este análisis muestra que no existe competencia a gran escala en este momento con un negocio similar al que se pretende implantar:

- No existe el “StartBuck del Chocolate”.
- No existe un sitio donde se pueda además de degustar el chocolate y realizar la compra de estos productos, desarrollar el Networking en espacios distinguidos y apropiados para reuniones de trabajo, amigos, o familiares.

## 4. ANÁLISIS GENERAL ESTRATÉGICO

### 4.1. ANÁLISIS DAFO

#### 4.1.1. Debilidades

- Asociación del chocolate a un alimento prohibido para los que quieren adelgazar, cuidar su línea o sufren problemas de acné.
- Gran variedad y cantidad de competidores del producto del chocolate.
- Marca nueva en el mercado: es necesario acometer una fuerte inversión en comunicación para crear una imagen de marca que nos posicione en la mente de los consumidores.
- Costes de mantenimiento.
- Retorno de la inversión.
- La “exclusividad” de los productos asociada al precio.

#### 4.1.2. Amenazas

- Inestabilidad económica: nuestra economía se encuentra en el inicio de una etapa de recesión, que puede interferir en la introducción de nuestro producto.
- Volatilidad del coste de la materia prima
- Poder adquisitivo poblacional
- Baja cultura de consumo de productos de calidad
- Competencia
  - No conseguir precios competitivos.
  - No conseguir diferenciarse de las chocolaterías tradicionales.
  - Auge de marcas blancas

---

### 4.1.3. Fortalezas

- Calidad del producto y del servicio como elemento estratégico.
- Asesoramiento del producto: Servicio innovador e integral alrededor del chocolate.
- Espacio acogedor con infraestructura.
- Productos innovadores.
- Localización – ubicación de los locales en zonas céntricas con mucho paso de gente.
- Variedad de productos (meriendas, cafés, regalos...)

### 4.1.4. Oportunidades

- No competencia: inexistencia en el mercado de espacios integrales que exploren el mundo de sensaciones del chocolate.
- Sensibilidad por volver a disfrutar de las cosas sencillas del día a día, lejos de ostentaciones y caprichos carísimos.
- Existencia de un nicho de mercado.
- Propiedades cardiosaludables que el consumo moderado del chocolate ejerce.
- Posibilidad de alianzas con instituciones para organizar eventos.
- Franquicias.
- Tarjetas de fidelización.
- Bajo consumo del producto en el mercado español comparado con el mercado europeo.
- Diversificación del público objetivo (niños y alérgicos al producto).
- Mercado virtual e internacional.
- Variedad de fuentes de ingreso (cursos, empresas, catas).
- Distribución del producto a otras empresas del sector (por ejemplo ampliando el canal de distribución a la introducción de nuestros productos de chocolate en los grandes almacenes o tiendas delicatessen).

## 5. PLAN DE MARKETING

Esta sección se elabora teniendo en cuenta el análisis de mercado efectuado en la sección anterior.

### 5.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

A la hora de vender las empresas del chocolate organizan sus ventas y una forma de llamar la atención del consumidor es mediante campañas publicitarias. En lo que a esta variable se refiere, podemos hablar de una doble vertiente:

- La promoción al establecimiento.
- La promoción al cliente o consumidor final.

Como hemos visto en la sección del análisis de mercado, muchos de los productos elaborados con cacao están vinculados a celebraciones. Así, las empresas del sector hacen campañas publicitarias específicas en fechas determinadas:

- San Valentín (14 de Febrero).
- Día del Padre (19 de Marzo).
- Día de la Madre (primer domingo de Mayo).
- Navidades.

Consiguiendo en estas fechas fuertes incrementos de ventas para estos productos. Aunque año a año este impacto sea menor debido a la tendencia general del mercado de desvincular estos productos de estas celebraciones “vendiéndolos” como productos de uso habitual. De esta forma se está consiguiendo un volumen de ventas más estable a lo largo del año. El principal medio que emplea el sector para realizar sus campañas publicitarias es la televisión.

Los segmentos de mercado a los que nos vamos a dirigir son los siguientes:

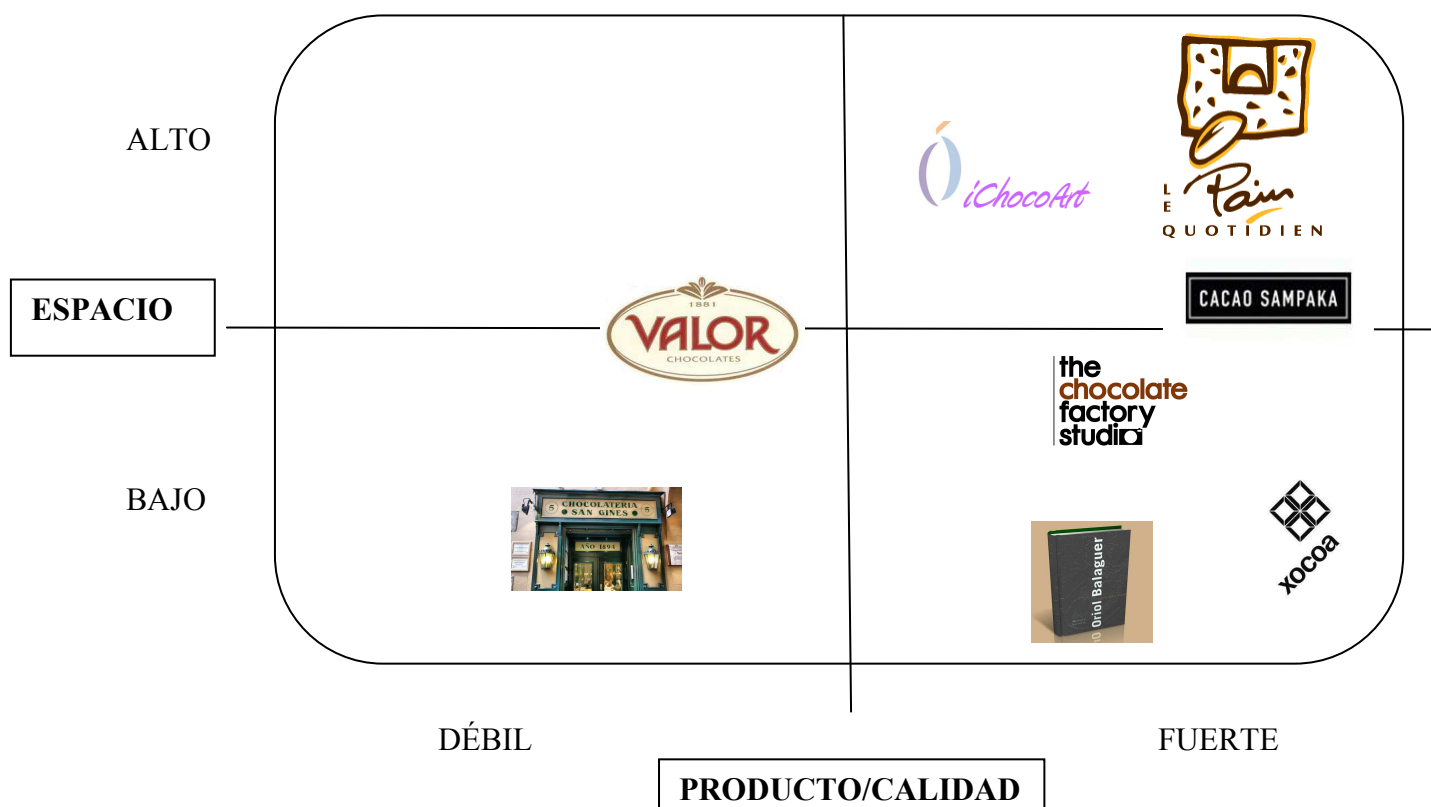
1. **Público adulto (entre 25-55 años principalmente)**
2. **Comprador exigente de los productos de chocolate que buscan calidad sin importarle el precio** ya sea para consumo propio que quieran hacer un buen regalo.
3. **Público que busque un espacio tranquilo:** singles, parejas, grupos de amigos, o bien para reuniones de negocios, networking, profesionales, estudiantes de escuelas de negocio.

4. **Turistas que buscan un sitio tranquilo** donde poder descansar, degustar y comprar para llevar un buen chocolate.

*Por todo lo anterior se ve la necesidad que la ubicación del local se realice una zona céntrica con paso de gente (zona de afluencia) y bien comunicada.*

## 5.2.POSICIONAMIENTO

Se trata que el cliente perciba la empresa, los productos y la marca *iChocoArt* de forma diferencial. Estratégicamente se han identificado unos atributos para dotar al servicio, al producto y al propio espacio de unas ventajas competitivas sostenibles:



**Ilustración 8: Posicionamiento: Espacio – Producto/Calidad**

Como se ver figura anterior, el Producto y el Espacio se posicionarán en un cuadrante donde compartirá la diferenciación, en cuanto a la calidad, con “Cacao Sampaka” y “Le Pain Quotidien”. Sin embargo “Cacao Sampaka” al carecer del espacio de disfrute de chocolate que nos permitirá competir con ellos manteniendo la misma calidad en cacao mientras que competiremos con “Le



Pain Quotidien” no tanto en su producto estrella, que es el pan, sino con el espacio al disponer esta empresa de espacios singulares.

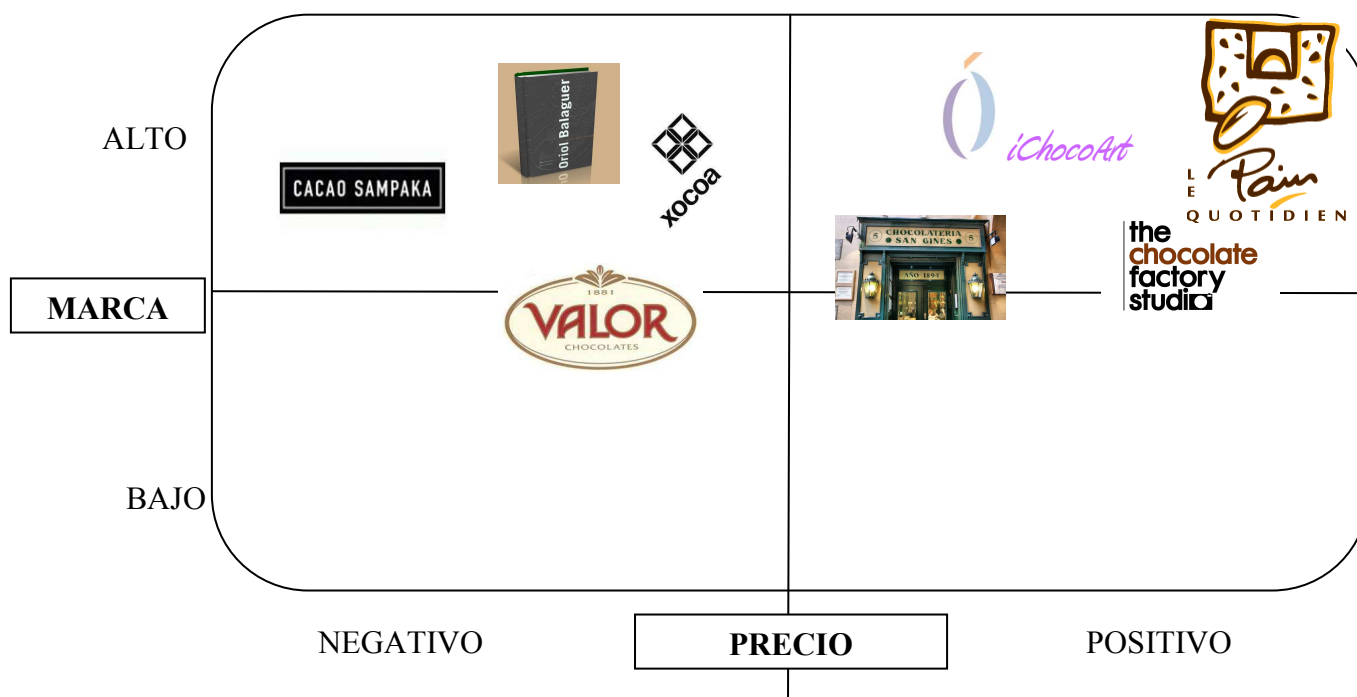


Ilustración 9: Posicionamiento: Marca - Precio

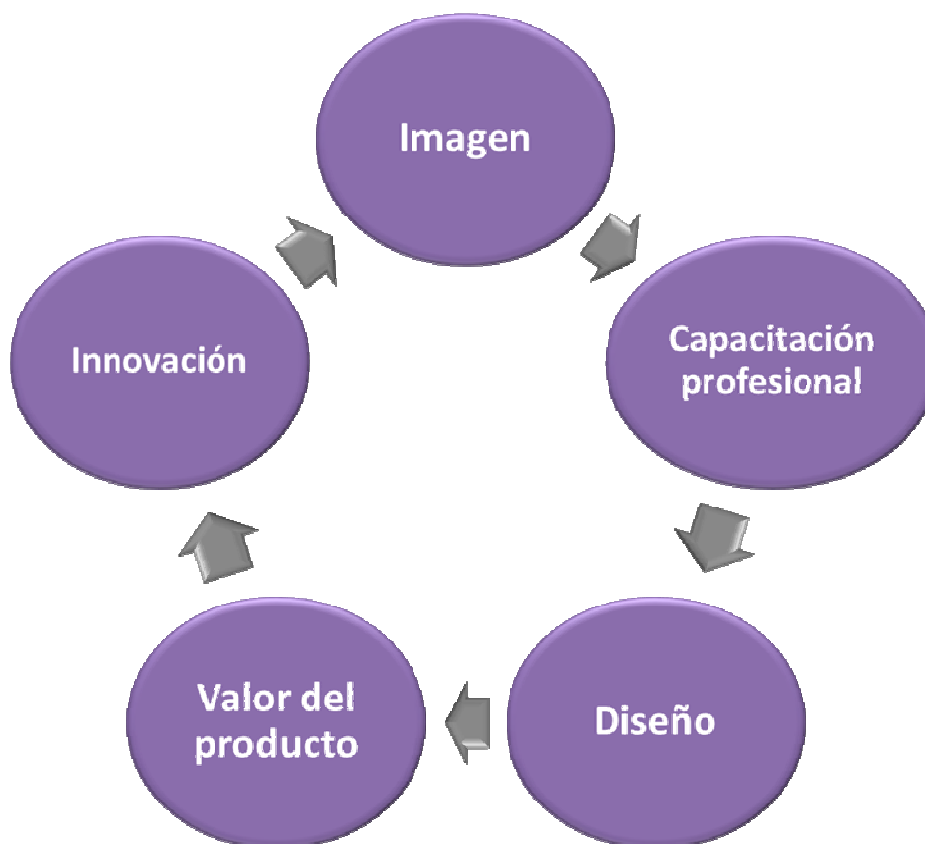
En la figura anterior, se muestra la posición en la que se localizará la marca *iChocoArt* donde se ve su elevada valoración pero sin que el precio pueda ejercer una influencia negativa.

### 5.2.1. Estrategia

La proposición de valor:

1. **Espacios tranquilos, con decoración exquisita, música suave** (tranquila) que favorezca las reuniones y las conversaciones.
2. **Concepto innovador** siguiendo la tendencia “afterwork” con el chocolate presente en todos nuestros sentidos (color, sabor, olor, imagen, tacto).
3. **Productos de calidad con chocolate adaptados a las sensaciones** (calma, energético, estado de ánimo, etc.). Se tendrá una cuidada selección de productos y de sus proveedores.
4. **Asesoramiento personalizado** con una persona que sepa de nutrición y dietética y esté especializado en la gama de productos ofrecida.

5. **Innovación:** Red wifi para los clientes, área separada para facilitar las reuniones de trabajo, estudios o networking.



**Ilustración 10: Ventaja Competitiva Sostenible**

La ventaja competitiva sostenible se va a fundamentar en los objetivos mostrados en la figura anterior. La consecución de los mismos es el objetivo de la estrategia de implantación del modelo de negocio de *iChocoArt*.

### 5.3. MIX DE PRODUCTO

#### 5.3.1. La marca e imagen de “*iChocoArt*”

Se quiere construir una marca fuerte que identifique la experiencia del consumo y no solamente el producto que se comercializa. Para ello es clave poseer un espacio y un servicio que permitan al consumidor asociar el producto a esta experiencia.

*iChocoArt* sabe que la imagen es algo intangible pero que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura y cree su marca, logotipo e identidad que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige.

DEFINICION DE MARCA	IMAGEN DE MARCA
<p><i>El nombre seleccionado para nuestra marca va a ser iChocoArt. Con esta marca queremos fijar en la mente de nuestros clientes innovación y modernidad pero a su vez artesanía y glamouriosidad. Debe ser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fácilmente reproducible en distintos medios (papel , cartón , cristal)</i></li> <li>• <i>Legible. Claridad tanto de las líneas como de la tipografía que hacen que se haga fácil la lectura incluso con poco tamaño.</i></li> <li>• <i>Escalable a cualquier tamaño para su reproducción.</i></li> <li>• <i>Memorable intentando producir impacto para que no sea olvidado.</i></li> </ul>	<p><i>Trasmitiremos ideas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Modernidad</i></li> <li>- <i>Innovación</i></li> <li>- <i>Sensualidad</i></li> <li>- <i>Disfrute</i></li> <li>- <i>Diferencia</i></li> <li>- <i>Profesionalización</i></li> </ul>

Tabla 6: Definición e imagen de Marca

### 5.3.1.1. Logotipo



Ilustración 11: Logotipo

### 5.3.1.2. USP

El USP de *iChocoArt* debe plasmar los valores fundamentales del servicio y productos ofrecidos. Debe transmitir al consumidor la razón por la cual debe elegir a *iChocoArt* y no a algún sustituto. Se ha realizado un pequeño estudio de la competencia atendiendo a los casos en que se trata de empresas que dan servicios parecidos al que se quiere ofrecer, para utilizar un USP diferencial:

Competencia	USP	Valores
Cacao Sampaka	El mercado del cacao	novedad-calidad-precios economicos
Valor	No tiene	calidad y distincion
Xocoa	No tiene	calidad
Oriol Balaguer	No tiene	exclusividad
Chocolateria San Gines	No tiene	tradicion
The Chocolat Factory	El chocolatero experto	uso de los cinco sentidos

Tabla 7: UPS

Analizando la tabla, se destacar lo siguiente:

- Carencia en muchos casos de USP
- Los valores fundamentales son:
  - Calidad.
  - Distinción.
  - Exclusividad.
  - Precio.
  - Tradición.

Se quiere abandonar en la medida de lo posible esta focalización de atributos y resaltar los propios; los atributos que se quieren hacer diferenciales para los clientes de *iChocoArt* son:

- Mensaje positivo introduciendo valores emocionales vitales.
- Exaltación del sentido del gusto
- Majestuosidad

**USP: El octavo arte**

**Marca: *iChocoArt***

# innovación



Disfrute  
Chocolate  
Sensaciones  
Espacio único

Ilustración 12: Imagen de Marca

## 5.3.2. Los productos de “*iChocoArt*” - Descripción

Se tendrán una serie de ramas de productos, para abarcar los distintos momentos y las necesidades del consumo de los clientes de *iChocoArt*:

### Productos Delicatessen

Esta línea de productos lleva el nombre de la empresa y posee las características necesarias para dotar de personalidad a la marca *iChocoArt*. Estos productos son tanto para consumo en el local o envasados para llevar.

Se trata de productos medianamente perecederos y necesitan conservación especial de temperatura para mantener sus características originales.

Son considerados **productos de diseño** y están pensados para sumar a la experiencia de la degustación del cacao aquellos **ingredientes especiales con acción estimulante, relajante, terapéutica o aromática**. Conteniendo un elevado número de propiedades



beneficiosas para el organismo y su presentación es exquisita, con colores y formas originales.

Todos estos productos “propios” son elaborados con chocolates de altísima calidad para *iChocoArt*. La selección de los chocolates se hace en base a los matices que hay en los mismos y a todos estos se les llamarán “**Chocolates base (core)**” del negocio.

Las variedades seleccionadas son las siguientes:

- **Chocolate amargo.**
- **Chocolate amargo origen único.**
- **Chocolate amargo origen único – Bahía Superior.**
- **Chocolate amargo origen único – Esmeralda.**
- **Chocolate amargo origen único – Carenero Superior.**
- **Chocolate con leche Bahía Superior y NIBS de Café.**

### **Productos Tradicionales y para Regalos**

Productos tradicionales de la obrería chocolatera (bombones, barras, y trufas) pensados principalmente para que el cliente los compre para llevar a casa se encuentran a venta en mostradores donde el propio cliente se sirve. Estos necesitan una aclimatación especial y son perecederos.

Contaran con un packaging original y minimalista que incluya información nutricional.

### **Chocolate para uso en alta cocina**

Chocolate especial para uso culinario, se incluirán recetas e información nutricional. Además esta rama de negocio permitirá la comercialización de pequeños utensilios complementarios.

### **Chocolate a la Taza**

Ofrecer al cliente bebidas, desayunos, meriendas y algo de picar. Aunque no son productos exclusivamente elaborados con chocolate, permiten al negocio un mayor flujo de clientes a distintas horas del día.

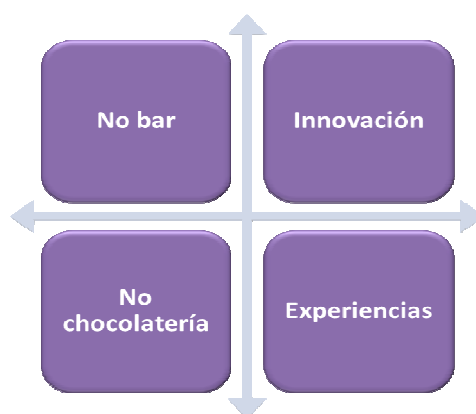
### **Producto “estrella”**

Según el estudio de mercado las formas en las que habitualmente se presenta el cacao son las siguientes:

- Cacao soluble
- Chocolate en tableta
- Bombones
- Barritas y cacao para untar

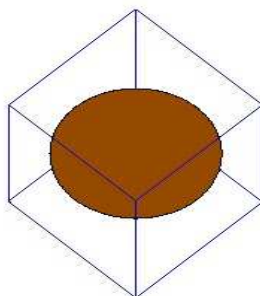
En *iChocoArt* se quiere romper con la forma tradicional de consumir el chocolate y presentar al mercado una propuesta diferente, como se ha comentado anteriormente con:

1. **El espacio** que invita a consumir el chocolate en todas las modalidades anteriormente descritas.
2. La introducción de las **nuevas variedades de chocolate con esencias naturales**.



**Ilustración 13: Diferenciación**

Pero se quiere además introducir una nueva forma de presentación que combina bebidas alcohólicas con consumo de chocolate. Así nace *iArtCube*, una bola de chocolate dentro de un cubito de hielo de forma que se pueda servir cualquier combinado (gyn-tonic, whiskey, o ron) sin alterar su sabor original inicialmente y el deshielo produce que esta forma única de consumir la perla de chocolate sea al final de la degustación del combinado.



**Ilustración 14: ArtCube**

La tendencia cada vez más creciente “afterwork” hace que se planteé esta forma de presentación del chocolate innovadora y sugerente, para fijar en la mente del consumidor una nueva forma de consumir chocolate de forma indirecta, introduciendo en los combinados el *ArtCube*.

También hay que destacar en los locales de *iChocoArt* la importancia que se le da a tener un experto personal de hostelería y además reforzarlo con la figura del encargado del establecimiento, que tiene conocimientos en dietética y nutrición. Así nuestro personal conocerá cuál de los cacaos “base” del catálogo de productos combina mejor con la bebida solicitada por el consumidor (ver la sección “Formación” donde se detalla el plan de formación que se le dará a los empleados de *iChocoArt*).

Por último, la introducción de este producto en la carta además se ve respaldada por el amplio margen que generará el consumo de estos combinados.

### 5.3.3. Carta de productos.

**Chocolate base** (ver la sección “Chocolate”):

- **Chocolate amargo:** Fabricado a partir de cacao cosecha Río Guayas y sus afluentes. Origen: Ecuador  
Contenido Cacao: 70%  
Presentación: Tabletas de 100gr.
- **Chocolate amargo origen único:** Chocolate amargo procesado con el exclusivo cacao de costa Caribeña localidad de Venezuela.  
Contenido Cacao: 70%  
Presentación: Tabletas de 100gr
- **Chocolate amargo origen único - Bahía Superior:** Chocolate amargo fabricado a partir de cacao procede de Bahía, Brasil. Se trata de un grano de tipo Forastero por un fuerte aroma y amargo, con notas a café.  
Contenido Cacao: 70%  
Presentación: Tabletas de 100gr
- **Chocolate amargo origen único - Esmeralda: Chocolate amargo** fabricado con habas traídas del norte de la provincia de Esmeraldas. Con plantaciones muy





antiguas Superan los 90 Años de edad. Que resulta en un suave aroma y delicada.

Contenido Cacao: 70%

Presentación: Tabletas de 100gr

- **Chocolate amargo origen único – Carenero Superior:** Chocolate amargo fabricado con el cacao Venezolano de Carenero Superior tiene un genética única que es de 100 años.

Contenido Cacao: 70%

Presentación: Tabletas de 100gr

- **Chocolate con leche - Bahía Superior y NIBS de café:** Chocolate con leche fabricado exclusivamente con cacao superior. Combinado con pequeños trozos o eclats de la misma región. Tipo caracolillo, ideal para la sobremesa.

Contenido Cacao: 70%

Presentación: Tabletas de 100gr

### **Ensaladas:**

Las propiedades nutritivas son elevadas ya que se combinan las propiedades de todos los sabrosos ingredientes que contienen. La mezcla de las frutas con las verduras hace que este plato sea muy rico en nutrientes.

(Ver Ilustración 35: Carta de Productos *iDegustación*)

### **Sándwiches:**

Comida que servirá como tentempié o aperitivo a nuestros clientes. Escogeremos los ingredientes más sabrosos y de más alta calidad para confeccionar nuestra carta.

(Ver Ilustración 35: Carta de Productos *iDegustación*)

### **Productos en barra:**

Estos productos van a ser aquellos que nuestros clientes consumirán tanto en barra como en el espacio habilitado para sillas y mesas que dispone nuestro local. Los diferenciaremos de los productos que el cliente puede llevar y consumir donde guste, ya que la variedad es diferente.

(Ver Ilustración 35: Carta de Productos *iDegustación*)



### Productos en barra gourmet:

Son productos que como en el caso anterior, serán consumidos tanto en el local como para llevar. Sin embargo algunos de ellos se elaboran bajo demanda ya que su mayor grado de elaboración y exclusividad requieren que nuestros maestros pasteleros y artesanos del chocolate realicen el trabajo con el tiempo suficiente para que el producto final tenga la máxima calidad. Para la carta de productos.

(Ver Ilustración 34: Carta de productos *iCocolArtes*)

### Ginebras y combinados con ArtCube:

Como hemos indicado con anterioridad vamos a elaborar cubitos de hielo originales para fijar en la mente del consumidor una nueva forma de consumir chocolate de forma indirecta, introduciendo en los combinados el ArtCube.

Según un estudio publicado por Nielsen el consumo de ginebras selectas ha aumentado en los 2 últimos años un 400%. Este dato hace que junto a la tendencia actual cada vez más creciente de reuniones después de la jornada laboral para tomar un refresco o un combinado, nos presenta una oportunidad importante para introducir esta nueva forma de consumo de chocolate. Además y según uno de las coctelerías más importantes en Madrid (Chicotte) *combinar ginebra con chocolate es “uno de los placeres para nuestros sentidos difícil de igualar”*.

Animados por ser los primeros en la mente del consumidor, creamos la siguiente carta de ginebras:

<b>Tónicas Elemento 1</b>	<b>Guarniciones Elemento 2</b>	<b>Ginebras Elemento 3</b>
<b>Schweppes</b>	<b>Corteza Limon</b>	<b>Beefeater</b>
<b>Schweppes light</b>	<b>Zumo de limon</b>	<b>Bombay Sapphire</b>
<b>Nordic</b>	<b>Corteza de naranja</b>	<b>Brokers</b>
<b>Kas</b>	<b>Aceitunas</b>	<b>Bulldog</b>
<b>Fever Tree</b>	<b>Jenjibre</b>	<b>Fofty Pounds</b>
<b>Fentimans</b>	<b>Pepino</b>	<b>LondonGin</b>
<b>Q-Tonic</b>	<b>Frutos rojos</b>	<b>Martin Millers</b>
	<b>Pomelo</b>	<b>Mombasa</b>

	<b><i>Petalos de rosas</i></b>	<b><i>Tanqueray</i></b>
	<b><i>Kumuquat (naranja china)</i></b>	<b><i>Hendricks</i></b>
	<b><i>Angostura</i></b>	<b><i>Rives Special</i></b>
	<b><i>Menta</i></b>	<b><i>Citadelle</i></b>
	<b><i>Regaliza</i></b>	<b><i>Gvine</i></b>
	<b><i>Enebro</i></b>	<b><i>Safron</i></b>
	<b><i>Virutas iChocoArt</i></b>	<b><i>Bols</i></b>
		<b><i>Seagrams</i></b>

**Tabla 8: Carta de Ginebras**

Un combinado se elabora con la mezcla de estos 4 elementos:

**ArtCube + Elemento 1 + Elemento 2 + Elemento 3**

#### 5.3.4. El espacio de “iChocoArt”

También como se ha comentado anteriormente, cada local tendrá tres espacios diferenciados:

- **Compra**
- **Degustación:** Dispondremos de una zona de sillones cómodos, como si estuviéramos en el salón de casa, para estar sentados relajadamente, como para tomarlo de pie en la barra, en mesas altas auxiliares o taburetes. Creando así distintos ambientes dentro del mismo local, para atender a las distintas necesidades y tiempo disponible de cada cliente.
- **Experimentación y sensaciones:** un laboratorio creativo dedicado a profundizar en el conocimiento del chocolate con catas de las principales novedades, talleres de cocina (pasteles, helados, cocktails...), chocolaterapia, maridajes, etc.

***Un concepto innovador y diferenciado de las tiendas tradicionales y las chocolaterías de toda la vida, porque:***

- **No sólo vendemos el chocolate sino que dedicamos espacios para su degustación en el local,** cálidos y llenos de luz, adaptados a las necesidades y al tiempo disponible de cada cliente: desde un desayuno de 10 minutos en la barra, un momento de descanso en nuestros sofás, reuniones de amigos en mesas/sillas



cómodas, espacio para el trabajo (reuniones). O bien para llevar (take-away) en envases adecuados, no de plástico, que preserven la calidad del chocolate.

- **Nos alejamos de la estética más castiza de las chocolaterías** llenas de bullicio y olor a churros.
- **Cuidamos y profundizamos en todo un mundo de sensaciones** que el chocolate nos proporciona, a través del laboratorio creativo.
- Por último nuestra empresa **dispondrá de un grupo de expertos tanto en chocolate como en los productos comestibles (dietética y nutrición)**, para buscar el mejor maridaje y recomendar las mejores opciones a nuestros clientes.

## 5.4.PRECIO

### 5.4.1. Política de precios

Vamos a realizar una política de precios analizando cual va a ser nuestro posicionamiento. *iChocoArt* decide posicionar su producto situándolo en los estándares más altos de calidad con un precio moderado. Será nuestra estrategia para ubicar nuestro producto como un producto de alto valor. Los factores que van a afectar en la decisión de nuestro precio, van a ser fundamentalmente tres: externos, internos y circunstanciales.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTA	Estrategia de recompensa	Estrategia de alto valor	Estrategia de supervalor
	MEDIA	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	BAJA	Estrategia de robo	Estrategia de falsa economía	Estrategia de economía

Tabla 9: Estrategia en precios

Uno de los **factores que afectan** a nuestra corporación es la **situación económica** que estamos atravesando. Los consumidores gastan menos y este menor gasto repercute de forma notoria en los negocios relacionados con la restauración. Este mercado está saturado, pero sin embargo ha habido un incremento en la tendencia a consumir chocolates que sean saludables por lo que se penaliza a los negocios con chocolates refinados o con múltiples tratamientos en su elaboración que hacen sean excesivamente calóricos.

Con respecto a los **factores internos** destacamos **el coste de producción y la estacionalidad del producto**. Hay que hacer notar que el chocolate es un producto que en su forma de presentación líquida tiene que estar fundido, lo que lo convierte en un producto poco atractivo en la temporada de verano cuando las temperaturas alcanzan los valores más altos. Sin embargo, es una época donde el consumo de batidos refrescantes y helados aumenta, y donde nuestro producto puede hacerse un hueco ya que es fácilmente transformable. Lo importante para nosotros va a ser la materia prima y partiendo de ella adaptaremos la forma de presentación.

Hemos valorado la diferente **oferta de nuestros productos en base a tres variables** que consideramos fundamentales en función del:

1. Precio de coste del producto.
2. Precios de la competencia

Seguidamente se pondera cada uno de los productos de nuestra oferta en base a estas tres variables fijando de esta forma el precio de venta del producto final al cliente de *iChocoArt*.

- **Variable 1: Precio de coste de los productos de *iChocoArt*** (ver Tabla 27: Productos Barry Callebaut Manufacturing Ibérica (Mes1), Tabla 29: Productos Zoila Catering, y Tabla 30: Productos Barry Makro).
- **Variable 2: Precio de los productos en los competidores.**

El siguiente paso ha sido analizar nuestros competidores. Nuestro espacio y oferta va a estar focalizado en promover el consumo fuera del hogar del chocolate. Por tanto hemos seleccionado en la actualidad a dos de nuestros principales consumidores para estudiar los precios a los que ofertan sus productos. Nos hemos fijado en las tarifas de cacao Sampaka y Xocoa para obtener mediante elaboración propia una tabla donde queremos tener reflejados sus precios.

Además de nuestro producto principal, tenemos que añadir a nuestra carta unos productos secundarios, ya que queremos tener como mínimo la misma oferta que nuestros principales competidores para a partir de ella ofrecer a nuestro cliente productos diferenciadores. Por tanto para el resto de productos, nos hemos fijado en



las cartas de Starbucks y Rodilla de donde hemos obtenido los precios que se pueden ver en el cuadro siguiente:

COMPETENCIA(PESO)	0,4	0,2	0,4	0,2
	Starbucks	Rodilla	Cacao Sampaka	Chocolat factory
Café	3,25 €	1,20 €	1,00 €	
Café con leche	4,40 €	1,50 €	1,20 €	
Muffin/Brownie	4,60 €	1,90 €	2,80 €	
Zumo	3,20 €	2,80 €	2,30 €	
Refresco	2,50 €	2,50 €	2,50 €	
Agua	1,50 €	1,90 €	1,00 €	
Tarta	5,20 €	3,20 €	3,50 €	
Sándwiches	9,00 €	2,20 €	3,70 €	
Sándwich iChocoArt			2,50 €	
Tostada con mantequilla		2,00 €	2,10 €	
Chocolate base a la taza	5,50 €	1,00 €	2,80 €	
Churros y porras		1,00 €		
Ensaladas	6,40 €	3,90 €	5,20 €	
Ensalada iChocoArt				
Sandwich chocolate base			2,50 €	
Bombones tipo I chocolate base			63,00 €	65,00 €
Bombones Tipo II chocolate base			66,00 €	65,00 €
Tartas especiales tipo I Chocolate Base	52,00 €	42,00 €	42,00 €	65,00 €
Tartas especiales tipo II Chocolate base	65,00 €	58,00 €	58,00 €	65,00 €
Bombones chocolate base caja 1000gr			69,00 €	65,00 €
Tableta chocolate base 100gr(precio del kilo)			58,00 €	60,00 €

Tabla 10: Precios de los competidores

En este cuadro, se ve cómo se ha valorado con una mayor ponderación Cacao Sampaka y Starbucks como referencias en la fijación de precios ya que el producto que ambos ofrecen está alineado con la valoración en calidad de nuestro producto.

### Calculo del precio ponderado.

Una vez que se conocen las variables precio de coste y de los precios de la competencia estamos en disposición de calcular el precio de nuestros productos en base a estas dos variables.

