



UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS (ICADE)

PLAN DE NEGOCIO: RESTAURANTE DE POLLO EN EL BARRIO DE MONTECARMELO: C'ALL

Clave: 201303177

Coordinador: Olga Bocigas Solar

Madrid

Abril 2018

Marcos Martín Fernández de Piérola

PLAN DE NEGOCIO: RESTAURANTE DE POLLO EN EL BARRIO DE
MONTECARMELO: C'ALL



Resumen

Este plan de negocio va dirigido a la creación de un restaurante un tanto peculiar. El restaurante se basa en una sola materia prima que es la carne de pollo. La idea surgió por unos amantes de este tipo de carne, la cual es muy sana y limpia. Ideal para nosotros, amantes del deporte y del gimnasio, ya que contiene un alto contenido en proteína y sus grasas son casi nulas.

Si te paras a pensar hay muy pocos restaurantes por no decir ninguno, que cubren este nicho de mercado, los amantes del pollo. Siempre encuentras sitios donde te pueden servir pollo en sus distintas variaciones, pero ninguno de ellos lo tiene como plato principal. En ese momento fue cuando se nos vino a la cabeza la idea de poder crear nosotros ese restaurante donde la carne de pollo, esa carne tan rica pero siempre secundaria en todos los restaurantes a los que acudes, sea la protagonista.

Como primer punto de partida y aprovechando el trabajo de fin de grado, nos encontramos con el plan de negocio de nuestro futuro restaurante. Una vez elaborado y detallado a la perfección, es cuestión de tiempo y recursos que podamos poner en marcha lo aprendido en este plan.

En este plan de negocio, se encuentran las pautas necesarias a desarrollar para poner en funcionamiento el restaurante. Investigando sobre su viabilidad operativa, financiación y su impacto en la sociedad.

Abstract

This business plan is aimed at the creation of a somewhat peculiar restaurant. The restaurant is based on a single raw material that is chicken meat. The idea came from lovers of this type of meat, which is very healthy and clean. Ideal for us, sports and gym lovers, since it contains a high protein content and its fats are almost nil.

If you stop to think there are very few restaurants to say nothing, covering this niche market, chicken lovers. You always find places where you can serve chicken in its different variations, but none of them has it as a main course. At that moment, it was when we came to the idea that we could create that restaurant where chicken meat, that meat so rich but always secondary in all the restaurants you go to, be the protagonist.

As a first starting point and taking advantage of the end of degree work, we find the business plan of our future restaurant. Once elaborated and detailed to perfection, it is a question of time and resources that we can start what we learned in this plan.

In this business plan, there are the necessary guidelines to develop to put the restaurant into operation. Investigating its operational feasibility, financing and its impact on society.

INDICE PLAN DE NEGOCIO C'ALL

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1) RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	1
1.2) EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES DE LA IDEA Y SITUACIÓN ACTUAL	2
1.3) PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES DEL PROYECTO	4
1.4) VALORACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: ANÁLISIS DAFO	4
1.5) VENTAJA COMPETITIVA. NECESIDAD DETECTADA INSATISFACTORIAMENTE CUBIERTA	9
2 PLAN DE MARKETING	11
2.1 ANÁLISIS DE MERCADO	11
2.2 ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.	14
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	17
2.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO. MARCA. POSICIONAMIENTO	20
2.4.1 EL PRODUCTO	20
2.4.2 LA EXPERIENCIA	22
2.5 PLAN DE DISTRIBUCIÓN	22
2.6 PLAN DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN.	23
2.7 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA	24
2.8 PREVISIÓN DE VENTAS	25
3 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE NEGOCIO (MÉTODO LEAN STARTUP)	26
3.1 ENUMERACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE NEGOCIO	27
3.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	27
3.3 CONSTRUCCIÓN O ELABORACIÓN DE PROTOTIPO O DE MODELO DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	28
3.4 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE NEGOCIO EN EL MERCADO REAL CON CLIENTES REALES UTILIZANDO EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	28
4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN	29
4.1 UBICACIÓN	29
4.2 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	30
4.3 DIAGRAMA PROCESOS DE C'ALL	30
4.4 CAPACIDAD	32
4.4.1 CAPACIDAD DE ASIENTO CONOCIENDO EL ESPACIO QUE OCUPARÁ	32
4.5 PROVEEDORES	32
4.5.1 PROVEEDORES DE PRODUCTOS RUTINARIOS	32
4.5.2 PROVEEDORES DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	33
4.5.3 CRITERIOS DE ELECCIÓN DE NUESTROS PROVEEDORES	34
4.6 FORMAS Y PLAZOS DE PAGO Y COBROS DE PROVEEDORES Y CLIENTES	34
4.6.1 CLIENTES	34
4.6.2 PROVEEDORES	34
4.7 GESTIÓN DE STOCK	35
5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	35

5.1 POLÍTICA DE RRHH	35
5.2 ORGANIZACIÓN	36
5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA. COSTES SALARIALES.	37
6 ÁREA JURÍDICO-FISCAL	38
6.1 FORMA JURÍDICA	38
6.2 OBLIGACIONES FISCALES	39
6.2.1 PROCEDIMIENTO ALTA DE LA SOCIEDAD:	39
6.3 PERMISOS, LICENCIAS. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS GENERALES.	41
6.3.1 LICENCIA DE APERTURA DE ACTIVIDAD	41
6.4 PROTECCIÓN JURÍDICA	41
6.5 NORMAS QUE REGULAN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	42
7 PLAN FINANCIERO-ECONÓMICO	44
7.1 PLAN DE INVERSIONES NECESARIAS	44
7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN	44
7.3 SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES	44
7.3.1 COBRO A CLIENTES	44
7.3.2 PAGO A PROVEEDORES	45
7.4 PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS	45
7.4.1 VENTAS	45
7.4.2 ESCENARIOS DE INGRESOS	45
7.4.3 APERTURA DE NUEVOS RESTAURANTES	46
7.4.4 GASTOS DE PERSONAL	46
7.4.5 ALQUILER LOCAL	46
7.4.6 GASTO EN MARKETING	47
7.4.7 OTROS GASTOS OPERATIVOS	47
7.4.8 MATERIAS PRIMAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS	47
7.4.9 CUENTA DE RESULTADOS OPERATIVOS PREVISIONAL	48
7.5 BALANCE DE SITUACIÓN	49
7.6 RATIOS OPERATIVOS CLIENTE Y TRABAJADORES	51
7.6.1 NÚMERO DE CLIENTES	51
7.6.2 NÚMERO DE SERVICIOS TOTALES	52
7.6.3 FACTURACIÓN POR EMPLEADO	53
8 CALENDARIO Y EJECUCIÓN	54
9 CONCLUSIONES	56
10 BIBLIOGRAFÍA	58
11 ANEXOS	61
11.1 ANEXO 1: DATOS BARRIO DE MONTECARMELO	61
11.2. ANEXO 2: ENCUESTA ELABORADA	66
11.3 ANEXO 3. DATOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA	70
11.4 ANEXO 4. TODOS LOS RESTAURANTES QUE HAY EN MONTECARMELO	80
11.5 ANEXO 5. ANÁLISIS DE LA PREVISIÓN DE VENTAS	84
10.6 ANEXO 6. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL ESCOGIDO	86

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1) Resumen Ejecutivo del Proyecto

Los socios de esta idea de negocio son Marcos Martín Fernández de Piérola y Carlos Gamboa Cano. Dos alumnos de ICADE, uno terminando la carrera y el otro terminando el Master en Dirección, con ganas de emprender y poder trabajar para ellos mismos.

La idea de negocio que vamos a desarrollar es un restaurante que combine comida sana y rica con un servicio rápido e innovador. La forma de poder lograr esto es trabajando con la carne de pollo, carne sabrosa y fácil de obtener. La ventaja que nos proporciona esta materia prima, nos facilita la innovación de nuevos platos, esta característica es muy relevante puesto que nos ayuda a la hora de diferenciarnos dentro del sector, mejorando cada día. La carta que ofreceremos será muy variada, pero siempre teniendo como protagonista la carne de pollo. El nombre del proyecto es C'ALL, formulamos esta palabra combinando Chicken y ALL, lo que significa Pollo y Todo en español. El nombre en sí nos pareció simple y fácil de recordar, pero siempre refiriéndonos a nuestro núcleo principal, el pollo.

Nuestro restaurante se va a localizar en el barrio de Montecarmelo, barrio en el norte de Madrid con una población que se ajusta a las características que C'ALL quiere enfocarse. La población tiene una edad media de 45 años, con un nivel adquisitivo medio-alto y con una media de 2 niños por familia. El local está localizado en la calle Avenida del Monasterio de El Escorial, 30, 28049 Montecarmelo, Madrid. Es una de las dos calles más transitadas del barrio y la segunda con más restaurantes por metro cuadrado. El local cuenta con 230 metros cuadrados, lo que nos permitirá dar servicio a 65 personas con una distribución de 13 mesas y una barra de 6 metros. Todas estas mesas contarán con una tablet electrónica desde todos los comensales podrán pedir sus platos. De esta manera ahorraremos tiempo a los camareros y toda la información quedará mejor organizada.

Según el análisis cuantitativo contamos con un público objetivo de 27 años de media, con proporciones similares entre mujeres y hombres. Un 20% del total muestral (137) vendrían a nuestro restaurante y su gasto medio por comida o cena se encuentra en 16€, 4€ por encima de nuestro precio medio. Además, es el grupo con porcentaje más alto dentro de la zona semiurbana, zona estratégica de C'ALL para abrir restaurantes (Montecarmelo es la primera opción).

A la hora de elegir nuestro equipo de trabajo, debemos de ser muy selectos ya que serán la imagen de nuestra marca a la hora de interactuar con nuestros clientes. Para el proceso de selección contamos con unos socios; compañeros de la universidad con experiencia en el departamento de RRHH de compañías big four como PriceWaterhouse, este servicio nos lo proporcionarán gratuitamente.

La inversión inicial en el proyecto es de 230.000€. Según nuestro análisis económico financiero esta inversión podrá ser recuperada en un intervalo de 2-3 años dependiendo de si nos encontramos en escenarios: normal, positivo o negativo.

La duración de la puesta a punto será de unos 3 meses, desde septiembre 2018 hasta el 21 de noviembre que es la fecha prevista de inauguración.

1.2) Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual

¿Cuántos de nosotros no habremos pensado en una idea de restaurante perfecta para nosotros? Ese típico restaurante donde piensas que podrías comer todos los días de la semana porque no te cansarías de él, ¿y si ese restaurante no solo fuese perfecto para ti, y fuese perfecto para mucha más gente? Pues esto mismo pensamos nosotros a la hora de debatir sobre nuestro restaurante favorito; emergió así este plan de negocio, enfocado a desarrollarlo en el momento que contemos con los recursos para ello.

La idea de crear este proyecto surgió pensando con un compañero en un futuro negocio rentable y acorde a nuestras ideas, porque trabajar en algo que te motive no es trabajar sino ganar dinero haciendo algo que te gusta. Nos caracterizamos por disfrutar quedando los fines de semana para reunirnos con amigos en distintos locales de Madrid mientras nos deleitamos con voluminosas cenas o comidas; por otra parte, el deporte y gimnasio son puntos fundamentales en nuestra vida ya que cuidar el cuerpo es básico en nosotros. La fusión que surge de estos dos hobbies es la comida sana. Sugerimos una idea de restaurante enfocada a materias primas y procesos de cocina donde las grasas transgénicas y azúcares innecesarios brillen por su ausencia.

La sociedad española es conocida por ese afán de pasar los días fuera de casa con amigos y familia siempre dispuestos a entrar en cualquier restaurante, bar, feria o chiringuito en busca de comida y bebida. Los hogares españoles destinan un 15% de su renta al consumo en restaurantes y bares, liderando el ranking en Europa. Dicho porcentaje es más del doble del promedio de la UE y más del triple que Alemania. (Javier G, 2017) . En un primer

momento, la idea de nuestro restaurante, nos pareció una buena idea como para poder desarrollar en España y así es como empezó a ir cogiendo forma C'ALL.

En el corto plazo queremos crear un restaurante en Madrid donde el pollo sea el protagonista.

En el largo plazo, ser una cadena de restaurantes a nivel internacional.

Queremos crear un restaurante donde todos nuestros platos se centrarán en el pollo, la carne de pollo es una carne blanca, alimento básico presente en la cocina de todo el mundo y además muy saludable, por lo que es recomendado por médicos y nutricionistas. Tiene una textura tierna y un sabor muy suave que la hace fácilmente combinable con otros alimentos y puede incluirse en la dieta de los niños desde pequeños. Destaca por su bajo contenido en grasas y su gran sabor que hace que a muy poca gente le disguste. (Pérez, 2017)

Otras ventajas que podemos conseguir enfocándonos en el pollo es su rapidez ya que es una carne que se puede elaborar rápidamente con costes bajos de materia prima.

En lo que respecta al local, queremos conseguir un toque moderno con mobiliario de madera combinando mesas altas y bajas, además, el público podrá ver la cocina en todo momento a través de unas cristaleras para darle mayor seguridad del producto que van a consumir. La tecnología será clave para poder intermediar con los clientes, contaremos con tablets electrónicas en casa mesa donde los clientes puedan pedir desde allí cuando quieran, de esta manera nuestro personal tendrá más tiempo para dedicarse a las funciones importantes.

Tenemos presente que el mercado donde queremos iniciar es muy competitivo y con barreras de entrada importantes, pero nuestro proyecto es innovador y peculiar, el cual no tendrá que buscar gente, sino que la gente vendrá a nosotros gracias a nuestro excelente servicio.

La clave de diferenciación por parte de nuestro restaurante frente al mercado es el ambiente que vamos a ofrecer; queremos ser un restaurante de comida rápida, pero ofreciendo un servicio agradable donde poder disfrutar tranquilamente de comida saludable a un precio asequible para todo el mundo.

Nos encontramos en la primera fase de nuestra larga trayectoria, la elaboración del plan de negocio es punto de partida clave para desarrollar los siguientes pasos con coherencia. Nuestra Visión y Misión se representan así:

VISIÓN: Ser la opción preferida por adultos y niños a la hora de salir a comer en Madrid.

MISIÓN: Crear la mejor experiencia a la hora de comer de forma rápida y saludable.

1.3) Presentación de los promotores del proyecto

El proyecto se va a llevar a cabo por: Marcos Martín y Carlos Gamboa. Los dos estudiantes de Administración y Dirección de Empresas en ICADE. Actualmente, Marcos Martín está acabando su último curso de la carrera y Carlos Gamboa está realizando su MBA en el extranjero. Ambos contribuyentes destacan por:

- alto dominio de finanzas y dirección de empresas
- capacidad para asumir riesgos
- capacidad de gestión
- motivación y entusiasmo sobresalientes para crear un proyecto real empezando de la nada
- confianza en sí mismos
- experiencia gracias a las practicas realizadas a lo largo de los cuatro años de carrera de cada uno
- apoyo por parte de compañeros que trabajan en el sector de la restauración

1.4) Valoración y análisis estratégico del proyecto: Análisis DAFO

Debido a que ninguno de los dos contribuyentes del equipo hemos terminado nuestros estudios todavía, nuestra idea a día de hoy es empezar a poner en marcha el proyecto en septiembre del 2018, dedicándole jornada completa al proyecto para poder abrir nuestra nueva aventura a principios del 2019. Hay que decir que esto es una suposición a día de hoy porque no tenemos claro los factores temporales que nos pueden afectar. Vamos a realizar un análisis desde fuera hacia adentro, empezando en un entorno más internacional como puede ser Europa seguido de España y finalmente de Madrid.