:

Calculo del precio final de venta al público de nuestros productos



Precio ponderado	Coste	Competencia	Consumidor	Precio final
Pesos	10%	70%	20%	
Café	0,11 €	1,94 €	1,30 €	1,63 €
Café con leche	0,21 €	2,54 €	1,50 €	2,10 €
Muffin/Brownie	0,35 €	3,34 €	2,60 €	2,89 €
Zumo	0,45 €	2,76 €	2,30 €	2,44 €
Refresco	0,39 €	2,50 €	2,00 €	2,19 €
Agua	0,21 €	1,38 €	1,50 €	1,29 €
Tarta iChocoArt	0,50 €	4,12 €	2,60 €	3,45 €
Sándwiches	1,20 €	5,52 €	4,10 €	4,80 €
Sándwich iChocoArt	1,30 €	5,72 €	4,22 €	4,98 €
Tostada con mantequilla	0,27 €	1,24 €	1,80 €	1,26 €
Chocolate base a la taza	0,80 €	3,52 €	2,60 €	3,06 €
Churros y porras	0,05 €	1,00 €	0,90 €	0,89 €
Ensaladas	2,50 €	5,42 €	5,70 €	5,18 €
Ensalada iChocoArt	2,70 €	5,52 €	6,70 €	5,47 €
Sandwich chocolate base	0,90 €	1,20 €	1,80 €	1,29 €
Bombones tipo I chocolate base(kg)	22,00 €	38,20 €	53,00 €	39,54 €
Bombones Tipo II chocolate base(kg)	24,00 €	39,40 €	56,00 €	41,18 €
Tartas especiales tipo I Chocolate Base(kg)	23,00 €	59,00 €	32,00 €	50,00 €
Tartas especiales tipo II Chocolate base(kg)	25,00 €	73,80 €	44,00 €	62,96 €
Bombones chocolate base caja 1000gr	15,00 €	40,60 €	54,00 €	40,72 €
Tableta chocolate base 100gr	20,00 €	35,20 €	24,00 €	31,44 €

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11: PVP**

Finalmente, pasamos a analizar en un apartado diferente el precio de venta de nuestras bebidas alcohólicas. Como hemos indicado anteriormente vamos a innovar en el mercado revolucionando el consumo de chocolate junto a un combinado cada vez más en alza como es el gin-tonic. Nuestro ArtCube, un cubito de hielo con chocolate en su interior, permite al consumidor disfrutar de su combinado proporcionándole al final del disfrute del mismo poder saborear una perla de nuestros mejores chocolates.

Para obtener el precio de nuestros combinados en esta ocasión, hemos utilizado la variable competencia analizando precios de este tipo de combinados en diferentes locales.

<b>Precios combinados competencia destilados</b>				
<b>Competencia destilados</b>	<b>Minorista1</b>	<b>Minorista2</b>	<b>Minorista3</b>	<b>Precios medios</b>
Larios	6,00 €	3,00 €	6,20 €	5,07 €
Beefeater	6,00 €	3,00 €	6,20 €	5,07 €
Bombay	6,00 €	3,00 €	6,20 €	5,07 €
Tanqueray	6,00 €	3,00 €	6,20 €	5,07 €
Rives	6,00 €	3,00 €	6,20 €	5,07 €
Bols	6,00 €	5,00 €	7,00 €	6,00 €
<b>Competencia destilados premium</b>				
Bulldog	7,00 €	5,00 €	7,00 €	6,33 €
London	8,00 €	5,00 €	7,00 €	6,67 €
Hendricks	8,50 €	7,00 €	7,50 €	7,67 €
Citadelle	9,00 €	9,00 €	8,00 €	8,67 €
G'Vine	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €
Seagrams	7,00 €	7,00 €	7,50 €	7,17 €

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12: Precios de los combinados de la competencia**

Hemos dividido el tipo de ginebras según su calidad en dos: ginebras estándar y ginebras Premium. Aplicando una ponderación del 50% a cada una de las variables anteriores, obtenemos los siguientes precios:

<b>Variable ponderada</b>	<b>Competencia</b>	<b>Consumidor</b>
<b>Peso sobre precio</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
Destilado Estándar	5,22 €	9,81 €
Destilado Premium	7,58 €	9,81 €

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13: PVP de los combinados**

Los precios de coste en todo momento quedan cubiertos. En el caso de estos destilados, únicamente citar en este momento del proyecto que los márgenes de este tipo de producto, son muy altos, ya que la variable rendimiento, hace que el beneficio por litro de producto, sea también muy alto. La atraktividad del chocolate en nuestro ArtCube unido a este producto puede hacer que se dispare el beneficio.





---

## 5.5. DISTRIBUCIÓN(PLAZA)

## 5.6. PROMOCIÓN

El ser humano posee la capacidad de asociar sensaciones, procedentes de los 5 sentidos y relacionarlas con conceptos e ideas que a su vez, generan sentimientos y emociones que tienen que ver con nuestras experiencias vivenciales.

El cliente ya no sólo elige un producto por la ecuación coste-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo. Si la comercialización y el producto o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades, el éxito está asegurado.

Nuestro objetivo a través del marketing experiencial es crear una vivencia que nos permita captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, pero ello no significa utilizar recursos costosos. En ciertos momentos, la experiencia se crea realizando las cosas más sencillas. Así hemos pensado hacer de *iChocoArt* un espacio donde el cliente no sólo pueda disfrutar de un producto delicioso, sino de momentos de ocio gracias a expresiones artísticas. Creando un espacio en el que él pueda comunicarse.

La idea es dedicar varios días específicos de la semana, sobre todo en las noches y sorprender a nuestros clientes por ejemplo con concursos de fotografía, con monólogos de humor entorno al chocolate... Así aumentaremos en momentos coyunturales la demanda, en las estaciones o meses del año en la que la clientela se retrae.

La entrada no tendrá ningún coste, sólo será necesario que consuman productos del local.

Elegir marketing experiencial y marketing viral son decisiones estratégicas para nosotros, coherentes con las emociones que queremos trasladar en todo momento al cliente que nos elija. Bien al comprar productos del establecimiento, cuando tome un desayuno o se reúna con sus amigos o incluso para asistir o a una cata. En cada espacio de *iChocoArt*, hay un momento para disfrutar de las sensaciones que el mundo del chocolate nos brinda, dejándonos envolver por ellas. Un momento para mirar, tocar, romper, aspirar y saborearlo en múltiples opciones y texturas.

Que comunicaremos utilizando los medios on line que veremos, pero también de manera especial mediante marketing viral con el boca-oreja. No contrataremos RRPP,



---

sino que será nuestro cliente el principal prescriptor y en torno a él, está pensado el plan de fidelización que expondremos más adelante.

No hay mejor recomendación que la que realiza un cliente satisfecho. Por **ello la orientación al cliente es una competencia crítica** que tienen tanto los socios como el equipo profesional que forma parte de *iChocoArt* (**que cuidamos desde la etapa de formación inicial**). Es un intangible que nos diferencia notablemente de la competencia.

Hacer de la visita a *iChocoArt* un placer para los sentidos es nuestro objetivo. Para conseguirlo, desarrollaremos las siguientes acciones:

### **1. Página web:**

Con la finalidad de tener una ventana disponible desde cualquier punto del mundo, 24 horas al día, 7 días de la semana, 365 días al año, *iChocoArt* tendrá su propio sitio web, [www.iChocoArt.es](http://www.iChocoArt.es).

Es una herramienta clave dentro de nuestra estrategia de marketing, tener presencia en la red con información actualizada sobre nuestra empresa, nos permite conseguir:

- Captar la atención de nuestros futuros clientes, llegando a un segmento de la población mucho más amplio.
- Fidelizar a nuestros clientes, con información de promociones, nuevos productos, eventos...conociendo más sus gustos y preferencias. Lo que nos permitirá por un lado, mejorar el servicio y por otro, ajustar nuestras promociones.
- Evitar que se vayan a la competencia, ya que hoy en día las personas buscan información a través de Internet (en recetas de cocina es el medio más utilizado).
- Transmitir imagen de marca: no hay empresa innovadora que no utilice la tecnología para comunicarse con sus clientes.
- Reducir costes, ya que los medios on line son más baratos que la publicidad en medios impresos.
- Para facilitar a nuestros clientes cómo llegar a nuestro local, lo focalizaremos en google maps, realizando un link desde la página web.

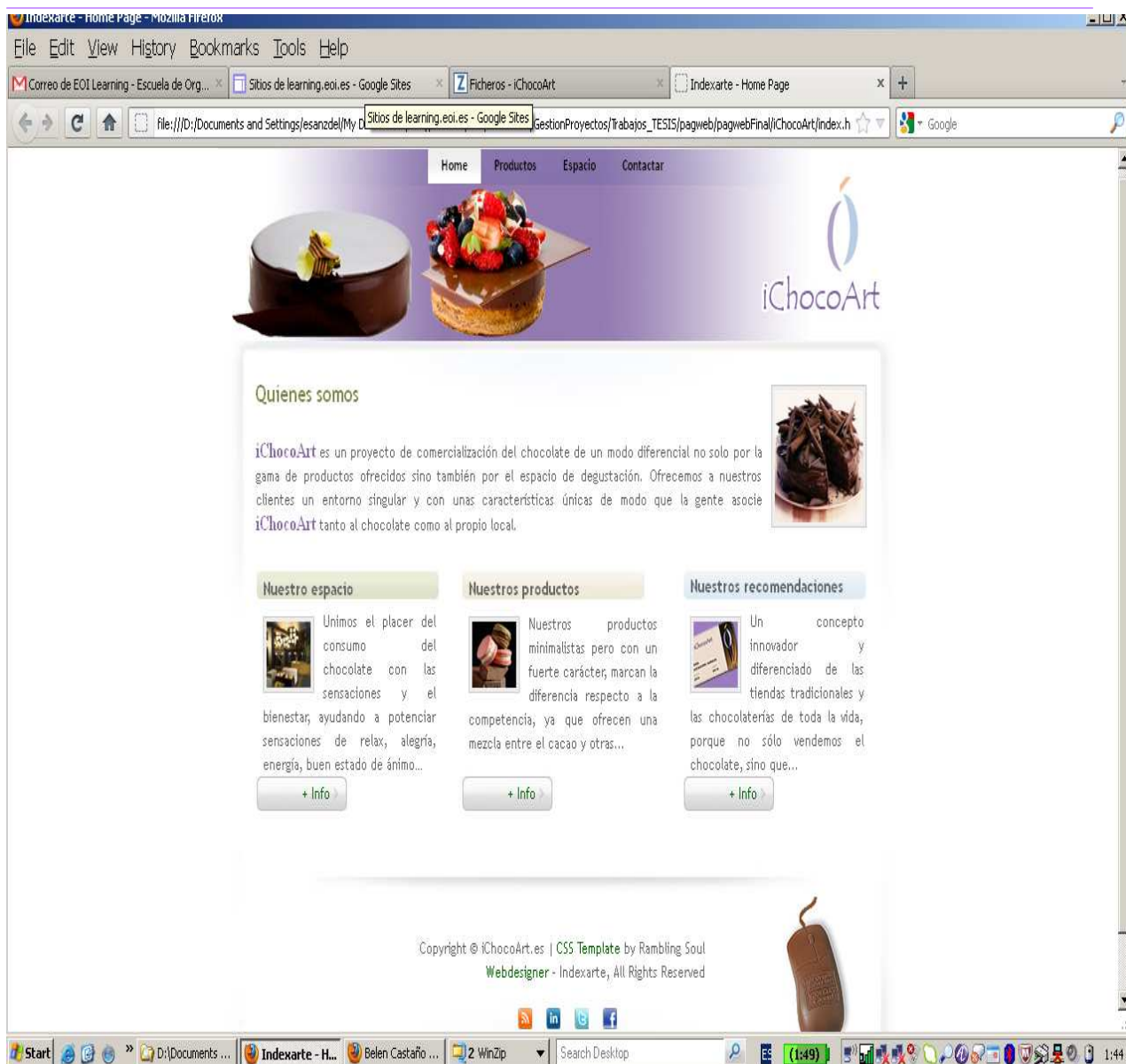
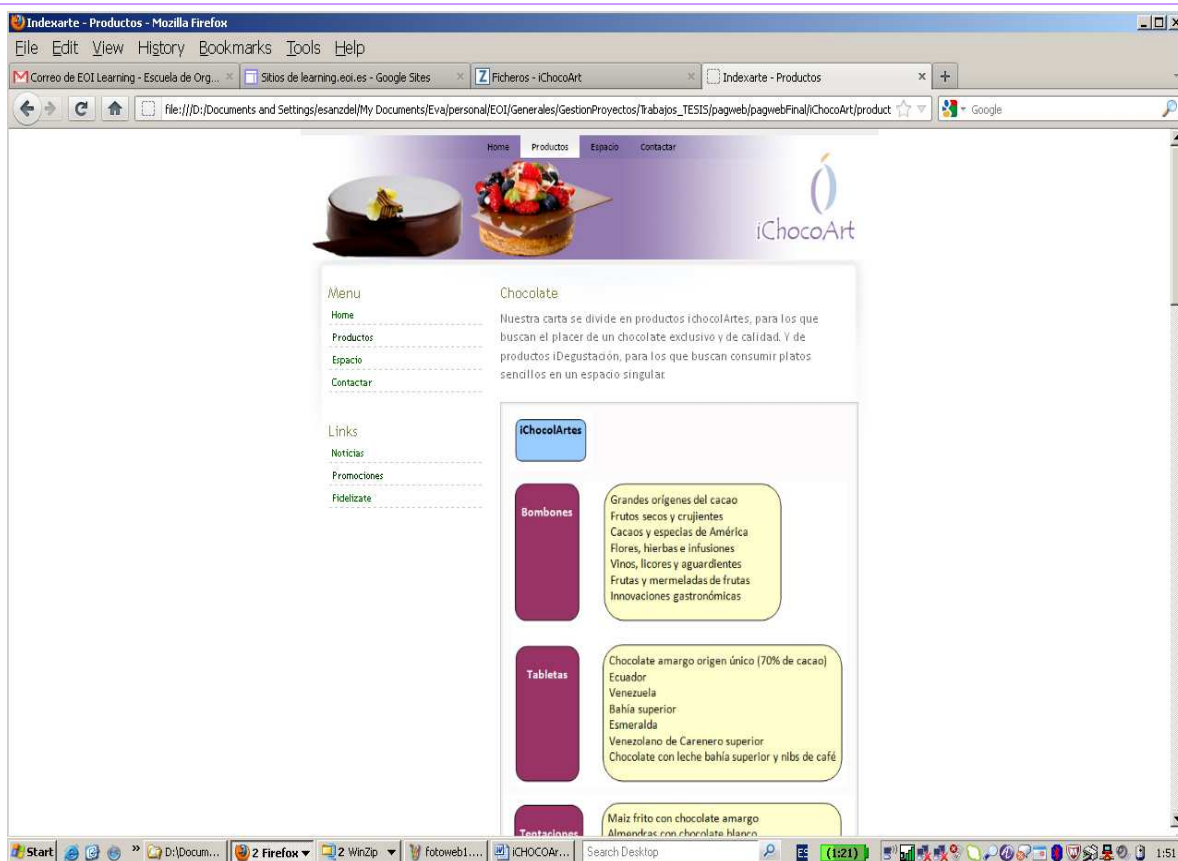


Ilustración 15: Home página web *iChocoArt*



**Ilustración 16: Página Web: Productos**





Ilustración 17: Página Web – Espacio



Ilustración 18: Página Web - Contactar



## 2. Redes sociales:

Facebook, twitter, tuenti, linkedin, Myspace, etc. tendremos presencia en todos los escenarios virtuales que nos permitan interactuar con nuestros clientes. Permittiéndonos además la promoción de campañas publicitarias a bajo coste a la vez que se puede crear una red social para que los clientes aporten ideas y comentarios al negocio, creando un vínculo entre el cliente y el negocio.

Todo lo anterior nos ayudará a que la imagen que se transmita corresponda a los valores de la marca. **Uno de los socios especializado en nuevas tecnologías, se ocupará de mantenerlas “vivas” con un objetivo específico: “Que nuestro cliente se sienta escuchado”**. Por ello, prestaremos especial atención a sus sugerencias y a sus quejas, como oportunidad para hacer las cosas cada día, un poco mejor.

Nota: si no se ocupara de ello uno de nosotros, el precio medio en mercado es de 750 €/mes.

## 3. Google Adwords:

**Nuestro socio especializado** creará el anuncio de *lChocoArt* que aparecerá junto a los resultados de búsqueda relacionados con las palabras clave que elijamos. Para abaratar costes, utilizaremos para la primera compra el acceso gratuito a un especialista de Google con la opción de pago sólo por clic.

Nota: para que no se dispare el presupuesto de marketing, señalamos un coste máximo por clic y por día. Al no tener un mínimo de permanencia, la campaña durará hasta que se consuma la cantidad asignada.

## 4. Blogs especializados:

A través de nuestro community manager en [www.deli.cat](http://www.deli.cat) , [www.degustalo.com](http://www.degustalo.com) , etc.

## 5. Participación en ferias y eventos profesionales:

Tener presencia en las ferias es caro en recursos económicos y humanos, por ello hemos seleccionado para el 2.012 dentro de la gran oferta de ferias que ofrece una ciudad como Madrid, la más relevante del sector:

**I Salon du Chocolat Madrid:** llega por primera vez a España este año, después de más de 60 ediciones en grandes ciudades como Nueva York, Tokio, Moscú, Shanghai... y más de 3 millones de visitantes, Madrid se suma a este circuito internacional. Organizado **por Event International, IFEMA y Grupo Gourmets**, el Salón tiene como objeto llegar a un amplio número de marcas, ofreciendo un punto de encuentro y de promoción para las empresas del sector chocolatero.

En una cita con los mejores chocolates del mundo, *iChocoArt* participará de forma activa no sólo con un stand, sino también ofrecerá degustaciones, demostraciones culinarias, conferencias...Para posicionarse y darse a conocer entre profesionales y expositores, así como entre los consumidores unidos por su pasión por el cacao.

Nota: para el presupuesto, falta que nos respondan de Ifema con las distintas posibilidades de participación y sus costes.

Si por presupuesto o fechas, no pudiéramos permitirnos estar en esta inauguración participaríamos en la más modesta propuesta de la IX Edición del Salón del Chocolate. Cuya pasada edición celebraron en el Centro Comercial Moda Shopping del 27 al 30 de octubre bajo el nombre de Chocohalloween 2011.

Para el año 2.013, nuestra apuesta ambiciosa es tener presencia además en Madrid Fusión, en el apartado de Dulcefusión, donde los grandes maestros de los postres presentan técnicas innovadoras y conceptos inéditos.

## **6. Acto de inauguración:**

Para captar a los viandantes que pasen delante del local, se les entregarán folletos promocionales 2 por 1 (con fecha de caducidad). Dentro del espacio se darán pequeñas muestras gratis de producto y se disfrutará de un monólogo de humor entorno a recuerdos de nuestra infancia en los que el chocolate estaba presente o bien de un pequeño concierto. Disfrutarán al mismo tiempo que se venden nuestros productos.

Después de la inauguración, mantendremos un plan de publicidad continua a través de nuestra página web oficial, redes sociales e internet...Y sobre todo a través de los propios clientes. La finalidad como hemos visto es que se conviertan en prescriptores de *iChocoArt* gracias a la atención exquisita y a la calidad de los productos que les ofrecemos.

## **7. Plan de Fidelización:**

No concebimos al cliente como un consumidor ocasional que entra en nuestro establecimiento, compra chocolate y se marcha. Uno de los valores que definen nuestro modelo de negocio es el asesoramiento y la atención personalizada cuidada al detalle. Nuestro cliente es nuestra razón de ser. Sólo desde esta premisa se entiende la estructura de nuestro modelo de negocio y de manera especial, del plan de marketing. Nuestro

objetivo es que se identifique con la marca *iChocoArt* y se convierta en nuestro mejor prescriptor.

Para conseguirlo, debemos mimar y fidelizar al cliente, creando con él un vínculo que trascienda el hábito de la compra. Lo que requiere cumplir los siguientes requisitos:

1. **Que se sienta escuchado:** que tenga canales de comunicación tanto en el establecimiento, con un asesoramiento profesional y personalizado, como en las redes. En un mercado tan maduro como la restauración todos echamos de menos que se nos trate como personas, es decir, que no seamos un mero número en la cuenta de resultados y que la persona que se encarga de atendernos lo haga de verdad.
2. **Que la realidad que le ofrecemos supere sus expectativas:** no vendemos chocolate, sino todo el mundo de experiencias y de sensaciones con el que nos deleitamos al saborearlo. En un ambiente cuidado, en el que podemos tener un momento para nosotros disfrutando de un buen libro, reuniéndonos con amigos o con un cliente de trabajo, asistiendo a una cata...
3. **Innovar y diferenciarnos:** con nuestros talleres de experiencias, en los que con la excusa del chocolate, ofrecemos actividades semanales que van desde una cata, a una reunión de networking.

Con esta finalidad, hemos creado **el Club de *iChocoArt***. A todos nos gusta sentirnos parte de una comunidad con las que compartimos valores o que nos resulta “simpática”. Fomentaremos este sentimiento de pertenencia con una tarjeta física nominativa que enviaremos a todos los clientes que se registren en nuestra página web, facilitándonos sus datos. Tarjeta que llevará aparejadas numerosas ventajas para sus usuarios:



Ilustración 19: Tarjeta Socio Club *iChocoArt*





---

#### Ventajas:

- Información y acceso a todas las promociones vigentes antes de su comunicación abierta en el local.
- Promociones especiales sólo para ellos.
- Descuentos en servicios básicos de ocio, hoteles, escuelas de negocios...a los que podrán acceder sólo como titulares de esta tarjeta.

Para dotar de este contenido a la tarjeta, es necesario un paso previo: contactar con aquellas empresas que resulten atractivas para nuestro perfil de cliente, suscribiendo convenios de colaboración. Si nos dirigimos a un público adulto, de clase media alta y exigente con la calidad, tenemos que conocer primero cuales son sus intereses para que sientan que les estamos aportando valor.

Nuestro público objetivo sin duda coincide con los alumnos matriculados en las escuelas de negocios: creativos, innovadores, buscan algo diferente, un lugar para reunirse con sus compañeros de estudio o de trabajo, donde aprovechar su tiempo para repasar una clase o hacer networking. Para captar su atención, firmaremos convenios de colaboración con las principales escuelas de negocios, en un acuerdo win- win. La escuela ofrecerá a sus alumnos descuentos especiales en los productos e invitaciones a las catas. Como contrapartida obtiene degustaciones especiales de nuestros productos en sus desayunos empresariales y mesas redondas de forma gratuita durante el primer año (con un máximo por ej. de 200 servicios), hasta que nuestra marca comience a ser reconocida.

Todo lo anterior permite ofrecer a nuestros clientes, promociones especiales de acceso a las acciones formativas de la escuela.

De esta forma es verdad que para nosotros tiene un coste y que tenemos que asignar una partida del presupuesto de marketing, pero a cambio nos reporta una ventaja competitiva considerable. Por un lado, nos permite llegar a nuestro público objetivo, dado que las escuelas harán difusión del convenio a sus alumnos y alumni a través de la página web y de las redes sociales y por otra, nos permite asociar nuestra imagen a marcas consolidadas y de prestigio.

Pero además de los alumnos de postgrado, no tenemos que olvidar que nuestro perfil de cliente coincide con el turista que visita Madrid, con un nivel adquisitivo medio-alto.



Después de las escuelas de negocios, mantendremos acuerdos de colaboración con hoteles representativos de la capital próximos a nuestro local.

Madrid es una ciudad que recibe cada año mayor nº de turistas, el año pasado la capital registró **el mejor dato de turismo de la historia**, con más de 8,32 millones de visitantes. Lo que supuso un **5,8 por ciento más que en 2010**, siendo especialmente significativo el crecimiento experimentado por el turismo procedente del extranjero, que subió más de un 8 por ciento por ciento, frente al **incremento del 3,5 por ciento del turismo nacional**. Comprar chocolate como recuerdo de su visita cumple todos los requisitos que buscamos cada vez que viajamos, es un artículo que no pesa y es fácil de guardar y transportar, no ocupa apenas espacio, no es delicado, ni se rompe.

Acuerdo que nos ayudará igualmente a captar clientes y fidelizar a los existentes con un descuento cuando necesiten alojamiento, salas de reuniones, accedan a sus servicios de restauración....

**Nota:** Nuestro local debería estar próximo preferentemente a una escuela de negocios de renombre, centro de estudios de postgrado...Así como a zonas de la ciudad con alta concentración de oficinas y de turistas (con museos, monumentos, centros de congresos, zonas de compras...).

Fidelización que supone que también en *iChocoArt* tendrán detalles como:

- **Bonos de cumpleaños:**

El día de su cumpleaños recibirá por mail un cheque regalo con un desayuno o merienda gratuitos.

- **De cliente 10**

A cada cliente registrado le enviaremos por mail una tarjeta con 10 consumiciones de bebida, que cuando haya completado, le dará derecho a una bebida gratuita.

- **Promociones:**

1. **La semana del chocolate:**

Aplicaremos un precio especial a determinados productos para garantizar su rotación, bien por su caducidad, bien porque son novedosos y queremos darlos a conocer.

Promociones que tendrán un adjetivo evocador para ligarlos a las emociones que provocan su consumo. Por ej, la semana del chocolate de la felicidad, de la infancia, de los bombones relajantes....

No tendrán una periodicidad fijada, sino que vendrá determinada por el consumo de los mismos. En aquellos productos que sean más bajo al esperado, primero preguntaremos



al consumidor para detectar posibles anomalías en el servicio, conservación o packaging. Si no detectamos ninguna no conformidad, a continuación fijaremos una promoción de precio más bajo para incentivar su consumo. Si pese a ello, no se consigue un incremento significativo, en la **revisión semestral de productos** se valorará su mantenimiento en la carta incorporando modificaciones o bien se eliminará de la misma.

## **2. 2 por 1:**

Esta promoción consiste en traer a un familiar o amigo y por la consumición de una bebida le regalamos otra bebida del mismo importe. Se podrá acceder a estos bonos a través de nuestra página web, una vez que el cliente esté registrado. Datos que utilizaremos después para su posterior fidelización manteniéndole informado de todas las novedades, promociones, eventos... a través de marketing directo. Y en el futuro, no se descarta una news mensual.

Para minimizar el impacto económico, los costes por producto y la estacionalidad determinarán cuales se incluyen en esta promoción. En principio está reservada a bebidas como café, café con leche, agua, refrescos y chocolate, excluyendo las espirituosas. Se valorará igualmente incluir o no los sándwiches y las ensaladas, dependiendo si es necesario incentivar la afluencia de clientes en determinadas horas, como las comidas o cenas.

Nota: Desconozco qué partida vamos a destinar a marketing, por ello he establecido un plan de marketing bajo la premisa de la máxima eficiencia, aplicando nuestros más que previsibles escasos recursos, en aquellas acciones que nos permitan rentabilizar la inversión. Descartando por ello la publicidad que nos ofrecen los medios de comunicación on line, como periódicos y radio, así como artículos de merchandising.

Siendo necesario cuantificar para obtener los costes, por ejemplo de promociones como 2 por 1, de los desayunos gratuitos que daríamos a las escuelas de negocios, etc.

## **5.7. PROYECCIÓN DE VENTAS**

Realizaremos la proyección de nuestras ventas utilizando datos, supuestos y variables para que mediante diferentes cálculos podamos obtener una previsión de ventas. Daremos el detalle para un escenario neutro, teniendo en cuenta y proporcionando también la información necesaria para los escenarios pesimista y optimista.

### 5.7.1. Datos

Hemos localizado nuestro local en el distrito de Salamanca en Madrid. Justificaremos la ubicación de dicho local más adelante en el plan de operaciones.

Una vez establecida la ubicación geográfica, hemos definido una zona de influencia (ZI). Establecida esta zona de influencia debemos determinar el volumen de clientes potenciales consumidores que vamos a poder encontrar en nuestra zona de influencia. El distrito de Salamanca se encuentra ubicado en una zona estratégica de Madrid. No solo es interesante por su actividad comercial. Entre las calles más importantes de este distrito podemos citar la calle Jose Ortega y Gasset, Serrano, Génova, Velázquez, Juan Bravo y Conde de Peñalver. La actividad financiera también es resaltable en esta área, incluyendo en la misma parte del eje financiero principal de la capital como es el Paseo de la Castellana.

Nos hemos fijado en este detalle ya que para nosotros es muy importante determinar nuestro público potencialmente consumidor. Hemos estudiado el panel de consumo fuera del hogar elaborado por el ministerio de medio ambiente, rural y marino. Podríamos haber incluido exclusivamente en el público potencial consumidor de nuestro producto a los individuos que se localizan en nuestra zona de influencia.

Sin embargo, después de ver esta gráfica extraída del estudio que hemos citado anteriormente, tomamos otra decisión.

Observar la siguiente figura:

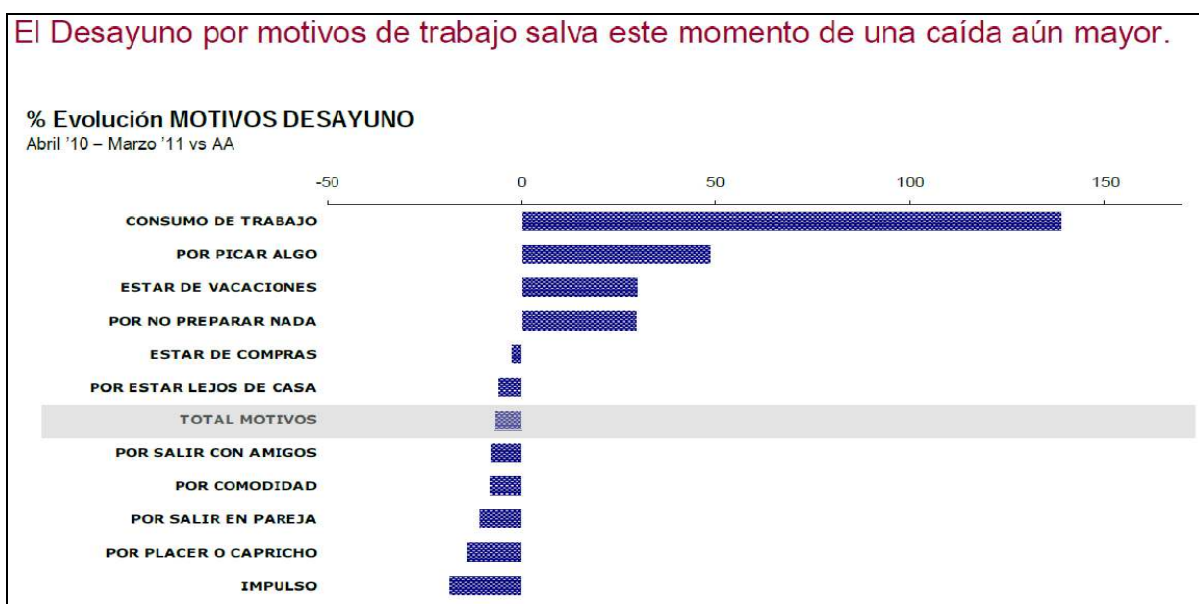


Ilustración 20: Consumo de desayunos



Uno de los principales motivos del consumo de desayunos en la actualidad es su consumo por empleados en el momento anterior de entrar a trabajar. Evidentemente después de este dato teníamos que incluir en el público objetivo de nuestro negocio además de los residentes en la zona de influencia los asalariados distribuidos por las diferentes empresas de la zona. Ahora el reto se encuentra en como calculamos dicho volumen. Hemos obtenido mediante datos que nos ha proporcionado la “Subdirección general de fomento empresarial” 7 pymes por cada 10 habitantes, siendo el montante total de 10272 empresas en el distrito de Salamanca. La “Cámara de comercio” nos proporciona el dato además de que el 86% de las empresas en Madrid tienen entre 1 y 9 empleados. Por tanto el número de empresas en el distrito de Salamanca que tienen entre 1 y 9 empleados va a ser de 8834 empresas. Suponemos ahora que el número medio de empleados de una pyme va a ser de 5 empleados. Luego el número de trabajadores potenciales consumidores en el distrito de Salamanca es de 44.171 empleados. Si sumamos a esta cifra el número de residentes en el distrito obtenemos que el número total de población objetivo asciende a 190.917. Sin embargo de ese volumen, nos interesan aquellos que son potenciales consumidores de chocolate que según datos de nuestro estudio de mercado son 7 de cada 10. Por tanto el montante total de potenciales consumidores en el distrito de Salamanca sería de 133.642.

Incluimos un cuadro resumen con estas operaciones:

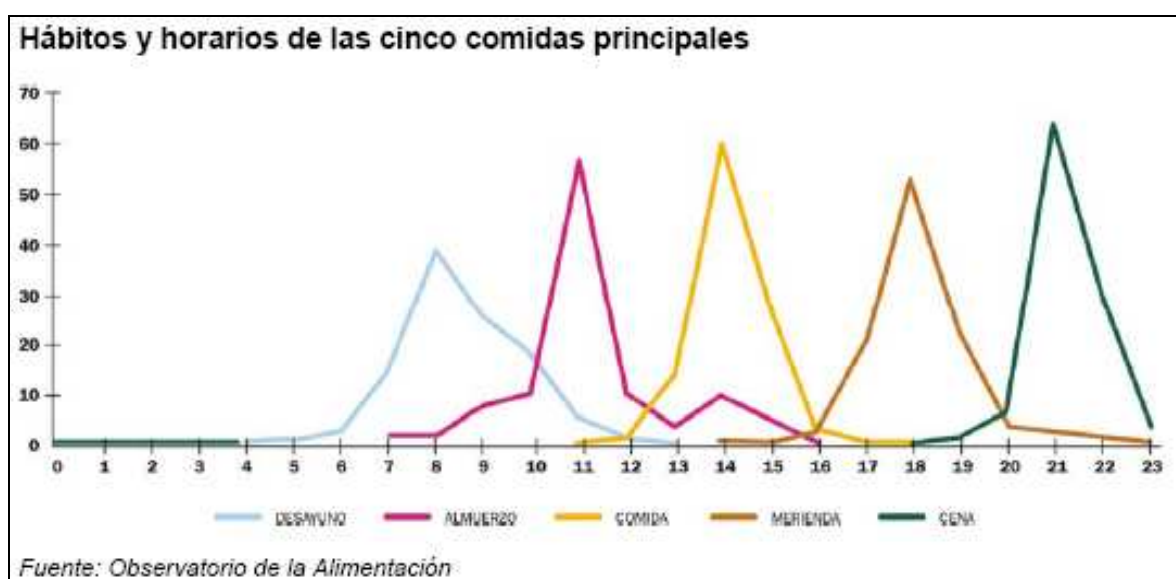
Datos		
1.-	Diferencia de consumo entre semana y fin de semana:	32'7% mas fin de semana
2.-	Franjas de mayor numero de visitas y gasto:	(en %)
3.-	Numero de residentes barrio Salamanca	<b>146.746</b>
4.-	7 pymes por cada 100 hab (subdireccion general de fomento empresarial)	
5.-	Numero de empresas en distrito salamanca:	<b>10.272</b>
6.-	86% empresas en madrid tienen 1-9 empleados (camara comercio)	
7.-	Numero de empresas en distrito salamanca con 1-9 empleados	<b>8.834</b>
8.-	Tomamos 5 empleados de media; empleados potenciales:	44171
9.-	Numero trabajadores en salamanca	<b>44.171</b>
10.-	Volumen poblacion objetivo distrito Salamanca	190.917
11.-	Potenciales consumidores (7 de cada 10)	133.642
12.-	37% visita un local alimentario extradomestico entre semana	49.448
	62/ visita local extradomestico alimentario entre semana	82.858
	Consumo en cafeterias + consumo pasteleria =20,6+6,1	26,70%
	potenciales consumidores entre semana en zona de influencia	13.202
	potenciales consumidores en fin de semana en zona de influencia	22.123

**Ilustración 21: Datos de los consumidores potenciales**

Por otro lado para obtener las ventas a conseguir en nuestro plan de Marketing vamos a utilizar el ticket medio de consumo en cada una de las franjas horarias. Este ticket medio quiere expresar cual es el consumo medio de un cliente en cada una de las franjas horarias (desayuno, comida, cena).

### 5.7.2. Determinación de las franjas horarias de atención

Según un estudio realizado por el observatorio de la alimentación, los hábitos en cuanto a horarios de la distribución de las cinco comidas principales son los siguientes:



**Ilustración 22: Hábitos y horarios de las 5 comidas principales**

Partiendo de este estudio vamos a fijar las franjas para realizar el estudio del ticket medio consumido. Las franjas por tanto van a quedar:

- Franja desayuno : de 8 a 12 horas
- Franja comida : de 13 a 17 horas
- Franja cena : de 18 a 22 horas

### 5.7.3. Determinación de los clientes potenciales. Fijación de objetivos

Conocemos que en nuestra zona de influencia el principal negocio que hemos identificado como nuestra competencia directa tiene una afluencia de clientes de 570 diariamente. Por tanto el objetivo que nos hemos fijado en un escenario conservador es



llegar al 70% de clientes con lo cual los clientes potenciales a los que pretendemos llegar al final del primer año de actividad es de 399 clientes captados en nuestra zona de influencia.

A partir de este momento decidimos adoptar una política de crecimiento que no penalice a nuestro consumidor. Para ello es necesario que mantengamos el ambiente experiencial y sin saturaciones. Por ello una vez alcanzados los 399 clientes en el local que sea seleccionado la única forma de seguir creciendo será abriendo nuevos locales que serán ubicados en las diferentes zonas de estudio para la ubicación de nuestros locales.

Según un estudio del Ministerio de medio ambiente el número de comensales en cada una de las franjas horarias es el siguiente:

<b>Distribucion de comensales por franjas horarias (ministerio medio ambiente 2011)</b>	
% Comensales franja desayuno	23%
% Comensales franja comida	38%
% comensales franja merienda-cena	39%

**Tabla 14: Distribución de comensales por franjas horarias**

Teniendo en cuenta esta distribución, planteamos tres escenarios diferentes: conservador, pesimista obteniendo solo un 70% de los clientes de la competencia, pesimista se llegamos solo al 50% y optimista si alcanzamos el 90% de los clientes que tiene nuestra competencia en la actualidad. Por tanto:

Escenario pesimista : 50 %clientes competencia	285
Escenario medio : 70% clientes competencia	399
Escenario optimista : 90% clientes competencia	513

**Tabla 15: Distribución de comensales por franjas horarias**

El ratio de captura Rc en nuestra zona de influencia va ser por tanto:

$$Rc = 11 \text{ de cada } 1000$$

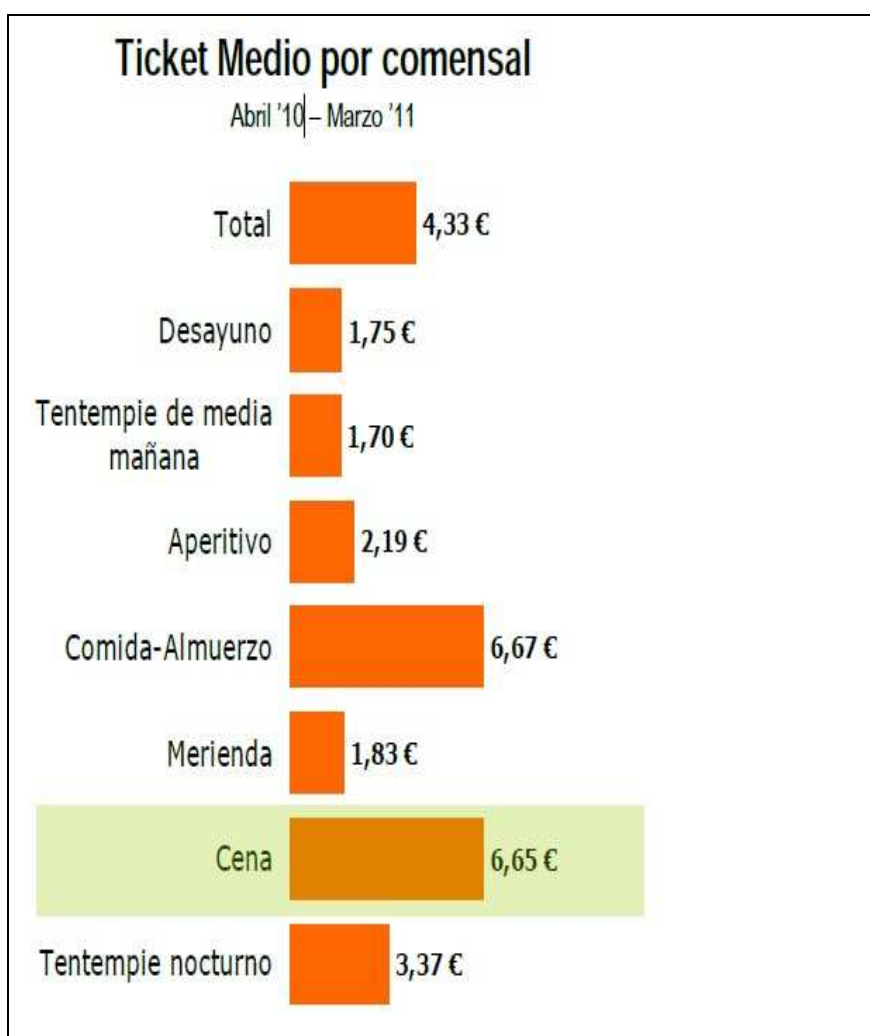
#### 5.7.4. Determinación del ticket medio por franja horaria

Para calcular por tanto los ingresos que vamos a tener habiendo calculado en el escenario conservador el número de clientes de la zona de influencia distribuidos por franja horaria , ya estamos en disposición de estimar cuanto será el ticket medio de consumo por cliente en la zona para de esta forma poder hacer una estimación de las ventas. Para ello nos hemos valido varios inputs y estudios ; hemos realizado un estudio

de 3 modelos de negocios que creemos aglutinan el concepto que queremos proporcionar a nuestros clientes potenciales:

- Por un lado una experiencia de consumo de chocolate
- Un establecimiento donde poder disfrutar de una comida sana y equilibrada sin que se penalice el tiempo de espera.
- Afterwork , concepto muy en boga y modernista.

Para ello nos hemos valido de datos de Cacao Sampaka , Starbucks Coffe y Le Pain. Siguiendo un algoritmo de ponderación por pesos, se ha determinado el primero de los precios medios. A continuación se utiliza un estudio panelista del ministerio de medio ambiente rural y marino del año 2011 en los hogares españoles donde se expresan estos detalles:



**Ilustración 23: Consumo medio (ticket por comensal) – Fuente Ministerio de Medio Ambiente**



Luego utilizando los dos subvalores del ticket medio y aplicando también ponderaciones, llegamos a concluir que nuestro ticket medio es :

Ticket medio desayuno ichocoart(ponderado 30% 780%)	3,43 €
Ticket medio comida ichocoart(ponderado 30% 70%)	11,03 €
Ticket medio cena ichocoart(ponderado 30% 70%)	13,07 €

Tabla 16: Obtención del ticket medio

### 5.7.5. Inversión y acciones promocionales

Vamos a diferenciar las acciones promocionales según tengan la aparición en el tiempo en 2 grupos de acciones promocionales diferentes:

1. Acciones promocionales asociadas a la apertura de una nueva tienda. Serían principalmente:
  - a. Uso de MUPIS y OPIS
  - b. Relaciones publicas
  - c. Construcción de una página web informativa
  - d. Publicidad en redes sociales
  - e. 3 accione promocionales
  - f. Publicidad en internet con Google AdWords
  - g. Material de promoción
  - h. Evento inaugural
2. Acciones promocionales asociadas al mantenimiento de una tienda: son acciones consistentes en realizar un planteamiento diferente al anterior. Pretende que la imagen de marca no quede diluida en el tiempo y perdure.

Mostramos a continuación una distribución de los costes asociados al caso 1 para el primer año en la apertura de una nueva tienda. Los costes pormenorizados de los incrementos de venta se reflejarán de forma detallada en el plan financiero.

	Coste	Total Anual
<b>ATL</b>		
MUPI BUS (4 semanaa x 20 ubicaciones)	ABRIL y DICIEMBRE	128.400
Trasnparencia OPPI (6 meses)	MAYO Y NOVIEMBRE	140.000
Relaciones Publicas	GRATIS	
Pagina Web		12.000
<b>BTL</b>		
Publicidad Redes Sociales(SOCIAL MEDIA)	GRATIS	
Campaña Mkt A - Código QR		6.000
Relaciones Publicas	GRATIS	
Publicidad en google	Ad Words , con gasto diario de 10 euros	3.650
Blogs de afterwork / chocolate	GRATIS	
Material promocion	(gorras , bolis , llavero con onza chocolate)	3.000
Campaña Mkt 2 - Publicidad en farola		250
Campaña Mkt 3 - Escaparate		620
Boca - oreja	GRATIS	
Evento Inaugural		5.930
		<b>299.850</b>
	<b>Mantenimiento</b>	281.920
<b>DISTRIBUCION TEMPORAL Y COSTES</b>		

Tabla 17: Distribución del gasto en la campana de MKT iChocoArt

Queremos además con la apertura de una nueva tienda realizar un evento especial de apertura de la misma que consistirá en:

Costes inauguración	
<b>COSTES</b>	
<b>Catering (19 €/persona)</b>	1.900,00
<b>Camareros</b>	150,00
<b>Vino</b>	180,00
<b>Barra libre (4€ por copa)</b>	400,00
<b>Luz, sonido, azafatas...empresa eventos</b>	2.000,00
<b>Limpieza</b>	60,00
<b>Fotógrafo</b>	ATL
<b>Invitaciones papel</b>	100,00
<b>Dípticos</b>	150,00
<b>Usb</b>	300,00
<b>Total costes inauguración</b>	<b>5.240,00</b>

Tabla 18: Costes del Evento del Acto Inaugural.



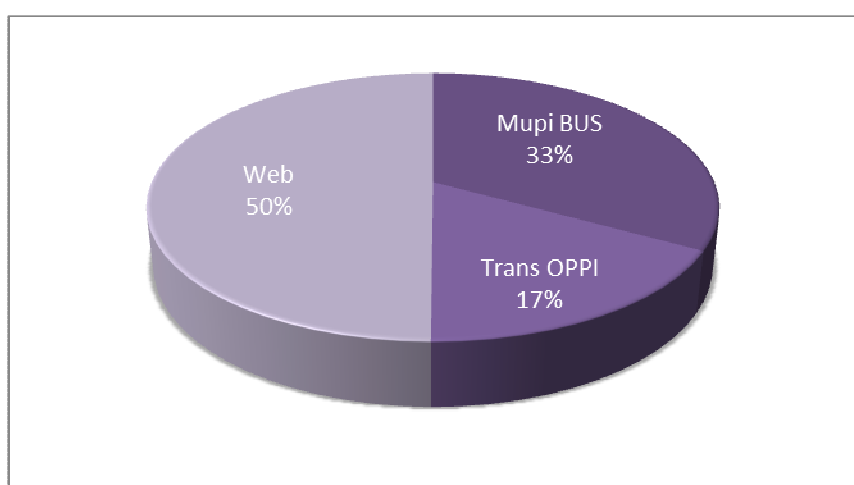
La periodificación de las acciones se verá detallada mas adelante en el plan financiero. Sin embargo consideramos oportuno añadir este cuadro por aumentar la claridad

ATL	TIPO DE PERIODIFICACION	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
MUPI BUS (24 ubicaciones 4 semanas x 2)	8 SEMANAS / AÑO				64200								64200
Trasnparencia OPI (24 ubicaciones 4 semanas)	2 SEMANAS / AÑO					70000						70000	
Relaciones Publicas	Todo el año												
Pagina Web	Todo el año	4000			8000								
BTL	TIPO DE PERIODIFICACION												
Publicidad Redes Sociales(twitter-facebook)	Todo el año												
Campaña Mkt A - Código QR	Inmediatamente al mes siguiente del lanzamiento					6000							
Relaciones Publicas	Todo el año												
Publicidad en google	Todo el año	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165	304,165
Blogs de afterwork / chocolate	Todo el año												
Material promocion	Todo el año	100	100	200	200	500	500	500	100	100	200	250	250
Campaña Mkt 2 - Publicidad en farola	Hasta final del año evitando meses "vacacionales"						50	50		50	50	50	
Campaña Mkt 3 - Escaparate	Poco antes del lanzamiento				620								
Boca - oreja	Todo el año												
Evento Inaugural	El dia del lanzamiento				5390								

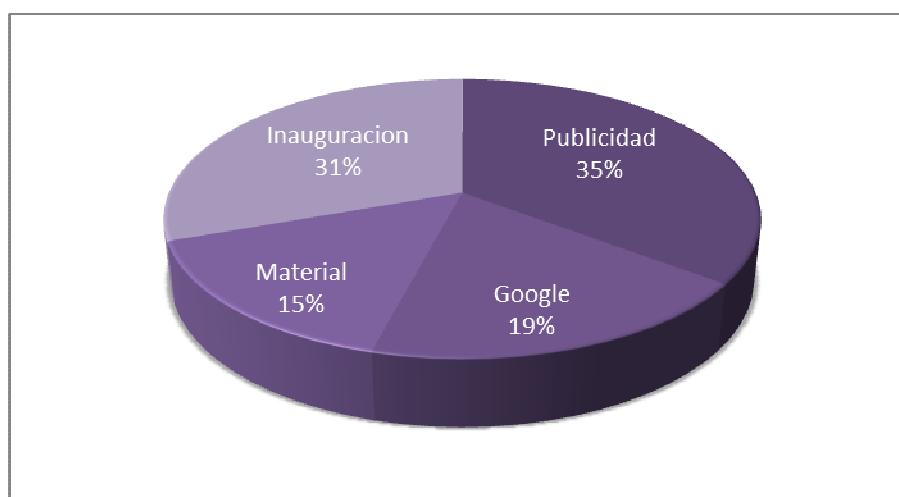
Tabla 19: Distribución en el tiempo de las acciones promocionales

### 5.7.6. Financiación

Todas estas acciones promocionales se llevan a cabo para captar la atención de nuestro consumidor. Como norma general el año de actividad que se quiere abrir un nuevo establecimiento, hay una mayor inversión en acciones promocionales, manteniéndose un nivel menor durante los periodos que no se abra establecimiento nuevo. Las acciones principales en las que vamos a realizar las inversiones son acciones ATL y BTL. Adjuntamos a esta memoria la distribución del presupuesto en estas acciones:



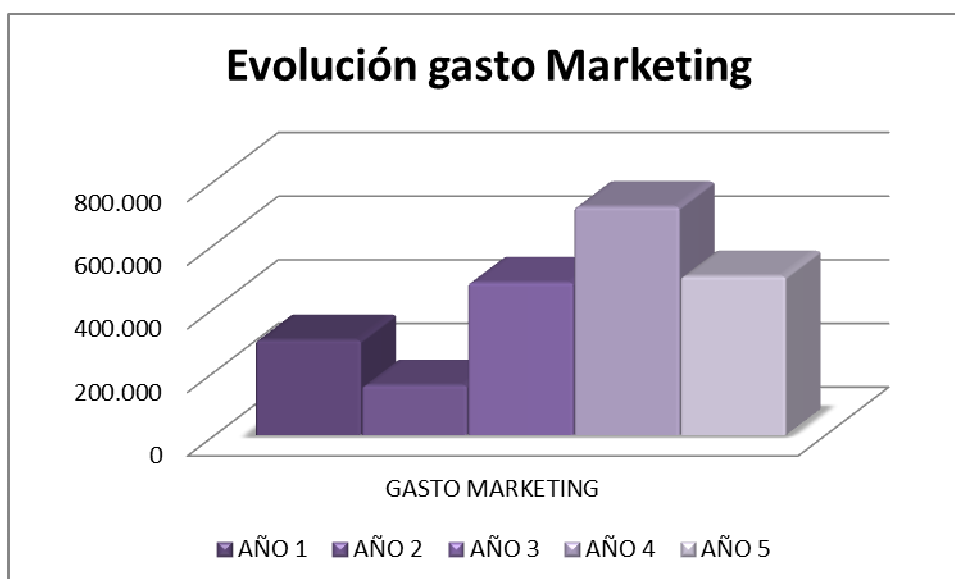
**Figura 1 Acciones ATL**



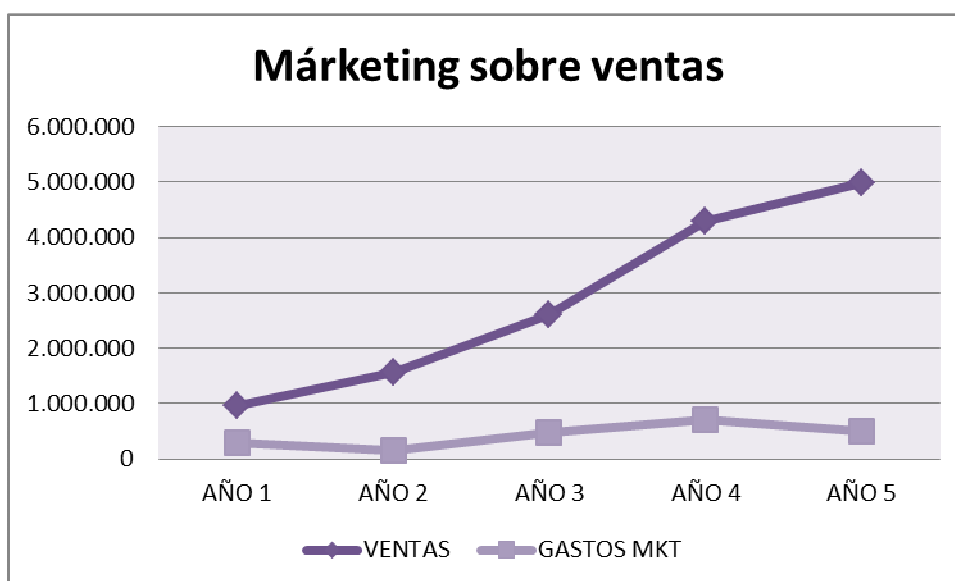
**Figura 2: Acciones BTL**

Queremos dedicar una cantidad de los recursos iniciales muy importante. La aparición de una marca nueva en el mercado, obliga a que tengamos que hacer un esfuerzo extra

para estar presentes en la mente de nuestro consumidor. Por tanto es necesario que en la apertura de una nueva tienda se realice una inversión alta para empezar a tener presencia en la zona de influencia y captar potenciales compradores.



**Figura 3: Evolución del gasto en Marketing**



**Figura 4: Gastos de Marketing sobre volumen de ventas**

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. LOCALIZACIÓN

*iChocoArt* abrirá su primer espacio en la calle Serrano, nº 8 esquina con la calle Conde de Aranda, dentro del distrito del barrio de Salamanca, en Madrid.



**Ilustración 24: Plano de situación**

Se ha seleccionado esta dirección en base a un estudio llevado a cabo para la correcta ubicación del mismo.

Según el estudio de mercado realizado, el mayor consumo de cacao está localizado en poblaciones con más de 100.000 habitantes. Hemos obtenido la siguiente tabla de densidad de población:



Top Ciudades de España con más de 100000 habitantes:				
CIUDAD / AÑO	2010	2009	2005	2001
<b>Madrid</b>	<b>3273049</b>	3255944	3155359	2957058
<b>Barcelona</b>	<b>1619337</b>	1621537	1593075	1505325
<b>Valencia</b>	<b>809267</b>	814208	796549	746612
Sevilla	704198	703206	704154	702520
Zaragoza	675121	674317	647373	610976
Málaga	568507	568305	558287	534207
Murcia	441345	436870	409810	367189
Palma	404681	401270	375773	346720
Palmas Gran Canaria	383308	381847	378628	364777

Fuente: INE

**Ilustración 25: Ciudades con más de 100.000 habitantes.**

En nuestro estudio de mercado también se ha indicado que el consumo potencial de chocolate es de 7 de cada 10 personas. Además, una de las comunidades que más cacao consume es la comunidad Canaria. Esto nos hace que tengamos que estudiar si el consumo potencial en Madrid (variable volumen de personas mayor) por persona es mayor que el consumo potencial en la comunidad Canaria (consumo un 46% por encima de la media que es de 3,75 kilos / año mientras que Madrid tiene un consumo un 10% por debajo de la media). Realizados los cálculos, obtenemos que:

<b>Consumo potencial Madrid:</b>	<b>11.046.540,38</b>	<b>Kg</b>			
Consumo pot en Canarias:	2.098.611,30	Kg			
Conclusion: aunque hay mayor consumo per capita en Canarias el volumen de poblacion en					
<b>Madrid es mucho mayor -&gt; Justificación para la ciudad seleccionada en la ubicación de la tienda.</b>					

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20: Consumo potencial en Madrid**

Por estos motivos la ciudad que seleccionamos para la ubicación del local va a ser la comunidad de Madrid.

Ahora bien, en la comunidad tendremos que seleccionar igualmente el distrito que más se adecue para ubicar nuestro local. Puesto que nuestro negocio va a ser un local a pie de calle lo más interesante siempre es que el flujo de personas que pasen por el mismo sea lo más alto posible. Otra variable importante para nosotros es que el consumidor al que va orientada nuestra oferta es de un poder adquisitivo medio y medio-alto. Por tanto tendremos que buscar aquellos distritos con una renta per cápita acorde a los datos de este análisis.

Distrito / Barrio	Poblacion	Renta p Capita
CARABANCHEL	251.923	16.742
LATINA	247.778	17.547
PUENTE DE VALLECAS	238.703	
FUENCARRAL-EL PARDO	233.410	19.866
CIUDAD LINEAL	223.388	19.827
HORTALEZA	175.415	20.651
SAN BLAS	156.543	18.635
TETUAN	156.508	19.771
ARGANZUELA	154.452	20.651
VILLAVERDE	147.128	
SALAMANCA	146.746	22.255
CHAMARTIN	145.700	22.564
CHAMBERI	142.101	21.845
CENTRO	140.755	19.859
USERA	138.750	16.030
RETIRO	121.614	21.935
MONCLOA-ARAVACA	117.576	21.409
MORATALAZ	100.197	18.669
VILLA DE VALLECAS	94.989	16.613
VICALVARO	71.006	17.332
BARAJAS	46.300	21.266

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21: Número de habitantes y Renta per Cápita por Distrito/Barrio**

Si partimos de esta tabla, podremos calcular las zonas de más riqueza de la zona centro de Madrid. Podemos ver el detalle en la tabla siguiente:

RIQUEZA	
FUENCARRAL-EL PARDO	4.636.923.060
CIUDAD LINEAL	4.429.113.876
LATINA	4.347.760.566
CARABANCHEL	4.217.694.866
HORTALEZA	3.622.495.165
CHAMARTIN	3.287.574.800
SALAMANCA	3.265.832.230
ARGANZUELA	3.189.588.252
CHAMBERI	3.104.196.345
TETUAN	3.094.319.668
SAN BLAS	2.917.178.805
CENTRO	2.795.253.545
RETIRO	2.667.603.090
MONCLOA-ARAVACA	2.517.184.584
USERA	2.224.162.500
MORATALAZ	1.870.577.793
VILLA DE VALLECAS	1.578.052.257
VICALVARO	1230675992
BARAJAS	984615800
PUENTE DE VALLECAS	0
VILLAVERDE	0

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22: Resultado de la clasificación por zonas/riqueza**



De esta forma si teniendo en cuenta también que los turistas son unos potenciales clientes para nuestro establecimiento, hemos obtenido de un estudio del Ayuntamiento de Madrid que se han calificado como zonas de gran afluencia turística las siguientes y en este orden:

1. Zona Centro
2. Chamartin
3. Salamanca
4. Latina
5. Retiro

En base a esta calificación y tomando como zona estratégica por confluir los públicos que nos interesan (turismo, ingresos, volumen, situación estratégica próxima al distrito financiero) seleccionamos el barrio de Salamanca para la ubicación física de nuestro local.

## 6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

El espacio de *iChocoArt* se estructura en diferentes áreas dependiendo de su uso:

- Acceso.
- Área de pedidos: compra/ degustación y “take a way”.
- Zona de preparación.
- Zona de exposición.
- Almacén.
- Aseos.
- Área experiencial dividida en 3 zonas.

La zona experiencial es donde el cliente permanecerá más tiempo, disfrutando del ambiente, la música, de una reunión con amigos...con un mobiliario elegante y cómodo.

A continuación se presenta un plano global con la distribución del local *iChocoArt*

### 6.3. PLANO DEL LOCAL

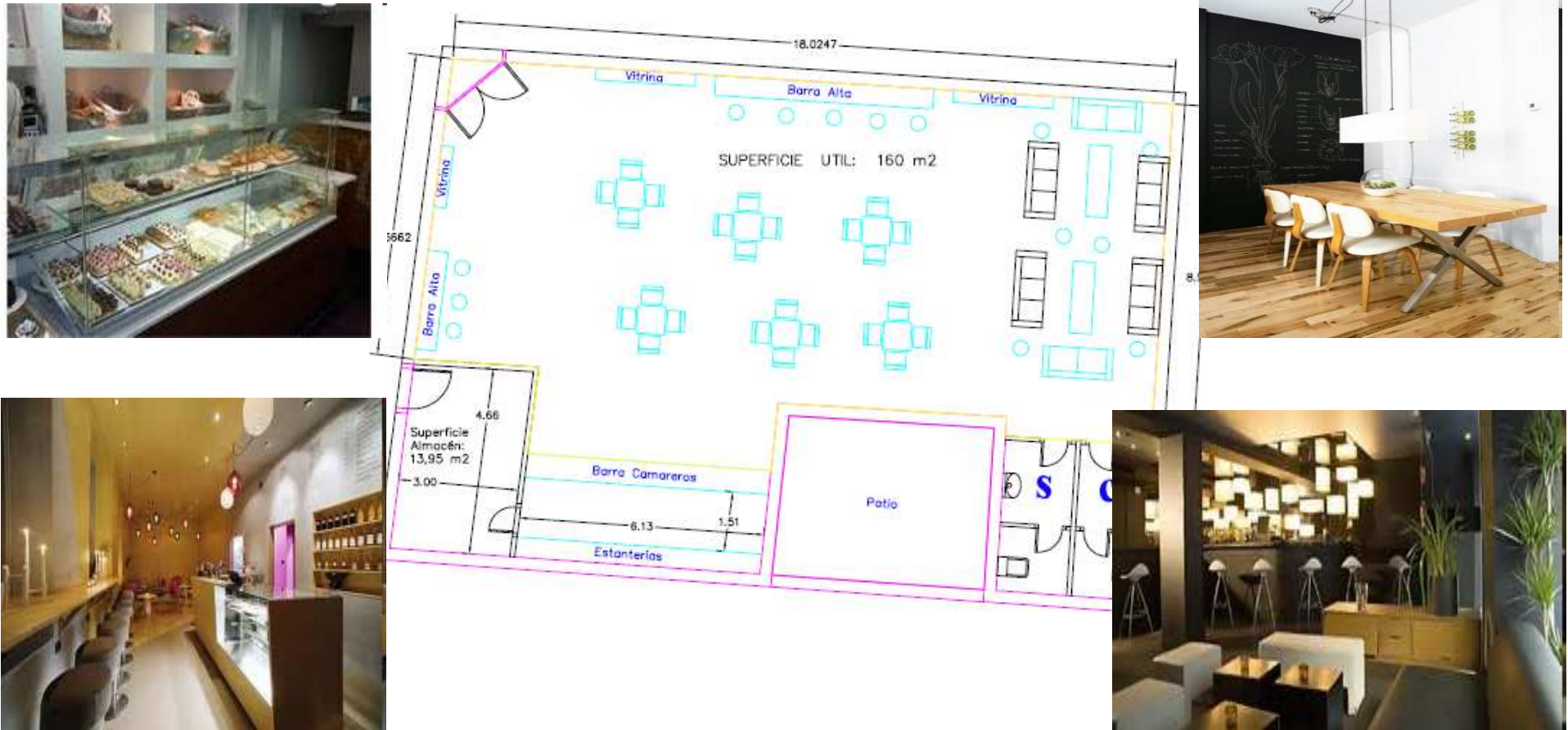


Ilustración 26: Plano de distribución

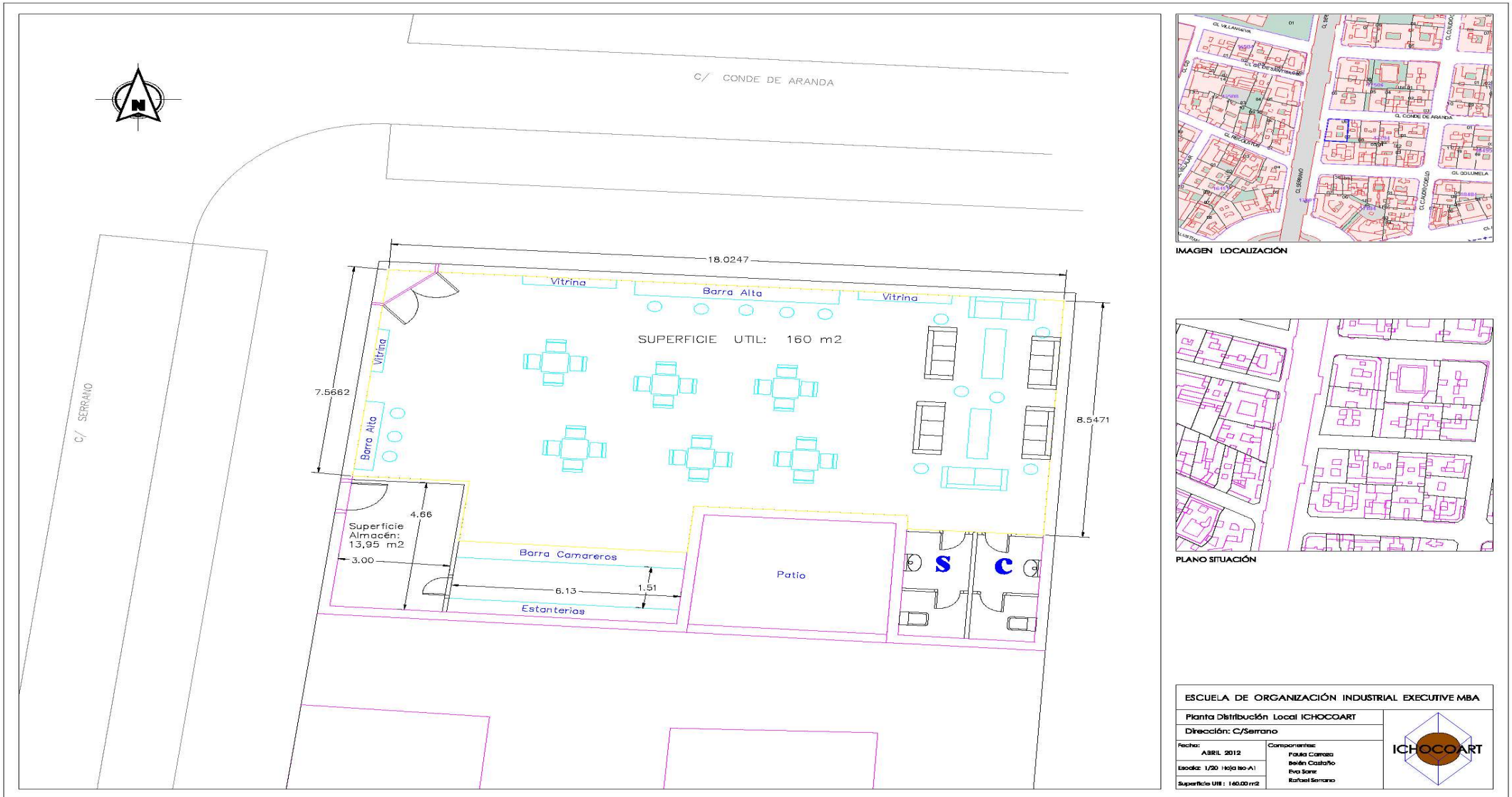


Ilustración 27: Plano de situación (parcela y planta)

### 6.3.1. Zona de preparación de producto

La preparación de bebidas y alimentos se hace en un mismo bloque de preparación si bien habrá dos zonas de atención de pedidos: una experiencial de compra enfocada al cliente que pide y consume en nuestras instalaciones y otra, denominada área experiencial “take a way”, enfocada al cliente que compra para llevar.

En ambas zonas todo el menú de *1ChocoArt* estará disponible, la diferencia es el lugar donde se consume.

El área de atención de compra es la que está diseñada para el cliente que tiene tiempo de disfrutar y vivir la experiencia de tomar chocolate en nuestro espacio. Se estructura en torno a la barra, que ocupa la parte del fondo del espacio, diferenciando la parte delantera y la trasera:

#### **En la parte delantera de la barra:**

Encontramos una zona de pedidos y otra de exposición de productos:

##### 1. La **zona de pedidos**:

Se compone de dos puestos idénticos, uno para la atención “take a way” y otra anexa de compra para la atención del cliente que tiene tiempo de seguir disfrutando de la experiencia del chocolate, consumiendo en el local. Cada una tiene una barra con encimera, un TPV y dos cestas de mimbre, una con sobres de azúcar, sacarina; y otra, con sal, pimienta, mostaza y mahonesa. Junto a cada Tpv y al alcance del cliente, además habrá 3 campanas de cristal o copas, con artículos de chocolate en promoción o “best sellers” que no necesiten conservación en frío.

Debajo de la encimera de los dos puestos, ocultas al público, estarán las repisas con el menaje de porcelana y cristal más bandejas, servilletas y salvamanteles. En la zona “take a way” además habrá espacio para el menaje desechable y el packaging (cajas, cintas y bolsas). Ambas compartirán el fabricante de hielos.

## 2. Zona de exposición de productos:

Con el objetivo de crear un universo propio del que el cliente pueda disfrutar desde que entre en *1ChocoArt* el chocolate y sus aromas estarán presentes en todo el espacio. Sin embargo sí podemos diferenciar tres zonas de exposición:

- a. Con tres vitrinas “de diseño” cerradas, repletas de chocolates, visibles tanto desde la calle a través de las grandes cristalerías, como desde el interior del espacio. Estarán ubicadas de cara a las cristalerías, la primera junto a la puerta de acceso y la segunda, diferenciando la zona de sofás de la zona de mesas. Son una ventana abierta para que el transeúnte, sólo tenga que cruzar la puerta para formar parte de un universo de sensaciones.
- b. A continuación de la zona de pedidos, consta de otras dos vitrinas. Una alta cerrada que ocupa la mayor parte del espacio central, destinada a nuestro producto estrella, el chocolate en sus múltiples formas. La colocación de los chocolates viene determinado por sus necesidades de conservación en frío. A su lado, una vitrina sobremostrador, con las distintas posibilidades de alimentos salados (sandwiches y ensaladas). Y por encima, tabletas, muffins, brownie,... en copas y campanas de cristal.
- c. En un pequeño espacio de libre servicio, a la derecha de la barra, para que pueda servirse él mismo. Cada variedad y formato de chocolate estará expuesto en repisas y cajas de mimbre/ cristal abiertas a las que puede acceder fácilmente. Para que pueda tocar, oler, probar y evocar... tendrá bandejas de degustación con sugerencias de presentación. En la parte más alta contará con pizarras con información nutricional, sugerencias de maridajes, promociones de la semana, próximas catas... más fotografías que le inviten a adentrarse en el mundo del deleite del chocolate. Una vez que el cliente haya cogido los distintos chocolates, se dirigirá a la barra bien para pagar el artículo y marcharse, bien para su consumo en el local, junto con alguno de los productos de la zona de cafetería.



Una vez que el cliente haya cogido los distintos chocolates, se dirigirá a la barra bien para pagar el artículo y marcharse, bien para su consumo en el local, junto con alguno de los productos de la zona de cafetería.

En la **parte trasera de la barra**:

Es el **área de preparación del producto**, junto con otra pequeña zona habilitada dentro del almacén. Está compuesta, en la parte de abajo, de una zona amplia con cámaras frigoríficas diferenciadas para las bebidas y las comidas (ingredientes de los sándwiches y de las ensaladas), más un lavavajillas industrial. Y otra más pequeña con repisas con menaje ordenado de reserva. Por encima, una encimera corrida para la preparación de los productos, más la cafetera, dos dispensadores de café, el exprimidor, la tostadora y el horno microondas.

**Atención al cliente I/II** una vez que el cliente haya hecho su pedido, prepara la bebida, el zumo, la tostada o bien cogerá el sándwich o la ensalada ya preparados. *¡ChocoArt* no cuenta con servicio de cocina ya que al ofrecer alimentos “fríos” no necesita de los recursos imprescindibles en una cocina. Tan sólo para aquellos alimentos que se sirven calientes, como las tostadas, se utilizará una tostadora industrial y un horno microondas.

### 6.3.2. Zona experiencial “de degustación”

Es la zona donde el cliente puede disfrutar del total del menú. Entre la calle y el interior habrá grandes cristaleras traslúcidas de piso a techo, con la posibilidad de abrirse parcialmente e integrar el proyecto con el exterior, en los meses de verano. Y en las que habrá vinilos con palabras como experiencias, disfrutar, evocar y sentir el universo del chocolate. En el fijo de cristal, colocaremos el logotipo de la empresa junto con nuestro USP “El octavo arte”.

Además en la fachada estará visible el listado de precios de las bebidas y de los alimentos. Siendo siempre conforme con la normativa sobre seguridad en los entornos de trabajo y zonas públicas (ver



Al interior se accede por la puerta de cristal que hace esquina con ambas calles, en la que aparece nuestro logo y el cartel de zona wifi libre. El interior tendrá una planta diáfana, sin columnas, de 160 metros útiles si bien existirá la posibilidad de aislar la zona de sofás con una estructura panelable, que estará recogida en el techo o desplegada, en función de los usos que necesitemos

Aún siendo un espacio diáfano, se diferencian 3 opciones para disfrutar de la zona experiencial de degustación:

- **Exprés:** para tomar un chocolate o un desayuno, se encuentra a su disposición una zona a la izquierda de la entrada, con una repisa “ que mira al exterior”, que se utiliza como mesa, más sillas altas.
- **Tranquila:** cuando se dispone de más tiempo, permite ocupar las mesas y sillas de la zona central, o bien una mesa “corrida” con taburetes bajos y capacidad hasta 10 comensales.
- **Relax:** para disfrutar con los amigos, está ubicada en la zona más recóndita en el rincón a la izquierda de la entrada. Amueblada como el salón de nuestras casas, sus sillones mullidos y confortables nos invitan a disfrutar de una buena cata de chocolates y de gin tonics. Cuando se requiera mayor privacidad para celebrar una **actividad de networking** o una **cata con invitación**, existe la posibilidad de aislar esta zona del resto del establecimiento, desplegando las mamparas plegables del techo. Para ello, se dota al espacio de material audiovisual con pantalla mural y proyector de techo.