En el 2018, dejando atrás la recesión sufrida durante una década en Europa y en el resto del mundo, se esperan noticias positivas para Europa. El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento del 2,1% en 2018 y un 1,9% en 2019 en el Producto Interno Bruto de la Zona Euro (Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal). Durante el 2017 el crecimiento fue del 2,4%, la diferencia de 5 décimas comparado con 2018 no es debido a una nueva recesión, sino al repunte que sufren los países en los primeros años de resurgimiento de las crisis; las economías tienden a registrar porcentajes mayores hasta que encuentran la estabilidad de crecimiento en el medio y largo plazo. (Torre, 2017)

Otro dato positivo a tener en cuenta respecto la Zona Euro, es la tasa de desempleo descendente de estos últimos años, contando actualmente con una tasa del 8,7%; volviendo a las cifras pre crisis. (Torre, 2017)

Refiriéndonos a España, es de los países de la Zona Euro con mayor potencial. Sus previsiones sobre el PIB son incluso más favorables que en la Zona Euro. España seguirá creciendo en igual media que lo hizo en el 2017, llegando a un incremento alrededor del 2,5% de su PIB. Para las 2019, las previsiones siguen siendo positivas, pero el ritmo se desacelerará un poco, llegando a 2% de crecimiento. (Torre, 2017)

El Gobierno español ha llegado a un acuerdo con los agentes sociales, en 2018 el salario mínimo crecerá un 4% con el objetivo de poder subirlo hasta un 30% total en el 2020, aunque este aumento del salario tiene un condicional dependiendo del crecimiento de la economía superior al 2,5% hasta entonces. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017)

En cuanto al desempleo en España, el Centro de Predicciones Económicas (Ceprede) en su informe mensual de previsión económica, estima que cerraremos el año 2018 con una tasa de paro media del 15,6% registrando 3,5 millones de parados. (Durántez, 2017)

La previsión es positiva para España, pero todavía estamos lejos de registrar tasas de desempleo de potencias europeas como puede ser Alemania. Las causas principales de esta tasa tan alta son debido a la precariedad de los contratos y la economía española fluctuante debido al turismo con mejores resultados en los meses de verano que durante el resto del año. (Gómez, 2017)

En el sector de la restauración los datos son muy optimistas en 2017,2018 y 2019. Según Octavio Llamas, presidente de Marcas de Restauración, las cadenas de restauración organizadas son una “palanca de crecimiento”, el aumento de ventas en este sector crece 1,5% aproximadamente desde 2016 siempre que las variables macroeconómicas sigan estables. (Salvatierra, Las cadenas de restauración y su futuro, 2017)

Un dato muy interesante que nos proporciona Octavio Llamas en este artículo es el crecimiento que está sufriendo el “take away” ya que actualmente está ocupando el 3% del mercado y dentro de 5 años estará acaparando hasta el 10% (Salvatierra, Las cadenas de restauración y su futuro, 2017). Es una herramienta que C'ALL tendrá en cuenta a la hora de expandir nuestro negocio. (Villaecija, 2016)

En cuanto a la localidad de nuestro negocio, se encuentra en un barrio de la Comunidad de Madrid llamado Montecarmelo perteneciente a “El Goloso”.

Montecarmelo es un barrio más bien principiante. Su cambio ha sido cuestión de 10 años y ahora se considera uno de los mejores barrios para vivir en Madrid gracias a las 300 hectáreas de verde que le proporciona el Bosque de Valderata. (Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Montes, 2014)

Fue construido a principios del siglo XXI, como un Programa de Actuación Urbanística (PAU) a raíz de la elaboración del Plan General de Ordenación Urbana de 1997 del Municipio de Madrid.

(Convivencia y Diversidad de la Comunidad de Madrid, 2005)

Se encuentra al oeste de la autovía M-607 y al sur con la autovía M-40. En cuanto a barrios cercanos a este, nos encontramos con Mirasierra, Tres Olivos al sur y al este está Las Tablas, barrios con mismas características que Montecarmelo.

Las características de este barrio son óptimas para nuevas parejas que quieren empezar su nueva etapa como familia. Montecarmelo cuenta con:

Educación

Una escuela infantil pública

Dos colegios públicos de primaria

Colegio Alemán Madrid

Colegio Santa María La Blanca (concertado)

Infraestructuras

Anillo verde ciclista

Parques con zona infantil

Cementerio de Fuencarral

Transportes

Los autobuses de la línea 134 y 178 pasan por el barrio para luego seguir por Plaza Castilla. De noche da servicio la línea N23 que termina y empieza en Cibeles.

En cuanto al metro, cuenta con dos paradas. Estación de Montecarmelo (línea 10) y estación Paco de Lucía (línea 9).

Y por último también cuenta con un Cercanías, que permite la conexión con las líneas C-3, C-7 y C-8.

En cuanto al tema importante que nos concierne a nosotros, la restauración en el barrio de Montecarmelo. Según el directorio más conocido del mundo; Google nos indica que Montecarmelo cuenta con alrededor de 50 bares y restaurantes en cuestión de 3 avenidas de 3 kilómetros de largo y un centro comercial que alberga a lo mejor el 10% de esos locales. La mayoría de los locales no tienen más de 5 años de vida. La mayoría de ellos no han sufrido ningún traspaso exceptuando dos que se cambiaron de local en el mismo barrio.

Si 50 restaurantes y bares pueden subsistir todos a la vez en 9 kilómetros, algo tiene este barrio que hay que seguir explotando.

Las características de la población de Montecarmelo, población que ronda los 30.000 habitantes contando con niños y niñas:

-parejas jóvenes (edad media 45 años)

-con 2 o más hijos

-estudios universitarios

-nivel adquisitivo medio-alto

(Comunidad de Madrid, 2018)

(En el anexo 1, se puede apreciar el banco de datos extraído de la página web)

Estas características nos parecen llamativas y coinciden con la gente a la que queremos enfocar nuestro restaurante. Las parejas jóvenes que todavía no tienen hijos les gusta disfrutar de su dinero gastándolo en comidas o cenas con su pareja o amigos muy a menudo durante la semana y los fines de semanas sobretodo. Las parejas con niños suelen

disfrutar de las tardes tomando algo con vecinos y vecinas mientras juntan a los niños para jugar.

Además, dentro de los 50 locales aproximados que hay en Montecarmelo, 3 de ellos son pubs donde la hora de cierre está entorno a las 4 de la mañana, lo que no solo llama la atención a parejas que vivan en Montecarmelo, sino gente de otros barrios cercanos como puede ser Mirasierra, Las Tablas o La Coma. (Francés, 2007)

Una vez buscado el sitio donde puede encajar mejor nuestro restaurante, pasamos a realizar un análisis DAFO para sacar conclusiones negativas y positivas que pueden afectar a nuestro local en Montecarmelo. (Echegaray, 2017)

Primero analizamos las características del sector en donde vamos entraremos a competir:

OPORTUNIDADES: Nuestra gran oportunidad a explotar para consolidarnos como un restaurante bien recibido y con altas posibilidades de hacerse fuerte a nivel nacional es la **diferenciación de producto** que vamos a ofrecer. Nuestro restaurante será el único donde poder tomar el mejor pollo en sus mejores variaciones. Será un restaurante hecho a medida para el **nicho de mercado amante del pollo**, además de sus excelentes acompañantes, distintos grados de picante y sus diferentes formas de cocinarlo; desde al horno hasta una suave capa de pan rallado para darle el punto crujiente que muchos desean en esta carne tan gustosa. No solo eso, sino también el **ambiente moderno y minimalista** que el local tendrá con su gran iluminación y su excelente limpieza. El análisis nos lleva a pensar que gracias a este enfoque tan concreto que le damos al negocio, los primeros clientes curiosos serán nuestra campaña de marketing más eficiente, porque ¿cuántos de nosotros no nos hemos dejado aconsejar por el “boca a boca” de gente cercana a nosotros?

AMENAZAS: Nuestra principal amenaza se basa en **la competencia** que tendremos; contamos con un producto que de primeras es sencillo y está en la mayoría de restaurantes, pero siempre de forma secundaria, nunca como producto destacado. Otro factor a tener en cuenta sería la **entrada de nuevos competidores plagiando nuestro modelo de negocio**; es un modelo a la vista sencillo, el cual nos puede perjudicar a la hora de competir en el sector. Esto desembocaría en **reducción de precios, nuevas**

estrategias para mantener la diferenciación y mayores inversiones; contando con esto, la expansión en Madrid y en España sería más compleja y tardía.

En segundo lugar, analizamos las fortalezas y debilidades que nuestro negocio posee y puede llegar a poseer:

FORTALEZAS: La gran ventaja que tenemos en C'ALL es que trabajamos un producto el cuál es muy común y a todo el mundo le gusta; al ser nuestra **única materia prima** a parte de los acompañantes, la capacidad que tendremos de mejora será un hándicap en comparación con otros restaurantes, los cuales ofrecen una amplia gama de productos sin llegar a especializarse al completo; esto nos dará un **margen para la especialización e innovación absoluta** en el pollo, ayudándonos a no quedarnos sin innovación nunca. La atención al cliente en nuestro local será magnífica, especializando a nuestro personal en servicios de protocolo enfocados a restauración aportando **valor personal a nuestros locales de forma indirecta;** consiguiendo ser un local donde los clientes salgan satisfechos y con ganas de volver a repetir.

DEBILIDADES: Nuestros posibles obstáculos como restaurante serían: **baja eficiencia de nuestro personal por falta de motivación o de formación,** margen de beneficio perjudicado por **pocos volúmenes de venta,** no llegando a conseguir buenos precios con proveedores. **No conseguir la calidad esperada por falta de recursos adecuados** como cocineros, material, conocimientos en innovación culinaria.

1.5) Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta

Por otra parte, no todos los restaurantes consiguen llegar a ser una empresa sostenible en el tiempo y su periodo de vida a veces suele ser más corto de lo deseado o los objetivos alcanzados no concuerdan con los deseados debido a que sus características no han sido definidas adecuadamente en el contexto establecido o no han llevado una gestión adecuada; lo que hace que su oferta no se la adecuada para la demanda. (Silvia, 2013)

Es por eso que nuestro equipo de trabajo quiere conseguir de C'ALL una ventaja competitiva para diferenciarse de la inmensa competitividad que nos rodea en el mercado madrileño. Para definir nuestra ventaja competitiva hemos basado nuestras ideas con las herramientas enfocadas a ser una ventaja competitiva administradas en el blog de Roberto

Espinosa, director general de Espinosa Consultores, empresa dedicada a la ayuda general y sobretodo de marketing a distintas empresas españolas. (Espinosa, 2017)

Una ventaja competitiva la podemos definir como una ventaja única y sostenible que una empresa tiene respecto a sus competidores, esta ventaja respecto al resto nos proporcionara resultados únicos posicionándonos por encima del mercado, para poder catalogar una ventaja como competitiva tiene que cumplir una serie de requisitos:

1) Resultados: cuando una empresa posee una ventaja competitiva su negocio registra unos resultados por encima de sus competidores en algún ámbito como puede ser ventas, rentabilidad o clientes. En C'ALL al ser un proyecto en desarrollo los resultados los podremos comprobar una vez iniciado el proyecto real.

2) Sostenibilidad: una ventaja competitiva nos deberá permitir gozar de esta durante el tiempo, no puede ser una ventaja propia de la empresa destinada a morir en el corto plazo porque sería engordar para morir. En C'ALL, nuestro proyecto es ambicioso para poder conseguir que nuestros restaurantes consigan llegar a todas las ciudades importantes del país, en el corto plazo nos conformamos con estar presentes en la gran capital, pero las ganas de seguir creciendo en el largo plazo no se conforman con una sola ciudad, es por eso que nuestra ventaja competitiva la iremos desarrollando a lo largo del tiempo para no dejar de expandirnos.

3) Difícil de imitar: los mercados no son estáticos y están en continuo cambio es por eso que nuestra ventaja competitiva si contiene características muy básicas, nuestros competidores serán capaces de imitarla en el corto plazo dejándonos así fuera de lugar en el mercado. Al traer al mercado español una nueva forma de restaurante basado en el pollo en forma de restaurante vistoso y acogedor donde los clientes estén cómodos en un sitio moderno donde poder disfrutar de platos ricos; aglomerando esta idea, la queremos convertir en inimitable, apostando por servicios únicos donde la gente podrá ver todo el proceso de elaboración desde el pedido hasta el servicio de plato en mesa. Nuestras cocinas serán expuestas al público para poder dar la máxima transparencia, dando la confianza necesaria a nuestros clientes de que nuestro producto es elaborado de forma artesanal y en el momento.

C'ALL es un sitio donde no solo se define como restaurante, sino como espacio donde la gente pueda compartir parte de su día con amigos o familia, disfrutando de un producto exquisito elaborado de varias formas para llenar a cada uno de los comensales. El ambiente irá de la mano del disfrute; estructurado de forma minimalista, mirando siempre por nuestra principal preocupación, el cliente. Nos definimos por el alto cuidado respecto a la experiencia del cliente desde que entra en el bar hasta que sale.

2 PLAN DE MARKETING

2.1 Análisis de mercado

Para empezar el análisis de mercado vamos a categorizar a C'ALL dentro de la clasificación CNAE2009 que son las bases con las que trabaja el INE.

C'ALL es una empresa, ya que se identifica como una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, que posee de una cierta autonomía de decisión, normalmente a la hora de trabajar los recursos corrientes que tiene a su disposición. La empresa realiza una o más actividades en uno o varios lugares. Los servicios que presenta se relacionan en el ámbito de comidas y bebida, esta división comprende las actividades de prestación de servicios de comidas y bebidas que ofrecen comidas o bebidas completas listas para su consumo inmediato, bien en restaurantes tradicionales, autoservicios o de comida para llevar, o bien en puestos permanentes o temporales con plazas para sentar- se o sin ellas. Lo decisivo es que se ofrezcan comidas y/o bebidas listas para su consumo inmediato, y no el tipo de instalación que presta el servicio.

En el sector de Hostelería y Restauración español, que es en el sector donde se encuentra nuestra idea, ha sufrido una evolución desde 2010 hasta 2016-2017 descendente, se han reducido 13.168 establecimientos de comida y bebida en estos 6 años. (Palomo, 2017)

En este periodo de tiempo (2010-2017), cada año se cerraban alrededor de 44.000 empresas hosteleras y restauración mientras que se abrían un promedio de 43.000. Esta movilidad tan grande tiene su base en la reacción de la gente frente a la crisis. Muchas personas con el afán de emprendimiento y con problemas económicos y sociales causados por la recesión, iniciaban negocios en este sector como vía de escape en busca de mejores

resultados, sus acciones se realizaban de forma precipitada y con riesgos muy altos que desencadenaban en cierres en el corto plazo. Aunque esta volatilidad también se ha visto reflejada en menor proporción en épocas de bonanza económica. (Palomo, 2017)

Respecto a lo que representa en el impacto general, los valores de la producción muestran que, mientras el sector de la Hostelería y Restauración ya presenta niveles anteriores a la crisis, el total nacional representado en el PIB, todavía está por debajo del 8%; cifra conseguida en épocas anteriores a la crisis. Por otra parte, el sector de la Hostelería y Restauración en 2017 ha generado 118.799 millones, alrededor de 0,7% más que en 2008 en donde se manejaban 117.957 millones (Hostelera, 2017)

El sector de la restauración afianza su recuperación en España y crece un 1,1% el número de bares y restaurantes en 2017, lo que suponen 2.962 bares y restaurantes más que el año anterior (274.577) con un total de 277.539 establecimientos en el año 2017; de los cuales 73.696 son establecimientos de comida, 185.146 son establecimientos de bebida y 15,735 son restauración social. (DIRCE, 2017)

El sector de la restauración y la hostelería es una oportunidad de inversión gracias a su dinamismo, su forma fácil de gestionar y que genera caja; este sector cada vez está más presente en los grandes fondos de capital. Lo podemos ver en estos dos últimos años con empresas como Goiko Grill, grupo La Rumba y grupo Ten con Ten; empresas que han tenido lluvia de ofertas en estos dos últimos años, esta última vendiendo el 40% de su holding por 70 millones de euros. (Deloitte M&A, 2017)

En España, el sector de la Hostelería y Restauración está dividido en un 70% empresas independientes y un 30% cadenas organizadas, el objetivo de C'ALL es partir de una empresa independiente para poder conseguir ser una cadena organizada mundialmente conocida en el largo plazo. (Valero, 2017)

Estas son las características que consideramos más importantes y tenemos más en cuenta a la hora de desarrollar nuestro negocio:

- Los españoles gastamos un 15% de nuestra renta en bares y restaurantes, liderando el ranking de Europa.