### 6.3.3. Materiales espacio:

Para transmitir unidad en todo el local se emplean los mismos materiales. Cristal y acero transmiten una imagen innovadora y elegante, junto a la calidez de la madera.

Los suelos se cubrirán con materiales de fácil limpieza y mantenimiento, como es la tarima sintética, imitando la madera de teka. Salvo en las zonas sanitarias, la barra y la zona de preparación y almacén, que estarán cubiertos por baldosas de gres antideslizantes (conforme a la normativa vigente técnico – sanitaria en la ciudad de Madrid))



Las paredes se revestirán con laminados plásticos de diferentes colores y texturas para diferenciar la zona de barra de la experiencial de degustación, combinando con los colores de los muebles. Dejando la pared de la zona de degustación, contigua a la zona sanitaria, con pintura de pizarra para informar y fomentar la creatividad de nuestros clientes.

La zona de pedidos y de exposición (no ocupadas por vitrinas de cristal) tendrán los mismos revestimientos que usaremos en las paredes, con encimera de madera de teka tratada y con colores de acuerdo con el mobiliario.

La zona de preparación que hay detrás de la barra, tendrá encimera de silestone, que se protegerá con distintas tablas de material sintético. La zona de preparación del almacén constará de una encimera de formica para preparación de productos, una pila de dos senos de acero inoxidable con escurridor y estanterías metálicas (de fácil limpieza y desinfección) para almacenar las bebidas y materias primas y productos terminados, que no requieran condiciones especiales de conservación, junto con dos cámaras frigoríficas de uso alimentario. Sin olvidar las taquillas para que el equipo de *1ChocoArt* deje sus pertenencias personales y una pequeña zona destinada exclusivamente a los productos y materiales de limpieza..

La carpintería metálica será color bronce, con remates “invisibles” en la cristalera frontal y lateral. La carpintería interior será de madera de teka.

Las infraestructuras básicas como la climatización, iluminación y salidas de audio, están escondidas bajo el falso techo, que será más bajo en la zona de “relax” de los sofás, para ocultar la estructura panelable. La iluminación se conseguirá combinando la luz natural que proporcionan las grandes cristaleras junto a los halógenos del techo distribuidos por todo el local. Adicionalmente, en la zona de relax, dos luces indirectas tenues permiten crear una atmósfera más acogedora en las últimas horas de la tarde- noche.

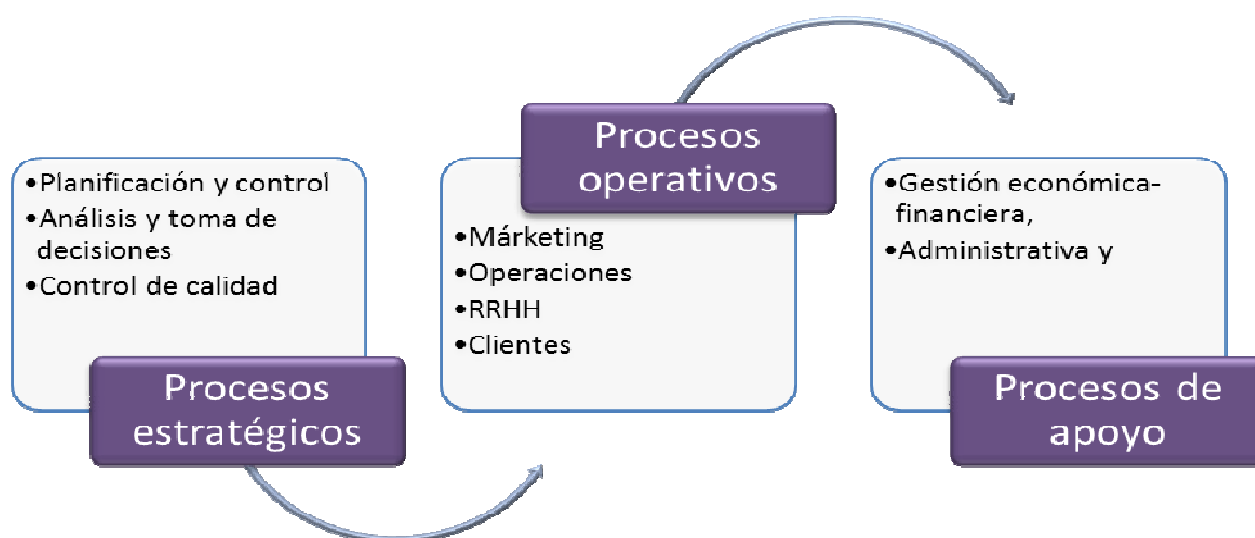
#### 6.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Optimizamos los procesos de *1ChocoArt* siguiendo **la filosofía Lean**, basada en dos principios básicos: crear valor y eliminar el desperdicio (muda).



Concebimos el área de operaciones de manera integral, para que nos ayude a construir una organización ágil y flexible, adaptada a las necesidades del cliente. Aportándole valor mediante una mejora continua de la calidad, reducción de los costes y tiempos de respuesta, conseguiremos aumentar sus niveles de satisfacción. Convirtiendo así las operaciones en una ventaja competitiva sostenible.

Para ello, diferenciamos:



**Ilustración 28: Procesos**

- **Procesos estratégicos:** engloba planificación y control, análisis y toma de decisiones y gestión de calidad.  
Por su importancia, los cuatro socios participan de ellos, estableciendo primero la misión y la visión, junto a la estrategia de la compañía. A continuación planifican las iniciativas estratégicas, objetivos y acciones necesarias para alcanzarlos en un plan estratégico para los próximos 3 años. En el que identifican responsables, calendario, presupuestos e indicadores. Sin olvidar la gestión de la calidad, entendida como ventaja competitiva.
- **Procesos operativos:** comprende las áreas de marketing, operaciones, RRHH y cliente.



En una empresa de reciente creación, marketing necesariamente es un proceso vital para conseguir su implementación, desarrollo y crecimiento. Dar a conocer la marca de *1ChocoArt* en un primer momento y reforzar su posicionamiento en el mercado con posterioridad, requiere integrar marketing en los procesos operativos, dotándolo de los recursos necesarios.

Entendemos operaciones en un sentido amplio, que comprende todas las acciones de compras, proveedores, logística...y cliente. Es el cliente quien siguiendo el sistema pull, pone en marcha toda la cadena de suministro.

Si la calidad es una de nuestras ventajas competitivas, no sólo podemos pensar en la calidad de nuestros productos. RRHH tiene como prioridad que el servicio se preste con una calidad excelente. Lo que significa tener un equipo humano formado y motivado, que transmita los valores de marca y que haga suyo, el proyecto de *1ChocoArt*. (ver 7.1)

Para garantizar la organización y cumplimiento eficiente de cada proceso, los socios se han distribuido roles y funciones específicos. Cada uno supervisa al menos una vez al mes, un proceso operativo con su responsable ejecutivo respectivo: Rafael Serrano se ocupa de Márketing, Belén Castaño de Operaciones, Paula Carroza de RRHH y Eva Sanz del Cliente.

- **Procesos de apoyo:** Externalizados en profesionales de la gestión económica y financiera, administrativa y técnica.

#### 6.4.1. Procesos Generales

Con independencia de la atención y del número de servicios al cliente, existen una serie de procesos que se realizarán diariamente. Los procesos generales que llevarán a cabo el equipo de *1ChocoArt* son:

PROCESOS GENERALES	RESPONSABLE	HORARIO	FRECUENCIA
Abrir el establecimiento	Atención al cliente	07:30 h.	Lunes a sábado
Preparar las instalaciones (climatización, iluminación...)	Atención al cliente	07:30 h.	Lunes a sábado
Limpiar mobiliario y menaje	1º. Atención al cliente II 2º. Atención al cliente 3º. Encargado	Continuo de 08:00 a 24:00 h	Lunes a sábado
Realizar pedidos	Encargado	De 09:00 a 12:00 h	Lunes a sábado



Recibir pedidos	Zoila Catering: Atención al cliente Barry Callebaut y Makro: Encargado	Zoila Catering: 08:00 h Barry Callebaut y Makro: 09:00 a 12:00 h	Lunes a sábado
Almacenar entregas proveedores	1º. Atención al cliente II 2º. Atención al cliente 3º. Encargado	Contínuo de 08:00 a 24:00 h	Lunes a sábado
Reponer mercancía vitrinas	1º. Atención al cliente II 2º. Atención al cliente 3º. Encargado	Contínuo de 08:00 a 24:00 h	Lunes a sábado
Cerrar el establecimiento	Encargado	24:00 h	Lunes a sábado

Tabla 23: Definición de Procesos Generales

### 6.4.2. Procesos de compra y recepción

El encargado de *1ChocoArt* es el responsable del proceso de compra de todos los productos ya sean perecederos y de elevada rotación, así como de los que tienen menor obsolescencia. Proceso que comprende tres tareas básicas: comprobar stocks, realizar pedido y verificar albarán de entrega.

A través del proceso de revisión continua y del sistema informático implementado, conoce el nivel de stocks presente en cada momento. Los procesos de compra están agrupados en tres proveedores básicos:

1. **Para los chocolates:** realiza el pedido telemático, que recibe en 5 días, en horario de 9:00 a 12:00h.
2. **Para los pasteles de fabricación diaria:** realiza el pedido telemático, que recibe al día siguiente a las 08:30 h. de la semana.
3. **Para el resto de alimentos y las bebidas:** hoja de pedido que recoge un comercial en mano, o a través de fax o e-mail y que recibe al día siguiente en horario de 09:00 a 12:00h.

Una vez recibido el pedido, comprueba con los albaranes que el pedido no sólo está a tiempo, sino también completo.

### 6.4.3. Atención al cliente

Como hemos señalado, *1ChocoArt* tendrá dos procesos experienciales de pedidos: de compra/degradación y de “take a way”. A continuación presentamos el proceso de atención:

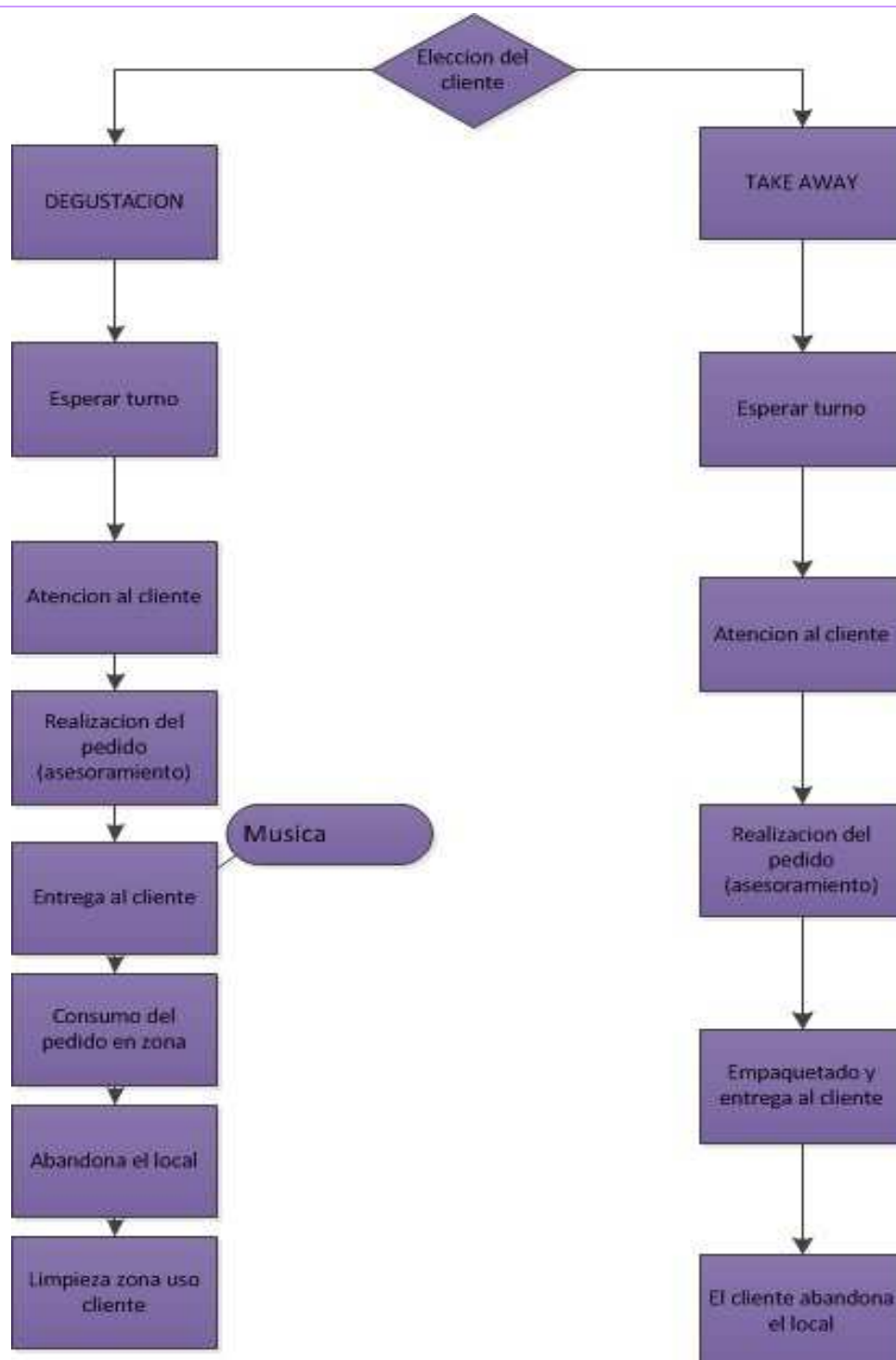
- En la **zona experiencial** habrá una zona habilitada para la cola de clientes que se acercan a la barra para hacer su pedido. **Atención al cliente I/II** le cuenta las promociones vigentes. El cliente realiza el pedido al tiempo que el empleado le ofrece



asesoramiento. Una vez que ha pagado el pedido, se prepara y se entrega el producto al cliente en una bandeja con menaje de cerámica y de cristal (en la que incluye el dístico de nuestra tarjeta de fidelización, si no la conoce), que tomará a continuación dependiendo del tiempo del que disponga, en la zona de degustación “rápida” en los taburetes altos, en la “tranquila” de mesas o bien en la “relax” con los sofás para una estancia más relajada, mientras suena música chill-out a partir de las 20:00 h.

- La **zona “take a way”** como hemos comentado anteriormente es de fácil acceso, siendo su régimen de autoservicio. Una vez que el cliente haya cogido su producto de chocolate, accederá a la caja, donde antes de abonar el precio **atención al cliente I/II** le preguntará si necesita asesoramiento, si quiere recomendaciones de maridaje (si conoce nuestra tarjeta de fidelización, las promociones de la semana...) o si necesita algún producto más. En este caso, le asesora, prepara el nuevo producto y entrega el pedido empaquetado con material desechable, en una bolsa al cliente. Si no necesita nada más, empaqueta y le entrega el artículo que haya cogido. Una vez pagado, el cliente abandonará el espacio o bien, si cambiara de opinión, pasará a la zona de degustación para continuar disfrutando con la experiencia de *lChocoArt*.

En los momentos en los que no haya clientes haciendo un pedido o esperando un producto, los empleados de atención al cliente I/II son los encargados de la recogida y limpieza de las mesas una vez que los clientes abandonen el establecimiento. También serán los encargados de poner la vajilla y cristalería en la máquina lavaplatos para garantizar material limpio para todos los clientes, así como de su recogida y orden en las repisas. No obstante, tanto a mediodía como para las cenas, se contará con 3 trabajadores en el establecimiento ya que son las horas con mayor volumen de clientela.



**Ilustración 29: Procesos experienciales de pedidos**

#### 6.4.4. Preparación de productos

En el **área experiencial de pedidos de compra/ degustación**, el cliente puede pedir todos los productos de la carta, desde una bebida (chocolate, café, batido, zumo, refresco...) hasta una porción de tarta, sándwich o una ensalada. El personal de *lChocoArt* tendrá a su disposición la



máquina de café, las bebidas guardadas en cámaras frigoríficas, la batidora para preparar batidos con leche y cacao, la tostadora para las tostadas y la vitrina con los bollos para desayunos y meriendas, así como el microondas y el horno. Los productos que requieren mayor preparación como son los salados (sándwich y ensaladas), estarán en la vitrina ya preparados con antelación.

Como todos los proveedores entregan los artículos listos para su consumo, no existe un programa en sentido estricto de producción, sino de reposición. Los empleados de atención al cliente I/II se encargarán de colocar a primera hora de su turno, la cantidad suficiente de alimentos terminados (chocolates, pasteles, bombones, macarons...) hasta completar al 100 % la capacidad expositora, siempre en el siguiente orden:

- Zona de exposición.
- Zona de preparación
- Zona de almacén.

Lo que garantiza con posterioridad la inmediatez y el orden en el servicio. Para ello, cortarán con un cutter las cajas y embalajes que los proveedores han dejado en el almacén. Los productos terminados como los chocolates en sus distintas presentaciones estarán a la vista en las zonas de exposición. Igual que los sándwiches y las ensaladas que, envasadas en raciones individuales, se servirán con las salsas (más sal y pimienta), empaquetadas en sobres y será el cliente quien las aliñe a su gusto en el momento de consumo.

Las materias primas básicas como el café y la leche, a diferencia de los alimentos terminados, se guardarán en la zona detrás de la barra, y el excedente, en el almacén.

En esta zona experiencial el cuello de botella se produce con el recurso de mano de obra, por lo que en las horas pico, se tendrá a 3 empleados, incluyendo al encargado, preparando y sirviendo en este área.

En esta zona experiencial el cuello de botella se produce con el recurso de mano de obra, por lo que en las horas pico, se tendrá a **3 empleados, incluyendo al encargado**, preparando y sirviendo en este área.



La preparación de sándwich y de ensaladas comienza cuando el cliente ha pagado su pedido. El encargado de atención al cliente I y/o II, coge una bandeja y primero prepara las bebidas como café, chocolate o zumo con la cafetera, jarra o exprimidor respectivamente. A continuación coge los refrescos y el agua de las cámaras, así como los cubitos de hielo. En un segundo paso, coge los alimentos ya preparados de la vitrina con pinzas (sándwiches, pasteles...) y las ensaladas más las salsas. Para aquellos alimentos que se sirven “calientes” como las tostadas, el pan se tostará durante 50 segundos en la tostadora industrial.

Una vez preparadas las bebidas y la comida en la bandeja, añade las servilletas más los cubiertos y entrega el pedido al cliente, junto con el material de promociones (si las hubiera) y el díptico con la tarjeta de fidelización.

En los momentos en los que no haya clientes y siempre que el nivel de productos preparados sea inferior al 50% de la capacidad expositora los empleados de atención al cliente I/II son los encargados de reponer el chocolate en las repisas y vitrinas, junto con el resto de productos a la venta.

La preparación en el área “take a way” no existe en sentido estricto con aquellos artículos de chocolate del corner, dado que vienen envasados de forma individual para que el cliente pueda servirse él mismo. Sí es cierto que habrá clientes que necesiten la atención de un empleado, bien porque no encuentren el producto que buscan o bien porque duden y necesiten un asesoramiento personalizado sobre el valor nutricional, maridajes, artículo más adecuado para regalar dependiendo de la persona y del evento, etc.

En este supuesto, el cliente se dirigirá a la zona de pedidos solicitando su ayuda. Atención al cliente I y/o II se encargará de proporcionárselo bien desde la barra si es una duda puntual, o si no hay clientes esperando, saldrá y se acercará junto con el cliente a la zona de exposición. Si además elije para llevar, bebidas y alimentos extras, serán preparados conforme hemos indicado en el área de compra/ degustación, con la única diferencia que todo será empaquetado con material desechable y su pedido se le entregará en una bolsa para llevar.

#### 6.4.5. Distribución y comercialización

La producción se realizará de acuerdo al número de pedidos del cliente. El responsable de atención al cliente I/II es el responsable de tener ordenados en la primera hora de su turno, los



productos en las estanterías y vitrinas listos para su consumo. Como todos los proveedores entregan los artículos preparados no existe un programa en sentido estricto de producción. Una vez que son recepcionados en el almacén, se reponen dichos artículos primero en la zona pública, hasta alcanzar el 100% de ocupación del mobiliario de exposición. El excedente, se ordena en el almacén en cámaras o estanterías, según requieran o no condiciones especiales de conservación.

En los tiempos disponibles y a medida que avanza el consumo diario, debe reponer la mercancía siempre que ésta baje del 50% de la capacidad expositora, así como realizar la limpieza de las mesas, retirando vajilla y cristalería.

Con todos los productos disponibles perfectamente ordenados, ya sólo resta la comercialización de los mismos: en la que el cliente que lo desee, recibe el asesoramiento personalizado que incrementa nuestra propuesta de valor.

Pero no acaba aquí la gestión del stock, siendo el encargado el responsable de supervisar con posterioridad su estado (caducidad, desperfectos, mermas...).

## 6.5. RECURSOS HUMANOS

Debemos contar con un total de **5 personas** en el equipo para poder realizar las funciones durante el horario de producción y de atención al público.

### 6.5.1. Plan maestro

A continuación mostramos varias tablas con el tiempo dedicado a las tareas básicas, diferenciando los pedidos de compra/degustación de los pedidos “take a way”. El objetivo es saber cuántos recursos humanos son necesarios para atender a la demanda diaria, con el nivel de excelencia que diferenciará nuestro servicio.

**En la zona de compra/degustación** mostramos dos ejemplos de clientes “extremos”: el que acude por primera vez y requiere todos los servicios ofrecidos (desde el asesoramiento hasta información de la tarjeta de fidelización), lo que supone un tiempo medio de 5 minutos de atención.



Hasta el cliente más habitual que conoce nuestros productos y ya no necesita asesoramiento, por lo que su atención requiere un tiempo máximo de 3 minutos.

Lo que supone una media de 4 minutos por cliente y de 15 clientes/ atendidos por hora:

TAREAS COMPRA / DEGUSTACIÓN CLIENTE COMPLETO (1ª vez)	Minuto 1	Minuto 2	Minuto 3	Minuto 4	Minuto 5	Minuto 6	Minuto 7	Minuto 8	Minuto 9	Minuto 10
Tomar pedido										
Contar promociones vigentes										
Asesorar										
Cobrar pedido										
Preparar pedido										
Servir y entregar pedido										
Informar tarjeta fidelización										
Limpiar mesas										
Poner lavaplatos										
Reponer y ordenar menaje										

TAREAS COMPRA / DEGUSTACIÓN CLIENTE MÁS RÁPIDO (habitual)	Minuto 1	Minuto 2	Minuto 3	Minuto 4	Minuto 5	Minuto 6	Minuto 7	Minuto 8	Minuto 9	Minuto 10
Tomar pedido										
Contar promociones vigentes										
Cobrar pedido										
Preparar pedido										
Servir y entregar pedido										

**Ilustración 30: Diagrama de Gant (Atención al cliente Zona compra/degustación)**

En la zona “take a way” diferenciamos igualmente dos tipos de clientes “extremos”: el que entra por primera vez y requiere un asesoramiento completo, con un empaquetado de regalo, conlleva 6 minutos de atención. Frente al cliente habitual que nos conoce y en tan sólo 2 minutos es atendido.

Lo que supone una media de 4 minutos por cliente y 15 clientes atendidos por hora:



**Ilustración 31: Diagrama de Gant (Atención al cliente zona Take a Way)**

A continuación describimos la evolución de clientes en el primer año y su distribución en 3 franjas horarias, durante las 14 horas de apertura del establecimiento:

CLIENTES AÑO 1º	CLIENTES DÍA/DESAYUNO	CLIENTES DÍA/COMIDA	CLIENTES DÍA/ CENA	CLIENTES TOTALES DÍA
MES 1	64	108	111	285
MES 2	64	108	111	285
MES 3	68	114	118	301
MES 4	73	123	127	326
MES 5	77	129	133	342
MES 6	79	132	137	350
MES 7	82	139	143	366
MES 8	82	139	143	366
MES 9	84	142	146	375
MES 10	86	145	149	383
MES 11	86	145	149	383
MES 12	90	151	156	399

**Tabla 24: Evolución de clientes el primer año**



Por lo tanto si tenemos en cuenta los 285 clientes del primer mes y los 399 del mes n° 12 y que cada trabajador atiende a 15 clientes hora, se necesitan:

CLIENTES 1°	MES	CLIENTES HORARIA	FRANJA	CLIENTES HORA	CLIENTES HORA ATENDIDOS 1 RRHH	RRHH /HORA NECESARIOS
Desayuno		64		16	15	1,06
Comida		108		22	15	1,46
Cena		111		23	15	1,53
<b>TOTAL</b>		<b>285</b>				

CLIENTES 12°	MES	CLIENTES HORARIA	FRANJA	CLIENTES HORA	CLIENTES HORA ATENDIDOS 1 RRHH	RRHH /HORA NECESARIOS
Desayuno		90		23	15	1,53
Comida		151		30	15	2
Cena		158		37	15	2,46

**Tabla 25: Evolución de RRHH según necesidades por el incremento de clientes**

Por tanto desde el inicio es necesario contar con al menos 2 personas en las primeras horas del desayuno y de 3 personas el resto de horas de apertura de *IchocoArt*. Teniendo en cuenta además que es necesario adecuar este cálculo inicial a la demanda creciente del resto de los años.

En aquellos momentos que no haya clientes:

- Atención al cliente I/II dedicarán su tiempo a desempeñar las tareas auxiliares de limpieza de mesas, poniendo el lavavajillas y lavaplatos, así como recogiendo y ordenando el menaje. Tareas que desempeñarán indistintamente tanto las personas que atiendan en los pedidos compra/degustación como las de “take a way”, así como a reponer las mercancías siempre que bajen del 50% .
- Mientras el encargado organiza el trabajo, resuelve pequeñas incidencias y se responsabiliza de los pedidos a proveedores.

Para optimizar los recursos humanos disponibles, concebimos cada espacio *iChocoArt* como una micropyme, en la que cada persona del equipo es capaz de realizar tareas propias de su puesto más tareas comunes. Siempre con la misma finalidad: fidelizar a nuestros clientes.

## 6.6. PROVEEDORES Y APROVISIONAMIENTO

Dentro de la cadena de suministro, la gestión de stock es clave para aumentar la rentabilidad de la inversión.

El objetivo prioritario es evitar una rotura de stock para que el cliente encuentre siempre el producto que desea (y en el momento que lo desea) en nuestro espacio, aumentando su satisfacción. El secundario, ajustar las existencias en almacén a las necesidades reales de los clientes, reduciendo espacio y costes financieros, en un sistema de revisión continua.

### Respecto a los proveedores, cabe distinguir:

1. **Core del negocio:** Todos los proveedores seleccionados responden a los estándares de máxima calidad que diferenciarán nuestra propuesta de valor, seguido de la mejor relación calidad precio y de la garantía en el aprovisionamiento. La variedad de productos para degustar exige tener 3 proveedores diferenciados para los:
  - **Chocolates:** es nuestra “razón de ser”. Posicionarnos como una marca de referencia recreando un universo de compra y degustación del chocolate, pasa necesariamente por ofrecer la mejor materia prima del mercado, con las presentaciones más cuidadas e innovadoras. El proceso de selección del proveedor del chocolate ha sido un proceso laborioso, lleno de visitas a maestros obradores y de catas de materias primas procedentes de todos los países productores de cacao. Hasta encontrar al proveedor integral que domina todas las etapas, desde la selección del haba del cacao hasta el producto terminado final, con los estándares de calidad más exigentes y el packaging. Barry Callebaut Manufacturing Ibérica S.A.U (antigua Chocovit) es la elegida, no sólo porque reúne todos estos requisitos sino también, porque su cultura está alineada con nuestros valores de sostenibilidad y respeto por el entorno. Como reflejan el mimo con el que tratan la materia prima y sus productos artesanos terminados, libres de aditivos artificiales. Artesanía e innovación que mezclan en su departamento de I+D, para innovar con maridajes y presentaciones sorprendentes, como valor diferenciador.

Acabamos de formalizar con Barry Callebaut Manufacturing Ibérica S.A.U. una alianza estratégica a basada en la confianza y la comunicación que nos permite integrarles en la demanda de nuestra clientela, para alcanzar nuestros objetivos de satisfacción y de disminución de stock.

Implementaremos un sistema de información telemática compartida, que permitirá al encargado en un sistema de revisión continua, realizar telemáticamente los pedidos que recibiremos en nuestro local en 5 días. Seguimos el sistema pull, siendo el cliente quien activa el proceso, para ello el flujo de información será continuo en toda la cadena de suministro.

Para conseguir que *lChocoArt* dé respuesta a cada necesidad del cliente seguimos el sistema Kaizen de mejora continua, que involucra a todos los elementos de la cadena de suministro.

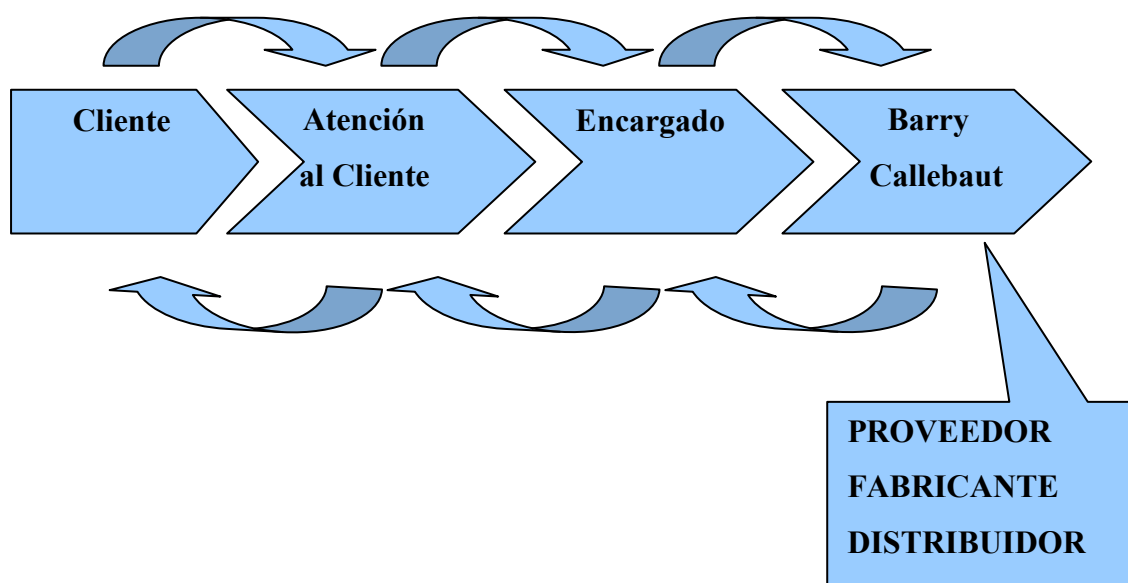


Ilustración 32: Cadena de Suministro Sistema Kaizen de Mejora Continua

Cada variedad de chocolate que nos suministrarán, tiene:

- Una **etiqueta identificativa** del origen del cacao así como los datos de composición, fecha de consumo preferente y valores nutricionales.
- Un **empaquetado hermético** que garantiza en algunos productos como las tabletas o cacao en polvo, un consumo óptimo hasta de 12 meses desde la fecha de fabricación.

- Un **packaging con el logo de *ChocoArt*** y los colores del manual de marca de la compañía. Packaging que se adaptará a ocasiones especiales como la campaña de Navidad, conforme a un diseño conjunto de ambas compañías (para impulsar el incremento de consumo de esas fechas).
- **Pasteles de producción diaria** (muffins, brownie, tartas de chocolate, napolitanas): dentro de la esfera de influencia del barrio, hemos elegido el obrador de Zoila Catering elaborados con las mejores materias primas naturales, sin conservantes artificiales. Los pedidos los realiza telemáticamente o por teléfono el encargado la noche anterior y media hora antes de la apertura del local, los recibimos en nuestra puerta, diariamente.

Son productos muy perecederos, cuyo aprovisionamiento y consumo ha de ser diario para garantizar la máxima calidad de sus ingredientes. Vienen empaquetados en bandejas de cartón, para reponer en las vitrinas exppositoras, salvo las ensaladas que para preservar su frescura, se comercializan en raciones individuales con envases transparentes de plástico. Envases etiquetados con los ingredientes, valores nutricionales y fecha de fabricación de cada ensalada.

Por la contribución que suponen estos productos a nuestra propuesta de valor, hemos implementado igualmente el mismo sistema informático que con Barry Callebaut. Apostando por una relación a largo plazo basada en dos pilares clave, como son la comunicación y la confianza.

Los pedidos los realiza telemáticamente el encargado la noche anterior y los recibimos cada día en la puerta de nuestro establecimiento a las 08:00 h.

## 2. **Commodities:**

- Para los productos menos perecederos, como el café, azúcar y las bebidas, el encargado realiza el pedido a través de un comercial de Makro, que recibimos al día siguiente por la mañana en horario de 10:00 a 13:00 h, siempre que lo haya pedido antes de las 15:00 h del día anterior.
- Para los productos de menor rotación y menor obsolescencia, como los de menaje y cristalería (incluidos los desechables) se hará el primer martes de mes, un pedido mensual a Makro siempre que el stocks de seguridad baje del 20% de los artículos

en uso. Pedido que recibimos en idénticas condiciones que los del apartado anterior.

3. **Acondicionamiento:** antes de iniciar nuestra actividad empresarial y durante el transcurso de los 2 meses de reforma, realizaremos los pedidos de mobiliario y equipamiento en función del plazo medio de entrega.

## 6.7. INSTALACIONES

Para conseguir la imagen final de *iChocoArt*, tenemos que acometer en el local las siguientes reformas de decoración e interiorismo:

- Estructurales
- Iluminación
- Diseño y decoración
- Instalación de 2 TPV
- Instalación de sistemas de red Wifi.

El local alquilado era un antiguo bar por lo que no necesitamos acometer obras estructurales de aislamiento acústico, para ajustarnos a la normativa de seguridad. Sin embargo carece de servicios adaptados, por lo que toda la reforma se ha concebido para tener un establecimiento con supresión de barreras arquitectónicas (Real Decreto Ley 13/2007, de 15 de marzo), que se ajuste a la normativa vigente para el uso que vamos a darle, cuidando especialmente las condiciones técnico-sanitarias de las instalaciones fijas.

Hemos seleccionado un **grupo constructor (Promogar)** que realizará las reformas de acondicionamiento, la instalación de iluminación junto con el diseño y decoración del establecimiento. Es un servicio llave en mano, por lo que todos los servicios necesarios para la barra, servicios sanitarios y almacén están incluidos dentro de la obra, más las salidas de agua, sistema de calefacción y aire acondicionado.

La instalación de la red wi-fi al ser para nosotros una apuesta competitiva, la hemos delegado en una empresa especializada, como es **Guzmán Sistemas**.

Las dos TPV, el PC, la pantalla y el proyector serán instalados por **TPV.net**.

### 6.7.1. Equipo área de preparación

Para la preparación de las bebidas y de los alimentos será necesario contar con los siguientes elementos:

- Cafetera industrial
- Dos molinillos de café
- Exprimidor industrial de cítricos
- Batidora
- Cámaras frigoríficas
- Máquina de hielo
- Vitrinas frigoríficas de mural y de sobremesa
- Dos tostadoras industriales
- Lavavajillas
- Lavavasos
- Horno microondas
- Dos pilas de dos senos
- Repisas
- Carrito

La cafetera industrial y los dos molinillos de café los suministrará **Saeco** mientras que el exprimidor de zumos, la batidora, máquina de hielos, lavavajillas, lavavasos, horno microondas y las tostadoras industriales lo compramos en **Makro** a través del comercial y en Vega mediante pedido telemático.

Todo el equipamiento de frío se realizará a través de la empresa **Infrico**.

### 6.7.2. Mobiliario

Del mobiliario y la decoración se encargará la **dirección facultativa de la reforma, Pilar Barroso**. A continuación se presenta una tabla con los modelos de mesas, taburetes, sillas y sofás que decorarán el espacio.




Artículo	Modelo	Unidades	Precio unidad	Precio total
	<b>Sofás Winston</b> (1,90x70,5x79) (1,60x70,5x79)	4 2	499,99 € 399,99 €	2799,94 €
	<b>Silla Adena</b> (52x51x85)	24	83,99 €	2.015,00 €
	<b>Taburete alto Cuba</b> (32x32x81)	6	89,99 €	539,94 €
	<b>Taburete bajo Damián</b> (38x38x45)	12	89,99 €	1.079,88 €
	<b>Mesa Damián</b> (160x80x77)	2	399,99 €	799,98 €
	<b>Banco Damián</b> (160x38x45)	1	299,99 €	299,99 €
	<b>Mesa baja Carlos</b> (55x55x45)	3	110,99 €	332,97 €
	<b>Mesa baja Carlos</b> (90x55x45)	2	129,99 €	259,98 €
	<b>Mesa cuadrada Carlos</b> (70x70x75,5)	6	130,99 €	785,94 €
	<b>Lámpara Aläng</b>	3	34,99 €	104,97 €

Tabla 26: Catálogo de Mobiliario

### 6.7.3. Uniformes del equipo

Durante las horas de trabajo, el equipo llevará puesto nuestro uniforme, que se compone de un pantalón, camisa, gorro y delantal con bolsillos, todo en color marrón chocolate y con el logo bordado a la altura del pecho del lado izquierdo.

Cada trabajador contará con 4 uniformes de algodón que se renovarán cada año (2 más gruesos para el invierno y 2 más ligeros para el verano) y que serán encargados en Makro.

### 6.7.4. Chocolate

Nuestra carta se divide en productos *iChocolArtes*, para los que buscan el placer de un chocolate exclusivo y de calidad. Y de productos *iDegustación*, para los que buscan consumir platos sencillos en un espacio singular:

Dentro de los productos de *iChocolArtes* hay que destacar el **Producto estrella** que se introdujo en la sección de “Los productos de “*iChocoArt*” - Descripción”

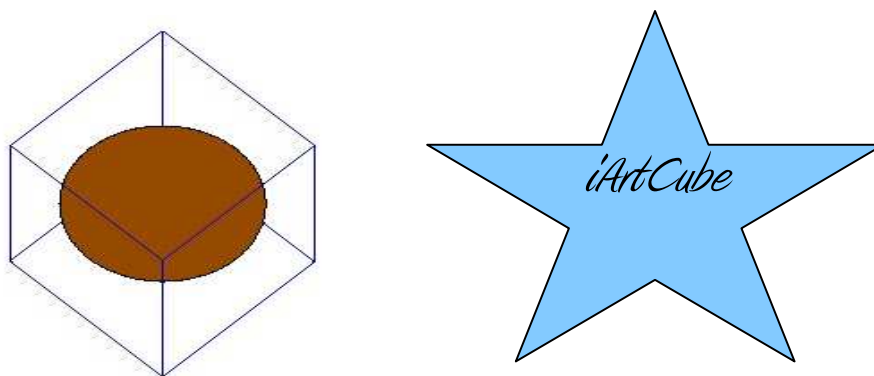


Ilustración 33: *iArtCube*



Ilustración 34: Carta de productos *iCocolArtes*

## Ensaladas

- **Griega:** lechuga, zanahoria, pepino, tomate, salsa de yogur, menta
- **Italiana:** lechuga, espinacas, queso parmesano, Champiñones, sal, aceite, vinagre y pimienta
- **Francesa:** lechuga, tomate, atún, jamón de york, maíz, aceite y vinagre
- **Tropical:** lechuga, piña, aguacate, naranja, plátano, pavo, mahonesa

## Sandwiches

- **Vegetal:** lechuga, huevo, pepino, tomate, atún y mahonesa
- **Pescador:** lechuga, jamón, queso fresco, mahonesa de
- Cilantro al aroma ajoli
- **Natural:** tomate, aguacate, pavo, queso emmental, Mahonesa de mostaza
- **Granja:** pollo, calabacín, tomate seco italiano, salsa roquefort
- **IchocoArt:** jamón de york, mozzarella, crocanti de chocolate
- Amargo base

## Desayunos y meriendas

- Chocolate base a la taza
- Cafés, zumos y refrescos
- Tartas de chocolate
- Muffins, brownie, croissant, macarons, napolitanas...
- Sandwiches chocolate base
- Tostada con mantequilla
- Churros y porras

Ilustración 35: Carta de Productos *iDegustación*

Respecto a los pedidos de chocolate, el encargado es el responsable de realizarlos a nuestro proveedor estratégico Barry Callebaut Manufacturing Ibérica S.A.U. La calidad de sus chocolates, variedades, presentaciones, texturas y la garantía de abastecimiento, son factores clave en nuestro modelo de negocio.

A continuación presentamos dos tablas con los productos que Barry Callebaut Manufacturing Ibérica S.A.U. será proveedor, así como la estimación de demanda diaria y su coste semanal y mensual. Dada la evolución de clientes (expuesta en el apartado 6.5.1 Plan maestro ) presentamos la primera tabla que corresponde al mes de apertura y la segunda, que corresponde al mes nº 12.

CHOCOLATES (MES 1)	DEMANDA DIARIA ARTÍCULOS	PESO ARTÍCULO	KILOS CONSUMO O DIARIO	PRECIO COSTE KG	COSTE DEMANDA DIARIA	COSTE DEMANDA SEMANAL	COSTE DEMANDA MENSUAL MES 1º	STOCK SEGURIDAD (KG)	COSTE STOCK SEGURIDAD
Bombones(200 gr)	21,2	0,2	4,24	23,14 €	98,11 €	588,68 €	2.531,33 €	25,44	588,68 €
Trufas (200 gr)	21,2	0,2	4,24	23,14 €	98,11 €	588,68 €	2.531,33 €	25,44	588,68 €
Cremas de chocolate (200 gr)	21,2	0,2	4,24	23,14 €	98,11 €	588,68 €	2.531,33 €	25,44	588,68 €
Tentaciones (175 gr)	21,2	0,175	3,71	23,14 €	85,85 €	515,10 €	2.214,91 €	22,26	515,10 €
Tableta (80 gr)	21,2	0,08	1,696	23,14 €	39,25 €	235,47 €	1.012,53 €	10,176	235,47 €
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>		<b>18,126</b>		<b>419,44 €</b>	<b>2.516,61 €</b>	<b>10.821,44 €</b>		<b>2.516,61 €</b>

Tabla 27: Productos Barry Callebaut Manufacturing Ibérica (Mes1)

CHOCOLATES (MES 12)	DEMANDA DIARIA ARTÍCULOS	PESO UNIDAD	KILOS CONSUMO DIARIO	PRECIO COSTE KG	COSTE DEMANDA DIARIA	COSTE DEMANDA SEMANAL	COSTE DEMANDA MENSUAL MES 12º	STOCK SEGURIDAD (KG)	COSTE STOCK SEGURIDAD
Bombones (200 gr)	29,6	0,2	5,92	23,14 €	136,99 €	821,93 €	3.534,31 €	35,52	821,93 €
Trufas (200 gr)	29,6	0,2	5,92	23,14 €	136,99 €	821,93 €	3.534,31 €	35,52	821,93 €
Cremas de chocolate (200 gr)	29,6	0,2	5,92	23,14 €	136,99 €	821,93 €	3.534,31 €	35,52	821,93 €
Tentaciones (175 gr)	29,6	0,175	5,18	23,14 €	119,87 €	719,19 €	3.092,52 €	31,08	719,19 €
Tableta (80 gr)	29,6	0,08	2,368	23,14 €	54,80 €	328,77 €	1.413,72 €	14,208	328,77 €
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>		<b>25,31</b>		<b>585,63 €</b>	<b>3.513,76 €</b>	<b>15.109,18 €</b>	<b>151,848</b>	<b>3.513,76 €</b>

**Tabla 28: Productos Barry Callebaut Manufacturing Ibérica (Mes12)**

Junto al coste de la demanda, hemos calculado el stock de seguridad teniendo en cuenta tres variables como la demanda diaria, los 5 días que transcurren hasta que recibimos el pedido y un porcentaje de seguridad (estimado en el 20%). Todo ello para evitar roturas en el abastecimiento, utilizando los recursos financieros con la máxima eficiencia.

El punto de pedido está condicionado al stock de seguridad más el consumo previsto durante los 5 días de entrega. El reaprovisionamiento de chocolate se realizará de forma continua, conforme a los datos de la demanda en el punto de venta (solución ECR).

### 6.7.5. Pasteles diarios

Para atender a las necesidades de elaboración y suministros diarios, hemos seleccionado un obrador que responde a las mismas características de mimo por el trabajo bien hecho y respeto a las materias primas naturales, que Barry Callebaut, pero dentro del área de influencia metropolitana.

Zoila Catering nos provee diariamente de tartas de chocolate, napolitanas, macarons, muffins... que llegan recién horneados, a las 08:00 h. coincidiendo con la apertura de nuestro establecimiento. Así como las ensaladas y sandwiches, listos para su venta. Al ser productos de elevada obsolescencia, su reposición diaria nos garantiza la calidad buscada.

A continuación presentamos una tabla con los productos que Zoila Catering será proveedor, así como la estimación de demanda diaria y su coste.

PRODUCTOS DEGUSTACIÓN (Zoila Catering)	DEMANDA DIARIA ESTIMADA	RENDIMIENTO	UNIDADES	PRECIO COSTE (unidad)	COSTE DEMAND A DIARIA	STOCK SEGURIDAD	COSTE STOCK SEGURIDAD
Muffin/brownie	104	104	104	0,36 €	37,44 €	124,8	44,93 €
Tarta Ichocoart	19	19	19	0,50 €	9,50 €	22,8	11,40 €
Sandwiches	150	150	150	1,20 €	180,00 €	180	216,00 €
Sandwich IchocoArt	55	55	55	1,30 €	71,50 €	66	85,80 €
Churros y porras	15	30 churros y 10 porras	15	0,20 €	3,00 €	18	3,60 €
Ensalada	225	225	225	2,50 €	562,50 €	270	675,00 €
Ensalada Ichocoart	65	65	65	2,70 €	175,50 €	78	210,60 €
Sandwich chocolate	24	24	24	0,90 €	21,60 €	28,8	25,92 €



base							
<b>TOTAL</b>						<b>1.061,04 €</b>	<b>1.273,25 €</b>

**Tabla 29: Productos Zoila Catering**

Junto al coste de la demanda, hemos calculado el stock de seguridad teniendo en cuenta tres variables como la demanda diaria, el día que transcurre hasta que recibimos el pedido y un porcentaje de seguridad (estimado en el 20%).

### 6.7.6. Bebidas y alimentos complementarios

El gerente hará el pedido de bebidas y el de alimentos dependiendo del stock de seguridad y de la demanda diaria (ya que el tiempo de entrega de los pedidos es de tan sólo 1 día), con una hoja de pedido a través de un comercial de Makro. Pedidos que recibiremos en la puerta de nuestro establecimiento al día siguiente.

A continuación detallamos los productos “commodities” de los que Makro será proveedor, junto al coste de la demanda diaria y del stock de seguridad:

PRODUCTOS DEGUSTACIÓN (Makro)	DEMANDA DIARIA ESTIMADA (unidades)	RENDIMIENTO	UNIDADES (kg, litros, botellas)	PRECIO COSTE (Kg, litros, botellas)	COSTE DEMANDA DIARIA	STOCK SEGURIDAD	COSTE STOCK SEGURIDAD
Café	167	10 gr/taza	1,67	10,00 €	16,70 €	2,004	20,04 €
Leche	140	125ml/taza	17,5	0,80 €	14,00 €	21	16,80 €
Azucarillos	155	155	155	0,01 €	1,55 €	186	1,86 €
Zumo	43	43	43	0,45 €	19,35 €	51,6	23,22 €
Refresco	139	139	139	0,39 €	54,21 €	166,8	65,05 €
Agua	141	141	141	0,21 €	29,61 €	169,2	35,53 €
		33					
		rebanadas/36					
		rebanadas					
Pan de molde	33	paquete	1	1,79 €	1,79 €	22,8	40,81 €
Mermelada	33	33	33	0,11 €	3,63 €	22,8	2,51 €
Mantequilla	33	33	33	0,11 €	3,63 €	22,8	2,51 €
		14 copas/					
Gin tonic	57	botella	4,07	22,00 €	89,54 €	4,884	107,45 €
Tónicas	57	57	57	0,39 €	22,23 €	68,4	26,68 €
<b>TOTAL</b>					<b>256,24 €</b>		<b>342,46 €</b>

**Tabla 30: Productos Barry Makro**

### 6.7.7. Menaje

Contaremos con vasos y copas (para los zumos y bebidas espirituosas) de vidrio, tazas y platos de cerámica, así como vasos y de plástico (sólo para los clientes que lo soliciten para llevar).

Se hará un pedido inicial a Makro antes de la apertura de *iChocoArt* y posteriormente, cada primer martes de mes se realizará un recuento del inventario para reponer aquellas unidades que se hayan roto o hayan desaparecido.

Para los artículos desechables como vasos y cucharillas de plástico, servilletas... se realizará un pedido mensual igualmente o bien cada vez que el inventario de seguridad baje del 20%.

Detallamos dos tablas con el menaje (vajilla, cristalería y cubertería) y el menaje desechable de los que Makro será proveedor, junto con el coste de la demanda mensual y el stock de seguridad:

MENAJE	COSTE UNIDAD	UNIDADES POR PAQUETE	COSTE PAQUETE	DEMANDA MENSUAL	STOCK SEGURIDAD	COSTE STOCK SEGURIDAD
Plato llano grande	0,86 €	6	5,16 €	15	18	92,88 €
Plato llano postre	0,86 €	6	5,16 €	15	18	92,88 €
Plato presentación	2,50 €	3	7,50 €	8	9,6	72,00 €
Bol ensalada	2,50 €	1	2,50 €	50	60	150,00 €
Bol aperitivos	1,50 €	1	1,50 €	50	60	90,00 €
Tenedor grande	0,82 €	6	4,92 €	15	18	88,56 €
Tenedor pequeño	0,82 €	6	4,92 €	15	18	88,56 €
Cuchillo grande	0,97 €	3	2,91 €	30	36	104,76 €
Cuchillo pequeño	0,58 €	3	1,74 €	30	36	62,64 €
Cuchillo cocina	3,00 €	1	3,00 €	6	7,2	21,60 €
Cuchillo pan	4,00 €	1	4,00 €	4	4,8	19,20 €
Cuchillo						
mantequilla	3,43 €	1	3,43 €	3	3,6	12,35 €
Cuchara grande	0,82 €	6	4,92 €	6	7,2	35,42 €
Cucharilla café	0,40 €	6	2,40 €	15	18	43,20 €
Taza café	1,30 €	3	3,90 €	30	36	140,40 €
Jarra leche	3,90 €	1	3,90 €	6	7,2	28,08 €
Jarra agua	1,60 €	1	1,60 €	8	9,6	15,36 €
Vaso agua	0,82 €	6	4,92 €	15	18	88,56 €
Vaso tubo	0,32 €	6	1,92 €	15	18	34,56 €
Vaso licor	0,32 €	6	1,92 €	6	7,2	13,82 €
Copa agua	1,32 €	6	7,92 €	15	18	142,56 €
Copa vino	2,50 €	6	15,00 €	8	9,6	144,00 €
Copa cerveza	1,15 €	6	6,90 €	15	18	124,20 €
Copa balón	4,00 €	6	24,00 €	8	9,6	230,40 €
Copa cava	0,80 €	6	4,80 €	4	4,8	23,04 €
Copa postres	0,82 €	6	4,92 €	8	9,6	47,23 €





Tabla corte	5,90 €	1	5,90 €	4	4,8	28,32 €
Tijera	2,99 €	1	2,99 €	5	6	17,94 €
Pinzas hielo	2,11 €	2	4,22 €	2	2,4	10,13 €
Pinzas servir	3,38 €	1	3,38 €	8	9,6	32,45 €
Abridor botellas	0,33 €	1	0,33 €	8	9,6	3,17 €
Sacacorchos	4,89 €	1	4,89 €	4	4,8	23,47 €
Servilletero	3,50 €	1	3,50 €	14	16,8	58,80 €
Pala tartas	5,50 €	1	5,50 €	3	3,6	19,80 €
Campanas/copas cristal	35,00 €	1	35,00 €	9	10,8	378,00 €
Bandejas	2,90 €	1	2,90 €	60	72	208,80 €
Set cocktail	19,90 €	1	19,90 €	3	3,6	71,64 €
<b>TOTAL</b>						<b>2.858,78 €</b>

Tabla 31: Menaje

MENAJE DESECHABLE	COSTE UNIDAD	UNIDADES POR PAQUETE	COSTE PAQUETE	DEMANDA MENSUAL	STOCK SEGURIDAD	COSTE STOCK SEGURIDAD
Vaso mediano	0,17 €	14	2,38 €	25	30	71,40 €
Vaso pequeño	0,05 €	200	10,00 €	1	1,2	12,00 €
Tapa mediana	0,04 €	1000	40,00 €	1	1,2	48,00 €
Tapa pequeña	0,04 €	1000	40,00 €	1	1,2	48,00 €
Cucharillas café	0,01 €	1000	10,00 €	1	1,2	12,00 €
Pajitas	0,01 €	1000	10,00 €	1	1,2	12,00 €
Servilletas grandes	0,05 €	2000	100,00 €	5	6	600,00 €
Servilletas pequeñas	0,01 €	2000	20,00 €	5	6	120,00 €
Mantel bandejas	0,30 €	1000	300,00 €	10	12	3.600,00 €
<b>TOTAL</b>						<b>4.523,40 €</b>

Tabla 32: Menaje Deshechable

### 6.7.8. Suministro

Optimizamos nuestros recursos humanos destinándoles al cuore del negocio, por lo que subcontratamos servicios básicos con las siguientes compañías:

1. Suministros:

- Agua: Canal de Isabel II
- Electricidad: Gas Natural Fenosa (plan negocio inteligente)
- Telefonía y red wifi: Movistar

2. Otros servicios:

- Alarma: Prosegur (con servicio de intervención inmediata).
- Gestoría laboral, contable y fiscal: Grupo Jenasa.
- Servicio prevención ajeno, calidad y medio ambiente: Mapfre.
- Mantenimiento prevención contra incendios: Ciberia sistemas.
- Mantenimiento maquinaria: durante los dos primeros años está cubierto por la garantía de fabricación. Por ello, en caso de cualquier avería, se contactará con el servicio postventa de la empresa fabricante.
- Limpieza: la limpieza general diaria será realizada por la empresa TurboLimpiezas, en dos franjas horarias de 8:00 a 10:00h y de 15:00 a 16:30 h para repasar los aseos-Cabe recordar que la limpieza del mobiliario y de los utensilios de preparación de bebidas y alimentos será realizada por atención al cliente I/II .

## 6.8.DETERMINACIÓN DE COSTES

A continuación presentamos los costes que asumiremos para iniciar la actividad en nuestro primer espacio *iChocoArt*, desglosados en las siguientes partidas:

1. Instalaciones
2. Maquinaria
3. Mobiliario y decoración
4. Uniformes
5. Otros
6. Equipamiento informático
7. Equipamiento barra
8. Equipamiento almacén

<b>INSTALACIONES</b>	
Reforma	74.000,00 €
Proyecto y licencia	5.100,00 €
Legalizaciones climatización, agua y prevención contra incendios	1.568,00 €
Banderola	827,66 €
Instalación de red wi-fi	5.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>86.495,66 €</b>

Tabla 33: Costes de Instalaciones.

<b>MAQUINARIA</b>	
Vitrina frigorífica	1.814,00 €
Vitrina frigorífica pequeña	1.189,00 €
Vitrinas expositoras ( 3 unidades por 423€)	1.269,00 €
Cámaras frigoríficas (3 unidades por 447,22€)	1.341,66 €
Lavavajillas	1.035,00 €
Lavavasos	699,00 €
Máquina de café	2.800,00 €
Molinillos	450,00 €
Máquina de hielos	1.100,00 €
Tostadora	249,00 €
Exprimidor	995,00 €
Microondas	89,00 €
Carro de servicio	69,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.099,66 €</b>

**Tabla 34: Costes de Maquinaria**

<b>MOBILIARIO Y DECORACIÓN</b>	
Taburete alto (6 unidades por 89,99€)	539,94 €
Sillas (24 unidades por 83,99€)	2.015,00 €
Mesas cuadradas (6 unidades por 130,99€)	785,94 €
Sofás (5 unidades)	2.799,94 €
Mesas bajas grandes (2 unidades por 129,99)	259,98 €
Mesas bajas pequeñas ( 3 unidades por 110,99€)	332,97 €
Taburetes bajos (12 unidades por 89,99€)	1.079,88 €
Mesas (2 unidades por 399,99€)	799,98 €
Bancos (1 unidad por 229,99€)	229,99 €
Lámparas de mesa (3 unidades por 34,99€)	104,97 €
Accesorios baño	1.200,00 €
Repisas (20 unidades por 42,00€)	840,00 €
Láminas y fotografías	1.000,00 €
Accesorios decoración (papeleras, paragüero, perchero, revistero...)	900,00 €
Cestas mimbre y bandejas	625,00 €
Vinilos	850,00 €
Packaging	700,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>15.063,59 €</b>

**Tabla 35: Costes de Mobiliario y decoración**

<b>UNIFORMES</b>	
Camisa ( 20 unidades por 25,00 €)	500,00 €
Pantalón (20 unidades por 25,00 €)	500,00 €
Delantal y gorro (20 unidades por 12, 85 €)	257,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.257,00 €</b>

**Tabla 36: Costes de Uniformes**

<b>OTROS</b>	
Limpieza obra	400,00 €
Limpieza anual	17.088,00 €
Instalación alarma	816,00 €
Cuota anual alarma	570,12 €
Prevención Riesgos Laborales	745,00 €
Mantenimiento anual instalación prevención contra incendios	580,00 €
Mantenimiento anual Tpv's	360,00 €
Agua anual	3.000,00 €
Electricidad anual	7.200,00 €
Productos de limpieza	200,00 €
Gestión laboral, contable y fiscal	3.000,00 €
Gestión de calidad y medio ambiente	1.800,00 €
Constitución de la sociedad	264,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.023,12 €</b>

Tabla 37: Otros Costes

<b>EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO</b>	
Tpv (2 unidades por 440,82€)	941,64 €
Consumibles	41,30 €
Renting pc (anual)	117,00 €
Pantalla / proyector	903,23 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.003,17 €</b>

Tabla 38: Equipamiento Informático

<b>EQUIPAMIENTO ALMACÉN</b>	
Estanterías metálicas (4 unidades por 62€)	248,00 €
Pila 1 seno	39,99 €
Grifo	49,99 €
Taquillas	328,00 €
Botiquín pared completo	58,00 €
Armario limpieza	151,57 €
Escalera aluminio	76,45 €
<b>TOTAL</b>	<b>952,00 €</b>

Tabla 39: Equipamiento almacén

<b>EQUIPAMIENTO BARRA</b>	
Mueble cafetero	513,00 €
Mueble estantes trasbarra (2 unidades por 322)	644,00 €
Encimera silestone	1.120,00 €
Pila dos senos	75,99 €
Grifo	89,99 €
Menaje	2.858,78
Menaje desechable	4.523,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.966,38 €</b>

Tabla 40: Equipamiento de Barra

De todo ello, se deduce un coste total de operaciones de **161.860,58 €**.

<b>COSTES OPERACIONES</b>	
INSTALACIONES	86.495,66 €
MAQUINARIA	13.099,66 €
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	15.063,59 €
UNIFORMES	1.257,00 €
OTROS	36.023,12 €
EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO	2.003,17 €
EQUIPAMIENTO BARRA	6.966,38 €
EQUIPAMIENTO ALMACÉN	952,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>161.860,58 €</b>

Tabla 41: Costes Operacionales

### Costes operaciones

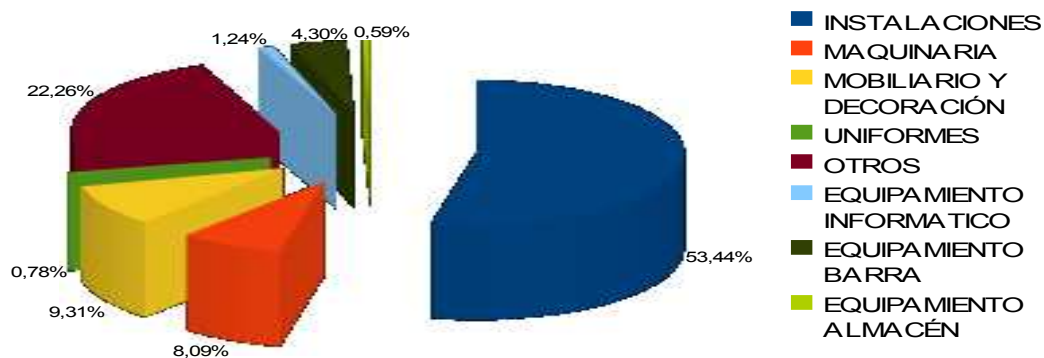


Figura 5: Costes Operacionales

Sin olvidar el coste de **536.958,10 €** que suponen la compra de los productos que comercializamos el primer año.

<b>COSTES PRIMAS (AÑO 1)</b>	<b>MATERIAS</b>	<b>COSTE DEMANDA DIARIA</b>	<b>COSTE DEMANDA SEMANAL</b>	<b>COSTE DEMANDA MES 12º</b>	<b>COSTE DEMANDA ANUAL</b>	<b>COSTE STOCK SEGURIDAD</b>
CHOCOLATES		585,63 €	3.513,76 €	15.109,18 €	157.742,43 €	3.513,76 €
PRODUCTOS DEGUSTACIÓN		1.418,97 €	8.513,82 €	36.609,00 €	379.215,67 €	2.155,30 €
<b>TOTAL</b>		<b>2.004,60 €</b>	<b>12.027,58 €</b>	<b>51.718,18 €</b>	<b>536.958,10 €</b>	<b>5.669,06 €</b>

Tabla 42: Costes Materias primas (Año 1)

## Costes materias primas (año 1)

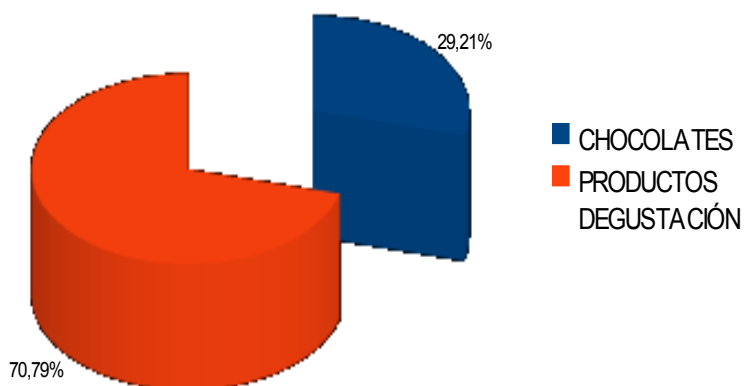


Figura 6: Costes materia primas (año 1)

## 6.9. TIMING

Para la inauguración del primer establecimiento *iChocoArt* se ha seguido el timing siguiente:

OPERACIONES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Negociación contrato alquiler	■	■										
Firma contrato alquiler		■										
Presentación licencia		■										
Negociación proveedores		■	■									
Ejecución reforma		■	■									
Decoración y mobiliario				■								
Aprovisionamiento				■								
Selección RRHH		■	■									
Contrataciones y Formación RRHH				■								
Inauguración <i>iChocoArt</i>				■								
Experiencias chocolate (venta y degustación)					■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 43: Timing Diagrama de Gant

Inaugurar el primer espacio *iChocoArt* es el hito que marca todo un proceso laborioso que comienza 4 meses antes, con la búsqueda del local a través de páginas web e inmobiliarias. Los socios acotan la zona del barrio de Salamanca por las razones indicadas en el punto 5.1 y

se deciden por un local a pie de calle en la calle Serrano, esquina con la calle Conde de Aranda.

A continuación, comienza la fase de negociación del contrato de alquiler con la propiedad, que finaliza con la firma del contrato de arrendamiento de local de negocio en el que destacan las siguientes cláusulas:

- Periodo de vigencia de 10 años: renovable por un periodo idéntico de tiempo.
- Arrendamiento con opción a compra: en el precio de compra se descontarán las mensualidades del alquiler ya pagados.
- Periodo de carencia de 3 meses compartido con la propiedad: el local tiene una distribución y calidades que no se ajusta a nuestras necesidades, por lo que requiere de una reforma integral para adecuarlo al uso convenido. Durante los 3 primeros meses el alquiler mensual de 11.670 € se pagará al 50%.
- IBI, comunidad y tasa de basuras: pago a cargo de la propiedad.

Justo antes de la firma de alquiler, los cuatro socios constituyen la sociedad, a través del Pait del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (C/Panamá, 1 de Madrid). Con la firma del contrato, presentan la solicitud de licencia de obras más la autorización de apertura.

De forma simultánea, comienzan la selección y negociación de los proveedores, que culmina con los tres proveedores detallados en el apartado 5.6. Mientras la constructora inicia la reforma integral del local, bajo la supervisión de la dirección facultativa. Se encarga el mobiliario y la maquinaria con el tiempo suficiente para que a la finalización de las obras, se proceda a decorar el espacio y a abastecer de productos *iChocoArt*

Mientras tanto, se inicia el proceso de selección del equipo, que se describirá en el punto siguiente de RRHH. Las contrataciones se realizarán con la antelación suficiente para que antes de la inauguración, hayan realizado el periodo de formación necesario para su capacitación “en el mundo del chocolate”.

Al día siguiente de la finalización de las acciones formativas, se inaugura *iChocoArt* con la fiesta de inauguración descrita en el apartado “5.6 Promoción”. Desde ese momento, comienza un nuevo periodo de experiencias en la venta y degustación del chocolate, en el que validar y testar el concepto de negocio creado por los socios.

Se desarrolla un **plan de expansión** para los próximos 5 años, que implica abrir 2 nuevos establecimientos en la zona estratégica de la ciudad (reúne los requisitos detallados en el apartado 5.1 de operaciones):

APERTURA ESTABLECIMIENTOS <i>iChocoArt</i>	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Primer establecimiento					
Segundo establecimiento					
Tercer establecimiento					

**Tabla 44: Apertura de establecimiento**

Plan que obedece a una estrategia conservadora: el objetivo es que cada apertura se financie con recursos propios (tesorería), sin tener que acudir a nuevas fuentes de financiación ajena.

La inauguración de los siguientes 2 establecimientos en los próximos 5 años, se realizará siguiendo este timing, pero consiguiendo acortar los tiempos de apertura en un mes. Dado que no es necesario ya ni la constitución de la sociedad, ni sobre todo, la negociación con los proveedores. Tanto el proveedor estratégico Barry Callebaut como Zoila Catering y Makro se han comprometido al abastecimiento y suministro con idénticas garantías en todos los establecimientos *iChocoArt* de la ciudad de Madrid.



## 7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1. POLÍTICA GENERAL DE RRHH

Lo que diferencia una organización de otra son las personas que la integran. Desde esta sencilla premisa, hemos diseñado una política de RRHH en la que veremos mucho del sistema Keizan detallado en operaciones, con una preocupación real por las personas, que forma parte de nuestra cultura organizacional.

Teniendo en cuenta que somos una empresa que pretende diferenciarse de la competencia por sus productos de calidad y por la excelencia de su servicio, la relación con nuestros proveedores y empleados es clave en nuestra política de empresa.

La forma básica de conseguirlo es con una coherente política de Recursos Humanos, basada en la apuesta por la especialización de nuestros colaboradores y en el reconocimiento del trabajo bien realizado, premiando todas las acciones que aporten valor al negocio y teniendo como base una sólida formación continua.

Nuestro valor como empleador se inaugura con un liderazgo sólido y capaz de impulsar los valores de la compañía entre sus colaboradores, dotándoles de autonomía y reconociendo sus logros.

Para ello, **implantaremos la gestión integral de Recursos Humanos basada en la Gestión por competencias.**

Con ello, seremos más eficientes a la hora de seleccionar, formar, desarrollar y evaluar a nuestros colaboradores.

### 7.2. COMPETENCIAS CLAVE DE LA EMPRESA

Para conseguir una organización comprometida con el cliente, hemos identificado competencias clave de nuestra organización que transmiten nuestra visión y misión, lo que somos y lo que queremos llegar a ser. Las competencias son el “cómo” que nos ayudan a posicionarnos de manera competitiva y sostenida en el tiempo.

Por ello, todo el equipo de iChocoArt deber tener las siguientes competencias críticas siguientes:

### 7.2.1. Diversidad

*Valoramos las características distintivas de los individuos y de los grupos, y adoptamos tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, apreciando la peculiaridad de cada individuo.*

### 7.2.2. Trabajo en equipo

*Fomentamos las relaciones de colaboración y promovemos un clima armónico de trabajo para el cumplimiento del objetivo común.*

### 7.2.3. Calidad

*Trabajamos con una clara orientación al esfuerzo por hacer las tareas con eficiencia y calidad, satisfaciendo las expectativas del cliente.*

### 7.2.4. Innovación

*Ideamos soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.*

### 7.2.5. Competitividad

*Generamos la mayor satisfacción de los consumidores sin perder de vista los costes. Buscamos constantemente la forma más eficaz de realizar nuestra labor, mejorando procesos y procedimientos sin que esto comprometa la calidad percibida por el cliente.*

### 7.2.6. Respeto al entorno

*Realizamos nuestra labor teniendo en cuenta el mejoramiento social, económica y ambiental de nuestro entorno, y solamente contratamos servicios de empresas que tengan el mismo compromiso.*

### 7.2.7. Satisfacción del cliente

*Trabajamos para que el cliente alcance o sobrepase sus expectativas en relación al producto o servicio que ofrecemos.*

### 7.2.8. Crecimiento de las personas

*Apostamos por el desarrollo profesional de todos nuestros colaboradores, buscamos siempre perfiles que estén abiertos al cambio y que estén dispuestos a crecer dentro de la compañía.*

Las competencias específicas así como su grado de exigencia son desarrolladas en el perfil de cada puesto de trabajo (ver “Definición de puestos”)

### 7.3. EQUIPO EMPRENDEDOR

*iChocoArt* cuenta con cuatro socios que aportarán un capital inicial de 170.000 € para el arranque de la sociedad. Aunque carecemos de conocimientos específicos del sector chocolatero, todos aportamos conocimientos y experiencia en gestión y dirección de empresas. Experiencia que se ve reforzada por nuestras propias competencias de creatividad, orientación al logro y proactividad.

Durante los primeros años de vida de nuestro proyecto, todos participaremos en la toma de decisiones consideradas clave para el negocio compaginando nuestros trabajos actuales además con la responsabilidad de las áreas específicas que hemos asumido. Rafael Serrano marketing y finanzas, Belén Castaño operaciones, Paula Carroza RRHH y Eva Sanz Cliente. Funciones que asumimos sin ninguna contraprestación económica, salvo el reparto de beneficios previstos en la cuenta previsional en el tercer año.

Esta configuración inicial durará hasta que abramos el 4º establecimiento, tiempo previsto para que la marca se consolide en el mercado. Momento en el que uno de los socios abandonará su trabajo por cuenta ajena, para convertirse en el Director General y responsabilizarse del correcto funcionamiento de la empresa, mediante una relación laboral.

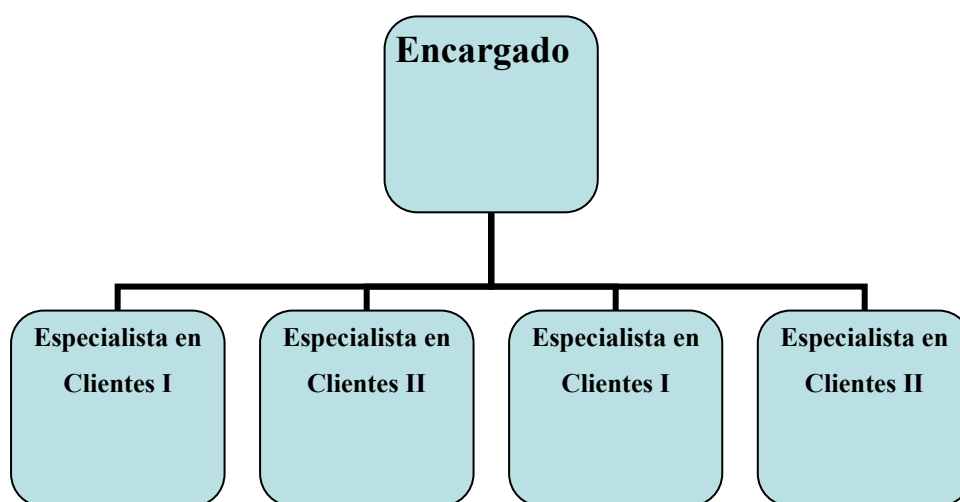


Ilustración 36: Organigrama inicial

---

## 7.4. PLANTILLA

La empresa *iChocoArt* comenzará su actividad con una plantilla integrada por 1 Encargado y 4 Especialistas en clientes en el año 1º e irá ampliando la misma según las necesidades de mano de obra necesarias para hacer frente al incremento del número de clientes y por lo tanto, al aumento de la facturación.

El Encargado se responsabilizará de todas las gestiones necesarias para el buen funcionamiento del negocio, ejecutando las directrices estratégicas marcadas por los socios en todas las áreas. Se ocupa de todas las incidencias relacionadas con el día a día, supervisando y “mimando” tanto al cliente externo como el interno.

Es un puesto clave para la organización, dado que para la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario un responsable global que tenga una visión completa de la organización. Que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo, transmitiendo la cultura de la organización.

Para conseguirlo, se apoya sobre todo en el Especialista en Clientes II.

## 7.5. POLÍTICAS DE PERSONAL

Debido a la elevada rotación del personal en este sector, *iChocoArt* ha desarrollado una política de personal orientada a mejorar la formación y a la continua especialización de sus empleados, así como fomentar su crecimiento personal de forma que sean un componente clave en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, nuestra empresa ofrece unas condiciones de trabajo favorables y competitivas, además de un entorno laboral seguro y agradable.