- El crecimiento del sector de la restauración se recupera definitivamente de la crisis en España, creciendo un 1,1% respecto a 2016. En total tenemos 277.539 bares y restaurantes en España.
- Las cadenas de restauración como McDonald's, Telepizza y Rodilla entre los años 2015-2016 aumentaron sus ventas en un 7,8% registrando los 10.000 millones mientras el resto del sector registró 25.131 millones. Este dato nos parece favorable de cara a futuro, ya que C'ALL es un proyecto con objetivo de convertirse en una cadena de restauración.
- El año 2017 se cerró con una subida en los precios de restauración de 1,7%, superando al IPC en 0,6 puntos. (según el Instituto General de Estadística). En principio no es un dato que nos tenga que suponer grandes problemas, al salir de la recesión los precios deben de estabilizarse y como hemos analizado antes, esto no ha sido un impedimento para que el sector de Hostelería y Restauración no haya seguido creciendo.
- Cambio en la tendencia sobre la alimentación: cada vez es más normal encontrarnos con restaurantes los cuales ofrezcan alimentos más nutritivos, sanos y platos con colores más verdes. Hoy en día, la sociedad está cambiando para bien cuando hablamos de estado físico; muchas personas y sobre todo "millennials" buscan sitios alternativos a los típicos fast foods de comidas altas en grasa y azúcares, prefieren alimentos más sanos como puede ser la carne de pollo, bebidas sin azúcares añadidos, ensaladas, macedonias...etc

Hoy en día, la restauración está sufriendo una transformación enorme en cualquier rincón del mundo. Concretamente paseando por las calles de Madrid, podemos observar multitud de locales enfocados al consumo de productos alimenticios y bebidas. Como habíamos dicho anteriormente "somos el país de Europa que más gasta su renta en el consumo extra doméstico. La sociedad española al igual que su economía, con un alto porcentaje de ella, está enfocada a bares y restaurantes, al turismo, al estar paseando tranquilamente por la calle hasta encontrar un bar a gusto de consumidor o concretar reuniones de familia, amigos o negocios en restaurantes. (Javier G, 2017)

España es el país con más restaurantes y bares del mundo; exactamente tenemos **1 local por cada 175 habitantes**, independientemente del estrago que causó la crisis en este sector eliminando entorno a 30.000 locales entre 2008-2015. Focalizándonos más en nuestro mercado que se encuentra en Madrid de momento, las cifras son un poco más bajas que la media española, en Madrid podemos encontrar **1 local por cada 211 habitantes**; la capital cuenta con alrededor de **15000 locales en total**. Las cifras oscilan bastante dependiendo del barrio madrileño que analices y podemos encontrar grandes diferencias entre unos y otros según el periódico el Mundo podemos saber cuáles son los 3 barrios con más empresas de hostelería y cuáles son los 3 con menos empresas de hostelería por habitante: (Luque, 2016). En el gráfico 1 podemos ver una comparativa en la cantidad de empresas de hostelería dependiendo del número de habitantes y el barrio

Localización	Nº de habitantes por empresas de hostelería	Observaciones
Puerta del Sol	51	Al año cuenta con más de 9 millones de turistas
Montecarmelo	177	Zona en expansión
Chamberí	124	Locales más tradicionales
Salamanca	135	Locales más tradicionales
Vicálvaro	406	Zonas en expansión
Villa de Vallecas	406	Zonas en expansión
Hortaleza	387	Zonas en expansión

(Gráfico 1: comparativa de barrios de Madrid, fuente: (Luque, 2016) elaboración propia)

2.2 Análisis y segmentación de clientes.

Para hacer la segmentación de nuestro público objetivo, se ha realizado una investigación cuantitativa, basada en un diseño no experimental mediante una encuesta, con el objetivo principal de conocer los hábitos de nuestra población cuando asisten a un restaurante y el impacto que puede causar nuestra idea en la sociedad.

Población: Mujeres y hombres mayores de 18 años que vivan en España.

La encuesta ha sido enviada por Whats app mediante un “boca a boca” de conocidos y sucesivos.

Datos registrados mediante la plataforma google drive.

Tamaño muestral: 137

Hemos optado por enviar una encuesta con una serie de preguntas. Una vez obtenido los resultados, hemos pasado a elaborar un análisis cuantitativo con el programa IBM spss statistics, específicamente un análisis clúster. El análisis de cluster es un tipo de clasificación de datos que se lleva a cabo mediante la agrupación de los elementos analizados. El objetivo fundamental de este tipo de análisis es el de clasificar n objetos en k ($k > 1$) grupos, llamados clúster, mediante la utilización de p ($p > 0$) variables. Como muchos otros tipos de análisis estadísticos el de cluster posee muchas variantes, cada una de las cuales tiene su propio proceso de clasificación. (Universidad de Granada, 2017)

Nuestros segmentos se han basado en las cualidades que la muestra considera más importante a la hora de ir a un restaurante. (En el anexo 2 se puede encontrar la encuesta realizada)

1) Exigentes intermedios. Este grupo se describe como: les importa la calidad de la comida, la ubicación y la amabilidad del servicio. Por otra parte, es poco sensible al precio que está dispuesto a pagar y la comida sana no le importa mucho a la hora de comer fuera de casa. El 21% de este grupo está interesado en acudir a un restaurante como C'ALL. Tiene una edad media de 28 años. Su gasto medio a la hora de salir a comer o a cenar es de 17€ por persona. El 7,14% vive en la periferia, el 35,71% en área semiurbana y 57,14% en área urbana.

2) Calidad/precio. Este grupo se describe como: preocupados por la relación entre el precio del producto y la calidad del mismo, es lo que más le importa y los otros factores les da un poco igual. El 9% de este grupo está interesado en acudir a un restaurante como C'ALL. Tiene una edad media de 33 años. Su gasto medio a la hora de salir a comer o a cenar es de 19€ por persona. El 9% vive en la periferia, el 45,45% en área semiurbana y 45,45% en área urbana.

3) Amables y rápidos. Este grupo se describe como: les importa la rapidez con que les atiendan y la amabilidad del servicio durante su estancia, destaca ligeramente también, la

comida sana. El 19% de este grupo está interesado en acudir a un restaurante como C'ALL. Tiene una edad media de 23 años. Su gasto medio a la hora de salir a comer o a cenar es de 14€ por persona. El 0% vive en la periferia, el 45,45% en área semiurbana y 45,45% en área urbana.

4) Les gusta comer bien. Este grupo se describe como: les gusta comer bien cuando salen a comer o cenar sin tener en cuenta ningún factor menos el precio, que es con el único que son sensibles. El 45% de este grupo está interesado en acudir a un restaurante como C'ALL. Tiene una edad media de 27 años. Su gasto medio a la hora de salir a comer o a cenar es de 16€ por persona. El 10% vive en la periferia, el 60% en área semiurbana y 30% en área urbana.

5) Sanos. Este grupo se describe como: le importa la comida sana y la calidad del producto, de los otros factores le da un poco igual. El 19% de este grupo está interesado en acudir a un restaurante como C'ALL. Tiene una edad media de 33 años. Su gasto medio a la hora de salir a comer o a cenar es de 18€ por persona. El 11,67% vive en la periferia, el 53,48% en área semiurbana y 34,88% en área urbana.

Una vez analizado estos datos, podemos llegar a la conclusión que nuestro público objetivo se encuentra en el **grupo 4 “Les gusta comer bien”**. Es un público objetivo de 27 años de media, con similitudes a la hora de discrepar entre mujeres y hombres. El 45% vendrían a nuestro restaurante y su gasto medio por comida o cena se encuentra 1€ por encima que nuestro precio medio. Además, es el grupo con porcentaje más alto dentro de la zona semiurbana, zona estratégica de C'ALL para abrir restaurantes (Montecarmelo es la primera opción).

Una vez consolidado este grupo como nuestras clientes fieles, tenemos otros grupos que atacar como puede ser el grupo 1 “exigentes intermedios”. Este grupo es nuestro target a futuro, con unas cualidades muy parecidas al grupo 4, faltaría por desarrollar el factor ubicación; porque la mayoría de este grupo son de zona urbana (58%).

(En el anexo 3 se puede encontrar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta)

2.3 Análisis de la competencia.

Una vez estudiado la competencia que tenemos en el barrio de Montecarmelo, no podemos clasificar la competencia entre directa e indirecta principalmente porque nuestro tipo de negocio con una materia prima tan común y a la vez tan poco explotada, no la sigue nadie. Ahora bien, el gasto destinado a comer fuera de casa de cada habitante de Montecarmelo, está muy diversificado debido al gran número de locales enfocados a este servicio:

-5 cafeterías

-4 locales nocturnos

-46 restaurantes

De estos 46 restaurantes, 30 de ellos ofrecen menús diarios con un precio entorno a los 10,5€ euros, en donde ofrecen: primero, segundo, postre/café.

Nuestros principales restaurantes son los que ofrecen un servicio fuera del ámbito español, decantándose más por platos enfocados a otras alternativas (americana, italiana, japonesa...etc.)

Al no contar con competencia directa en Montecarmelo, nuestros principales competidores según lo dicho anteriormente son:

-Fosters Hollywood: cadena de restaurantes consolidada en España. Están enfocados a la comida americana (hamburguesas, rebozados, patatas). Sus menús diarios son de 10,50€ ofreciendo un entrante, un segundo, postre o café; las porciones son pequeñas y la calidad deja mucho que desear. Tienen fama por los niños ya que ofrecen juegos y laberintos para que se entretengan mientras juegan. Un problema que tiene este restaurante y que queremos aprovechar para diferenciarnos de él es la cantidad de calorías y productos fritos y refinados que tienen. El 90% de sus platos superan las 500kal. Hoy en día la sociedad está más preocupada sobre lo que come. Durante los fines de semana el precio medio por persona son 15/20€, donde nos volvemos a diferenciar de ellos ya que nuestro precio oscilará entorno 10-15€.

-Go! Sushing: cadena de restaurantes enfocada 100% al sushi, no cuenta con menús diarios y sus precios son fijos para todos los días de la semana. El precio por persona está en 20€ si quieres quedarte con la sensación de haber comido bien. Es un restaurante que

solo trabaja con un tipo de plato lo que dificulta a grupos grandes a la hora de acudir a este sitio, ya que el sushi no es de agrado para todo el mundo y se suelen buscar alternativas que puedan gustar a todo el mundo.

-La Tagliatella: cadena de restaurantes que sirve comida italiana. Dentro de los 3 restaurantes a tener más en cuenta, este es el más importante. Sus precios y su calidad son muy buenos. Con porciones generosas. Tienen menús diarios por 10,50€ y el precio por persona sin menú habiendo comido bien está en los 15€.

Analizado el entorno donde vamos a llevar a cabo nuestro primer restaurante, hay que destacar la competencia que tenemos externamente:

-KFC: esta cadena de restaurantes es nuestra competencia más directa dentro de España. En Madrid cuenta con 20 locales repartidos estratégicamente para poder abarcar toda la capital respecto a kilómetros a la redonda. Su estrategia se basa en abrir locales franquiciados en centros comerciales donde el flujo de clientes es mayor que por barrios más de a pie donde la gente puede pasar menos.

El local KFC más cercano que tenemos respecto a Montecarmelo se encuentra en el centro comercial La Vaguada.

Decimos que KFC es nuestro competidor más directo porque es el único restaurante o franquicia que se dedica de forma más centralizada en el pollo. En la gráfica 1 podemos ver las diferencias entre KFC y C'ALL.

Ahora bien, aun siendo nuestro competidor más directo, nuestras características van más acorde con la evolución del sector de la restauración:

- Calidad del producto ofrecido
- Forma de elaboración del producto ofrecido
- Servicio ofrecido al cliente

En el gráfico 2 podemos encontrar las diferencias más concretas que nos diferencian de nuestro principal competidor.

	C'ALL	KFC
Calidad del producto	Productos elaborados bajos en: calorías, harinas refinadas y precocinados	Productos elaborados altos en: calorías, harinas refinadas y precocinados
Variedad de producto	La carta de nuestros restaurantes incluirá distintas formas de elaboración del pollo	Su producto principal se basa en pollo refinado y frito. No incluye otros tipos de cocinado.
Trato al cliente	Nuestro trato respecto al cliente será mucho más cercano, donde los platos serán servidos a los clientes en su mesa. De esta manera podemos saber si algo no está acorde con lo pedido, remediarlo lo antes posible de la mejor manera.	Sigue la línea de negocio americana, donde la gente espera en una cola realizar su pedido y una vez lo tiene, necesita encontrar una mesa para poder comer.

(Gráfico 2: Diferencias entre KFC y C'ALL, elaboración propia, Fuente: www.kfc.com)

Tras realizar este análisis de nuestra competencia tanto directa como indirecta, podemos asegurar que **ningún restaurante tiene las características tan definidas como para decir que cumplen el mismo servicio que nosotros**. Hemos visto que algunos tienen características parecidas a las nuestras, pero siempre dejando algo que desear. Es por eso que **C'ALL tiene una alta probabilidad de ser bien recibido ya que nos posicionamos como restaurante totalmente innovador a la vez que económico y de calidad**.

(En el anexo 3 se puede encontrar información detallada de todos los restaurantes que hay en Montecarmelo)

2.4 Definición del producto. Marca. Posicionamiento

Nuestra entrada en el mercado es decisiva para preparar nuestro futuro. Por ello, es pieza fundamental el tener todo estudiado de manera que ningún cabo suelto pueda echar a perder nuestra pequeña gran idea.

Como hemos ido diciendo a lo largo del plan de negocio, nuestra principal preocupación a cubrir es la relación existente entre el producto a consumir y el consumidor.

La competencia en el servicio de la hostelería siempre es muy alta ya que cada persona no siempre va a un mismo sitio por muy fiel que sea a ese restaurante o bar, pero si es cierto que la decisión de una persona de volver a un bar o restaurante o integrar a un restaurante entre sus favoritos, depende casi al 100% en su primera experiencia en ese bar. Desde el momento que se informa en internet del sitio donde va a acudir, mirando la carta por internet, precios, ubicación, reseñas hasta el momento donde sale del restaurante habiendo pagado la cuenta.

Es por estos motivos por los que no podemos permitirnos ningún error si queremos entrar dentro de ese rango de restaurantes donde la gente queda satisfecha y nos incluyen en la lista de sus restaurantes favoritos o restaurantes donde merece la pena ir.

Habiendo explicado este concepto tan importante de la primera impresión, ya podemos definir nuestro posicionamiento dentro del mercado:

2.4.1 El producto

C'ALL se convertirá en el líder nacional de la preparación de pollo en todas sus distintas posibilidades. Nuestra carta seguirá el modelo de una cadena de producción, donde el cliente podrá visualizar de una sola mirada, todos los platos que ofrecemos.

Empezando de izquierdas a derechas (en forma de columna):

1) En la primera columna tendremos todas las bebidas que ofrecemos: bebidas azucaradas (Coca Cola, Coca Cola light, Fanta, Lipton), distintas cervezas (principalmente españolas), agua en botella o agua del grifo. Además, incorporaremos dos o tres vinos procedentes de bodegas españolas que están empezando su expansión de esta forma

tendremos una opción para los amantes del vino a la vez que colaboramos con nuevas empresas a la hora de crecer.

2) En la segunda columna tendremos nuestros entrantes para compartir: en esta sección, nuestros platos serán combinaciones de distintas formas de pollo como nuggets, alitas, lágrimas de pollo, bocaditos de pollo rellenos de queso, croquetas de pollo, empanadas de pollo. También incorporaremos estos platos de forma individual para que los amantes de nuestros productos se queden totalmente saciados.

3) En la tercera columna y la más amplia, tendremos nuestros platos principales: estos están elaborados de tal forma que cada cliente puede pedir lo justo para quedarse satisfecho una vez terminado, sin necesidad de pedir por exceso o por defecto y así no desperdiciar. Ofreceremos pollos con hueso y sin hueso. Dentro del pollo con hueso tendremos: un cuarto de pollo, medio pollo o un pollo entero además de cinco alitas, 10 alitas o 15 alitas. Estos platos tendrán la opción de acompañar al pollo con 5 tipos de salsas, elaboradas por nosotros desde suave hasta muy picante.

Los platos referidos a sin hueso entran: muslos de pollo, pechugas de pollo cocinadas con una suave capa crujiente frita o al horno; además incluimos otros platos como pueden ser hamburguesas, fajitas de pollo, wraps (envueltos); acompañando a los 3 últimos ofrecemos distintos extras para que puedan crear el plato perfecto: cebolla, queso, jalapeños, aguacate, pepinillos...etc.

En esta sección también incluimos platos destinados a los amantes de las verduras, legumbre y hortalizas, donde ofrecemos distintas ensaladas, platos elaborados con bases de verduras, legumbres y hortalizas acompañados de pollo.

Y para no olvidarnos de los más pequeños, ofrecemos menús completos para ellos combinando bebida, entrantes y principal más acompañante ajustando las cantidades para que sean perfectas para ellos.

4) Por último tenemos la sección de acompañamiento al plato principal: en C'ALL nos parece fundamental la mezcla de sabores que se puede crear gracias a distintos productos como entrantes. En esta sección incluiremos, patatas fritas cortadas y peladas en el establecimiento, patatas fritas al tope de sal y pimienta, ensalada de col, arroz picante o arroz normal, patata asada, pan de ajo.

2.4.2 La experiencia

C'ALL no quiere quedarse atrás y sus locales estarán equipados con servicios de innovación y tecnología para poder un trabajo más perfecto. La experiencia del cliente debe ser sublime y tenemos que tener todo controlado para que pase. C'ALL no va a ser un típico restaurante, sino que se va a convertir en un ejemplo a seguir para los demás locales de comida.

Nuestra idea es integrar al local con equipamiento totalmente innovador; cada mesa estará enumerada y tendrán incorporadas una Tablet en la cual los clientes podrán pedir la comida que deseen sin tener que esperar a que un camarero llegue. Con esta forma de pedir notas, acortamos tiempo tanto al cliente como a los cocineros y camareros. Además, la Tablet incorporará un botón donde los clientes podrán pulsarlo en caso de tener alguna duda sobre la carta o utilización de la Tablet. En principio los clientes no tendrán ningún problema porque la app será muy intuitiva y fácil de usar.

En definitiva, C'ALL se convertirá en el sitio de moda, en donde todos los jóvenes querrán ir a probar gracias a su magnífica calidad y su importante inversión en innovación para poder dar el mejor servicio posible.

2. 5 Plan de Distribución

Después de haber abierto nuestro primer restaurante en Montecarmelo, nuestro siguiente paso dentro de la nacionalización e internacionalización, queremos abrir el segundo restaurante en uno de los barrios de la periferia de Madrid como podría ser Araváca o Pozuelo. Nos decantamos por este tipo de barrio, porque tiene unas características similares a las de Montecarmelo en cuanto a ciudadanos. Nuestro plazo para abrir el segundo restaurante irá en función de los buenos resultados obtenidos con el primero.

Por otra parte, una buena estrategia para crecer sin necesidad de inversiones voluminosas sería el delivery; podríamos realizar el estudio de mercado para llevar a cabo una inversión en este tipo de estrategia; de esta forma C'ALL sería más conocido y podríamos beneficiarnos “del boca a boca”. Actualmente el 5% del consumo en el sector de la restauración es vía entregas a domicilio, además, se espera que esta cifra crezca hasta

llegar al 12%-15% en estos próximos 5 años. (En el anexo 4 se puede ver las características detalladas del local)

2.6 Plan de promoción/comunicación.

Los objetivos que queremos conseguir con el plan de promoción y comunicación de nuestro local son muy claros: posicionamiento de nuestra marca dentro del sector, crear más demanda y generar un flujo de comentarios por las redes sociales que nos permita aumentar el número de personas que conocen C'ALL.

- **En el proceso:** mientras que nuestro local en Montecarmelo esté en reformas, lo taparemos al completo con un panel entero amarillo con nuestro icono en el medio. De esta manera, conseguimos que toda la gente que pase por allí se plantee la misma pregunta ¿Qué va a ser eso?, inconscientemente la gente de Montecarmelo comentará sobre ello entre sus familias y amigos, lo que nos convertirá en un tema de conversación en el barrio.

Por otra parte, nuestro trabajo en las redes sociales debe ser continuo; al principio trabajaremos por nuestra cuenta dejando claro la relación existente entre las cuentas y el panel amarillo que se encuentra en Montecarmelo. Las fotos subidas serán del proceso de creación de C'ALL de una forma curiosa y graciosa. La única pista que daremos será del sector al que nos vamos a dirigir; la restauración.

- **El día de la inauguración:** hasta el día de la inauguración nuestro trabajo será por las redes sociales, cuando queden 3 días para el día de la inauguración; contactaremos con distintos influencers para que nos saquen en sus perfiles y hagan la cuenta atrás de los días; en este momento lo único que deben de saber es que es un restaurante y que a las 100 primeras personas que gasten más de 20€ y nos sigan en las redes sociales recibirán 20€ para su próxima consumición; así la expectación y las ganas de saber que es, se incrementan hasta el día de la inauguración.
- **En nuestro día a día:** el tema del marketing es muy importante para cualquier empresa con objetivos óptimos a largo plazo, por este motivo, las campañas de marketing no deben ser cuestión de meros meses antes de la apertura de nuestro local,

- sino que debe seguir de la mano de la empresa. Nuestra estrategia de marketing no debe enfocarse en encontrar la forma de anunciarnos en la televisión, porque nuestro público no está en este canal, sino que está en internet y sus distintas plataformas. Nuestro largo plazo se enfoca en darnos a conocer en toda España, es una tarea difícil que sobretodo requiere de un producto excelente, el cual sea tan bueno que la sociedad nos pida la apertura de nuevos restaurantes, pero las campañas de marketing bien estructuradas y con objetivos definidos para cada cliente nos ayudarán a alcanzar estas metas.

2.7 Determinación del precio de venta

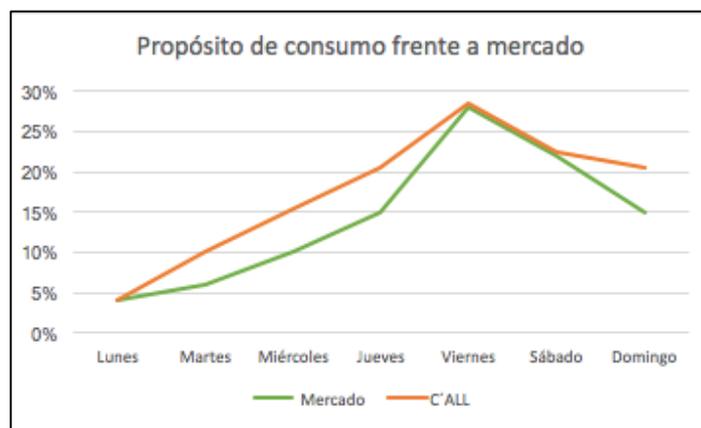
El precio de venta es uno de los temas más delicados a tratar porque representa todas las variables en las que trabajamos. El análisis de la determinación del precio de venta debe ser progresivo. En primer lugar, debemos pensar en la penetración de mercado, como habíamos dicho anteriormente, nuestro producto es innovador en este mercado, pero el hecho de ser un restaurante, la necesidad que cubrimos es la misma que nuestra competencia, saciar el hambre.

Por este motivo, la fijación se hace complicada en función de la competencia, al ser nuevos no sabemos con certeza el verdadero impacto que tendremos en nuestros clientes. Contando con esta dificultad, los precios que fijamos deben por lo menos cubrir nuestros costes directos e indirectos.

Para calcular los costes directos de nuestro restaurante, hemos decidido aplicar a cada plato un coste directo por la materia prima utilizada, el resto de costes los clasificaremos como costes indirectos (cocineros, camareros, consumo de energía, alquiler de local...etc). Estos costes indirectos no los podemos atribuir a cada plato porque las cifras son poco apreciables por separado, optamos por contabilizarlos de forma global por meses.

Las fluctuaciones que haremos en el precio serán puntuales dependiendo de los picos donde la oferta y demanda necesitan apoyo para que coincidan. Entre semana, el consumo extra doméstico baja un 35% en comparación con un viernes o un sábado, pero esto no quiere decir que los bares no registren ningún cliente entre semana, solamente que la cantidad de personas que salen a comer/cenar se reduce en un 35% lo que quiere decir que gracias a nuestros excelentes productos y nuestra política de precios entre semana conseguiremos distinguirnos de la competencia e intentar mantener constante nuestra

clientela durante toda la semana; compensando días bajos con días altos de rotación de clientes. (Palomo, 2017). En el gráfico 3 podemos encontrar una comparativa entre nuestro propósito de consumo y el consumo actual que se realiza en el sector Hostelería y Restauración en España.



(Gráfico 3: Diferencias entre consumo en restaurantes y C'ALL, fuente: elaboración propia)

2.8 Previsión de ventas

El análisis de ventas necesita tener unas características adecuadas acorde a nuestra situación. Nuestro restaurante cuenta con 220 metros cuadrados acomodados para nuestros clientes. Como venimos diciendo, queremos un restaurante moderno donde la gente se sienta cómoda y esté todo a su gusto, para ello contamos con 6 mesas para 4 comensales cada una, 3 mesas para 2 comensales y 4 mesas redondas para 5/6 comensales, además de una barra de 6 metros pegada a la pared. Con estas dimensiones, estimamos que nuestro local puede abastecer a 65 personas sentadas. Contaremos con la gente que venga al local y se lo lleve a casa, este número es complicado de estimaremos como un porcentaje del total de clientes que estimamos por día.

Por otra parte, la rotación de clientes depende del día y de las horas del día.

Nuestro restaurante se basará en comidas y cenas, de lunes a domingos incluidos ambos.

Con un horario de 13:00 a 00:00.

En el gráfico 4 podemos ver los distintos escenarios de los ingresos a producir:

Escenario		Negativo (10€)	Normal (15€)	Positivo (20€)	Total
Lunes	Negativo	579,15 €	868,73 €	1.158,30 €	2.606,18 €
	Normal	643,50 €	965,25 €	1.287,00 €	2.895,75 €
	Positivo	708 €	1.062 €	1.416 €	3.185,33 €
Martes	Negativo	676 €	1.014 €	1.351 €	3.040,54 €
	Normal	751 €	1.126 €	1.502 €	3.378,38 €
	Positivo	826 €	1.239 €	1.652 €	3.716,21 €
Miércoles	Negativo	676 €	1.014 €	1.351 €	3.040,54 €
	Normal	751 €	1.126 €	1.502 €	3.378,38 €
	Positivo	826 €	1.239 €	1.652 €	3.716,21 €
Jueves	Negativo	1.705 €	2.558 €	3.411 €	7.673,74 €
	Normal	1.895 €	2.842 €	3.790 €	8.526,38 €
	Positivo	2.084 €	3.126 €	4.168 €	9.379,01 €
Viernes	Negativo	3.089 €	4.633 €	6.178 €	13.899,60 €
	Normal	3.432 €	5.148 €	6.864 €	15.444,00 €
	Positivo	3.775 €	5.663 €	7.550 €	16.988,40 €
Sábados	Negativo	2.960 €	4.440 €	5.920 €	13.320,45 €
	Normal	3.289 €	4.934 €	6.578 €	14.800,50 €
	Positivo	3.618 €	5.427 €	7.236 €	16.280,55 €
Domingos	Negativo	2.124 €	3.185 €	4.247 €	9.555,98 €
	Normal	2.360 €	3.539 €	4.719 €	10.617,75 €
	Positivo	2.595 €	3.893 €	5.191 €	11.679,53 €
Total semana		39.360,75 €	59.041,13 €	78.721,50 €	
Total mes		157.443,00 €	236.164,50 €	314.886,00 €	
Total año		1.889.316,00 €	2.833.974,00 €	3.778.632,00 €	

(Gráfico 4: Análisis de los ingresos de C'ALL por semana; fuente: elaboración propia)

Hemos creado un análisis de escenarios de 3x3, combinando dos tipos de escenarios; uno por precio medio por persona y otro por cantidad de personas que consumen en nuestro restaurante por día.

Nos hemos ceñido a la principal actividad del restaurante sin entrar a valorar ingresos extras, meses mejores que otros y meses peores. Pensamos que para dar una idea clara del negocio este análisis es adecuado y las variaciones pueden suponer salidas entre variaciones negativas y positivas. (En el anexo 5 se puede ver el análisis detallado)

3 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE NEGOCIO (método lean startup)

Hasta este punto de nuestro plan de negocio, vemos conveniente este tipo de análisis basado en mediciones para poder obtener una respuesta por parte de nuestro entorno, ya sean clientes, proveedores hasta personas dentro de la empresa. A C'ALL se le considera un negocio nuevo e innovador con un producto con poca importancia hasta ahora en el mercado español y con unas características innovadoras a la hora de implantar el restaurante. Partiendo de esta base, estamos ante un experimento del que podemos presuponer resultados mediante análisis y comparaciones con otras ideas de

características parecidas, pero no iguales. Por estos motivos, es el momento de desarrollar el método lean “startup” para poder información y conclusiones más reales y a partir de ellas tomar dos decisiones: (Ries, 2017)

- 1) Pivotar: si los resultados no son positivos o no son los esperados podemos buscar y adaptar nuestro producto y servicio al requerido.
- 2) Preservar: si los resultados son positivos y como los esperábamos los debemos dejar así.

3.1 Enumeración de las hipótesis de negocio

Los pilares fundamentales de nuestro negocio se basan en ofrecer la mejor calidad de pollo en sus diferentes formas a través de una experiencia gratificante y saludable para el consumidor. Por ello establecemos las siguientes hipótesis:

- 1-Existe una necesidad para los amantes del pollo no cubierta
- 2-Tenemos un público muy interesado en nuestro plan de negocio que podríamos clasificarlos como fieles si conseguimos darle la experiencia esperada
- 3-La competencia directa no es lo suficientemente flexible para anticiparse a los cambios de la sociedad frente a la hora de comer
- 4-Nuestra experiencia engloba las mejores cualidades posibles de ofrecer en este tipo de negocio (precio bajo, producto excelente y sano, innovación tecnológica)

3.2 Definición del Producto Mínimo Viable

Como producto mínimo viable, entendemos un producto o servicio con sus características fundamentales con las cuales consigue satisfacer la necesidad a cubrir. Una vez conseguimos este producto, lo sacamos al exterior para poder captar el feedback que necesitamos de nuestros clientes, proveedores o gente cercana a la empresa. Posiblemente el feedback que obtengamos nos lleve a conclusiones que nosotros ya tenemos analizadas o a nuevas prestaciones que añadir al producto que también sabemos, pero la intención

es encontrar una extra necesidad que a lo mejor nosotros no hemos sabido ver y que puede ser incluida en nuestro plan o incluso reemplazar alguna de nuestras ideas.

El Producto Mínimo Variable de C'ALL es sencillamente ir a un sitio agradable e innovador donde poder disfrutar del pollo en alguna de sus multitudes de formas.

3.3 Construcción o elaboración de prototipo o de modelo de producto mínimo viable

Para poder testear nuestro PMV con nuestros clientes, realizamos la encuesta para saber el impacto que nuestra idea podría tener en el exterior. Saber si nuestra idea captaría la atención de la gente y verificar que un nicho de mercado también ve una necesidad al crear un restaurante donde su principal protagonista sea el pollo, era nuestro problema objetivo.

3.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable

Gracias al método empleado de encuesta y observación de los resultados, hemos visto el impacto que tendría nuestra idea de negocio tanto con ideas positivas como con ideas para poder mejorar. Hemos encontrado un nicho de mercado del 20% que podríamos considerarlos clientes potenciales y de forma gradual convertirlos en nuestros clientes fieles.

Por ahora, la necesidad que nosotros queremos cubrir mediante C'ALL no está siendo cubierta por ningún restaurante. Como dijimos anteriormente en competidores, KFC es el competidor más directo que tenemos; sus productos se caracterizan a los nuestros pero su materia prima y forma de elaboración no son los apropiados. Aun así, es una cadena de restaurantes con gran potencial y con unos números muy buenos; lo que también nos importa porque en un futuro muy probablemente sus clientes pasen a ser nuestros clientes.

Saliéndonos del panorama nacional y trasladándonos a Reino Unido, sí que existen restaurantes basados en nuestra idea de negocio; el principal competidor que tendríamos sería Nandos; restaurante con idea idéntica a la nuestra, pero sin contar con el servicio de “take away” y con un modelo de negocio bastante corriente sin implantación de ideas

innovadoras para el local y mejora de la cadena de producción. Nandos es un referente a tener en cuenta y en el que nos iremos fijando a lo largo de la vida de C'ALL para intentar siempre en una posición por delante de ellos. Porque la experiencia que tenemos queremos conseguir transmitirla no solo nacionalmente sino también internacionalmente.