Uno de nuestros objetivos será garantizar la implicación de nuestros empleados por medio de una remuneración variable, con ello pretendemos por un lado, reforzar nuestras competencias mencionadas anteriormente de calidad, innovación y competitividad. Por otro, identificar y retener el talento haciendo que cada colaborador haga suyo el proyecto.



Competencias que constituyen retos que permiten que los empleados crezcan como personas y generen nuevas oportunidades para ellos mismos.

La política de personal de *iChocoArt* se ha elaborado conforme a cuatro principios básicos:

- Fomentar la iniciativa y la creatividad
- Evaluar de forma objetiva el rendimiento de los empleados.
- Ofrecer a los empleados oportunidades equitativas según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- Permitir a los empleados crecer personalmente a través de su trabajo, para así responder de forma flexible y eficaz ante los cambios.

### 7.5.1. Selección

La selección de personal es una de las actividades que serán compartidas con los socios en el momento inicial. Por su experiencia en este área, Paula Carrozza será la encargada de su supervisión posterior con el encargado.

Como fuentes de reclutamiento, contaremos en nuestra página web con un apartado para que los candidatos que tengan interés en trabajar con nosotros puedan enviar su curriculum vitae. Además, utilizaremos las páginas webs que están disponibles en el mercado actualmente de forma gratuita y las escuelas de hostelería de la ciudad.

Todo nuestro proceso de selección está basado en el sistema de competencias, capaz de identificar con mucho más precisión que el sistema tradicional las habilidades y características del candidato idóneo, así como de un mejor ajuste persona-puesto.

Las fases del proceso de selección serán:

- Criba curricular
- Dinámica de grupo
- Entrevista por competencia
- Entrevista con el Jefe inmediato

Con este sistema, maximizamos las posibilidades de encontrar los candidatos que reúnan los valores y habilidades buscados por la empresa.



Para períodos donde tengamos que realizar alguna contratación temporal por incremento de ventas o bien por motivos internos (bajas o vacaciones) contaremos con un pull de candidatos pre-seleccionados que puedan atender a nuestras necesidades.

## 7.5.2. Formación

El primer paso para generar una cultura organizacional sólida es un plan de formación que guíe nuestros colaboradores en su trayectoria dentro de *iChocoArt*.

Con ello, conseguiremos que todos estén orientados al negocio de la empresa y realicen sus acciones pensando en lo mejor para el cliente y para el negocio.

### 7.5.2.1. Programa de bienvenida

Todos nuestros colaboradores tendrán un programa de bienvenida que le permita conocer a qué se dedica la empresa.

Programa de bienvenida	
<b>Modulo 1</b>	<b>El Apasionante Mundo del Chocolate</b>
Duración: 30 minutos	Formato: audiovisual
<b>Objetivo</b>	
Enseñar a nuestros nuevos colaboradores el apasionante mundo del chocolate; como se elabora, los diferentes tipos de cacao, el origen de los productos y todos los pasos para su elaboración.	
<b>Modulo 2</b>	<b>Las propiedades alimenticias y nutricionales del chocolate</b>
Duración: 3 horas	Formato: presencial
<b>Objetivo</b>	
Al final de este modulo, nuestros colaboradores conocerán las principales características nutricionales del cacao y del chocolate es sus distintas versiones, además, probarán y conocerán las propiedades de cada uno de los productos que comercializamos.	
<b>Modulo 3</b>	<b>El cliente, nuestra razón de ser</b>
Duración: 1 hora	Formato: presencial
<b>Objetivo</b>	
Nuestra misión, nuestros valores y como transmitimos todo esto a nuestros clientes internos y externos.	

Tabla 45: Programa de bienvenida

### 7.5.2.2. Formación específica para el personal del establecimiento

Además, todo el equipo tendrá una formación específica para garantizar la calidad en la atención al cliente y el trabajo en equipo. Una vez al año se realizará un programa de reciclaje (acogiéndonos a la formación bonificada y a los créditos de formación continua) que comprende los 3 módulos siguientes:

Formación específica para Personal del Establecimiento	
<b>Modulo 1</b>	<b>Técnicas de atención al cliente</b>
Duración: 2 horas	Formato: presencial
<b>Objetivo</b>	
Conseguir una elevada calidad en la atención que reciben nuestros clientes por parte del personal, de forma estandarizada y en sintonía con nuestros valores.	
<b>Modulo 2</b>	<b>Trabajo en Equipo y Motivación</b>
Duración: 2 horas	Formato: presencial
<b>Objetivo</b>	
La importancia del trabajo en equipo, como trabajar bien en equipo y la importancia del trabajo conjunto para la consecución de los objetivos.	
<b>Modulo 3</b>	<b>Manipulador de alimentos alto riesgo de hostelería y productos preparados</b>
Duración: 2 días	Formato: on-line
<b>Objetivo</b>	
La cadena alimentaria. Normas. Los peligros alimentarios. Contaminación microbiana de los alimentos. Vías de acceso de los microorganismos. Factores que favorecen su desarrollo y reproducción. Higiene personal. La salud de los manipuladores. Las prácticas higiénicas para la manipulación de alimentos. Contaminación cruzada. Aprovechamiento de agua el almacenamiento de los alimentos. Limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios. Transporte y distribución de los alimentos. Preparación higiénica y culinaria de los alimentos. Sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (APPCC). Legislación.	

**Tabla 46: Formación específica del personal**

### 7.5.3. Desarrollo y Evaluación del Desempeño

La selección por competencias nos permitirá identificar cuáles son las lagunas que presentan nuestros colaboradores y el grado de cumplimiento de las competencias identificadas, creando un plan de desarrollo profesional individual para cada empleado que permita potenciarlas.

Los planes de desarrollo se basarán en características concretas identificadas en la entrevista y en la dinámica de grupo que serán desarrolladas por el colaborador con la ayuda de su superior inmediato.

Parte de la remuneración variable del empleado estará asociada al cumplimiento de su plan de desarrollo. Además, identificaremos a los empleados que presenten un perfil orientado a puestos de gestión de personas para potenciar las habilidades necesarias para una futura promoción.

## 7.6. DEFINICIÓN DE PUESTOS

### 7.6.1. Personal

<b>Puesto:</b> Especialista en Clientes
<b>Departamento:</b> División de Establecimientos
<b>Misión del puesto</b>
<p>Proporcionar a todos los clientes una experiencia de compra exquisita y acorde con los patrones establecidos por la empresa.</p> <p>Velar por el correcto funcionamiento del establecimiento, resolviendo o comunicando todas las incidencias que se produzcan.</p> <p>Buscar continuamente el perfeccionamiento de las tareas, la mejora en la atención al cliente y la optimización de costes y recursos.</p>

Funciones principales	Dedicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente</li> </ul>	70%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y limpieza del establecimiento</li> </ul>	30%



<b>Perfil</b>
<b>Formación Académica:</b> FP. Deseable en Hostelería, Turismo o Administración de empresas.
<b>Idiomas:</b> Castellano nivel alto. Deseable nivel medio de inglés.
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia en el sector hostelero.
<b>Herramientas Informáticas:</b> Paquete Office; Internet

### Competencias relacionadas al puesto ( grado de exigencia 1-5)

- Trabajo en equipo (mínimo grado 3)
- Resolución de incidencias (mínimo grado 3)
- Orientación al cliente (mínimo grado 3)
- Energía (mínimo grado 4)
- Capacidad de auto superación (mínimo grado 3)

<b>Puesto:</b> Especialista en Clientes II
<b>Departamento:</b> División de Tiendas
<b>Misión del puesto</b>
<p>Proporcionar a todos los clientes una experiencia de compra exquisita y acorde con los patrones establecidos por la empresa.</p> <p>Velar por el correcto funcionamiento del establecimiento, resolviendo o comunicando todas las incidencias que se produzcan.</p> <p>Buscar continuamente el perfeccionamiento de las tareas, la mejora en la atención al cliente y optimización de costes y recursos.</p>

Funciones principales	Dedicación
• Atención al cliente	40%
• Apertura y cierre de Caja	10%
• Cobro a los clientes	20%
• Apoyo en la Recepción de mercancía	10%
• Organización y limpieza de la tienda	20%



<b>Perfil</b>
<b>Formación Académica:</b> Diplomatura. Deseable en Turismo o Administración de empresas.
<b>Idiomas:</b> Castellano nivel alto. Nivel medio-alto de inglés.
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia en el sector hostelero.
<b>Herramientas Informáticas:</b> Paquete Office; Internet

#### Competencias relacionadas al puesto (grado de exigencia 1-5)

- Trabajo en equipo (mínimo grado 4)
- Resolución de incidencias ( mínimo grado 4)
- Orientación al cliente (mínimo grado 4)
- Autonomía (mínimo grado 4)
- Capacidad de auto superación (mínimo grado 4)

<b>Puesto:</b> Encargado
<b>Departamento:</b> División de Establecimientos
<b>Misión del puesto</b>
Garantizar el correcto funcionamiento y organización del establecimiento en lo referente a productos, personal y clientes. Transmitir a cada empleado y cada consumidor la ilusión de estar en un lugar especial, velando por la calidad constante en la atención al cliente.

Funciones principales	Dedicación
• Gestión y control de stock	10%
• Pedido de nuevos productos al Dpto. de Compras	10%
• Recepción de mercancía	10%
• Supervisión del cierre de caja	10%
• Gestión de incidencias y supervisión del funcionamiento	20% 20%
• Atención a clientes	10%
• Supervisión y control de los empleados de la tienda	10%
• Reuniones con el equipo	



Perfil
<b>Formación Académica:</b> Diplomatura. Deseable en Hostelería, Turismo o Administración de empresas. Titulación en Dietética y Nutrición.
<b>Idiomas:</b> Castellano nivel alto. Nivel medio-alto de inglés.
<b>Experiencia:</b> 2 años en la dirección de establecimientos comerciales con las funciones de gestión de equipos, control de stocks, cierre de caja, etc. Deseable: Experiencia en el sector de la nutrición. Trabajo por objetivos.
<b>Herramientas Informáticas:</b> Paquete Office; Programas de contabilidad; Internet

#### Competencias relacionadas al puesto (grado de exigencia 1-5)

- Gestión de equipos (mínimo grado 4)
- Resolución de incidencias (grado 5)
- Orientación al cliente (mínimo grado 4)
- Trabajo bajo presión (mínimo grado 4)
- Autonomía (mínimo grado 4)

Implementando el sistema de gestión de competencias y generando un ambiente de trabajo agradable, que incentive al colaborador a aportar mejoras constantes (sistema Kaizen, gráfico apartado de “Proveedores y aprovisionamiento”) por un lado conseguiremos un sentimiento de pertenencia por parte del empleado, explotando toda su potencialidad. Y por otro, garantizaremos la satisfacción de nuestros clientes que serán atendidos de forma excelente y verán sus expectativas cubiertas.

## 8. PLAN FINANCIERO

### 8.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA: ¿CUÁNTO CUESTA, CUÁNTO GANAMOS Y CUÁNTO VALEMOS?

El **capital social** de la empresa va a ser de de **300.000 €**, comenzándose a usar dicho capital durante el primer año de actividad. Procede dicho capital de las aportaciones realizadas por los **promotores y la deuda a largo plazo** en una distribución del **58% y 42% respectivamente**.

Nos acogeremos a las subvenciones y desgravaciones fiscales (S.L. – Creación de empleo ver secciones: “9 Régimen legal y fiscal” y “**ANEXO E: FUENTES DE FINANCIACIÓN ESPECÍFICA PARA EMPRENDEDORES: ENISA (LÍNEA PARA JOVENES EMPRENDEDORES)**.” de la memoria del proyecto) que nos corresponden del

Sin una inversión excesivamente grande, se consigue una estructura de capital que mantiene una adecuada relación entre fondos propios y endeudamiento.

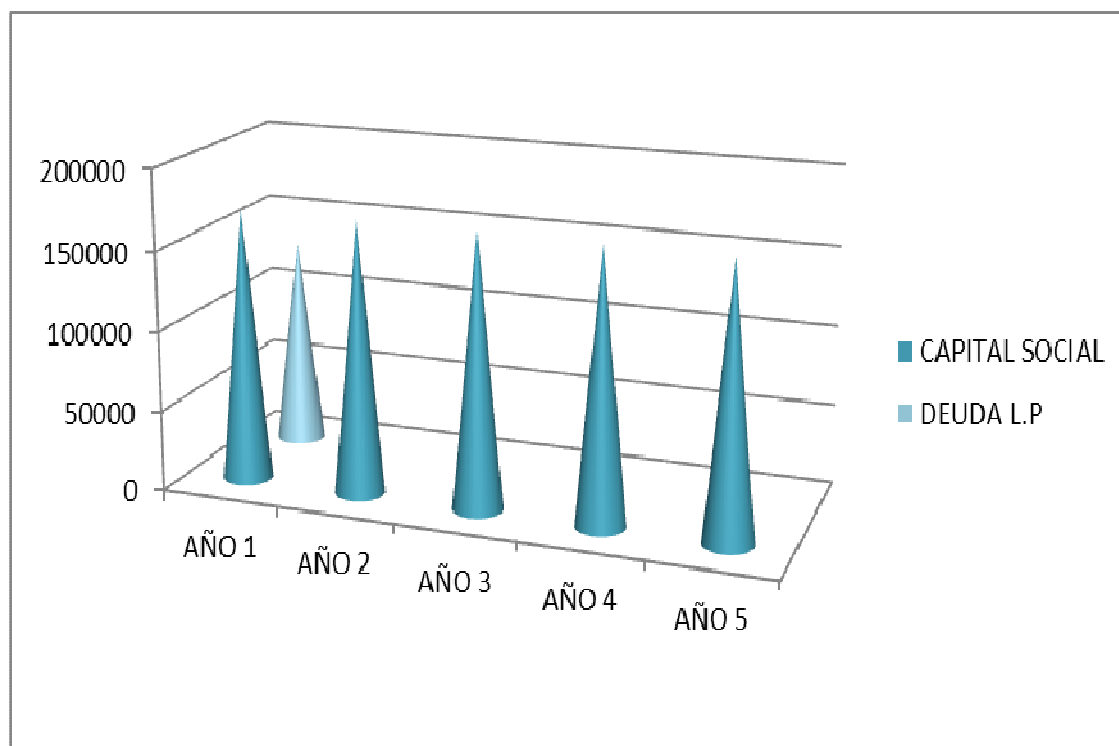


Figura 7: Orígenes de Fondos

El balance de situación para los cinco primeros años desde la constitución de la empresa es el siguiente:

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	122.308	129.208	263.033	407.106	427.906
Amortización Acumulada	-20.800	-44.895	-93.907	-156.042	-221.688
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>101.509</b>	<b>84.313</b>	<b>169.126</b>	<b>251.064</b>	<b>206.218</b>
Crédito Fiscal por IS	24.232	0	0	0	0
IVA a compensar	33.178	19.692	54.591	71.120	57.563
Tesorería	145.102	509.702	458.429	889.130	1.574.033
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>202.512</b>	<b>529.394</b>	<b>513.020</b>	<b>960.250</b>	<b>1.631.595</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>304.021</b>	<b>613.707</b>	<b>682.146</b>	<b>1.211.314</b>	<b>1.837.814</b>
PASIVO Y Pº NETO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
Reserva Legal			18.421	34.000	34.000
Reserva Voluntaria			36.842	68.000	68.000
Beneficio Neto (después de IS)	-72.697	256.905	157.111	462.110	934.165
Pérdidas Acumuladas		-72.697	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>97.303</b>	<b>354.208</b>	<b>382.373</b>	<b>734.110</b>	<b>1.206.165</b>
Préstamos a L/P	130.000	97.500	65.000	32.500	0
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>130.000</b>	<b>97.500</b>	<b>65.000</b>	<b>32.500</b>	<b>-</b>
Proveedores	55.318	78.768	137.875	222.539	250.769
HP acreedora por IRPF y SS	21.400	21.828	44.528	68.128	69.491
HP Acreedora por IVA					
HP Acreedora IS	0	61.403	52.370	154.037	311.388
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>76.718</b>	<b>161.999</b>	<b>234.773</b>	<b>444.704</b>	<b>631.648</b>
<b>TOTAL PASIVO Y Pº NETO</b>	<b>304.021</b>	<b>613.707</b>	<b>682.146</b>	<b>1.211.314</b>	<b>1.837.814</b>

**Tabla 47: Situación estimada de la empresa**

Siguiendo este escenario, se muestra la evolución de ingresos y gastos en estos cinco años con los siguientes resultados:



INGRESOS	Total	% sobre ventas	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas
Ventas	<b>14.397.953</b>		970.552		1.563.485		2.604.129		4.282.237		4.977.550	
Coste de Ventas	<b>5.582.935</b>		374.974	39%	606.845	39%	1.008.955	39%	1.660.195	39%	1.931.966	39%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>8.815.019</b>		<b>595.578</b>	<b>61%</b>	<b>956.641</b>	<b>61%</b>	<b>1.595.175</b>	<b>61%</b>	<b>2.622.042</b>	<b>61%</b>	<b>3.045.584</b>	<b>61%</b>
GASTOS	Total	% sobre ventas	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas
Gastos de Personal	<b>1.504.895</b>		111.830	12%	149.073	10%	304.110	12%	465.288	11%	474.594	10%
Gastos Corrientes	<b>2.260.619</b>		213.217	22%	246.177	16%	475.445	18%	654.802	15%	670.977	13%
Gastos Servicios Externos	<b>94.028</b>		8.250	1%	9.180	1%	18.727	1%	28.649	1%	29.222	1%
Tributos	<b>20.940</b>		6.932	1%	0	0%	6.935	0%	7.073	0%	0	0%
Contingencias	<b>180.337</b>		20.831	2%	16.494	1%	38.951	1%	56.059	1%	48.001	1%
Formación, Apps y tasas publicación	<b>30.098</b>		2.237	0%	2.981	0%	6.082	0%	9.306	0%	9.492	0%
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>2.153.771</b>		299.310	31%	156.998	10%	479.607	18%	718.032	17%	499.824	10%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>6.244.688</b>		<b>662.607</b>	<b>68%</b>	<b>580.905</b>	<b>37%</b>	<b>1.329.858</b>	<b>51%</b>	<b>1.939.209</b>	<b>45%</b>	<b>1.732.109</b>	<b>35%</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>2.570.330</b>		<b>-67.029</b>	<b>-7%</b>	<b>375.736</b>	<b>24%</b>	<b>265.317</b>	<b>10%</b>	<b>682.832</b>	<b>16%</b>	<b>1.313.474</b>	<b>26%</b>
Amortizaciones	<b>221.688</b>		20.800	2%	24.096	2%	49.011	2%	62.135	1%	65.646	1%
<b>E.B.I.T.</b>	<b>2.348.643</b>		<b>-87.829</b>	<b>-9%</b>	<b>351.640</b>	<b>22%</b>	<b>216.306</b>	<b>8%</b>	<b>620.697</b>	<b>14%</b>	<b>1.247.829</b>	<b>25%</b>



FINANCIEROS	Total	% sobre ventas	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas
Ingresos	<b>0</b>		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos	<b>31.850</b>		9.100	1%	9.100	1%	6.825	0%	4.550	0%	2.275	0%
<b>RESULTADO</b>	Total	% sobre ventas	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas
Antes de impuestos	<b>2.316.793</b>		<b>-96.929</b>	<b>-10%</b>	<b>342.540</b>	<b>22%</b>	<b>209.481</b>	<b>8%</b>	<b>616.147</b>	<b>14%</b>	<b>1.245.554</b>	<b>25%</b>
Impuestos	<b>573.571</b>		<b>-19.386</b>	<b>-2%</b>	<b>85.635</b>	<b>5%</b>	<b>41.896</b>	<b>2%</b>	<b>154.037</b>	<b>4%</b>	<b>311.388</b>	<b>6%</b>
20% ó 25\$												
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>1.743.222</b>		<b>-77.543</b>	<b>-8%</b>	<b>256.905</b>	<b>16%</b>	<b>167.585</b>	<b>6%</b>	<b>462.110</b>	<b>11%</b>	<b>934.165</b>	<b>19%</b>
			<b>-77.543</b>		179.362		346.946		809.057		1.743.222	

Tabla 48: P&L

## 8.2. ORIGEN DE INGRESOS

*El origen de los ingresos de nuestro negocio procede de la venta en nuestros exclusivos locales.*

En los cinco años estimados, ocurren los siguientes hechos relevantes que impactan de forma directa en nuestro plan financiero:

- **Año 1:** Apertura del primer establecimiento; TOTAL: 1 establecimiento.
- **Año 2:** Total: 1 establecimiento.
- **Año 3:** Apertura del segundo establecimiento; TOTAL: 2 establecimientos.
- **Año 4:** Apertura del tercer establecimiento; TOTAL: 3 establecimientos.
- Aún llevando la misma contabilidad, existen dos orígenes diferentes de ingresos para nuestros locales.
  - Ingresos por la venta de productos de degustación en nuestros establecimientos.
  - Ingresos por venta de chocolates y refinados sean para consumir en el establecimiento o para llevar.

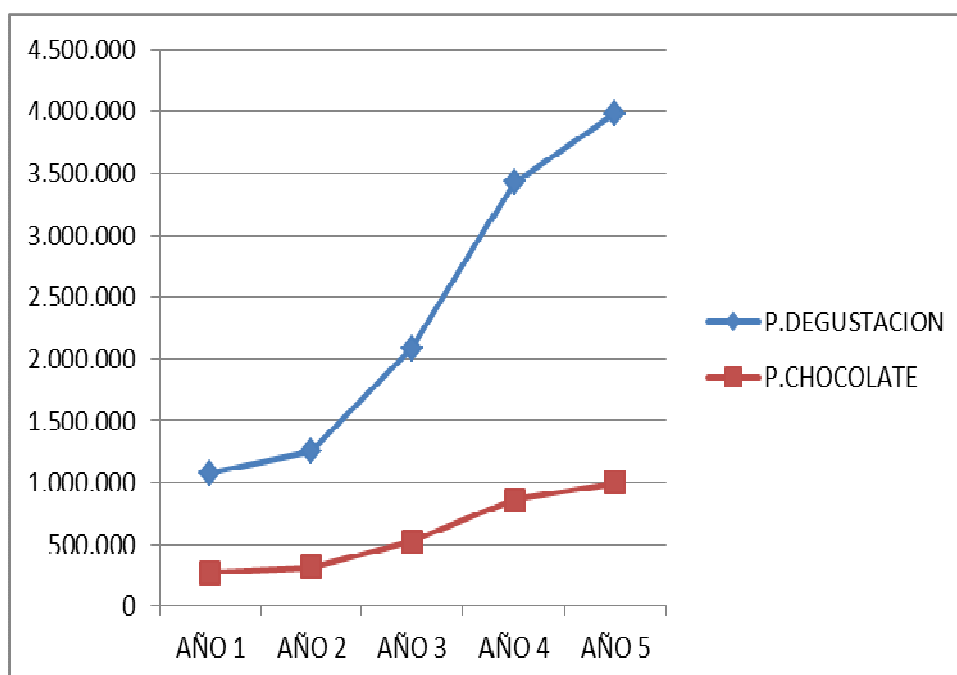


Figura 8: Origen de Ingresos



### 8.3. GASTOS DE ICHOCOART

En cuanto a los gastos, los costes de ventas asociados a los ingresos se sitúan en el quinto año en un 39% del valor de las ventas totales:

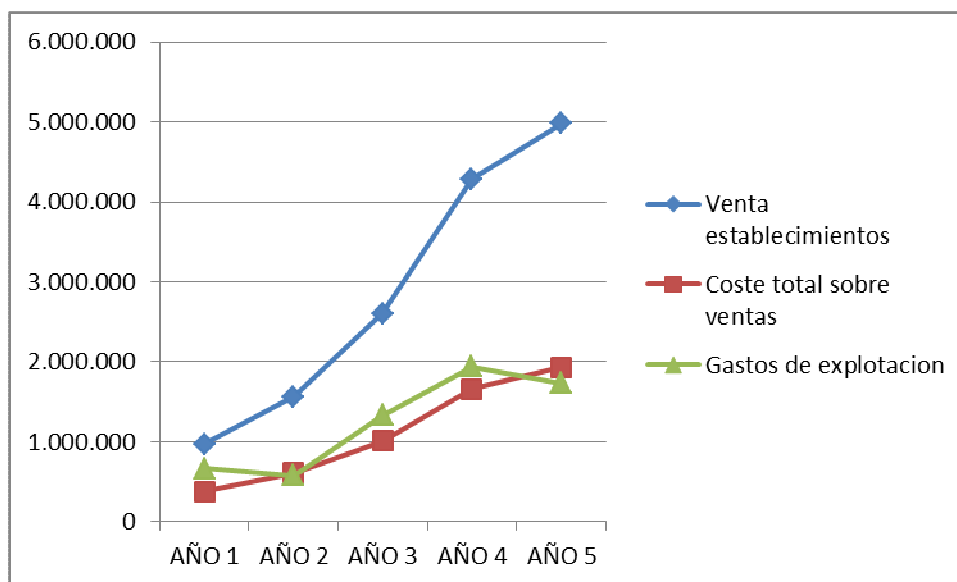


Figura 9: Detalle de Gastos por año

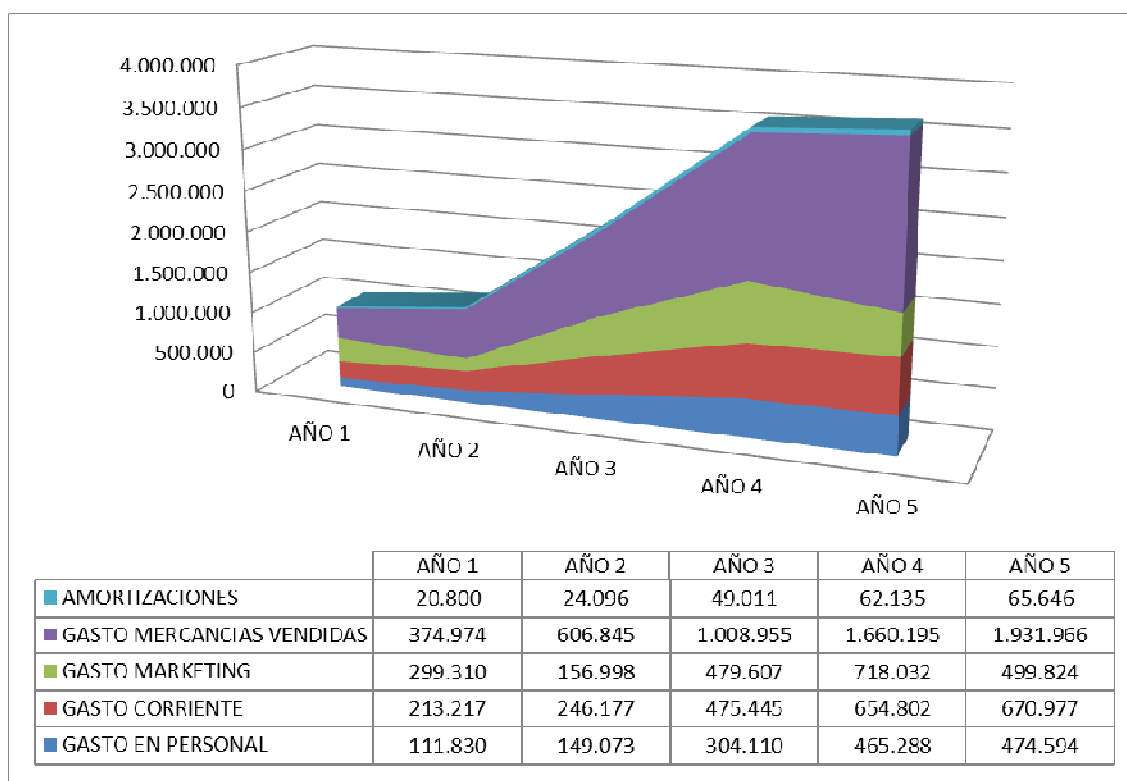


Figura 10: Desglose de Gastos por año

Con estos datos, el resultado de explotación es positivo a partir del segundo año superando los 1,2 M € y en el quinto año el resultado del ejercicio se sitúa por encima de los 900.000 €.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
E.B.I.T.D.A.	-67.029	375.736	265.317	682.832	1.247.829
E.B.I.T.	-87.829	351.640	216.306	620.697	1.247.829
B.A.I	-96.929	342.540	209.481	616.147	1.245.554
B.D.I	-77.543	256.905	167.585	462.110	934.165

**Tabla 49: Resultados por Ejercicio**

#### 8.4. RATIOS FINANCIEROS: ¿POR QUÉ INVERTIR?

Con la financiación y las previsiones correspondientes al escenario de neutro, la inversión alcanza un **VAN de 1.471.638,07€** descontado a una tasa una **TIR del 64,40%** además de un **Payback de 2 AÑOS**

A partir del tercer año se reparten dividendos, dando valor a los socios de la empresa.

La rentabilidad del negocio está por tanto garantizada.

ANÁLISIS ECONÓMICO	2012	2013	2014	2015	2016
BaII	-87.829,09	351.640,15	216.305,76	620.697,10	1.247.828,74
Total Activo	299.174,51	613.707,14	680.692,37	1.211.313,99	1.837.813,71
<b>ROI, ROA</b>	<b>-29,36%</b>	<b>57,30%</b>	<b>31,78%</b>	<b>51,24%</b>	<b>67,90%</b>
B° neto	-77.543,27	256.905,11	167.584,61	462.110,32	934.165,30
RRPP	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00
<b>ROE</b>	<b>-45,61%</b>	<b>151,12%</b>	<b>98,58%</b>	<b>271,83%</b>	<b>549,51%</b>
B° neto	-77.543,27	256.905,11	167.584,61	462.110,32	934.165,30
Ventas	970.552,02	1.563.485,45	2.604.129,26	4.282.236,71	4.977.549,81
<b>MARGEN</b>	<b>-7,99%</b>	<b>16,43%</b>	<b>6,44%</b>	<b>10,79%</b>	<b>18,77%</b>

**Tabla 50: Análisis Económico**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo circulante	197.665,97	529.394,15	511.565,98	960.250,06	1.631.595,35
Exigible a C/P	76.717,79	166.845,30	224.299,21	444.703,67	631.648,40
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2,58</b>	<b>3,17</b>	<b>2,28</b>	<b>2,16</b>	<b>2,58</b>
Realizable+disponible	145.102,47	509.702,42	456.975,08	889.129,68	1.574.032,78
Exigible a C/P	76.717,79	166.845,30	224.299,21	444.703,67	631.648,40
<b>TESORERÍA</b>	<b>1,89</b>	<b>3,05</b>	<b>2,04</b>	<b>2,00</b>	<b>2,49</b>
Total deudas	130.000,00	97.500,00	65.000,00	32.500,00	0,00
Total pasivo	206.717,79	264.345,30	289.299,21	477.203,67	631.648,40
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>0,63</b>	<b>0,37</b>	<b>0,22</b>	<b>0,07</b>	<b>0,00</b>

Tabla 51: Análisis Financiero

## 8.5. CONCLUSIONES:

Entendemos que es un concepto válido por:

- Baja inversión.
- Alta rentabilidad.
- Ventajosa política de dividendos.
- Recuperación de la inversión en cinco años.
- Modelo de negocio con enfoque novedoso y con gran capacidad de crecimiento gracias a que es que fácilmente escalable.
- Sector (hostelería) con gran potencial de renovación.
- Expansión nacional del negocio.

## 8.6. PLAN DE CONTINGENCIAS E INDICADORES

En la definición del plan de contingencias nos basamos en los datos que hemos reflejado tanto en el plan de marketing (ver Proyección de Ventas) como en las sección de finanzas (ver Plan financiero). Nos vamos a enfocar principalmente en los aspectos que nos afectan de forma directa a los resultados si no se cumplen los objetivos marcados o si se superan las expectativas, como son:

1. Objetivo de ventas.
2. Número de clientes.
3. COGS.



Es importante remarcar que nos estamos comparando con “Starbucks”, pues como se ha indicado queremos ser el “Starbucks del chocolate” y para ello no solo innovamos en la oferta de productos que da cualquier chocolatería sino en el modo en el que se oferta y en el lugar en la que se produce dicha oferta, por ello entendemos que el modelo de negocio al que nos podríamos comparar es más parecido al de Starbucks que al de cualquier otro negocio relacionado con el mundo del chocolate.

Para el plan financiero se ha utilizado el escenario intermedio y para el plan de contingencias se van a utilizar tanto los datos del escenario pesimista donde tenemos un impacto directamente en los márgenes del negocio y en un incremento total en los COGS, como los datos del escenario optimista donde tendremos que hacer una re-planificación de las operaciones (personal/ventas/tramo horario) para su ajuste.

Nota: Para algunos de estos cálculos se han tenido en cuenta los consumos publicados por el Ministerio de Medio ambiente (2011) pero no las ventas de chocolate (bombones, barras, trufas,...).

- **Objetivo Ventas:** Tenemos en cuenta para el cálculo de las ventas esperadas los ingresos obtenidos en las distintas franjas horarias básicas: desayuno, comida y nocturno. Este se podría estar viendo impactado tanto porque el número de clientes no sea el esperado como porque aun habiendo alcanzado el número de clientes esperado estos no estén consumiendo lo que se había estimado.

Ingresos desayuno escenario intermedio	308 €	<b>Ingreso diario</b>	<b>4.013,0 €</b>
Ingresos comida escenario intermedio	1.665 €	<b>Ingreso semanal (6 días a la semana)</b>	<b>24.079 €</b>
Ingresos nocturnos escenario intermedio	2.040 €	<b>Ingreso mensual (4,3 semanas es un mes)</b>	<b>103.539 €</b>

- **Objetivo Número de clientes:** Tomamos como datos base los datos de Starbucks:

Numero clientes diarios por local Starbucks	570	<b>Rc = Número de clientes del local / Total clientes potenciales en Z.I.</b>
Ratio de captura (Rc) de Starbucks en zona de influencia(ZI)		
En semana: (3390/13202)	0,30222	De cada 1000 entran 302
En fin de semana: (3390/22123)	0,18035	De cada 1000 entran 221
Total(3390/35326)	0,11295	De cada 1000 entran 132



Consideramos que es necesario jugar con estos dos objetivos de forma conjunta para las acciones correctoras y detectar los imprevistos.

Los KPIs utilizados serán:

- Ventas por tramos horarios.
- Ventas por empleado.
- Ventas por tamo horario y empleado.

Con estos KPIs queremos detectar si existen:

- Problemas de demanda por tramo horario.
- Problemas con la oferta por tramo horario.
- Problemas de personal.

Seguidamente analizamos el escenario pesimista:

#### Escenario pesimista:

Ingresos desayuno escenario pesimista	220 €	<b>Ingreso diario</b>	<b>2.861 €</b>
Ingresos comida escenario pesimista	1.188 €	<b>Ingreso semanal (6 días a la semana)</b>	<b>17.166 €</b>
Ingresos nocturnos escenario pesimista	1.453 €	<b>Ingreso mensual (4,3 semanas es un mes)</b>	<b>73.812 €</b>

Escenario pesimista:	200
Escenario medio:	399 Clientes al día

Cuando estemos por debajo del escenario intermedio es importante diferenciar si aun habiendo alcanzado los ingresos esperados estamos teniendo un problema en los márgenes (COGS han sido superiores a lo estimado). Pudiendo en este caso tomar las siguientes acciones correctoras:

- Si el número de clientes es el esperado pero no se está consumiendo lo esperado, **comprobar las ventas/empleado** para detectar si hay algún problema con algún empleado.
- Si el número de clientes que entra al local es el esperado pero no están consumiendo, comprobar si es un problema de **falta de oferta**. Haciendo encuestas (sencillas y rápidas a los clientes que se vayan sin comprar o consumir).



- Si el número de clientes no es el esperado, pero el consumo estimado por cliente está dentro del escenario intermedio o alto, realizar **acciones de marketing** para atraer a más clientes.
- Se utilizarán también **encuestas a los clientes que consuman/compren en el local** para saber si echan algo de menos y ver los puntos de mejora.
- Tomamos como ejemplo la lección que Amancio Ortega (Zara) aprendió, que fue que para tener éxito, **"es necesario tener cinco dedos tocando la fábrica y los otros cinco tocando al cliente."** Es decir, controlar lo que le ocurre a tu producto hasta que el cliente lo compra. Para esto no solo se tendrán en cuenta las encuestas a clientes sino que el encargado del establecimiento tiene que preguntar cada día a los distintos empleados qué se ha demandado por los clientes y tomar nota de ello para detectar si es necesaria la inclusión de esos productos en la cartera de productos ofrecida.