4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN

Este es uno de los puntos más importantes del negocio. En el plan de producción y compras, cada medida tomada puede ser una decisión crucial para la empresa. Todo debe estar estudiado a la perfección ya que el principal objetivo del plan de producción y compras es satisfacer la necesidad del cliente de una forma óptima al mínimo coste posible y no nos referimos a utilizar materiales de baja calidad sino de agilizar el proceso y acortar tiempos para desarrollar objetivos de la forma más eficiente posible.

El plan de producción y compras está diseñado por una serie de funciones desde que se compra la materia prima para la elaboración de nuestros platos hasta el hecho de cocinarlos en nuestros restaurantes. Para ello, este proceso debe estar acorde con los recursos con los que cuenta tanto inmovilizado, tecnología, recursos o financiación conseguida.

Iremos analizando cada punto de esta cadena buscando el resultado más óptimo para nuestro negocio.

4.1 Ubicación

Partimos del punto de encuentro entre producto y cliente que será nuestro primer local situado en la Avenida de Monasterio de El Escorial, 30, 28049, Montecarmelo, Madrid, España. El local está formado por 230 metros cuadrados y 50 metros cuadrados de terraza la cual no vamos a utilizar de primeras. Los alrededores de la zona son apropiados para establecer un restaurante ya que cuenta con distintos bares y restaurantes.

La localización es muy buena, es una de las dos calles más transitadas de Montecarmelo, rodeado de urbanizaciones habitadas, a 200 metros de la parada de metro Montecarmerlo (línea 10) y a 50 metros de la parada de autobús que contiene las líneas 134 y 178. Las calles no están reguladas por parquímetros y son más anchas de lo normal permitiendo

que el aparcamiento sea fácil. La población de Montecarmelo corresponde con las características de nuestros clientes más ansiados. (En el anexo 5 se puede encontrar más información sobre el local)

4.2 Características técnicas

Las características que van a destacar a C'ALL van a ser muy puntuales y que van a marcar la diferencia respecto al resto de nuestra competencia.

En primer lugar, nuestro producto que es el pollo será el punto de partida de nuestra experiencia. Queremos ofrecer una calidad de pollo que sea extraordinaria, donde la gente piense en pollo y se le venga a la mente la imagen de nuestro restaurante.

La decoración será minimalista contando con cuadros e imágenes curiosas de la historia y de nuestra historia, frases que gusten a los clientes a la hora de leerlas...etc.

La experiencia, digitalizada por medio de una tablet en cada mesa le dará la innovación necesaria para que nuestros clientes se sientan atendidos correctamente respecto atención y respecto tiempo. Esta implantación a la hora de pedir nos agilizará el proceso y quitará trabajo a nuestros empleados dejando así que se centren en las cosas importantes como el tiempo que tardan en llevar los platos a nuestros clientes, la calidad de los platos y las peticiones de nuestros clientes.

Al ser un restaurante, estamos ofreciendo un servicio que va ligado al cliente durante todo el proceso por eso es difícil de intentar agilizarlo o mejorarlo porque cualquier error puede afectar a un cliente y terminar con la confianza que él había depositado en nosotros; lo que depende de la realización de dicho servicio, al tener menor intensidad de capital, mayor flexibilidad de los recursos, mayor coste y menor productividad. Es por esto que creemos que lo óptimo fue centrarnos en una materia prima tan básica como el pollo, porque el rendimiento que podemos alcanzar solamente trabajando con esta puede acabar siendo exponencial.

4.3 Diagrama procesos de C'ALL

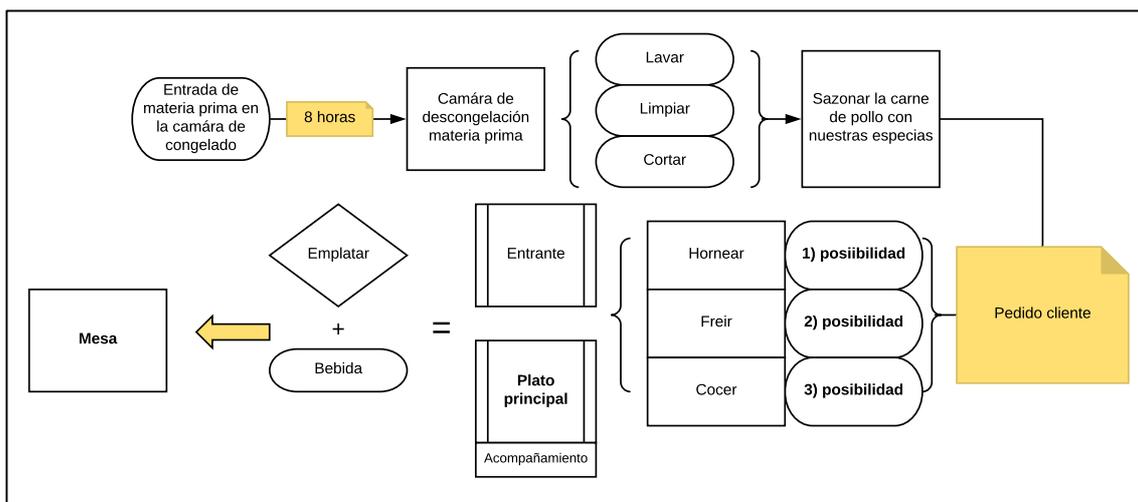
Nuestro diagrama de procesos de C'ALL comienza desde el momento en el que recibimos la materia prima en nuestro restaurante y termina en el momento donde el cliente sale por la puerta satisfecho con la comida o cena que ha tenido. El proceso que vamos a seguir es un proceso de flujo lineal con fases en donde la materia prima toma una dirección o toma otra. El proceso de producción es clave en cualquier restaurante que quiere

optimizar su producción obteniendo la mejor calidad a coste mínimo; es por eso que esta parte requiere de un estudio y unas pautas a seguir muy importantes. Además, nosotros como socios podemos entender el proceso de producción, pero el principal objetivo es que nuestros empleados lo entiendan a la perfección y trabajen según lo establecido. (ASME , 2015)

Nuestro proceso de producción estará regido por unas pautas de las que no se debe salir en ningún momento para poder dar el servicio excelente que queremos dar: (Almoguera, 2016)

- Seguridad
- Pulcritud
- Alta calidad
- Eficiencia
- Responsabilidad.

La idea que queremos transmitir al cliente es de total libertad, pero siempre con la atención que necesitan en todo momento. Para cada persona o grupo que entre en el restaurante, habrá un empleado que se ocupará de crear un ambiente de bienvenida caluroso donde los clientes se sientan bien atendidos, este empleado les llevará hasta su mesa donde les preguntará si conocen el proceso C'ALL, dependiendo de si lo saben o no, la función del empleado se acabará ahí o tendrá que seguir interactuando con ellos hasta haberles explicado el proceso perfectamente, consolidando así a un nuevo cliente para la próxima vez. (Almoguera, 2016). En el gráfico 5 vemos la cadena a ejecutar desde que entra la materia prima hasta que se sirve a nuestros clientes.



(Gráfico 4: diagrama desarrollado del proceso de cocina de C'ALL: fuente: elaboración propia)

4.4 Capacidad

La capacidad de una unidad productiva es la cantidad de servicio que puede ser obtenido en sus instalaciones durante un cierto periodo de tiempo. Las decisiones relacionadas con la capacidad a largo plazo son de tipo estructural, implican fuertes inversiones y deben ser tomadas al más alto nivel de la organización. Fijar la capacidad a corto plazo también tiene implicaciones a la hora de motivar a los empleados. Los objetivos se suelen fijar en relación a la capacidad máxima y si esta capacidad no está bien calculada, el grado de cumplimiento de objetivos perderá su significado y el personal no sentirá implicado en conseguirlos. (Gonzalez, 2004)

- **La capacidad máxima** es la mayor capacidad razonable que puede conseguir a partir de la optimización de los recursos actuales. (Gonzalez, 2004)
- **La capacidad utilizada** es la capacidad real que se está consiguiendo en una unidad productiva durante un período concreto de tiempo. (Gonzalez, 2004)

4.4.1 Capacidad de asiento conociendo el espacio que ocupará

C'ALL tendrá una capacidad para 65 personas, con una distribución de 6 mesas para 4 comensales cada una, 3 mesas para 2 comensales y 4 mesas redondas para 5/6 comensales, además de una barra de 6 metros pegada a la pared (6 personas que coman solas).

4.5 Proveedores

Los proveedores es una de las relaciones más importantes que debe tener un restaurante con terceros ya que sin ellos tu actividad puede ser ineficiente o dar resultados por debajo de los esperados. Al ser un restaurante nuevo, la capacidad que tenemos de negociación frente a proveedores ya consolidados en el sector es pequeña, pero esto no quiere decir que no debamos ser exigentes con ellos ya que el abanico de posibilidades de elegir un proveedor es bastante grande.

4.5.1 proveedores de productos rutinarios

Estos proveedores van a ser los más importantes ya que casi el 100% de nuestros productos van a ser rutinarios; al ser productos que necesitaremos con plazos muy cortos

para obtener una calidad excelente y una rotación de stock importante; optaremos por cerrar acuerdos sistemáticos con proveedores.

Para los productos más rutinarios, como puede ser el aceite, pan, sal...etc. Contaremos con proveedores de Madrid. En concreto:

1) Trival Trading: distribuidora de productos ecológicos, que nos ayudará a tener una carta más completa.

2) AtracoM: proveedor de calidad alta, con sede en Madrid. Sus productos son de primera necesidad dentro de nuestras cocinas. Además, está pensando en expandir su negocio y empezar a comercializar carnes.

3) Disconfa: proveedor de alta calidad, la distancia que hay de nuestro a restaurante a sus instalaciones es la más corta de todos los proveedores consultados, creemos que esto puede ser un hándicap para situaciones extremas.

4.5.2 proveedores de productos estratégicos

Nuestro principal producto estratégico es el pollo en sus distintos tipos, por este motivo no podemos depender solamente de un solo proveedor, sino de varios para poder asegurar que nuestro stock siempre esté disponible. Como hemos dicho anteriormente, en nuestra situación de restaurante recién iniciado, el poder de negociación es muy bajo, pero podemos controlarlo, aunque sea a un mínimo nivel comprando a dos proveedores. De esta forma, a largo de nuestra expansión, nuestros proveedores intentarán ganar al contrario de alguna manera para consolidarse como único proveedor de C'ALL.

Lista de proveedores de productos estratégicos (pollo congelado):

1) BPI: multinacional con sede en Dinamarca y oficina en España en la región de Sant Cugat Del Vallès (Barcelona) desde donde comercializa carne de pollo de 4ª y 5ª gama. También tienen un servicio donde ofrecen diferentes cortes y formatos para ahorrarnos tiempo de preparación.

2) Avícola Segoviana: empresa afincada en la localidad de Villaviciosa de Odón (Madrid), especializada en el despiece de carne de ave y en la distribución de productos avícolas como huevos, contando con más de 25 años de experiencia en el sector.

3) Pollerías Herrero: empresa española Pollerías Herrero fue inaugurada en 1923 en Madrid. Son proveedores de carne de aves para toda la Comunidad de Madrid. Cuentan con una gran gama de carnes frescas como pollos, pavos, gallinas y pato.

4.5.3 criterios de elección de nuestros proveedores

La elección de proveedores debe estar sujeta a una serie de criterios que nos permitan elegir a los mejores. Seguimos estos 7 criterios: (Buenos negocios)

- 1) Evaluación de lo significativo que es el insumo para el negocio
- 2) Análisis del perfil del proveedor
- 3) Referencias y clientes
- 4) Tecnología, infraestructura y logística
- 5) Filosofía y forma de trabajo
- 6) Servicio postventa
- 7) Precios y cuestiones financieras

La materia prima que queremos conseguir de nuestros proveedores de pollo, debe ser materia prima limpia y congelada; ya que según “proveedores.com” es la mejor forma para conservar la carne de pollo y no pierden calidad ninguna. (María García, 2017)

4.6 Formas y plazos de pago y cobros de proveedores y clientes

4.6.1 Clientes

Todos los clientes deberán abonar el importe de su comida que vendrá establecida en su factura correspondiente. Los clientes podrán abonar la cantidad en efectivo, tarjeta o con cheques restaurante.

4.6.2 Proveedores

Como hemos dicho anteriormente nuestro poder de negociación es bajo por lo que no podemos establecer un criterio de pagos con proveedores de primeras. Nuestra mejor baza es afianzar relación con ellos para intentar obtener los mejores servicios. Las previsiones

son que en el medio plazo (2 años) nuestro poder sea mayor frente a ellos y ya tengamos autoridad como discutir los precios y sacar mayor rendimiento a los plazos.

4.7 Gestión de stock

Para la gestión de nuestro almacén contaremos con el modelo FIFO (First in- first out) donde será empleado en las 3 distribuciones de nuestro almacén; **la zona de congelados, la zona de descongelar y la zona seca.**

Nuestra materia prima pasará por una cadena que involucra las 3 zonas. La primera será la zona de congelados, nuestros proveedores traerán la materia prima desde camiones especializados en conservación de productos congelados y las incorporarán en nuestra zona de congelados. En ella encontramos una cámara especializada que cuente con las políticas establecidas y que estén acorde con el Jefe de Cocina. El encargado del control diario de las cámaras será el Jefe de Cocina, ayudado por el Director Gerente del Restaurante, quien también estará supervisando a diario el rendimiento de los inventarios y costos de materias primas.

A la hora de sacar la materia prima para ser tratada, contamos con una zona de descongelado, donde la materia prima esté el tiempo óptimo antes de ser cocinada. Según Beatriz Pérez en su artículo sobre el cuidado de los alimentos, la carne de pollo debe estar descongelada para su estado óptimo una media de 8 horas.

Al terminar el proceso de descongelación, la materia ya está lista para tratar, que es el momento en donde se traslada a la zona seca; lugar donde los cocineros trataran la materia prima con la demanda establecida para después cocinar.

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

5.1 Política de RRHH

La política que queremos establecer debe ser cumplida a la perfección para que esté a la par con nuestra política de diferenciación. Como restaurante, queremos ofrecer el mejor servicio y el mejor producto, por lo que nuestros empleados deben estar altamente cualificados para llevar a cabo estos dos núcleos a largo plazo. La directiva del negocio será llevada a cabo por los socios y creadores de la empresa, ambos con estudios en ICADE en la rama de dirección empresarial, además uno de ellos cuenta con un master en dirección internacional.

Nuestros empleados se ajustarán a los horarios de comida y cena establecidos por el restaurante y contarán con intervalos entre comida y cena para poder dejar el establecimiento en óptimas condiciones para el siguiente turno. Los turnos establecidos entre empleados serán ajustados para crear un ambiente óptimo y agradable de trabajo a la vez que competitivo. Nuestros empleados son nuestro activo más preciado, y siempre tendremos en cuenta sus preferencias.

La confianza en nuestros empleados será plena y los reportes de cada uno los tendremos en cuenta para tomar futuras decisiones, es por eso que cada mes haremos una encuesta a nuestros trabajadores con el objetivo de saber que podemos mejorar de cada a la empresa, horarios, compañerismo, sueldos...etc

5.2 Organización

La organización de nuestros restaurantes, siempre va a tener la misma base, y con el tiempo se irá ampliando o reduciendo según requiera el mercado. Empezando de arriba abajo; tendremos un Gerente: será una persona fundamental dentro del restaurante, con unas obligaciones muy importantes a desarrollar. En nuestro primer local, necesitaremos una persona seria y autosuficiente, con una alta disciplina y formación adecuada para el puesto, la experiencia es requerida. Esta persona será la encargada de la gestión para dirigir el negocio. Está también deberá adoptar algunas funciones que en restaurantes más grandes lideran otras personas, pero al ser restaurante con poca experiencia, el exceso de personal no es la mejor opción. Por este motivo, el gerente deberá ser el responsable de compra; chequear que no falte ni producto ni calidad en ningún momento, así como buscar la mejor opción dentro de nuestros proveedores descritos anteriormente.

El equipo de cocina, estará formado por, un jefe de cocina, encargado del perfecto funcionamiento de la cocina en todo momento. Esta persona estará al cargo desde que la materia prima entra en la cámara de congelación hasta que sale a la mesa de los clientes.

Dos jefes de turno, uno a la hora de la comida y otro a la hora de la cena. Estas dos personas deberán ser responsables dentro de sus franjas horarias, sus equipos de cocineros y camareros deben estar a completa disposición durante los dos turnos, cualquier problema lo reportará al jefe de cocina para que tome las decisiones óptimas. Cocineros, nuestro equipo de cocina contará con 3 cocineros, la cocina es el corazón de nuestro negocio, todo debe estar controlado en todo momento, hemos pensado que 3 cocineros sería el número óptimo de camareros funcionando según demanda y metros cuadrados de la cocina. Contaremos también con dos ayudantes de cocina; estas personas deberán estar

constantemente ayudando a los cocineros en cualquier labor requerida, de esta forma además de ser pagados, podrán aprender de sus superiores, absorbiendo el conocimiento necesario para que algún día puedan tomar las responsabilidades de cocinero.

El equipo de sala, estará formado por, un jefe de sala, encargado de que la sala funcione correctamente y que cualquier requerimiento por parte del cliente se cumpla sin ninguna duda. Su función está muy ligada a una buena comunicación con los responsables de cocina. Necesitaremos a una persona que se desenvuelva bien con la gente y que trabaje bien bajo presión. Camareros de mesa, serán personas dinámicas y ágiles, con un nivel de inglés adecuado; deberán mantener la compostura en todo momento y tener una buena educación. Son los que interactúan directamente con el cliente, por lo que su buena presencia es fundamental. Necesitaremos 5 camareros de mesa.

La jornada laboral de C'ALL será de lunes a domingo desde las 13:00 de la mañana hasta las 00:00 de la noche. El turno de comida será de 13:00 a 18:30 y el turno de cena será de 18:30 a 00:00.

Las vacaciones se otorgarán según la legislación. El sistema de turnos cubrirá huecos muertos donde no coincidan trabajadores. Las horas extras serán pagadas con salario extra o con días libres.

5.3 Política retributiva. Costes salariales.

Una vez elegido el personal adecuado para las funciones establecidas, nuestra política de retribución debe estar por encima de la media. Nuestro deber como propietarios del restaurante, debe fijarse en la motivación óptima frente a nuestros empleados; ellos serán el motor del día a día de nuestro negocio-, su dinamismo será el motor que nos haga crecer cada día un poco más. Pensamos que ellos estarán mayormente motivados con unos sueldos acordes a sus capacidades; no queremos basarnos en incentivos salariales, ya que una mayor retribución monetaria a una persona en concreto puede dañar la función de equipo, la cual, es mucho más importante.

Las retribuciones que C'ALL dará a sus empleados serán en forma de activos grupales; nos referimos a viajes, cenas u otro tipo de eventos para todo el equipo de trabajo, no solamente por una persona que haya registrado más ventas. De esta manera conseguiremos una unión mayor dentro del equipo y los esfuerzos se equiparán en todo momento. Este tipo de incentivación, nos ayudará a la unión necesaria que C'ALL necesita en todo momento para llegar a los objetivos a largo plazo fijados.

6 ÁREA JURÍDICO-FISCAL

6.1 Forma jurídica

La forma jurídica para nuestra empresa C´ALL será sociedad de responsabilidad limitada (S.L). Hemos decidido que esta forma jurídica es la mejor gracias a la evaluación de sus ventajas y sus desventajas.

Algunas de las ventajas que encontramos con este tipo de forma jurídica son:

- La responsabilidad de los socios, está limitada por la cantidad monetaria aportado por cada uno de ellos. Si la sociedad incurre en deudas, estas no responderán con el patrimonio externo de los socios.
- Los socios podemos formar parte de las funciones dentro de la empresa, esto nos facilita depositar confianza en terceros (clientes). Ya que, al incluirles en la empresa como socios, se sentirán más involucrados con ella.
- Temas serios como la expansión a otras ciudades, la expulsión de un socio y demás son tratados por la Junta general de socios por mayoría absoluta.
- Las sociedades tienen mayores facilidades a la hora de preguntar por financiación a determinadas entidades, ya que pueden dar una información más extensa sobre el funcionamiento de la sociedad.
- Los trámites burocráticos son más sencillos que los de una sociedad anónima.
-

Algunas de las desventajas que encontramos con este tipo de forma jurídica son:

- El capital social de la sociedad, debe estar desembolsado íntegramente desde el principio.
- Las participaciones no son fácilmente transmisibles. Lo que puede dificultar a la hora de tomar decisiones duras como expulsar a un socio, pedir financiación a nuevos inversores.
- En relación con una de las ventajas que era el absentismo del patrimonio de los socios a la hora de responder a ciertas deudas. Si necesitamos financiación por parte de instituciones bancarias, ellos pedirán por garantías, llevando a exponer patrimonio de una forma u otra al final.

6.2 Obligaciones fiscales

6.2.1 Procedimiento alta de la sociedad:

6.2.1.1 Registrar el nombre de la empresa

Debemos ir al Registro Mercantil Central, lugar donde nos afirman mediante un certificado negativo que nuestro nombre puede ser utilizado para fines empresariales. Una vez tenemos este certificado, nuestro nombre quedará reservado durante 6 meses. Si no excedemos de este periodo para su uso, debemos volver a dar el nombre de alta, porque el nombre vuelve a estar a disposición de cualquiera.

6.2.1.2 Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa

Debemos abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, en ella se debe depositar el Capital Mínimo Inicial (3.000,06€) al 100%. Una vez el banco nos emita un certificado de dicho ingreso, lo podremos presentar ante notario.

6.2.1.3 Redacción de los Estatutos Sociales

Los socios deberán haber escrito los Estatutos Sociales de la empresa para posteriormente incluirlos en la escritura pública de la constitución.

En los Estatutos Sociales se debe incluir de forma obligatoria: denominación de la sociedad, objeto social al a que se va a dedicar la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, capital social, participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y el sistema de administración de la sociedad.

6.2.1.4 Escritura pública de la constitución

Esta escritura se realiza ante un notario, y es necesario para poder inscribir a la empresa en el registro mercantil. Para esta escritura necesitaremos esta información:

- Estatutos Sociales de la Sociedad.
- Certificación negativa del registro mercantil.
- Certificación bancaria de la aportación al Capital Social.
- DNI de cada uno de los socios.

6.2.1.5 Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales

El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados es un tributo que gravaba la constitución de la sociedad y que había que liquidar en las oficinas de Hacienda de tu Comunidad en un plazo de 30 días desde el otorgamiento de la escritura. Para ello, tenías que aportar debidamente cumplimentado el modelo 600, junto con la copia simple de la escritura pública o fotocopia de la misma. Su importe ascendía al 1% del capital social.

6.2.1.6 Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal

En Hacienda obtenemos el Número Identificación Fiscal (NIF). Debemos adjuntar el modelo 036, la fotocopia del DNI firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa recogida en el notario.

Por otra parte, hay que dar de alta el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Será necesario aportar el modelo 840 junto con el NIF en la Administración Tributaria de la localidad donde se vaya a ejercer la actividad.

Por último, la declaración censal (IVA); debemos estipular cuando da comienzo, modificación o cesión de la actividad. Es necesario adjuntar el modelo 036, el NIF de la sociedad y el documento acreditativo de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

6.2.1.7 Inscripción en el Registro Mercantil

Debemos ir al Registro Mercantil de la provincia donde ejercerá se haya registrado el domicilio social (Madrid en nuestro caso). Está estipulado un periodo de 2 meses desde la obtención de la escritura de la constitución y se requiere:

- Copia autentica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales
- Copia del NIF provisional

6.2.1.6 Obtención del N.I.F. definitivo

Una vez hayamos completado todos los pasos anteriores, debemos ir a Hacienda para que nos den la tarjeta definitiva de nuestro NIF, de este modo la constitución de la sociedad se ha efectuado correctamente.

6.3 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales.

6.3.1 Licencia de Apertura de Actividad

Este documento acredita que nuestro local cumple con todos los requisitos para ejercer la actividad de restauración. Todos los locales destinados a actividades con o sin ánimo de lucro deben constar de este documento. La licencia de actividad es intransferible y pertenece al dueño del local. Nuestro local cuenta con este documento ya que cuenta con una serie de requisitos:

- **La licencia municipal de obras, por las reformas efectuadas sobre el local para poder desarrollar la actividad adecuadamente con los aspectos requeridos.**
- **El documento que acredita la Persona física**
- **El certificado de técnico sobre la normativa contra incendios.**
- **Certificación del Ayuntamiento que acredite que el establecimiento se encuentra conectado a la red pública de agua y al vertido municipal. En caso contrario deberá aportarse certificado de Sanidad sobre potabilidad del agua y evacuación de residuales.**
- **Licencia de obras. Es obligatorio para todos los locales que requieran de obras para su acondicionamiento adecuado.**
- **Medidas de insonorización. Obligatorio para locales que realicen actividades con ruidos más altos de la media; como puede ser un restaurante.**
- **Medidas higiénicas. Obligatorio para locales donde sirvan tanto comidas como bebidas; como es el caso de C'ALL.**
- **Plan contra incendios. Obligatorio para todos los edificios, deben tener señalizaciones luminosas, alumbrado especial, protocolos de evacuación, alarmas...etc.**

6.4 Protección Jurídica

Aparte de tener todos los documentos burocráticos, nuestro local debe contar con una serie de seguros, para tener cubierto cualquier suceso extraordinario que afecte a cualquier tercero, trabajador, socio o local. Estos son los que contrataremos: *Seguro de riesgo general*, este seguro nos cubre las instalaciones en las que vamos a desarrollar nuestra actividad, el inmueble ya sea de nuestra propiedad o alquilado. *Seguro de responsabilidad*, al definir nuestro local como restaurante, servimos comida y bebida por

lo que este seguro es necesario en caso de recibir alguna denuncia por parte de los clientes, también cubre cualquier accidente que cause alguna lesión física a una persona. Seguro de interrupción, nos cubre en caso de que tengamos que cerrar alguno de nuestros otros seguros. Seguro de robo, para proteger las cantidades monetarias retenidas en el local, robos a terceros...etc. Los seguros son necesarios para cubrir las espaldas del negocio en caso de hacer frente a un gasto extra importante.

6.5 Normas que regulan el desarrollo de la actividad

Tanto nuestra actividad como los socios estarán regulados una serie de leyes, que deben ser cumplidas en todo momento para llevar a cabo una buena gestión del negocio. El cumplimiento de estas leyes, fomenta una mayor armonía entre sociedad, socios y empresa.

Ley de Sociedades de Capital

Es la norma básica que regula las sociedades limitadas y las anónimas. En esta norma, el emprendedor tendrá toda la información necesaria para saber sobre sus derechos y obligaciones.

Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad

El Ayuntamiento del municipio donde el emprendedor tenga su empresa, será el que se encargue de todas las licencias. El local tiene que reunir una serie de requisitos y trámites para obtener la licencia. Si se opera sin ésta, puede cerrarse el local y se tramitan multas

LEY DE ORDENACIÓN DEL TURISMO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid ([1])

Ley de Impuesto sobre Sociedades

Es el tributo que paga el creador que gestiona su actividad a través de una sociedad. Regula qué rendimientos del negocio están sujetos a este impuesto, qué deducciones y bonificaciones se pueden aplicar y cuál es el tipo impositivo.

Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido

Este impuesto tiene efectos sobre el consumidor final, pero también repercute en la empresa. Por un lado, en las facturas que emite y, por otro, en los recibos que tiene que pagar.

Ley de marcas

La Oficina Española de Patentes y Marcas, se encarga de todo el trámite relacionado con nuevas marcas.

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI)

Esta norma influye a todas las actividades que se gestionen por medios electrónicos y tengan carácter comercial o una retribución. El sitio web debe estar adaptado y cumplir una serie de requisitos.

Ley de Protección de Datos

El emprendedor que vaya a poseer datos personales de trabajadores, clientes y proveedores tiene unas obligaciones de información, de comunicación y protección de los datos frente al titular y la Agencia de Protección de Datos. Este organismo puede sancionar hasta con 600.000 euros el incumplimiento de esta ley.

Ley de Manipulación de alimentos

Esta normativa influye a todas las actividades que vayan a realizar con cualquier tipo de alimento. La norma se encuentra en Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

7 PLAN FINANCIERO-ECONÓMICO

7.1 Plan de inversiones necesarias

La inversión necesaria para empezar con el negocio de C'ALL asciende a 245.000€. Esta cifra la hemos desglosado en 4 conceptos claves al principio de la vida de C'ALL:

- 1) Bienes materiales (tangibles): en este apartado incluimos, reformas del local, alquiler del local, mobiliario cocina, equipos informáticos, utensilios, maquinaria de congelación. 70.000€

- 2) Inversiones intangibles: en este apartado incluimos, la aplicación informática que nos une con nuestros clientes, por donde piden sus platos y por donde se registra su cuenta directamente en nuestro ordenador, patente, logotipo, página web. 30.000€

- 3) Gastos para la puesta en funcionamiento: en este apartado incluimos, indispensables para constituir legalmente la empresa, publicidad de lanzamiento. 20.000€

- 4) Dinero en efectivo: dinero necesario para poder afrontar los gastos los primeros meses de vida del restaurante. 125.000€

7.2 Plan de financiación

Una vez sabemos la inversión inicial que necesitamos hacer, el siguiente paso es saber cómo vamos a conseguir ese dinero. De primeras optaremos por intentar recolectar la cantidad máxima de dinero posible por nuestros propios medios. Para ello necesitaremos el apoyo de nuestros vínculos más cercanos y su confianza, familia y amigos son nuestros principales inversores. Préstamos bancarios no son una opción al principio, ya que al ser una empresa que empieza desde cero, sus intereses serán excesivos para cubrir el riesgo que asumirían.

7.3 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

7.3.1 Cobro a clientes

Al ser un restaurante, el sistema de cobro a clientes es en el acto por lo que nuestras dos fuentes serán mediante metálico o mediante tarjeta bancaria; este sistema cada vez está

tomando más importancia por lo que estimamos que un 40% de nuestros cobros procederán de tarjetas Visa o MasterCard. (Cortés, 2017)

7.3.2 Pago a proveedores

Nuestros pagos a proveedores se realizarán 30 días desde que la mercancía sea entregada en nuestro restaurante. Debemos intentar negociar con ellos para que, al principio de vida del restaurante, los pagos tengan un período más largo para poder afrontar todas las deudas. (Cortés, 2017)

7.4 Previsión de la cuenta de resultados

7.4.1 Ventas

La previsión de ventas ya fue desarrollada en el punto 2.8 del plan de marketing. Para este apartado cogeremos el escenario “Normal”. Nuestras expectativas son muy positivas, pero contamos con unas previsiones muy buenas para nuestro futuro como podemos ver en el gráfico 6.

Ingresos teóricos por semana	59.041,13€
Ingresos teóricos por mes	236.164,50€
Ingresos teóricos por año	2.833.974,00€

(Gráfico 6: Ingresos teóricos de C'ALL, fuente: elaboración propia)

7.4.2 Escenarios de ingresos

Los datos calculados en la previsión de ventas, son cifras que llegaremos a alcanzar una vez nuestro restaurante tenga una madurez sólida en el mercado. Para calcular las diferentes posibilidades hemos optado por realizar unos escenarios diferentes: Pesimista, Normal, Optimista como se puede ver en el gráfico 7.

Escenario normal							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	33%	25%	80%	11%	10%	9%	-
INGRESOS	850.192,20 €	1.133.589,60 €	1.416.987,00 €	2.550.576,60 €	2.833.974,00 €	3.117.371,40 €	3.400.768,80 €

Escenario negativo							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	33%	40%	17%	14%	9%	27%	-
INGRESOS	566.794,80 €	850.192,20 €	1.416.987,00 €	1.700.384,40 €	1.983.781,80 €	2.182.159,98 €	2.975.672,70 €

Escenario positivo							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	25%	33%	33%	10%	9%	8%	-
INGRESOS	1.020.230,64 €	1.360.307,52 €	2.040.461,28 €	3.060.691,92 €	3.400.768,80 €	3.740.845,68 €	4.080.922,56 €

(Gráfico 7: Escenario de ingresos según escenarios, fuente: elaboración propia)

7.4.3 Apertura de nuevos restaurantes

Nuestro principal objetivo es poder expandir esta idea de negocio nacional e internacionalmente, siempre que los requisitos lo permitan, claramente sin unos ingresos sólidos, no será posible. Por otra parte, nos damos un periodo de 5 años para perfeccionar todo el servicio en general de la actividad que queremos dar. Una vez tengamos estos dos conceptos bien asentados en nuestro organismo, podremos dar el salto al segundo restaurante.