De estos análisis seguidamente pasamos a detallar un poco más en detalle las acciones correctoras:

1. **Si es un problema con el número de clientes que acuden al local (menor del esperado), incrementar los gastos de marketing** (como se exponía más arriba) y en particular realizar acciones como:
  - **Mayor presencia en las redes sociales**, ligando nuestra oferta (producto/espacio) y el mundo de las sensaciones. Por ejemplo, creando el club *iChocoArt* virtual, concursos de fotografía por ejemplo al desayuno/comida/dulce más original con chocolate donde a todos los participantes se les ofrecerá un 2x1 en nuestro local y al ganador una cesta de productos.
  - **Ofertas** de desayunos, meriendas, comidas, o afterhours (**dependiendo del tramo o producto** donde estemos teniendo **menor demanda** de la esperada) en las páginas de ofertas como son: Groupon, BuyVIP, Ofertix, etc.
  - **Publicidad en "hojas volanderas"** donde se indiquen ofertas de productos u ofreciendo 2x1, happy hour, etc.
  - **Llamar a programas de la TV** (ocio y series) para que se ruede un especial o un capítulo de la serie en nuestro local.



- Ponerse en **contacto con escuelas de negocios y empresas** para que se realicen allí las **reuniones de trabajo, fiestas, ponencias, charlas**. Ofreciendo el local de forma gratuita.
- 2. Si existe diferencia substancial entre las **Ventas conseguidas por empleado** (teniendo en cuenta en qué parte del local actúa y cuál es su función dentro del mismo para hacer comparaciones entre iguales), observar cuál es la diferencia entre ellos para detectar si es un problema de **falta de actitud o de aptitud** y poner las medidas correctoras necesarias que pueden ir desde darle **mayor formación al despido**.
- 3. **Revisión de la cartera de productos ofrecidos** para **eliminar** de la carta los productos no consumidos o poco demandados e **incrementar** los más consumidos. También utilizaremos como soporte las encuestas realizadas a los clientes.
- 4. **Re-planificación de los tramos horarios y número de empleados en los mismos** si no se está consiguiendo aumentar el número de clientes en esas franjas horarias pudiendo potenciar otras donde veamos que ya hay un defecto o pudiéramos incluso para incrementar el número de clientes.

Si las acciones correctoras no funcionan se tendrán en cuenta:

Num	Propuesta
1.	Ampliación de la oferta del Chocolate en el mundo de la restauración – No solo desayunos, meriendas, o entre-horas (sandwiches) sino incluir comidas (tal vez bajo encargo elaboradas con chocolate)
2.	Ofreces un servicio de catering para particulares y empresas
3.	Inclusión de nuevos productos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"><li>• Producto Ecológico (si lo demandan los clientes)</li><li>• La algarroba como sustituto del chocolate para aquellas personas que no pueden consumir chocolate (celiacos, diabéticos, vegetarianos, etc.)</li></ul>
4.	Helados artesanos (colaboraciones con empresas dedicadas a ello)
5.	Distribución de nuestro producto en supermercados o en el canal HoReCa
6.	Incluir actividades para otro público objetivo: Parque de atracciones del chocolate (especial niños), Museo del chocolate
7.	Incluir productos o servicios de Belleza (spa/masajes/productos):



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuidado y bienestar: Clínicas Mediante búsqueda de alianzas estratégicas</li><li>• Incluir productos relacionados con la cosmética para venderlos en el establecimiento</li></ul>
8.	Puesta en marcha de la venta on-line

### Escenario optimista:

Ingresos desayuno escenario optimista	396€	Ingreso diario	5.150 €
Ingresos comida escenario optimista	2.138€	Ingreso semanal (6 días a la semana)	30.898 €
Ingresos nocturno escenario optimista	2.616€	Ingreso mensual (4,3 semanas es un mes)	132.862 €

Escenario medio:	399 Clientes al día
Escenario optimista:	599

Cuando estemos por encima del escenario intermedio es importante detectar potenciales problemas de personal y de operaciones (productos y proveedores). Atenderemos también a los KPIs utilizados en el escenario pesimista:

- Ventas por tramos horarios.
- Ventas por empleado.
- Ventas por tanto horario y empleado.

Con estos KPIs queremos detectar si:

- Problemas de demanda por tramo horario
- Problemas con la oferta por tramo horario
- Problemas de personal

Las acciones correctoras irán en la línea también de las arriba expuestas:

1. **Reorganización del personal en los tramos horarios** para atender a la demanda.
2. **Contratación de nuevo personal** si con la distribución anterior no es suficiente.





3. **Si nos estuviésemos quedando cortos de productos**, revisión de los planes de operaciones en las áreas de planificación de compras y proveedores

En cualquier caso las acciones correctoras no solo tendrán lugar cuando se detecten divergencias con las expectativas u objetivos marcados sino que su análisis es base de nuestro de negocio y se tendrán en todo momento:

1. Encuestas de satisfacción del cliente.
2. Supervisión de los KPIs establecidos e indicados anteriormente
3. Análisis de los estados financieros.

Con todo lo expuesto y teniendo en cuenta que el primer año lo hemos marcado como un hito importante para la validación del modelo de negocio esta supervisión se irá realizando de forma continúa (mes a mes) para en el transcurso de los meses y sobre todo al final de año haber ido corrigiendo los puntos necesarios, y poder así:

1. Mejorar en lo necesario.
2. Mantener lo que ya se estuviese haciendo correctamente.
3. Eliminar todo lo superfluo.

En este modelo es en el también nos apoyaremos para la evaluación de la apertura de los nuevos locales, búsqueda de las ubicaciones (localizaciones) más adecuadas, de los locales y del personal para ello necesarios.

## 9. RÉGIMEN LEGAL Y FISCAL

Atendiendo a las distintas formas que puede tener una empresa: Empresario individual, colectividades sin personalidad jurídica y personas jurídicas entendemos que *iChocoArt* debe conformarse siguiendo la normativa de “Personas Jurídicas: Sociedades” y en particular de Sociedad Mercantil cuya sociedad de capital sea la de **una Sociedad Limitada**. Así su Capital Social estará dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.

El número de socios en el momento de la constitución de 4.

Los trámites para la habilitación y acreditación legal de la Sociedad Limitada (SL) son los siguientes

### 9.1. TRÁMITES REGISTRALES

En la medida de lo posible se realizará el mayor número posible de trámites por vía telemática para evitar desplazamientos innecesarios requiriéndose sólo la visita a un Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) y al notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución.

#### 9.1.1. Certificación negativa de la denominación (Razón Social)

Antes de realizar la escritura se ha de revisar en la página del Registro Mercantil Central que el nombre o razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (personas naturales y jurídicas). Obteniéndose un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre con el mismo nombre de la que nosotros queremos.

La escritura pública de constitución se inscribirá posteriormente en el Registro Mercantil.

Con la inscripción adquirirá la sociedad *iChocoArt* SL personalidad jurídica.

La certificación es un requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública. La reserva de la denominación social hará uno de los socios - se mantiene durante un periodo de seis meses y el certificado caduca a los tres meses.

### **9.1.2. Depósito bancario de la entidad financiera del capital social exigido**

Como se trata de una Sociedad Limitada, la cantidad no deberá ser inferior a 3006€. Esta cantidad tiene que ser suscrito y desembolsado en el momento de la constitución en aportaciones dinerarias.

El Objeto Social es genérico (permite mayor flexibilidad en el desarrollo de actividades empresariales distintas sin tener que modificar estatutos). Se van también a utilizar unos Estatutos Sociales orientativos. Esto va a posibilitar que los trámites en notaría y la calificación y/o inscripción en el Registro Mercantil, se realicen en cada caso en el plazo de 24 horas.

Los órganos sociales van a ser muy sencillos, como se ha detallado en la sección 7.3, Una junta general y un Órgano de Administración unipersonal o pluripersonal, sin constituir Consejo de Administración.

Además se dispondrá de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumpla con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.

### **9.1.3. Otorgamiento de la escritura pública**

La escritura de constitución junto con los estatutos de la sociedad serán aprobados y firmados por todos los socios o sus representantes legales ante Notario.

En esta fase se proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad ante Notario.

### **9.1.4. Obtención del CIF provisional aportando copia de la escritura**

El CIF provisional (se canjeará en un plazo de 6 meses) sirve para empezar a funcionar e identificar a la sociedad a efectos fiscales.

### 9.1.5. Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos (ITP y AJD)

Nuestra empresa se considera una empresa de reducida dimensión a la que es de aplicación la escala establecida en el artículo 114 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, obtendrá el porcentaje de cálculo del pago fraccionado de la siguiente forma:

- Si la cantidad calculada como base del pago fraccionado en cada uno de los períodos de abril, octubre o diciembre, no supera la cuantía resultante de multiplicar 300.000 euros por la proporción en que se halle el número de días de duración del período impositivo entre 365 días, se aplicará el porcentaje del 17% ( $5/7 \times 25\%$ ) sobre la citada base.
- Si la cantidad calculada como base del pago fraccionado en cada uno de los períodos de abril, octubre o diciembre, supera la cuantía resultante de multiplicar 300.000 euros por la proporción en que se halle el número de días de duración del período impositivo entre 365 días, resultará aplicable el porcentaje del 17% ( $5/7 \times 25\%$ ) a dicha cuantía y el 21% ( $5/7 \times 30\%$ )

Al cumplir con los requisitos anteriores tributaremos con arreglo a la siguiente escala:

- Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 120.202,41 euros, al tipo del 20 por ciento.
- Por la parte de base imponible restante, al tipo del 25 por ciento.

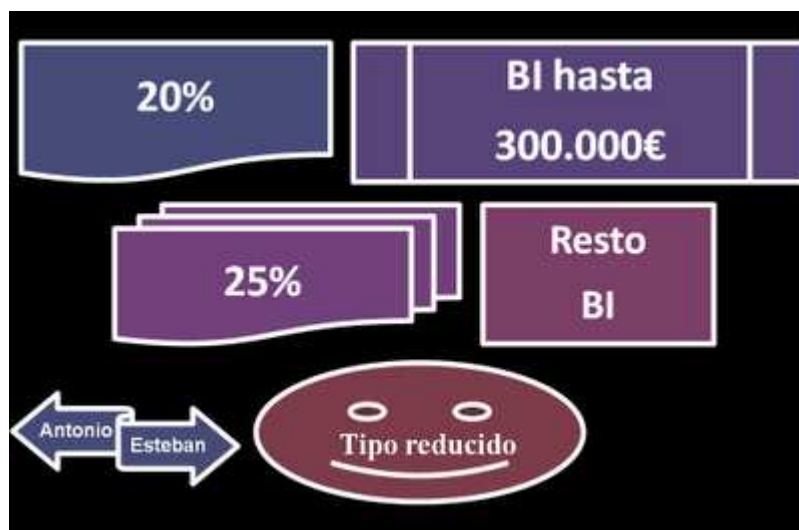


Ilustración 37: Tipo de gravamen reducido

Para aplicar esta nueva escala, es necesario que durante los doce meses siguientes al inicio de cada uno de esos períodos impositivos, la plantilla media de la entidad no sea inferior a la unidad y además, que tampoco sea inferior a la plantilla media de los doce meses anteriores al inicio del primer período impositivo que comience a partir de 1 de enero de 2009. Con nuestras previsiones de crecimiento expuestas en la sección “Plan de Organización y Recursos Humanos” y en la sección del “Plan financiero” estamos dentro de este criterio.

(\*) En virtud de la modificación introducida en esta disposición por el Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, en los períodos impositivos iniciados dentro del año 2011, el tipo del 20% se aplicará sobre la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.

Una vez firmada deberá ser inscrita en el Registro Mercantil correspondiente para lo que habrá que previamente realizar la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados:

- Operaciones Societarias (OS): El impuesto recae sobre la operación de constitución de la sociedad. La base imponible coincide con el importe del capital inicial (3.006€) y el tipo impositivo es del 1%.
- ADJ: Dependiendo del número de documentos notariales que se expidan.

El plazo para presentar la liquidación del impuesto será de 30 días a partir del otorgamiento de la Escritura Pública ante el Notario. En nuestro caso al tratarse de una Sociedad Limitada se puede optar por el aplazamiento de un año.

#### **9.1.6. Inscripción del Registro Mercantil**

Una vez que se ha realizado el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de la empresa y de haber pagado el correspondiente impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil para que la personalidad jurídica (la empresa) sea titular de derecho y obligaciones.



---

Una vez que la Sociedad se inscribe en el Registro Mercantil de la provincia en la que la Sociedad tiene su domicilio (en este caso en Madrid), es cuando ésta adquiere plena capacidad jurídica.

#### **9.1.7. Obtención del CIF definitivo (una vez inscrita la Sociedad)**

Existe un plazo de 6 meses para canjear el CIF provisional por el definitivo. Para ello se requiere presentar la solicitud del CIF provisional en la Administración o Delegación de la AEAT correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad.

#### **9.1.8. Legalización y sellado de los libros de contabilidad**

Se sigue lo establecido en el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

### **9.2. TRÁMITES FISCALES**

#### **9.2.1. Antes de comenzar la actividad**

Presentar la declaración censal en hacienda, donde se declaran las actividades a las que se va a dedicar la empresa, el local, así como la modalidad tributaria a la que será sometida. Así como darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

#### **9.2.2. Una vez comenzada la actividad**

Como la Sociedad Limitada realizará pagos sometidos a retención, ya sea por tener empleados o efectuar pagos a profesionales, hay que declararlos e ingresar la retención trimestralmente. En principio en nuestra empresa tendremos de los dos casos, dependiendo de la relación laboral que se establezca con cada uno de los profesionales, algunos de ellos preferirán ser autónomos y no estar en plantilla de la empresa.

La Sociedad Limitada deberá realizar la declaración anual de operaciones con terceros durante el mes de marzo, cuando en el año anterior hayan realizado operaciones con otra persona o entidad que en su conjunto supere 3.000€.

Deberá presentar las declaraciones del IVA trimestrales.

Deberá declarar los ingresos en el Impuesto de Sociedades, trimestralmente deberá efectuar los pagos fraccionados a cuenta y anualmente la declaración del Impuesto de Sociedades.

### 9.2.3. Impuesto sobre actividades económicas

Al estar localizada *iChocoArt* en el territorio nacional es necesario pagar el tributo de actividades empresariales, profesionales o artísticas a partir del tercer año. Deberemos estar atentos a la excepción de este impuesto, desde el 1 de enero de 2003, a las empresas cuya cifra de negocios del ejercicio anterior sea inferior a 1.000.000€. Al ser *iChocoArt* una empresa de nueva creación, durante los dos primeros ejercicios. En estos casos, la información censal correspondiente a los elementos tributarios que grava este impuesto se aporta en la Declaración Censal.

### 9.3. TRÁMITES EN LA SEGURIDAD SOCIAL, INEM Y DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO

Como nuestra empresa tendrá trabajadores en nómina, es necesario dar de alta a estos trabajadores en la Seguridad Social y pagar la cuota correspondiente.

Puede ser que algunos de los profesionales sean contratados como profesionales libres y en este caso son ellos los que se responsabilizan de pagar su cuota a la Seguridad Social como trabajadores autónomos (régimen RETA).

### 9.4. TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO CORRESPONDIENTE.

Es necesario solicitar en el Ayuntamiento de Madrid la Licencia de Actividades, que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda ser aplicable.

Además se necesita la **licencia municipal de obras** que se solicita en el departamento de Urbanismo del ayuntamiento.

En el caso de *iChocoArt* se necesita una licencia para acondicionamiento del local, catalogada como de pequeña entidad pues puede llevarse a cabo sin la necesidad de un facultativo titulado pues no es una obra en un interior de un edificio donde no se van a ver afectados los elementos estructurales del mismo (vigas, muros, etc). No son necesarias tampoco obras en el exterior (no hay aumento de las dimensiones de los huecos de la fachada ya existentes, no afectan a elementos estructurales (marquesinas, balcones, etc.). Se trata de hacer un repaso y reparación de elementos no estructurales del edificio y se excluyen expresamente todas las obras que implican aumento de edificabilidad.

Además en nuestro caso al tratarse de un tipo de actividad asociado a la categoría de “Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros”, es necesario realizar la el trámite la Autorización de apertura en la “Dirección General de turismo” de la Comunidad Autónoma de Madrid.

### **9.5. ESTUDIO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.**

*iChocoArt* se acoge al plan de prevención, tal y como se configura en la normativa actualmente vigente, que surge a partir de la Ley 4/2003, del 12 de diciembre, de Reforma del Marco Normativo de la Prevención de Riesgos Laborales.

### **9.6. DISPOSICIONES MÍNIMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL LUGAR DE TRABAJO**

*iChocoArt* garantiza que se seguirá el Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo (ver ANEXO C).

Seguidamente se detallan en este apartado las consideraciones para *iChocoArt* que han sido a su vez contempladas en el apartado del Plan de Operaciones “Instalaciones”.

#### **9.6.1. Espacios de trabajo y zonas peligrosas**

La dimensión, distribución de espacios, muebles, puertas, y ventanas del local de *iChocoArt* permite que los trabajadores realicen su trabajo sin riesgos para su seguridad y salud y en condiciones ergonómicas aceptables (ver sección 6.3). Pudiéndose así mismo comprobar como la separación entre los elementos materiales existentes en el puesto de trabajo será suficiente para que los trabajadores puedan ejecutar su labor en condiciones de seguridad, salud y bienestar.

Se marcaran las zonas de despensa y almacenaje con indicadores para solo permitir el paso al personal autorizado.





---

### 9.6.2. Suelos, aberturas, desniveles y barandillas

Los suelos del lugar de trabajo serán fijos, estables y no resbaladizos, sin irregularidades ni pendientes peligrosas.

El local no dispone de desniveles, escaleras o huecos.

### 9.6.3. Tabiques, ventanas y vanos.

No existen en el local tabiques transparentes o translúcidos, ni tabiques acristalados para impedir que los trabajadores puedan golpearse con los mismos o lesionarse en caso de rotura.

El sistema de apertura/cierre de puertas, ajuste o fijación de ventanas, vanos de iluminación cenital y dispositivos de ventilación cuando estén abiertos se van a localizar de tal forma que no puedan constituir un riesgo para los trabajadores.

Además las ventanas y vanos de iluminación cenital se van a colocar para poder limpiarse sin riesgo para los trabajadores que realicen esta tarea o para los que se encuentren en el edificio y sus alrededores. Para ello deberán estar dotados de los dispositivos necesarios o haber sido proyectados integrando los sistemas de limpieza.

## 10. REFERENCIAS

[Ref]	Detalles
1.	Federación Española de Asociaciones del Dulce, Informe 2007 <a href="http://www.fead.es">www.fead.es</a>
2.	Consumo de Chocolate, cacao y sucedáneos Por Victor J. Martín Cedeño (Universidad Complutense de Madrid) – Nov-Dic 2007
3.	Instituto Nacional de Estadística: <a href="http://www.ine.es">www.ine.es</a>
4.	Instituto de Apoyo Empresarial: <a href="http://www.iae.es">www.iae.es</a>
5.	Federación española de hostelería: <a href="http://www.fehr.es">www.fehr.es</a>
6.	Páginas amarillas España: <a href="http://www.paginamarillas.es">www.paginamarillas.es</a>
7.	Axesor – Conocer para decidir: <a href="http://www.axesor.com">www.axesor.com</a>
8.	CROMOBEL – Fábrica de Muebles de Hostelería: <a href="http://www.cromobel.com">www.cromobel.com</a>
9.	Sillas y Mesas – <a href="http://www.sillasmesas.com">www.sillasmesas.com</a>
10.	Neveras y Frigoríficos: <a href="http://www.infrico.com">www.infrico.com</a>
11.	Macro Cash & Carry España: <a href="http://www.makro.es">www.makro.es</a>
12.	Endesa: <a href="http://www.endesa.es/Portal/es/default.html">http://www.endesa.es/Portal/es/default.html</a>
13.	PYMES Futuro: <a href="http://www.pymesfuturo.com">www.pymesfuturo.com</a>
14.	Lineas ICO 2011 para autónomos y empresas: <a href="http://www.ico.es">http://www.ico.es</a> <a href="http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/negocio">http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/negocio</a> (ver enlace para emprendedores 2012)
15.	Dirección General de política de la pequeña y mediana empresa: <a href="http://www.pyme.org">www.pyme.org</a>
16.	Subvenciona el impulso para crecer: <a href="http://www.subvenciona.es/index.php/">http://www.subvenciona.es/index.php/</a>
17.	Plan Avanza: <a href="http://www.planavanza.es/Paginas/Inicio.aspx">www.planavanza.es/Paginas/Inicio.aspx</a>
18.	Programa Erasmus Jóvenes Emprendedores: <a href="http://www.ayudas.net/Programa_erasmus_Jovenes_Emprendedores-12398BCREACI%D3N+DE+EMPRESASssssst1E1000R1041P0OPQ.htm">www.ayudas.net/Programa_erasmus_Jovenes_Emprendedores-12398BCREACI%D3N+DE+EMPRESASssssst1E1000R1041P0OPQ.htm</a>
19.	<a href="http://www.creatuempresa.org/">http://www.creatuempresa.org/</a>
20.	Registro Mercantil Central <a href="http://www.rmc.es">http://www.rmc.es</a> .

---

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTAS DE MERCADO

Las dos encuestas de mercado se han realizado utilizando la plataforma gratuita de Survey Monkey:

- <http://www.surveymonkey.com/s/P55CB2P>
- <http://www.surveymonkey.com/s/6LZLRMJ>

Como se introducía en el análisis de mercado (ver Encuesta de Mercado) se han realizado dos encuestas a medida para cubrir los aspectos que se consideraban relevantes para la definición del negocio y también por ello se han diferenciado los dos aspectos clave del negocio:

- El producto core.
- El espacio donde se podrá degustar.

Para ambas encuestas se ha utilizado el mismo texto de definición de la empresa:

*Somos una empresa que ofrece la unión entre el placer del chocolate y el deleite de un espacio singular. Nuestro local queremos que sirva como punto de encuentro para los amantes de este producto que buscan un lugar de tranquilidad donde reunirse y degustar el mismo.*

*El chocolate y los productos ofrecidos son de alta calidad. Ofreciéndose además un servicio de asesoramiento dietético/nutricional.*

*El espacio dispondrá de distintos ambientes para garantizar la máxima comodidad dependiendo del uso que el cliente esté buscando: lugar de reunión y charla tranquila con amigos, reuniones de trabajo o estudios, solos,...*



---

## ENCUESTA DEL PRODUCTO: EL CHOCOLATE

### 1. Datos personales

- Hombre
- Mujer

### 2. Edad

- < 25
- >=25, < 35
- >=35, <45
- > 45

### 3. ¿Cual es la renta anual de todos los miembros que viven en su casa?

- Hasta 25.000€
- Entre 25.000€ y 50.000€
- Entre 50.000€ y 90.000€
- Entre 90.000€ y 160.000€
- Mas de 160.000€

### 4. ¿Frecuentas habitualmente alguna tienda de delicatessen o de productos especializados? (más de una selección es posible):

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿cuál?

### 5. ¿Para comprar qué productos?

- Chocolates finos
- Tartas
- Tés, infusiones o café en grano



- Tés, infusiones o café para tomar (desayuno, merienda, etc).
- Roscones y bollería fina
- Ninguno de los anteriores

Otro (especifique)

6. ¿Para cuáles ocasiones sueles comprar estos productos?

- Para consumo propio, cuando busco algo especial.
- Para regalar.
- Habitualmente me gusta comprar productos especializados.
- Voy a estos lugares cuando busco un punto de encuentro entre amigos / familia.
- No compro habitualmente, pero cuando veo una tienda que me "entra por los ojos", suelo comprar algo.
- Solamente compro estos productos en el supermercado.

Otro (especifique)

7. Sabiendo que si el chocolate es puro, es decir, si se elabora exclusivamente con sus propia manteca, no es nocivo (no engorda en exceso, no produce acné y además es beneficioso), ¿cambiarías tus hábitos de consumo?

- Consumiría más
- Consumiría lo mismo (la información me es indiferente)
- Consumiría lo mismo (ya conocía la información)

8. ¿Consideras la pureza del chocolate como un valor adicional al producto y estarías dispuesto a pagar más por ello?

- Si
- No
- Indiferente



9. ¿Sueles ir habitualmente desayunar o merendar fuera de casa? ¿Con quién sueles ir?

- Si, casi todos los días.  Con amigos
- Si, pero solamente para tomar café.  Compañeros de trabajo/estudios
- Si, voy al menos 1 vez a la semana.  Familia
- Aunque a veces puedo entrar en una cafetería, no es un hábito en mi vida.  Clientes
- Nunca.  Solo

Otro (especifique)

10. Marque las afirmaciones con las que te identificas (más de una selección es posible):

- Me gusta comprar productos exclusivos para elaborar recetas especiales.
- Cuando voy a comprar, pregunto al vendedor sobre consejos de preparación de los productos.
- Me interesa conocer la información nutricional y dietética de los alimentos que consumo.
- Me interesan los cursos de cocina.
- Me interesan las catas de todo tipo de productos.



## ENCUESTA DEL ESPACIO

### 1. Datos Personales

- Hombre
- Mujer

### 2. Edad

- < 25
- >=25, < 35
- >=35, <45
- > 45

### 3. Necesitas o has necesitado espacios para: (puedes contestar múltiples respuestas).

- Encuentros y reuniones con amigos donde poder hablar tranquilamente
- Reuniones de trabajo o estudios
- Leer o trabajar de forma individual tranquilamente
- Hacer Networking
- Reuniones comerciales
- No, no echo de menos estos espacios porque la oferta actual del mercado satisface estas necesidades.
- No, no echo de menos estos espacios porque no tengo estas necesidades.

### 4. Conoces un espacio que reúna las características anteriores: para encuentros y reuniones con amigos donde poder hablar tranquilamente, para reuniones de trabajo o estudios, leer o trabajar de forma individual tranquilamente con espacios diferenciados?

- No
- Si

¿Cuál?



5. ¿Con qué frecuencia frecuentarías / frecuentas espacios como los descritos anteriormente?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Menos de 5 veces al año
- Probablemente nunca

6. Si tuvieras opción a tener un espacio separado dentro del local para que esas reuniones se desarrollasen de forma privada, ¿Estarías dispuesto a pagar?:

- Con el consumo de los productos del local (sabiendo que hay un consumo mínimo)
- Un alquiler por horas
- No estaría dispuesto a pagar

7. ¿Qué te gustaría encontrar en estos espacios en cuanto a la infraestructura? (múltiples respuestas):

- Espacios libres de ruidos e interrupciones.
- Wifi
- Enchufes disponibles
- Mesas donde trabajar
- Sillones cómodos para leer
- Ordenadores disponibles
- Prensa/revistas

Otro (especifique)

8. ¿Qué te gustaría consumir mientras estás en estos lugares? (múltiple respuesta)

- Productos de delicatessen
- Pasteles/tartas





- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Refrescos           | <input type="checkbox"/> Mermeladas, jaleas, confituras |
| <input type="checkbox"/> Desayunos/Meriendas | <input type="checkbox"/> Sándwiches                     |
| <input type="checkbox"/> Algo para picar     | <input type="checkbox"/> Snacks                         |
| <input type="checkbox"/> Galletas            | <input type="checkbox"/> Batidos                        |
| <input type="checkbox"/> Pastas              | <input type="checkbox"/> Café                           |
| <input type="checkbox"/> Bollería            | <input type="checkbox"/> Té                             |

Otro (especifique)

9. ¿Con que diseño identificas un espacio como el que proponemos?

- Iluminación y colores cálidos
- Decoración moderna y minimalista

Otro (especifique)

---

## ANEXO B: TRÁMITES LEGALES CONSTITUCIÓN SOCIEDAD LIMITADA

### TRÁMITES REGISTRALES

Una de las novedades que ofrece la SL es la posibilidad de realizar los trámites de constitución e inicio de actividad tanto por el procedimiento utilizado habitualmente, procedimiento presencial, como por procedimiento telemático.

Mediante el procedimiento telemático se pretende evitar desplazamientos innecesarios requiriéndose sólo la visita a un Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) y al notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución.

#### Certificación negativa de la denominación (Razón Social)

Antes de realizar la escritura es necesario revisar en la página del Registro Mercantil Central que el nombre o razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (personas naturales y jurídicas). Para ello se debe rellenar el impreso oficial correspondiente.

La escritura pública de constitución deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la sociedad profesional si personalidad jurídica. Esto consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre con el mismo nombre de la que nosotros queremos constituir. La solicitud se cursa mediante la entrega de un impreso oficial, en el cual se pueden poner hasta un máximo de tres posibles opciones, especificando el tipo de sociedad de que se trata.

Lugar de obtención: Registro Mercantil Central ubicado en la calle Príncipe de Vergara número 94 (28071 Madrid) (<http://www.rmc.es>)

Existe un impreso oficial normalizado que se puede solicitar a través de Internet. La certificación es un requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública. La reserva de la denominación social la ha de hacer uno de los socios y se mantiene durante un periodo de seis meses y el certificado caduca a los tres meses.



## Depósito bancario de la entidad financiera del capital social exigido

Como se trata de una Sociedad Limitada, la cantidad no deberá ser inferior a 3000€ (máximo de 120.202€). Esta cantidad tiene que ser suscrita y desembolsada en el momento de la constitución en aportaciones dinerarias. Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

La validez del certificado de depósito emitido por la entidad financiera será de dos meses.

El Objeto Social es genérico (permite mayor flexibilidad en el desarrollo de actividades empresariales distintas sin tener que modificar estatutos). Se puede establecer una actividad singular.

Se podrán utilizar unos Estatutos Sociales orientativos. La utilización de estos estatutos sociales posibilita que los trámites en notaría y la calificación y/o inscripción en el Registro Mercantil, se realicen en cada caso en el plazo de 24 horas.

Los órganos sociales son muy sencillos: Una junta general y un Órgano de Administración unipersonal o pluripersonal, sin constituir Consejo de Administración. Además se puede disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.

## Otorgamiento de la escritura pública

La escritura de constitución junto con los estatutos de la sociedad deben ser aprobados y firmados por todos los socios o sus representantes legales ante Notario.

En esta fase, los socios fundadores, o bien sus representantes legales o apoderados facultados suficientes para ello, proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad ante Notario.

Se deberá aportar la siguiente documentación:

- Certificación negativa de Denominación (CNN).

- Acreditación del desembolso del capital social (en efectivo o mediante acreditación bancaria).
- DNI o pasaporte de los socios
- Estatutos sociales.

### Obtención del NIF provisional aportando copia de la escritura

En un principio se otorga un NIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses. Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales.

El NIF se solicita en la Administración o Delegación de la AEAT correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad. El plazo para solicitarlo es de 30 días a partir del otorgamiento de la escritura.

La documentación que se requiere es:

- Impreso modelo 036 (modelo declaración censal)
- Copia simple de la escritura de constitución
- Fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notaria si es un apoderado

### Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos (ITP y AJD)

Este tipo de sociedad tiene una serie de ventajas fiscales como son:

- El aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.
- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.
- Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la suscripción de las participaciones para la constitución de la Sociedad Limitada.

La sociedad ha de tener una duración mínima de dos años y, en el plazo de un año, disponer al menos de un local y un empleado. El régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18€ anuales durante un plazo máximo de 4 años)

Una vez firmada deberá ser inscrita en el Registro Mercantil correspondiente para lo que habrá que previamente realizar la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados:

- Operaciones Societarias (OS): El impuesto recae sobre la operación de constitución de la sociedad. La base imponible coincide con el importe del capital inicial (3.012€) y el tipo impositivo es del 1%.
- ADJ: Dependiendo del número de documentos notariales que se expidan.

La liquidación (modelo 600) y pago del impuesto se realiza en la Delegación de Hacienda del Ministerio de Economía y Hacienda correspondiente a la provincia donde se encuentre domiciliada la Sociedad, en este caso en Madrid.

Es importante hacer notar que nos acogemos al tipo de gravamen reducido por mantenimiento o creación de empleo previsto en la LIS disp. adic. 12ª redacc RDL 13/2010. Esta reducción en el tipo de gravamen es aplicable a las pequeñas y medianas empresas cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en los períodos impositivos iniciados dentro de los años 2009, 2010 y 2011 (\*)<sup>2</sup> sea inferior a 5 millones de euros y la plantilla media en los mismos sea inferior a 25 empleados, que creen o mantengan empleo.

---

<sup>2</sup> (\*) En virtud de la modificación introducida en esta disposición por el Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, en los períodos impositivos iniciados dentro del año 2011, el tipo del 20% se aplicará sobre la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.

La documentación que se requiere es:

- Modelo 600 (liquidación del impuesto ITP, en este caso, por OS),
- Primera copia y copia de la Escritura de Constitución de la Sociedad.
- CIF.

El plazo para presentar la liquidación del impuesto (modelo 600) será de 30 días a partir del otorgamiento de la Escritura Pública ante el Notario. En nuestro caso al tratarse de una Sociedad Limitada se puede optar por el aplazamiento de un año.

### Inscripción del Registro Mercantil

Una vez que se ha realizado el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de la empresa y de haber pagado el correspondiente impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil para que la personalidad jurídica (la empresa) sea titular de derecho y obligaciones.

Una vez que la Sociedad se inscribe en el Registro Mercantil de la provincia en la que la Sociedad tiene su domicilio (en este caso en Madrid), es cuando ésta adquiere plena capacidad jurídica.

La documentación que se requiere es:

- Modelo 600 (liquidación del impuesto de IPT, en este caso por OS)
- Escritura de Constitución de la Sociedad (llevando el original de la misma).
- Fotocopia del NIF

### Obtención del CIF definitivo (una vez inscrita la Sociedad)

Existe un plazo de 6 meses para canjear el CIF provisional por el definitivo. Para ello se requiere presentar la solicitud del CIF provisional en la Administración o Delegación de la AEAT correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad.

### Legalización y sellado de los libros de contabilidad

Debe realizarse en el Registro Mercantil y se presentan los siguientes libros con carácter obligatorio:

- Libro de inventarios y cuentas anuales
- Libro diario
- Referencias sobre los libros contables
- Libros especiales

- Libros de socios
- Libros obligatorios para sociedades
- Libros exigidos por el impuesto de sociedades
- Libros exigidos por el impuesto sobre el valor añadido.
- Libro de actas: acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.

LEGISLACIÓN: Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

## 10.1. TRÁMITES FISCALES

### Antes de comenzar la actividad

Presentar la declaración censal (impreso 036) en hacienda, donde se declaran las actividades a las que se va a dedicar la empresa, el local, así como la modalidad tributaria a la que será sometida. Con esta declaración se solicita a su vez el CIF provisional de la empresa.

Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas que se realiza a la vez que se rellena el formulario 036

### Una vez comenzada la actividad

Como la sociedad Limitada realizará pagos sometidos a retención, ya sea por tener empleados o efectuar pagos a profesionales, hay que declararlos e ingresar la retención trimestralmente (modelos 110 y 190). En principio en nuestra empresa tendremos de los dos casos, dependiendo de la relación laboral que se establezca con cada uno de los profesionales, algunos de ellos preferirán ser autónomos y no estar en plantilla de la empresa.

La Sociedad Limitada deberá realizar la declaración anual de operaciones con terceros durante el mes de marzo, cuando en el año anterior hayan realizado operaciones con otra persona o entidad que en su conjunto supere 3.012€ (modelo 347).

Deberá presentar las declaraciones del IVA trimestrales.

Deberá declarar los ingresos en el Impuesto de Sociedades, trimestralmente deberá efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelo 202) y anualmente la declaración del Impuesto de Sociedades.



## Impuesto sobre actividades económicas

Es un tributo por ejercer, en el territorio nacional, actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en la tarifas del impuesto.

Desde el 1 de enero de 2003 están exentos de este impuesto las empresas cuya cifra de negocios del ejercicio anterior sea inferior a 1.000.000€. También están exentas las empresas de nueva creación, durante los dos primeros ejercicios. En estos casos, la información censal correspondiente a los elementos tributarios que grava este impuesto se aporta en la Declaración Censal (modelo 036/037)

## TRÁMITES EN LA SEGURIDAD SOCIAL, INEM Y DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO

Como nuestra empresa tendrá trabajadores en nómina, es necesario dar de alta a estos trabajadores en la Seguridad Social y pagar la cuota correspondiente.

Puede ser que algunos de los profesionales sean contratados como profesionales libres y en este caso son ellos los que se responsabilizan de pagar su cuota a la Seguridad Social como trabajadores autónomos (régimen RETA).

En el caso de que la empresa tenga los dos tipos de trabajadores, respecto al régimen de la Seguridad se refiere, tenemos que realizar los siguientes trámites.

En la **Administración de la Tesorería de la Seguridad social:**

- Inscripción de l empresa en la Seguridad Social
- Afiliación y alta de los trabajadores a la Seguridad Social (antes de iniciar la prestación de servicios).

En el **INEM:**

- Formalización de los contratos del trabajo.

En la **Dirección Provincial de Trabajo:**

- Comunicación de apertura de centro de trabajo.
- Sellado de los libros de matrícula y visita con los datos de la empresa. en el libro de visitas se anotarán las posibles inspecciones de trabajo. En el libro de matrícula se anotarán los datos de los trabajadores contratados.



---

## TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO

### CORRESPONDIENTE.

Es necesario solicitar en el ayuntamiento correspondiente de la Licencia de Actividades, que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda ser aplicable.

Además se necesita la **licencia municipal de obras** que se solicita en el departamento de Urbanismo del ayuntamiento.