7.4.4 Gastos de personal

Como vimos en la organización del restaurante, necesitaremos un equipo de 13 personas, los costes que hemos estimado según sector los podemos encontrar en el gráfico 8:

Persona	Numero	Sueldo	Total (mes)	Total (año)
Gerente	1	1.800 €	1.800 €	25.200 €
Jefe de cocina	1	1.700 €	1.700 €	23.800 €
Cocinero	3	1.200 €	3.600 €	50.400 €
Ayudante cocinero	2	1.000 €	2.000 €	28.000 €
Jefe de sala	1	1.700 €	1.700 €	23.800 €
Camarero	5	1.100 €	5.500 €	77.000 €
			16.300 €	228.200 €

(Gráfico 8: salarios de los empleados de C'ALL, fuente elaboración propia)

7.4.5 Alquiler local

En el punto 4.1 describimos el local que optamos por empezar nuestro negocio. Su alquiler supone 2.800€ mensualmente.

7.4.6 Gasto en Marketing

En C´ALL apostamos por el apoyo incondicional del marketing para darnos a conocer, el gasto debe ser generoso ya que lo vemos como una inversión más que como un gasto. Contando con las publicaciones en redes sociales, influencers, carteles, propaganda, productos gratis; estimamos que el coste sería de 15.000€ el primer año.

7.4.7 Otros gastos operativos

Gasto	Cantidad
Gestoría	500,00 €
Electricidad	600,00 €
Agua	450,00 €
Gas	500,00 €
Mantenimiento	300,00 €
Seguro	1.500,00 €
Limpieza	300,00 €
Internet y teléfono	190,00 €
Incentivos trajadores	830,00 €
TOTAL	5.170,00 €

(Gráfico 9: gastos operativos del proyecto, fuente: elaboración propia)

Como vemos en el gráfico 9, estos son totalmente estimados y son utilizados para intentar estimar nuestro futuro, puede ser que falte alguno que no tengamos ahora mismo en cuenta y que pueda surgir en el futuro conforme pase el tiempo de actividad. TOTAL ANUAL= **62.040€**

7.4.8 Materias primas, alimentos y bebidas

El gasto estimado a estas partidas es un tema importante a tratar. El beneficio procedente de las ventas realizadas en el restaurante surgirá de la diferencia entre el precio de venta de los productos y el coste que nos ha supuesto la compra de ellas.

Para estimar este gasto, lo más recomendable es fijar unos porcentajes respecto al precio de venta, para ello tendremos que negociar con nuestros proveedores de manera que las dos partes salgan beneficiadas.

Según Armando Martínez, general manager hotels&casinos (2015). El precio de venta se debe dividir en 3 partes: el costo de venta, que es la partida en la que nos debemos centrar, el gasto de la operación y nuestra utilidad. Cada parte debe estar representada por un porcentaje equitativo del 100% que representa el precio de venta. Es por ello que el coste

venta, debe representar un 33% del precio de venta del producto que estemos comprando.
(Martínez, 2015)

7.4.9 Cuenta de resultados operativos previsional

La cuenta de resultados de nuestro plan de negocio, la hemos dividido dependiendo de los ingresos que podamos conseguir, es por eso que en los gráficos 10, 11 y 12 los resultados son distintos dependiendo de cada escenario.

Escenario Normal							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	33%	25%	80%	11%	10%	9%	-
INGRESOS	850.192,20 €	1.133.589,60 €	1.416.987,00 €	2.550.576,60 €	2.833.974,00 €	3.117.371,40 €	3.400.768,80 €
GASTOS							
Mat primas	569.628,77 €	759.505,03 €	949.381,29 €	1.708.886,32 €	1.898.762,58 €	2.088.638,84 €	2.278.515,10 €
MARGEN BRUTO	280.563,43 €	374.084,57 €	467.605,71 €	841.690,28 €	935.211,42 €	1.028.732,56 €	1.122.253,70 €
Personal	228.200,00 €	239.610,00 €	251.590,50 €	264.170,03 €	277.378,53 €	291.247,45 €	305.809,83 €
Alquiler	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €
Amortizaciones	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Marketing	15.000,00 €	15.750,00 €	16.537,50 €	17.364,38 €	18.232,59 €	19.144,22 €	20.101,43 €
Otros	62.040,00 €	65.142,00 €	68.399,10 €	71.819,06 €	75.410,01 €	79.180,51 €	83.139,53 €
Bº BRUTO	- 88.276,57 €	- 10.017,43 €	67.478,61 €	424.736,82 €	500.590,29 €	575.560,38 €	649.602,91 €
Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-
Financieros	-	-	-	-	-	-	-
BAI	- 88.276,57 €	- 10.017,43 €	67.478,61 €	424.736,82 €	500.590,29 €	575.560,38 €	649.602,91 €

(Gráfico 10: Cuenta de resultados teórica según escenario normal de C'ALL, fuente elaboración propia)

Escenario Negativo							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	33%	40%	17%	14%	9%	27%	-
INGRESOS	566.794,80 €	850.192,20 €	1.416.987,00 €	1.700.384,40 €	1.983.781,80 €	2.182.159,98 €	2.975.672,70 €
GASTOS							
Mat primas	379.752,52 €	569.628,77 €	949.381,29 €	1.139.257,55 €	1.329.133,81 €	1.462.047,19 €	1.993.700,71 €
MARGEN BRUTO	187.042,28 €	280.563,43 €	467.605,71 €	561.126,85 €	654.647,99 €	720.112,79 €	981.971,99 €
Personal	228.200,00 €	239.610,00 €	251.590,50 €	264.170,03 €	277.378,53 €	291.247,45 €	305.809,83 €
Alquiler	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €
Amortizaciones	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Marketing	15.000,00 €	15.750,00 €	16.537,50 €	17.364,38 €	18.232,59 €	19.144,22 €	20.101,43 €
Otros	62.040,00 €	65.142,00 €	68.399,10 €	71.819,06 €	75.410,01 €	79.180,51 €	83.139,53 €
Bº BRUTO	- 181.797,72 €	- 103.538,57 €	67.478,61 €	144.173,40 €	220.026,87 €	266.940,61 €	509.321,20 €
Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-
Financieros	-	-	-	-	-	-	-
BAI	- 181.797,72 €	- 103.538,57 €	67.478,61 €	144.173,40 €	220.026,87 €	266.940,61 €	509.321,20 €

(Gráfico 11: Cuenta de resultados teórica según escenario negativo de C'ALL, fuente elaboración propia)

Escenario Positivo							
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	25%	33%	33%	10%	9%	8%	-
INGRESOS	1.020.230,64 €	1.360.307,52 €	2.040.461,28 €	3.060.691,92 €	3.400.768,80 €	3.740.845,68 €	4.080.922,56 €
GASTOS							
Mat primas	683.554,53 €	911.406,04 €	1.367.109,06 €	2.050.663,59 €	2.278.515,10 €	2.506.366,61 €	2.734.218,12 €
MARGEN BRUTO	336.676,11 €	448.901,48 €	673.352,22 €	1.010.028,33 €	1.122.253,70 €	1.234.479,07 €	1.346.704,44 €
Personal	228.200,00 €	239.610,00 €	251.590,50 €	264.170,03 €	277.378,53 €	291.247,45 €	305.809,83 €
Alquiler	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €	33.600,00 €
Amortizaciones	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Marketing	15.000,00 €	15.750,00 €	16.537,50 €	17.364,38 €	18.232,59 €	19.144,22 €	20.101,43 €
Otros	62.040,00 €	65.142,00 €	68.399,10 €	71.819,06 €	75.410,01 €	79.180,51 €	83.139,53 €
Bº BRUTO	- 32.163,89 €	64.799,48 €	273.225,12 €	593.074,88 €	687.632,58 €	781.306,89 €	874.053,65 €
Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-
Financieros	-	-	-	-	-	-	-
BAI	- 32.163,89 €	64.799,48 €	273.225,12 €	593.074,88 €	687.632,58 €	781.306,89 €	874.053,65 €

(Gráfico 12: Cuenta de resultados teórica según escenario positivo de C'ALL, fuente elaboración propia)

Una vez hechas las previsiones sobre ingresos y gastos, hemos realizado 3 escenarios, donde reflejamos la posible trayectoria de nuestro restaurante en los siguiente 7 años.

Dentro de los 3 escenarios descritos, los pronósticos son muy favorables, en cuestión de dos años el restaurante empezaría a ser rentable. También es cierto, que nuestro porcentaje de crecimiento a partir del año 3 es muy positivo, ya que es un punto de inflexión muy positiva para el crecimiento de un restaurante según Andoni Goicoechea (2017).

7.5 Balance de situación

El balance de situación económico y financiero refleja la situación de la empresa en un momento determinado. Por un lado, tenemos los bienes y derechos que tiene la empresa, mientras que, por el otro, la manera en que se han financiado esos activos ya sea de forma ajena o propia.

-*Activo*: bienes que tienen alta posibilidad de dar beneficio en el futuro.

-*Pasivo*: conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa durante el desarrollo de la misma.

-*Patrimonio neto*: diferencia entre las dos partidas anteriores, normalmente es el montante dado por los socios en el momento de fundar la empresa.

Mediante el análisis del balance de situación, podemos encontrar algunos desajustes en las masas patrimoniales y su evolución nos puede llevar a tomar decisiones de mejora.

En el gráfico 12 que tenemos abajo hemos creado una estimación de nuestro balance de situación desde el inicio del proyecto a 3 años.

	año 0	año 1	año 2	año 3
ACTIVO				
Activo No Corriente				
Inmovilizado Intangible		30.000,00 €	22.500,00 €	16.875,00 €
Inmovilizado Material		45.000,00 €	33.750,00 €	25.312,50 €
Total Activo No Corriente		75.000,00 €	56.250,00 €	42.187,50 €
Activo Corriente				
Existencias				
Banco y Otros Activos Liquidos	245.000,00 €	150.000,00 €	139.982,57 €	260.273,68 €
Total Activo Corriente	245.000,00 €	150.000,00 €	139.982,57 €	260.273,68 €
Total Activo	245.000,00 €	225.000,00 €	196.232,57 €	302.461,18 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO				
Pasivo				
Pasivo No Corriente				
Deudas a l/p				
Total Pasivo No Corriente				
Pasivo Corriente				
Créditos a c/p				
Proveedores				
Total Pasivo Corriente				
Patrimonio Neto				
Capital	245.000,00 €	245.000,00 €	245.000,00 €	245.000,00 €
Préstamo socios		68.277,00 €	49.526,57 €	
Reservas				
Resultado ejer anterior			- 88.276,57 €	- 10.017,43 €
Resultado del ejercicio		- 88.276,57 €	- 10.017,43 €	67.478,61 €
Total Patrimonio Neto	245.000,00 €	225.000,43 €	196.232,57 €	302.461,18 €
Total Pasivo y Patrimonio Neto	245.000,00 €	225.000,43 €	196.232,57 €	302.461,18 €

(Gráfico 13: Balance de situación teórico de C'ALL, fuente: elaboración propia)

7.6 Ratios operativos cliente y trabajadores

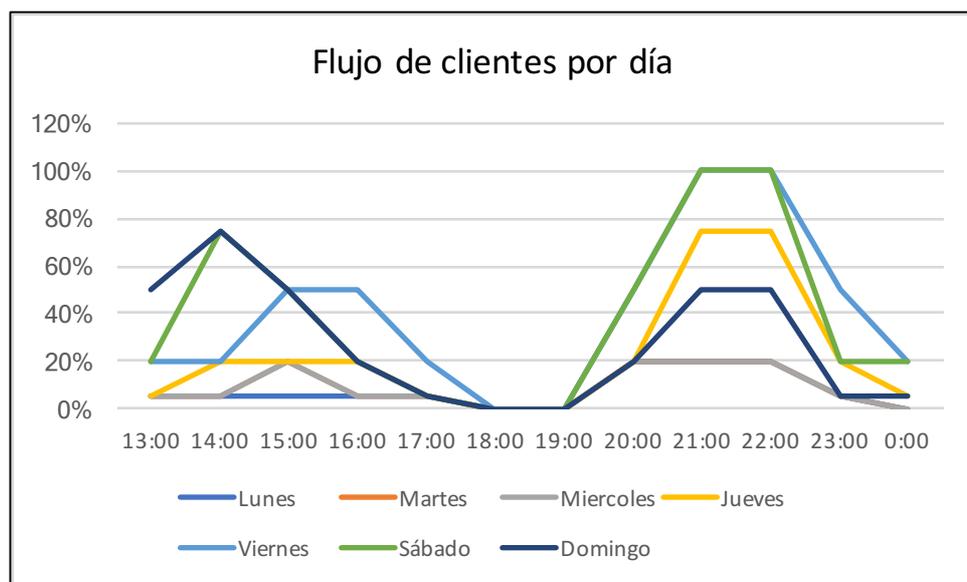
7.6.1 Número de clientes

Hemos querido analizar, el número de clientes que acudirán a nuestro restaurante por cada hora que se encuentre abierto. Nos hemos basado en un estudio estadístico de la página web National Restaurant Association (2017). El estudio analizaba las horas que un restaurante está abierto durante un día entero y el flujo de clientes que entra según esas horas.

	Horario/día	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comida	13:00	3,25	3,25	3,25	3,25	13	13	32,5
	14:00	3,25	3,25	3,25	13	13	48,75	48,75
	15:00	3,25	13	13	13	32,5	32,5	32,5
	16:00	3,25	3,25	3,25	13	32,5	13	13
	17:00	3,25	3,25	3,25	3,25	13	3,25	3,25
	18:00	0	0	0	0	0	0	0
	19:00	0	0	0	0	0	0	0
Cena	20:00	13	13	13	13	32,5	32,5	13
	21:00	13	13	13	48,75	65	65	32,5
	22:00	13	13	13	48,75	65	65	32,5
	23:00	3,25	3,25	3,25	13	32,5	13	3,25
	0:00	0	0	0	3,25	13	13	3,25
Para llevar	-	6	7	7	17	31	30	21
Comida	-	16	26	26	46	104	111	130
Cena	-	42	42	42	127	208	189	85
	Comida + Cena	59	68	68	172	312	299	215
	TOTAL	64	75	75	189	343	329	236
	Media	6	7	7	17	31	30	21

(Gráfico 14: análisis teórico de la fluctuación de clientes por día, fuente: elaboración propia)

Como es apreciable en el gráfico 14, el flujo de clientes que entran en nuestro restaurante se comporta como la media. Los días donde este flujo aumenta son los fines de semana. Otros datos a tener en cuenta, son las horas muertas que suelen ser entre las 18:00 y 19:00. Al ser un restaurante dedicado al 100% a comidas y cenas, esas horas dedicadas a meriendas no llegamos a cubrirlas. Una idea a futuro sería una nueva forma de poder cubrir esas horas para llegar a ser más rentables. En el gráfico 15 podemos ver la comparativa entre los días. (León, 2017). En el gráfico 15 de abajo tenemos un gráfico de barras por días para ver mejor la diferencia de fluctuación de clientes según día y hora.



(Gráfico 15: fluctuación de nuestros clientes por día, fuente: elaboración propia)

7.6.2 Número de servicios totales

Los pronósticos del número total de servicios que daremos se encuentran en la siguiente tabla. En ella, hemos valorado; comidas, cenas y servicios para llevar.