El plazo de inicio de las obras es de 6 meses desde la obtención de la licencia.

### CREACIÓN DE EMPRESAS POR INTERNET.

Casi todos los pasos anteriormente expuestos se pueden realizar vía telemática como se ha introducido anteriormente. Esto nos ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la Sociedad Limitada por medios telemáticos, evitando así desplazamientos al emprendedor y produciendo un ahorro sustancial en tiempo y costes. Para ello se deberá cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE) conectando a través de Internet (se debe disponer de certificado digital), o bien acudiendo a Puntos de Asesoramiento e inicio de Tramitación (PAIT) en los que se recibe ayuda para cumplimentarlo.

Los únicos desplazamientos a realizar son al PAIT correspondiente, si se escoge este sistema y a la Notaría.

Una vez iniciado el trámite, se puede consultar, a través de Internet y previa autenticación, el estado del expediente. Además, si se desea, se recibirá a través del teléfono móvil mensajes comunicando la finalización de los trámites más significativos.

Pasos que se realizan a través de la tramitación telemática:

- Paso 1 - Cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE)
- Paso 2 - Reserva de la Denominación Social
- Paso 3 - Otorgamiento de la Escritura de constitución
- Paso 4 – Solicitud del NIF provisional
- Paso 5 - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Paso 6 – Inscripción en el RMP



- 
- Paso 7 - Trámites en la Seguridad Social
  - Paso 8 – Expedición de la Escritura inscrita
  - Paso 9 – Solicitud del NIF definitivo de la sociedad
  - Paso 10 – Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos

## **ANEXO C: ESTUDIOS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.**

El plan de prevención, tal y como se configura en la normativa actualmente vigente, surge a partir de la Ley 4/2003, del 12 de diciembre, de Reforma del Marco Normativo de la Prevención de Riesgos Laborales. Este plan de prevención de riesgos laborales deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

Por lo tanto, se configura como un primer paso para la integración de la prevención en el sistema de gestión de la empresa, que luego deberá ser complementado con la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva (instrumentos esenciales para la gestión y ampliación del plan de prevención).

El objetivo de hacer un estudio de seguridad y prevención de Riesgos Laborales es promover y cooperar en la eliminación o disminución de los riesgos laborales que puedan existir en el desarrollo de la actividad de la empresa, de forma que su personal reciba una protección eficaz en la materia de seguridad y salud.

Los contenidos que necesariamente han de formar parte del plan de prevención son los siguientes:

- Identificación de la empresa, Nombre, actividad productiva a la que se dedica, centros de trabajo que tiene abiertos, y el número de trabajadores que ocupa cada uno de ellos
- La estructura organizativa. (ver la sección “Plantilla”)

## **DISPOSICIONES MÍNIMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Entre las que cabe destacar:



## Espacios de trabajo y zonas peligrosas

1. La dimensión del local de trabajo deberá permitir que los trabajadores realicen su trabajo sin riesgos para su seguridad y salud y en condiciones ergonómicas aceptables. sus dimensiones mínimas serán las siguientes:
  - 3 metros de altura desde el piso hasta el techo (en locales comerciales de servicios, oficinas y despachos la altura puede reducirse a 2,5m).
  - 2 metros cuadrados de superficie libre por trabajador
  - 10 metros cúbicos no ocupados por trabajador.
2. La separación entre los elementos materiales existentes en el puesto de trabajo será suficiente para que los trabajadores puedan ejecutar su labor en condiciones de seguridad, salud y bienestar. Cuando por razones inherentes al puesto de trabajo, el espacio libre disponible no permita que el trabajador tenga libertad de movimientos necesaria para desarrollar su actividad, deberá disponer de espacio adicional suficiente en la proximidades del puesto de trabajo.
3. Deberán tomarse las medidas adecuadas para la protección de los trabajadores autorizados a acceder a las zonas de los lugares de trabajo donde la seguridad de los trabajadores pueda verse afectada por los riesgos de caída, caída de objetos y contacto a exposición a elementos agresivos. Así mismo deberá disponerse, en la medida de lo posible, de un sistema que impida que los trabajadores autorizados puedan acceder a dichas zonas y deberán estar claramente señalizadas.

## Suelos, aberturas, desniveles y barandillas

Los suelos del lugar de trabajo deberán ser fijos, estables y no resbaladizos, sin irregularidades ni pendientes peligrosas.

Las aberturas o desniveles que supongan un riesgo de caída de personas se protegerán mediante barandillas u otros sistemas de producción de seguridad equivalente, que podrán tener partes móviles cuando sea necesario disponer de acceso a la abertura.

Deberán protegerse, en particular:

- Las aberturas en los suelos.
- Las aberturas en paredes o tabiques, siempre que su situación y dimensiones suponga un riesgo de caída de personas, y las plataformas, muelles o estructuras similares (la protección no es obligatoria si la altura de acallad es inferior a 2m)



- Los lados abiertos de las escaleras y rampas de más de 60cm de altura. Los lados cerrados tendrán unos pasamanos, a una altura mínima de 90cm, si la anchura de la escalera es mayor de 1,2; si es menor, pero ambos lados son cerrados, al menos uno de los dos llevará pasamanos.
- Las barandillas serán de materiales rígidos, tendrán una altura mínima de 90cm y dispondrán de una protección que impida el paso o desplazamiento por debajo de las mismas o la caída de objetos sobre personas.

### Tabiques, ventanas y vanos.

- Los tabiques transparentes o translúcidos y, en especial, los tabiques acristalados situados en los locales o en las proximidades de los puestos de trabajo y en vías de circulación, deberán estar claramente señalizados y fabricados con materiales seguros, o bien estar separados de dichos puestos y vías, para impedir que los trabajadores puedan golpearse con los mismos o lesionarse en caso de rotura.
- Los trabajadores deberán poder realizar de forma segura las operaciones de abertura, cierre, ajuste o fijación de ventanas, vanos de iluminación cenital y dispositivos de ventilación. Cuando estén abiertos no deberán colocarse de tal forma que puedan constituir un riesgo para los trabajadores.
- Las ventanas y vanos de iluminación cenital deberán poder limpiarse sin riesgo para los trabajadores que realicen esta tarea o para los que se encuentren en el edificio y sus alrededores. Para ello deberán estar dotados de los dispositivos necesarios o haber sido proyectados integrando los sistemas de limpieza.



## ANEXO D: PLAN FINANCIERO (EXCEL DE APOYO).

### PREVISIÓN P&L (2012 A 2016)

PREVISIÓN CUENTA DE RESULTADOS ANUAL												
INGRESOS	Total	% sobre ventas	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas
Ventas	<b>14.397.953</b>		970.552		1.563.485		2.604.129		4.282.237		4.977.550	
Coste de Ventas	<b>5.582.935</b>		374.974	39%	606.845	39%	1.008.955	39%	1.660.195	39%	1.931.966	39%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>8.815.019</b>		<b>595.578</b>	<b>61%</b>	<b>956.641</b>	<b>61%</b>	<b>1.595.175</b>	<b>61%</b>	<b>2.622.042</b>	<b>61%</b>	<b>3.045.584</b>	<b>61%</b>
GASTOS	Total	% s/ ventas	2012	% s/ ventas	2013	% s/ ventas	2014	% s/ ventas	2015	% s/ ventas	2016	% s/ ventas
Gastos de Personal	<b>1.504.895</b>		111.830	12%	149.073	10%	304.110	12%	465.288	11%	474.594	10%
Gastos Corrientes	<b>2.260.619</b>		213.217	22%	246.177	16%	475.445	18%	654.802	15%	670.977	13%
Gastos Servicios Externos	<b>94.028</b>		8.250	1%	9.180	1%	18.727	1%	28.649	1%	29.222	1%
Tributos	<b>20.940</b>		6.932	1%	0	0%	6.935	0%	7.073	0%	0	0%
Contingencias	<b>180.337</b>		20.831	2%	16.494	1%	38.951	1%	56.059	1%	48.001	1%
Formación, Apps y tasas publicación	<b>30.098</b>		2.237	0%	2.981	0%	6.082	0%	9.306	0%	9.492	0%
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>2.153.771</b>		299.310	31%	156.998	10%	479.607	18%	718.032	17%	499.824	10%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>6.244.688</b>		<b>662.607</b>	<b>68%</b>	<b>580.905</b>	<b>37%</b>	<b>1.329.858</b>	<b>51%</b>	<b>1.939.209</b>	<b>45%</b>	<b>1.732.109</b>	<b>35%</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>2.570.330</b>		<b>-67.029</b>	<b>-7%</b>	<b>375.736</b>	<b>24%</b>	<b>265.317</b>	<b>10%</b>	<b>682.832</b>	<b>16%</b>	<b>1.313.474</b>	<b>26%</b>
Amortizaciones	<b>221.688</b>		20.800	2%	24.096	2%	49.011	2%	62.135	1%	65.646	1%
<b>E.B.I.T.</b>	<b>2.348.643</b>		<b>-87.829</b>	<b>-9%</b>	<b>351.640</b>	<b>22%</b>	<b>216.306</b>	<b>8%</b>	<b>620.697</b>	<b>14%</b>	<b>1.247.829</b>	<b>25%</b>
FINANCIEROS	Total	% s/ ventas	2012	% s/ ventas	2013	% s/ ventas	2014	% s/ ventas	2015	% s/ ventas	2016	% s/ ventas



Ingresos	0		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos	31.850		9.100	1%	9.100	1%	6.825	0%	4.550	0%	2.275	0%
<b>RESULTADO</b>	Total	% s/ ventas	2012	% s/ ventas	2013	% s/ ventas	2014	% s/ ventas	2015	% s/ ventas	2016	% s/ ventas
Antes de impuestos	2.316.793		-96.929	-10%	342.540	22%	209.481	8%	616.147	14%	1.245.554	25%
Impuestos 25%	579.198		-24.232	-2%	85.635	5%	52.370	2%	154.037	4%	311.388	6%
<b>BENEFICIO NETO</b>	1.737.594		-72.697	-7%	256.905	16%	157.111	6%	462.110	11%	934.165	19%
			-72.697		184.208		341.319		803.429		1.737.594	

## PREVISIÓN BALANCE (2012 A 2016)

PREVISIÓN BALANCE					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	2016
<b>Inmovilizado</b>	122.308	129.208	263.033	407.106	427.906
<b>Amortización Acumulada</b>	-20.800	-44.895	-93.907	-156.042	-221.688
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>101.509</b>	<b>84.313</b>	<b>169.126</b>	<b>251.064</b>	<b>206.218</b>
<b>Clientes</b>	0	0	0	0	0
<b>Inversiones financieras temporales</b>	0	0	0	0	0
<b>Crédito Fiscal por IS</b>	24.232	0	0	0	0



<b>IVA a compensar</b>	33.178	19.692	54.591	71.120	57.563
<b>Tesorería</b>	145.102	509.702	458.429	889.130	1.574.033
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>202.512</b>	<b>529.394</b>	<b>513.020</b>	<b>960.250</b>	<b>1.631.595</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>304.021</b>	<b>613.707</b>	<b>682.146</b>	<b>1.211.314</b>	<b>1.837.814</b>
<b>PASIVO Y Pº NETO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Capital Social</b>	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
<b>Reserva Legal</b>			18.421	34.000	34.000
<b>Reserva Voluntaria</b>			36.842	68.000	68.000
<b>Beneficio Neto (después de IS)</b>	-72.697	256.905	157.111	462.110	934.165
<b>Pérdidas Acumuladas</b>		-72.697	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>97.303</b>	<b>354.208</b>	<b>382.373</b>	<b>734.110</b>	<b>1.206.165</b>
<b>Préstamos a L/P</b>	130.000	97.500	65.000	32.500	0
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>130.000</b>	<b>97.500</b>	<b>65.000</b>	<b>32.500</b>	<b>0</b>
<b>Proveedores</b>	55.318	78.768	137.875	222.539	250.769





<b>HP acreedora por IRPF y SS</b>	21.400	21.828	44.528	68.128	69.491
<b>HP Acreedora por IVA</b>					
<b>HP Acreedora IS</b>	0	61.403	52.370	154.037	311.388
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>76.718</b>	<b>161.999</b>	<b>234.773</b>	<b>444.704</b>	<b>631.648</b>
<b>TOTAL PASIVO Y Pº NETO</b>	<b>304.021</b>	<b>613.707</b>	<b>682.146</b>	<b>1.211.314</b>	<b>1.837.814</b>



## CUENTA DE RESULTADOS: 2012

### Previsión Cuenta de Resultados 2012

	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>														
Ventas	<b>970.552</b>		0	0	0	92.308	92.308	97.583	105.495	110.770	113.407	118.682	118.682	121.319
Coste de Ventas	<b>374.974</b>		0	0	0	35.657	35.657	37.760	40.721	42.710	43.818	45.886	45.886	46.880
<b>Margen Bruto</b>	<b>595.578</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56.651</b>	<b>56.651</b>	<b>59.823</b>	<b>64.774</b>	<b>68.060</b>	<b>69.589</b>	<b>72.796</b>	<b>72.796</b>	<b>74.439</b>
<b>GASTOS</b>														
GASTOS DE PERSONAL	<b>111.830</b>		0	0	0	11.440	11.440	11.440	11.440	11.440	11.440	11.440	11.440	20.310
GASTOS CORRIENTES	<b>213.217</b>		8.692	10.392	18.733	20.272	18.531	20.231	18.572	20.231	18.531	20.272	18.531	20.231
GASTOS SERVICIOS PROF EXTERNOS	<b>8.250</b>		500	500	500	750	750	750	750	750	750	750	750	750
TRIBUTOS E IMPUESTOS	<b>6.932</b>		0	0	6.932	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTINGENCIAS	<b>20.831</b>		544	452	789	3.989	3.843	873	807	855	789	863	3.595	3.429
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>2.237</b>		0	0	2.237	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE MARKETING	<b>299.310</b>		4.404	404	504	78.714	76.804	854	854	404	454	554	70.604	64.754
<b>Total gastos</b>	<b>662.607</b>		<b>14.140</b>	<b>11.748</b>	<b>29.695</b>	<b>115.166</b>	<b>111.368</b>	<b>34.148</b>	<b>32.423</b>	<b>33.680</b>	<b>31.964</b>	<b>33.879</b>	<b>104.920</b>	<b>109.475</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>-67.029</b>		<b>-14.140</b>	<b>-11.748</b>	<b>-29.695</b>	<b>-58.515</b>	<b>-54.717</b>	<b>25.675</b>	<b>32.351</b>	<b>34.380</b>	<b>37.624</b>	<b>38.917</b>	<b>-32.124</b>	<b>-35.036</b>
Amortizaciones	<b>20.800</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.800
<b>E.B.I.T.</b>	<b>-87.829</b>		<b>-14.140</b>	<b>-11.748</b>	<b>-29.695</b>	<b>-58.515</b>	<b>-54.717</b>	<b>25.675</b>	<b>32.351</b>	<b>34.380</b>	<b>37.624</b>	<b>38.917</b>	<b>-32.124</b>	<b>-55.835</b>
<b>FINANCIEROS</b>														
Ingresos	<b>0</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	<b>9.100</b>		758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758



<b>RESULTADO</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>antes de impuestos</b>	<b>-96.929</b>		<b>-14.898</b>	<b>-12.506</b>	<b>-30.454</b>	<b>-59.273</b>	<b>-55.476</b>	<b>24.916</b>	<b>31.592</b>	<b>33.621</b>	<b>36.866</b>	<b>38.159</b>	<b>-32.883</b>	<b>-56.594</b>
<b>Impuestos</b>	<b>-29.079</b>		<b>-4.470</b>	<b>-3.752</b>	<b>-9.136</b>	<b>-17.782</b>	<b>-16.643</b>	<b>7.475</b>	<b>9.478</b>	<b>10.086</b>	<b>11.060</b>	<b>11.448</b>	<b>-9.865</b>	<b>-16.978</b>
<b>30%</b>														
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-67.850</b>		<b>-10.429</b>	<b>-8.754</b>	<b>-21.318</b>	<b>-41.491</b>	<b>-38.833</b>	<b>17.441</b>	<b>22.115</b>	<b>23.535</b>	<b>25.806</b>	<b>26.711</b>	<b>-23.018</b>	<b>-39.616</b>



## CUENTA DE RESULTADOS: 2013

### Previsión Cuenta de Resultados 2013

INGRESOS	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	<b>1.563.485</b>		156.349	125.079	140.714	125.079	125.079	125.079	125.079	62.539	125.079	140.714	140.714	171.983
Coste de Ventas	<b>606.845</b>		60.684	48.548	54.616	48.548	48.548	48.548	48.548	24.274	48.548	54.616	54.616	66.753
<b>Margen Bruto</b>	<b>956.641</b>		<b>95.664</b>	<b>76.531</b>	<b>86.098</b>	<b>76.531</b>	<b>76.531</b>	<b>76.531</b>	<b>76.531</b>	<b>38.266</b>	<b>76.531</b>	<b>86.098</b>	<b>86.098</b>	<b>105.230</b>
GASTOS	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS DE PERSONAL	<b>149.073</b>		11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	11.669	20.717
GASTOS CORRIENTES	<b>246.177</b>		22.711	20.635	23.923	20.677	18.901	20.635	18.943	20.635	18.901	20.677	18.901	20.635
GASTOS SERVICIOS PROF EXTERNOS	<b>9.180</b>		765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765
TRIBUTOS E IMPUESTOS	<b>0</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTINGENCIAS	<b>16.494</b>		1.119	873	1.008	3.849	1.064	891	823	873	805	880	811	3.498
FORMACIÓN Y DESARROLLO	<b>2.981</b>				2.981									
GASTOS DE MARKETING	<b>156.998</b>		4.492	412	514	74.791	6.940	871	871	412	463	565	616	66.049
<b>Total gastos</b>	<b>580.905</b>		<b>40.756</b>	<b>34.354</b>	<b>40.860</b>	<b>111.751</b>	<b>39.340</b>	<b>34.831</b>	<b>33.071</b>	<b>34.354</b>	<b>32.604</b>	<b>34.557</b>	<b>32.763</b>	<b>111.664</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>375.736</b>		<b>54.908</b>	<b>42.177</b>	<b>45.237</b>	<b>-35.220</b>	<b>37.192</b>	<b>41.700</b>	<b>43.460</b>	<b>3.912</b>	<b>43.928</b>	<b>51.541</b>	<b>53.335</b>	<b>-6.434</b>
Amortizaciones	<b>24.096</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.096
<b>E.B.I.T.</b>	<b>351.640</b>		<b>54.908</b>	<b>42.177</b>	<b>45.237</b>	<b>-35.220</b>	<b>37.192</b>	<b>41.700</b>	<b>43.460</b>	<b>3.912</b>	<b>43.928</b>	<b>51.541</b>	<b>53.335</b>	<b>-30.529</b>
FINANCIEROS	Total	% s/ ventas	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero
Ingresos	<b>0</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	<b>9.100</b>		<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>	<b>758</b>



<b>RESULTADO</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero
<b>antes de impuestos</b>	<b>342.540</b>		<b>54.150</b>	<b>41.419</b>	<b>44.479</b>	<b>-35.978</b>	<b>36.433</b>	<b>40.942</b>	<b>42.701</b>	<b>3.153</b>	<b>43.169</b>	<b>50.783</b>	<b>52.577</b>	<b>-31.288</b>
<b>Impuestos</b>	<b>102.762</b>		<b>16.245</b>	<b>12.426</b>	<b>13.344</b>	<b>-10.793</b>	<b>10.930</b>	<b>12.282</b>	<b>12.810</b>	<b>946</b>	<b>12.951</b>	<b>15.235</b>	<b>15.773</b>	<b>-9.386</b>
<b>30%</b>														
<b>Beneficio Neto</b>	<b>239.778</b>		<b>37.905</b>	<b>28.993</b>	<b>31.135</b>	<b>-25.185</b>	<b>25.503</b>	<b>28.659</b>	<b>29.891</b>	<b>2.207</b>	<b>30.218</b>	<b>35.548</b>	<b>36.804</b>	<b>-21.901</b>
			<b>-29.945</b>	<b>-952</b>	30.183	4.998	30.502	59.161	89.052	91.259	121.478	157.026	193.829	171.928



## CUENTA DE RESULTADOS: 2014

### Previsión Cuenta de Resultados 2014

<b>INGRESOS</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	<b>2.604.129</b>		159.476	127.580	143.528	223.581	223.581	229.066	237.295	178.991	245.524	266.957	266.957	301.595
<b>Coste de Ventas</b>	<b>1.008.955</b>		61.898	49.519	55.708	86.602	86.602	88.789	91.869	69.177	95.090	103.429	103.429	116.843
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.595.175</b>		<b>97.577</b>	<b>78.062</b>	<b>87.820</b>	<b>136.979</b>	<b>136.979</b>	<b>140.278</b>	<b>145.426</b>	<b>109.813</b>	<b>150.434</b>	<b>163.527</b>	<b>163.527</b>	<b>184.752</b>
<b>GASTOS</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>304.110</b>		23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	23.804	42.262
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>475.445</b>		36.272	33.337	40.928	42.174	38.552	42.089	38.637	42.089	38.552	42.174	38.552	42.089
<b>GASTOS SERVICIOS PROF EXTERNOS</b>	<b>18.727</b>		1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561	1.561
<b>TRIBUTOS E IMPUESTOS</b>	<b>6.935</b>		0	0	6.935	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CONTINGENCIAS</b>	<b>38.951</b>		1.880	1.430	2.069	8.075	5.083	1.817	1.679	1.780	1.642	1.796	4.567	7.135
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>6.082</b>				6.082									
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>479.607</b>		9.162	841	9.235	158.149	86.955	1.777	1.777	841	945	1.153	74.057	134.715
<b>Total gastos</b>	<b>1.329.858</b>		<b>72.679</b>	<b>60.973</b>	<b>90.614</b>	<b>233.764</b>	<b>155.955</b>	<b>71.048</b>	<b>67.458</b>	<b>70.074</b>	<b>66.504</b>	<b>70.487</b>	<b>142.541</b>	<b>227.760</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>265.317</b>		<b>24.898</b>	<b>17.089</b>	<b>-2.794</b>	<b>-96.785</b>	<b>-18.976</b>	<b>69.230</b>	<b>77.968</b>	<b>39.739</b>	<b>83.930</b>	<b>93.040</b>	<b>20.987</b>	<b>-43.009</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>49.011</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49.011</b>
<b>E.B.I.T.</b>	<b>216.306</b>		<b>24.898</b>	<b>17.089</b>	<b>-2.794</b>	<b>-96.785</b>	<b>-18.976</b>	<b>69.230</b>	<b>77.968</b>	<b>39.739</b>	<b>83.930</b>	<b>93.040</b>	<b>20.987</b>	<b>-92.020</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre



Ingresos	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	6.825		569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
RESULTADO	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	antes de impuestos	209.481		24.330	16.521	-3.363	-97.353	-19.545	68.661	77.399	39.170	83.361	92.471	20.418
Impuestos	62.844		7.299	4.956	-1.009	-29.206	-5.863	20.598	23.220	11.751	25.008	27.741	6.125	-27.777
30%														
Beneficio Neto	146.637		17.031	11.564	-2.354	-68.147	-13.681	48.063	54.179	27.419	58.353	64.730	14.293	-64.812
			188.958	200.523	198.169	130.021	116.340	164.403	218.582	246.001	304.354	369.084	383.376	318.564



## CUENTA DE RESULTADOS: 2015

INGRESOS	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Novi	Dic
Ventas	<b>4.282.237</b>		325.268	260.214	292.741	358.134	358.134	363.730	372.123	247.611	380.516	418.638	418.638	486.489
Coste de Ventas	<b>1.660.195</b>		126.272	101.018	113.645	138.814	138.814	141.043	144.182	95.781	147.465	162.284	162.284	188.592
Margen Bruto	<b>2.622.042</b>		<b>198.995</b>	<b>159.196</b>	<b>179.096</b>	<b>219.320</b>	<b>219.320</b>	<b>222.687</b>	<b>227.940</b>	<b>151.830</b>	<b>233.051</b>	<b>256.354</b>	<b>256.354</b>	<b>297.897</b>
GASTOS	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Novi	Dici
GASTOS DE PERSONAL	<b>465.288</b>		36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	36.421	64.661
GASTOS CORRIENTES	<b>654.802</b>		57.347	53.944	65.673	55.585	50.044	55.454	50.175	55.454	50.044	55.584	50.044	55.454
GASTOS SERVICIOS PROF EXTERNOS	<b>28.649</b>		2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387	2.387
TRIBUTOS E IMPUESTOS	<b>7.073</b>		0	0	7.073	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTINGENCIAS	<b>56.059</b>		2.950	2.305	4.122	11.881	7.560	2.422	2.211	2.365	2.155	2.389	5.142	10.557





<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>9.306</b>				9.306									
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>718.032</b>		14.016	1.286	34.979	239.061	136.560	2.718	2.718	1.286	1.445	1.764	76.123	206.075
<b>Total gastos</b>	<b>1.939.209</b>		<b>113.121</b>	<b>96.343</b>	<b>159.961</b>	<b>345.335</b>	<b>232.972</b>	<b>99.402</b>	<b>93.912</b>	<b>97.913</b>	<b>92.453</b>	<b>98.545</b>	<b>170.117</b>	<b>339.133</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>682.832</b>		<b>85.874</b>	<b>62.853</b>	<b>19.135</b>	<b>-126.015</b>	<b>-13.652</b>	<b>123.284</b>	<b>134.028</b>	<b>53.917</b>	<b>140.598</b>	<b>157.809</b>	<b>86.237</b>	<b>-41.236</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>62.135</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62.135</b>
<b>E.B.I.T.</b>	<b>620.697</b>		<b>85.874</b>	<b>62.853</b>	<b>19.135</b>	<b>-126.015</b>	<b>-13.652</b>	<b>123.284</b>	<b>134.028</b>	<b>53.917</b>	<b>140.598</b>	<b>157.809</b>	<b>86.237</b>	<b>-103.371</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos</b>	<b>4.550</b>		<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>379</b>
<b>RESULTADO</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>antes de impuestos</b>	<b>616.147</b>		<b>85.495</b>	<b>62.474</b>	<b>18.756</b>	<b>#####</b>	<b>-14.031</b>	<b>122.905</b>	<b>133.649</b>	<b>53.538</b>	<b>140.219</b>	<b>157.430</b>	<b>85.858</b>	<b>#####</b>
<b>Impuestos</b>	<b>184.844</b>		<b>25.648</b>	<b>18.742</b>	<b>5.627</b>	<b>-37.918</b>	<b>-4.209</b>	<b>36.871</b>	<b>40.095</b>	<b>16.061</b>	<b>42.066</b>	<b>47.229</b>	<b>25.757</b>	<b>-31.125</b>
<b>30%</b>														



<b>Beneficio Neto</b>	<b>431.303</b>		<b>59.846</b>	<b>43.732</b>	<b>13.129</b>	<b>-88.476</b>	<b>-9.822</b>	<b>86.033</b>	<b>93.554</b>	<b>37.477</b>	<b>98.153</b>	<b>110.201</b>	<b>60.101</b>	<b>-72.625</b>
			378.411	422.142	435.271	346.795	336.973	423.007	516.561	554.038	652.191	762.392	822.492	749.867



## CUENTA DE RESULTADOS: 2016

### Previsión Cuenta de Resultados 2016

INGRESOS		Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		<b>4.977.550</b>		497.755	398.204	447.979	398.204	398.204	398.204	398.204	199.102	398.204	447.979	447.979	547.530
Coste de Ventas		<b>1.931.966</b>		193.197	154.557	173.877	154.557	154.557	154.557	154.557	77.279	154.557	173.877	173.877	212.516
Margen Bruto		<b>3.045.584</b>		<b>304.558</b>	<b>243.647</b>	<b>274.103</b>	<b>243.647</b>	<b>243.647</b>	<b>243.647</b>	<b>243.647</b>	<b>121.823</b>	<b>243.647</b>	<b>274.103</b>	<b>274.103</b>	<b>335.014</b>
GASTOS		Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS DE PERSONAL		<b>474.594</b>		37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	37.149	65.954
GASTOS CORRIENTES		<b>670.977</b>		61.385	56.563	65.635	56.696	51.045	56.563	51.178	56.563	51.045	56.696	51.045	56.563
GASTOS SERVICIOS PROF EXTERNOS		<b>29.222</b>		2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435	2.435
TRIBUTOS E IMPUESTOS		<b>0</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



<b>CONTINGENCIAS</b>	<b>48.001</b>		3.125	2.412	2.788	11.889	3.023	2.471	2.255	2.412	2.198	2.437	2.218	10.771
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>0</b>													
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>499.824</b>		14.302	1.312	1.637	238.105	22.095	2.774	2.774	1.312	1.475	1.800	1.962	210.276
<b>Total gastos</b>	<b>1.722.618</b>		<b>118.396</b>	<b>99.872</b>	<b>109.645</b>	<b>346.275</b>	<b>115.748</b>	<b>101.392</b>	<b>95.792</b>	<b>99.872</b>	<b>94.302</b>	<b>100.517</b>	<b>94.809</b>	<b>345.999</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>1.322.966</b>		<b>186.163</b>	<b>143.775</b>	<b>164.458</b>	<b>-102.628</b>	<b>127.899</b>	<b>142.255</b>	<b>147.855</b>	<b>21.951</b>	<b>149.344</b>	<b>173.586</b>	<b>179.293</b>	<b>-10.985</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>65.646</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>65.646</b>
<b>E.B.I.T.</b>	<b>1.257.321</b>		<b>186.163</b>	<b>143.775</b>	<b>164.458</b>	<b>-102.628</b>	<b>127.899</b>	<b>142.255</b>	<b>147.855</b>	<b>21.951</b>	<b>149.344</b>	<b>173.586</b>	<b>179.293</b>	<b>-76.630</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos</b>	<b>2.275</b>		<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>
<b>RESULTADO</b>	Total	% s/ ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>antes de impuestos</b>	<b>1.255.046</b>		<b>185.973</b>	<b>143.585</b>	<b>164.268</b>	<b>#####</b>	<b>127.709</b>	<b>142.065</b>	<b>147.665</b>	<b>21.762</b>	<b>149.155</b>	<b>173.396</b>	<b>179.104</b>	<b>-76.820</b>
<b>Impuestos</b>	<b>376.514</b>		<b>55.792</b>	<b>43.076</b>	<b>49.280</b>	<b>-30.845</b>	<b>38.313</b>	<b>42.620</b>	<b>44.300</b>	<b>6.529</b>	<b>44.746</b>	<b>52.019</b>	<b>53.731</b>	<b>-23.046</b>



30%

<b>Beneficio Neto</b>	<b>878.532</b>		<b>130.181</b>	<b>100.510</b>	<b>114.988</b>	<b>-71.972</b>	<b>89.397</b>	<b>99.446</b>	<b>103.366</b>	<b>15.233</b>	<b>104.408</b>	<b>121.377</b>	<b>125.373</b>	<b>-53.774</b>
			880.048	980.558	1.095.546	1.023.573	1.112.970	1.212.416	1.315.782	1.331.015	1.435.423	1.556.800	1.682.173	1.628.399

# ANEXO E: FUENTES DE FINANCIACIÓN ESPECÍFICA PARA EMPRENDEDORES: ENISA (LÍNEA PARA JOVENES EMPRENDEDORES).

## OBJETIVO

Estimular la creación de empresas promovidas por jóvenes empresarios, facilitando el acceso a una financiación preferente con la única garantía de su proyecto empresarial.

## INVERSIONES FINANCIABLES

- Adquisición de activos fijos.
- Activo circulante necesario para el desarrollo de la actividad.

## BENEFICIARIOS

Todas aquellas PYME que cumplan los siguientes requisitos:

- Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto del préstamo, en el ámbito territorial español.
- Deberán constituir una sociedad mercantil o en caso de ya existir la constitución de la sociedad como máximo en los veinticuatro meses anteriores a la presentación de la solicitud.
- El plan de empresa deberá incluir aspectos innovadores, bien relacionados con el producto y/o servicio, su producción, comercialización, gestión, etc.
- Firma de los promotores como compromiso e implicación del empresario en su proyecto empresarial.
- Ser PYME con forma societaria, conforme a la definición establecida en la Recomendación de la Comisión de la Unión Europea, de 6 de agosto de 2008.
- Estar enmarcada en cualquier sector de actividad, excepto el inmobiliario y el financiero.

**INSTRUMENTO FINANCIERO:** Préstamo participativo.

## CONDICIONES FINANCIERAS:

- Importe máximo del préstamo: 50.000€.
  - Tipo de interés mínimo (fijo): Euribor a un año + 2,0%.
-

- Tipo de interés variable: Se determinará en función de la rentabilidad financiera de la empresa.
- Tipo de interés total: fijo + variable = **6%**.
- Comisión de apertura: 0,5%.
- Gastos de estudio: 0%.
- Coste de las garantías: no precisa aval.
- La empresa beneficiaria deberá aportar, en forma de recursos propios, al menos un 15% de la cuantía del préstamo recibido por ENISA. Las aportaciones podrán ser dinerarias o no dinerarias, siempre y cuando éstas últimas no superen el 50% de la aportación a cargo de la sociedad beneficiaria.
- Periodo máximo de amortización: 4 años.
- Carencia: 6 meses para la amortización del capital, no de los intereses.
- La edad de quien o quienes ostenten la mayoría de la empresa sea como máximo de 35 años.
- En el supuesto de amortización anticipada del préstamo, se satisfará una comisión del 2% de la cantidad amortizada.

## **AVALMADRID LÍNEA EMPRENDEDORES**

### **OBJETO:**

**Potenciar la creación de empresas en la Comunidad de Madrid, sobre proyectos empresariales viables** y rentables en términos de generación de riqueza y empleo, facilitando a los emprendedores el acceso a una financiación preferente.

### **BENEFICIARIOS:**

Todas aquellas Pymes y autónomos, que cumplan los siguientes requisitos:

1. Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.
2. La constitución de la sociedad o el alta de autónomos debe producirse, como máximo, en los 24 meses anteriores a la presentación de la solicitud.
3. Aportar recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión.
4. Se comprometan en su proyecto empresarial.

TIPO DE FINANCIACIÓN: Préstamo leasing

---

## INVERSIONES FINANCIABLES:

1. Adquisición de activos fijos.
2. Activo circulante necesario para el desarrollo de la actividad.
3. Puesta en marcha de la sociedad.

## CONDICIONES FINANCIERAS:

### Condiciones Financieras pactadas con Establecimientos de crédito y entidades financieras:

Tipo de interés: Euribor + 1,75 / 2,5 anual

Comisión de Apertura: 0,50%

### Costes de AVALMADRID, S.G.R.:

Gastos de Estudio: 0,50%

Coste de aval anual: 1,25%

Modificación de contrato: 0,15% (mínimo 100€)

### Participaciones Sociales:

Depósito entre un 2% y 3% de la operación, recuperables a la cancelación de la misma.

**Plazo: Hasta 5 años.**

**Importe Máximo: 60.000 €**

- La revisión de los intereses es anual.
- No existe penalización por cancelación anticipada.
- Sujeto a la condición de minipymes de la Unión Europea.
- Condicionado a la disponibilidad de fondos.

## ICO EMPRENDEDORES 2.012

### CONDICIONES:

Financiación, orientada a autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años.

Se financian los activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, adquisición de vehículos turismos, incluido el IVA o impuestos de análoga naturaleza y adquisición de empresas. Se podrán financiar gastos de circulante con el límite del 10% de la financiación total.

La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las entidades de crédito.

---



**Importe de la operación:** Hasta 1 millón € en una o varias operaciones.

**Modalidad:** préstamo /leasing.

**Amortización y carencia:** 3, 5 ó 7 años, con la posibilidad de hasta 1 año de carencia.

**Tipo de interés:** Fijo/Variable (Euribor 6 meses), más diferencial, más hasta un margen del 2,20% (sin carencia) o del 2,00% (con carencia).

**Bonificación:** 43 € por cada 1.000 €, de financiación que se aplicará a la reducción del saldo vivo de la operación (equivalente 1,50% del tipo de interés para un préstamo tipo).

\* La bonificación solo se aplicará a los primeros 135 millones de euros formalizados de esta línea.

**Comisiones:** Las entidades no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de: comisión de apertura, de estudio o de disponibilidad.

**Garantías:** A determinar por la entidad financiera con la que se tramite la operación.

#### VIGENCIA:

Se podrán formalizar préstamos al amparo de esta línea hasta el 15 de diciembre de 2012 o antes si se produce agotamiento de fondos.

#### TIPOS DE INTERÉS:

- Tipo de interés FIJO:

Años	Carencia	Nominal Semestral	TAE
3 años	Sin carencia	6.323	6.423
5 años	Sin carencia	6.516	6.622
5 años	1 año de carencia	6.613	6.722
7 años	Sin carencia	6.608	6.717
7 años	1 año de carencia	6.682	6.794

- Tipo de interés VARIABLE (6 meses):

Años	Carencia	Nominal Semestral	TAE
6 meses	Sin carencia	5.729	5.893
6 meses	Con carencia	5.829	5.997

---