Total (semanal)	Total (mensual)	Total (anual)
1312	5248	62977

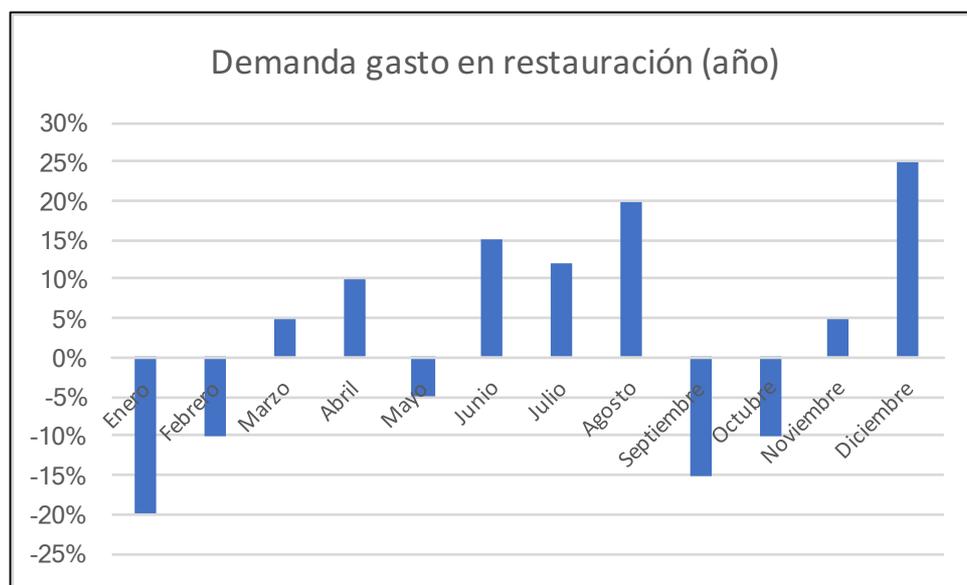
(Gráfico 16: número teórico de servicios que C'ALL daría, fuente: elaboración propia)

A priori, como vemos en el gráfico 16, pueden parecer cifras un tanto abultadas, pero el tiempo estimado de un cliente en nuestro restaurante es de 30 minutos. El local tiene un horario en el cuál se encuentra abierto 11 horas y tiene una capacidad máxima de 65 clientes dentro del local.

Con estos números, lo que queremos explicar es que nuestro restaurante funcionando al 100%, podría dar 1430 servicios en un solo día (sin contar la gente que se lo tome en casa).

La eficiencia máxima del restaurante por semana sería de 10010 servicios por semana. Si calculamos el porcentaje, que en realidad creemos que vamos a poder cubrir (1312) solamente estamos aprovechando un 13% de la eficiencia máxima del restaurante. Pensándolo de este modo, las probabilidades de poder llegar a los números de la tabla que se encuentra arriba, no son tan bajas.

En cuanto al análisis temporal medido en meses, la fluctuación de clientes no es constante. Hemos realizado un gráfico con las fluctuaciones de demanda por parte de la sociedad española a la hora de comer fuera de casa durante el año. En el gráfico 17 podemos ver la comparativa entre los meses (León, Verano a la mesa, 2017)



(Gráfico 17: fluctuación del gasto extra doméstico según meses, fuente: elaboración propia según

Como representamos en el gráfico 17, la demanda de clientes no es constante durante todo el año. Hay máximos como es el mes de diciembre, donde las ventas aumentarán equilibrando así meses bajos como puede ser enero.

7.6.3 Facturación por empleado

Podríamos analizar la facturación del restaurante con la función cada empleado, pero preferimos contarlos como un equipo. Contando con que el equipo de trabajo son 13 personas, cada empleado factura de media 65.400€. Si lo comparamos con el gasto en personal, 17.600€ por cada empleado. Su rentabilidad es muy buena.

8 CALENDARIO Y EJECUCIÓN

Una vez concluido el plan de negocio de nuestro restaurante C'ALL, debemos organizar en una serie de pasos a seguir el proceso de creación.

Para comenzar el proceso, cerraremos el acuerdo de alquiler del local con ALFONSO, dueño y propietario del local que vamos a utilizar. Lo haremos a través de la página web “El idealista”.

Una vez lleguemos a un acuerdo con el tema del local, nuestro siguiente paso será la constitución de la sociedad. Los pasos que hay que seguir están explicados en el punto 6 “Área jurídico-legal”.

Involucrándonos al 100% en este proceso, el tiempo estimado que tardaríamos en total sería de unos 6 días aproximadamente, y la suma total de gastos incurridos sería de 180€. El domicilio social de nuestra sociedad sería la propia calle del local que tenemos alquilado. Avenida del Monasterio de El Escorial, 30, 28049 Montecarmelo, Madrid.

Al poder disponer de nuestro local, comenzaremos las reformas del mismo. Para esta reforma contamos con una empresa llama “Aquiles Pires S.L”. El presupuesto que nos dieron oscilaba entorno a 35.000€. El período de construcción sería de 1 mes y 3 semanas aproximadamente.

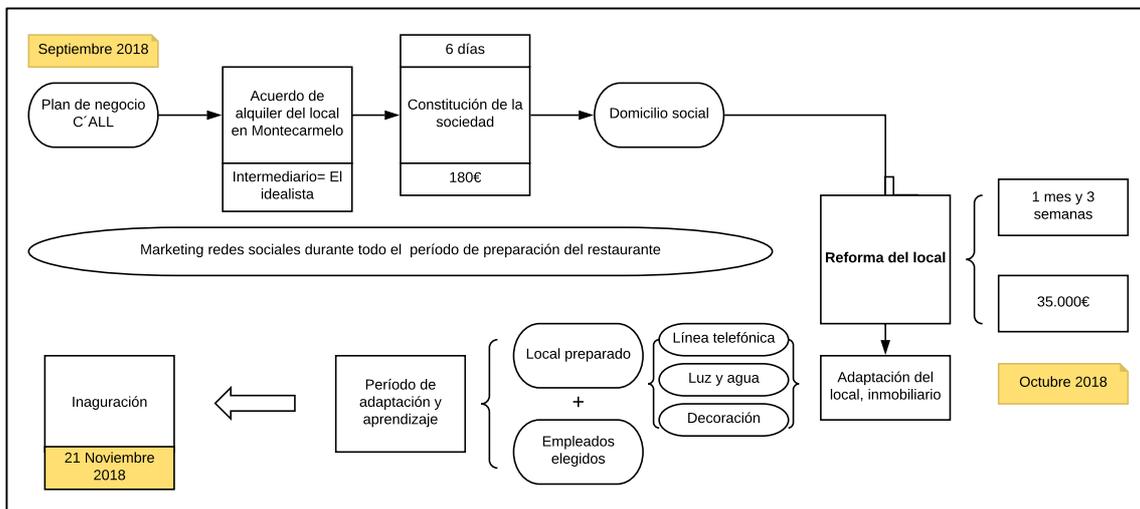
Con la terminación de las reformas, incluiríamos el inmobiliario, adaptado para la sala del restaurante, la cocina y las cámaras de congelación. El presupuesto estimado para estas compras es de 35.000€

Hay que añadir, que durante el primer momento que tengamos los recursos como para emprender esta experiencia, estaremos activados en las redes sociales, siguiendo el plan de marketing que habíamos establecido en el punto 5. Creemos que el mero hecho de anunciar algo que todavía no está ni construido, llamará la atención de la gente.

Cuando la reforma esté hecha al 75%, haremos la búsqueda de nuestros empleados. Para realizar este proceso de selección, contaremos con la ayuda de varios amigos que están trabajando en el departamento de recursos humanos de compañías importantes dentro de España. Creemos que la ayuda de una persona objetiva, nos llevará a conseguir las personas mejor preparadas.

Con la reforma terminada y el mobiliario instalado y en perfecto funcionamiento, estaremos dos tardes en el local enseñando a nuestros empleados el funcionamiento de todo el local, las reglas de protocolo, los valores de la empresa que deben transmitir a nuestros clientes, la forma de trabajo que tendrán que seguir.

La inauguración del local se hará el 21 de noviembre. Con los datos encontrados sobre la fluctuación de la demanda de los restaurantes en España, noviembre es una buena opción dentro de las posibles. La gente ya se le ha olvidado las vacaciones de verano y esperan con ansia las de navidades. En el gráfico 18 hemos creído conveniente mostrarlo de una forma más resumida para que se aprecie mejor.



(Gráfico 18: diagrama del proyecto desde principio a fin, fuente: elaboración propia)

9 CONCLUSIONES

El realizar este plan de negocio, nos servirá de guía cuando nos llegue el momento de poner en marcha, cumpliéndose con el objetivo para el cual fue desarrollado este trabajo.

Hemos cumplido con todos los objetivos que necesita un plan de negocio para un restaurante, entre estos: el plan operativo, el plan de marketing, la información necesaria para desarrollar un restaurante como pueden ser temas legales, opinión de la sociedad respecto a nuestro trabajo; dándonos un feedback muy importante para nosotros. También hemos conocido los aspectos más importantes para dirigir un restaurante gracias a la cantidad de información leída.

Al desarrollar este plan de negocio, no solamente hemos encontrado una herramienta que nos facilite los pasos a seguir; sino que también nos ha abierto los ojos para poder analizar las fortalezas y debilidades de nuestro entorno, nuestra ciudad y nuestro país. Con esta información, la implantación será más sólida y eficiente.

Unos de los aspectos más importantes a relevantes es la calidad del servicio que el servicio tiene que ofrecer, ya que gracias a la encuesta realizada vimos que a un porcentaje importante de la población prefiere un servicio simpático que una calidad exquisita de la comida.

Otro que podríamos destacar sería la capacidad del restaurante, factor muy importante ya que relaciona el sistema de trabajo con el modo de trabajo de nuestros empleados. Por eso vemos fundamental el hecho de poder implantar de forma manual a los empleados la visión, misión y valores de nuestro negocio, de este modo tanto empresa como capital humano se beneficiarán mutuamente.

El hecho de poder implantar la tecnología vía las tablets electrónicas, nos ayudará a mantener un orden y un registro mucho más exhaustivo que si llevamos a cabo el plan tradicional de ir a atender a las mesas, ya que supone una pérdida de tiempo para este tipo de restaurantes.

Es necesario hacer hincapié en el proceso de selección de personal. Las políticas de selección deben ser muy precisas ya que, en un restaurante, los trabajadores están representando a la empresa en todo momento.

Algunas recomendaciones constructivas para el negocio serían:

-Negociar acuerdos con alianzas para poder dar a conocer nuestro restaurante, de forma que el beneficio sea mutuo.

-Aprovechar al máximo la tecnología para poder mecanizar todos los procesos, de esta manera tendremos una información muy valiosa al final del día para poder tomar decisiones futuras.

-Implementar estrategias de marketing para lograr un buen posicionamiento.

-Estar constantemente innovando dentro de las posibilidades y ser fieles a nuestros principios, conseguiremos tener unos clientes fieles a nosotros.

-No dejar de investigar en el mercado, los gustos y preferencias van un poco por modas y siempre hay que estar en la vanguardia.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Almoguera, J. A. (2016). *Análisis de un plan de negocio*.
- ASME . (2015). *Glossary of terms used in work study and O & M*.
- Comunidad de Madrid. (2018). *Padrón Municipal de Habitantes (Datos Provisionales)*.
- Convivencia y Diversidad de la Comunidad de Madrid. (2005). *08 Distrito Fuencarral-El Pardo*.
- Cortés, E. (2017). *Todo lo que debes saber ante la prohibición de pagar facturas más allá de los 60 días (infografía)*.
- Deloitte M&A. (2017). *Turkish Outbound M&A Review* .
- DIRCE. (2017). *Datos estadísticos del sector de la Hostelería y Restauración del INE* .
- Durántez, C. (2017). *Informe mensual de previsión económica*.
- Echegaray, G. J. (2017). *Los españoles son los que más gastan en bares y restaurantes de Europa*.
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Montes. (2014). *Una olmeda singular en la Dehesa de Valdelatas (Fuencarral-Madrid)*.
- Espinosa, R. (2017). *VENTAJA COMPETITIVA: QUÉ ES, CLAVES, TIPOS Y EJEMPLOS*.
- Francés, J. (2007). *El lento despertar de Montecarmelo*.
- Gonzalez, F. J. (2004). *Manual de Dirección de Operaciones*.
- Gómez, M. V. (2017). *El salario mínimo subirá de 707 euros a 850 euros en tres años*.
- Hostelera, R. (2017). *Las cadenas ganan terreno y son ya un tercio del total de restaurantes*.
- Javier G, E. (2017). *Los españoles son los que más gastan en bares y restaurantes de Europ*.

- León, P. (2017). *Verano a la mesa.*
- Luque, I. (2016). *Madrid tiene 15.000 bares y restaurantes, uno por cada 211 habitantes.*
- María García, P. (2017). *¿CÓMO ELEGIR PROVEEDORES PARA TU RESTAURANTE?*
- Martínez, A. (2015). *SABE USTED COMO CALCULAR SU PRECIO DE VENTA? (ALIMENTOS Y BEBIDAS).*
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). *ACTUALIDAD INTERNACIONAL SOCIOLABORAL.*
- Palomo Figuerola, M. (2017). *Estudio anual de los sectores de la hostelería.*
- Palomo, M. F. (2017). *Los sectores de la hostelería 2016-2017.*
- Pérez, B. (2017). *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017.*
- Ries, E. (2017). *The Lean Startup Methology.*
- Salvatierra, J. (2017). *Las cadenas de restauración crecen un 7,8% mientras el resto del sector frena.*
- Salvatierra, J. (2017). *Las cadenas de restauración y su futuro.*
- Silvia, E. (2013). *¿Por qué y cómo tener restaurantes sostenibles?*
- Torre, I. d. (2017). *The Case of Euro(pe): La locomotora del crecimiento occidental.*
- Universidad de Granada. (2017). *Práctica 8, MÉTODOS DE ANÁLISIS MULTIVARIANTE: ANÁLISIS CLÚSTER.*
- Valero, M. (2017). *El negocio de hoteles, bares y restaurantes crece ya más del doble que el PIB.*
- Villaecija, R. (2016). *Los bares se recuperan de la crisis: España ya tiene más que todo EEUU.*

-Páginas web consultadas

https://www.elconfidencial.com/economia/2017-02-21/bares-restaurantes-hoteles-ipc-turismo-hosteleria-coches-alquiler-empleo_1336355/

http://www.expansion.com/agencia/europa_press/2017/02/08/20170208125332.html

<http://www.expansion.com/economia/2017/11/13/5a096cb8ca474141138b45c7.html>

<http://www.elmundo.es/economia/2016/06/21/5769200a46163fd9108b4571.html>

<https://www.libremercado.com/2017-03-01/los-espanoles-son-los-que-mas-gastan-en-bares-y-restaurantes-de-europa-1276593625/>

<https://www.infohoreca.com/noticias/20161222/perspectivas-cana-horeca-2017-aecoc#.WsJEXNNuZ-V>

<http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2017/01/las-cadenas-ganan-terreno-y-son-ya-un-tercio-del-total-de-restaurantes-65463.php#.WsJEmNNuZ-V>

<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

<https://www.infohostelero.com/2018/01/precios-sector-restauracion-auge-2017/>

<http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/guia-para-elaborar-diagramas-de-proceso/>

<https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/elegir-proveedores-restaurante/>

https://elpais.com/ccaa/2017/07/22/madrid/1500734101_943593.html

<https://es.linkedin.com/pulse/sabe-usted-como-calcular-su-precio-de-venta-alimentos-martinez>

https://elpais.com/diario/2007/01/09/madrid/1168345462_850215.html

<https://www.sage.com/es-es/blog/prohibicion-pagar-facturas-mas-60-dias-infografia/>

<http://theleanstartup.com/principles>

11 ANEXOS**11.1 Anexo 1: Datos barrio de Montecarmelo**

Población por distrito y barrio									
Fecha: 01-04-2018									
Distrito / Barrio									
Edad	Españoles			Extranjeros			Total		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
FUENCARRAL-EL PARDO / EL GOLOSO									
Total	8.519	8.660	17.179	378	531	909	8.897	9.191	18.088
0 - 4	995	976	1.971	35	29	64	1.030	1.005	2.035
5 - 9	1.181	1.077	2.258	24	21	45	1.205	1.098	2.303
10 - 14	704	712	1.416	11	20	31	715	732	1.447
15 - 19	355	352	707	18	17	35	373	369	742
20 - 24	219	180	399	14	36	50	233	216	449
25 - 29	231	156	387	21	51	72	252	207	459
30 - 34	447	417	864	36	89	125	483	506	989
35 - 39	817	950	1.767	67	90	157	884	1.040	1.924
40 - 44	1.211	1.304	2.515	52	75	127	1.263	1.379	2.642
45 - 49	928	834	1.762	36	40	76	964	874	1.838
50 - 54	493	417	910	21	16	37	514	433	947
55 - 59	268	223	491	19	11	30	287	234	521
60 - 64	142	138	280	5	9	14	147	147	294
65 - 69	104	154	258	5	5	10	109	159	268
70 - 74	115	116	231	5	8	13	120	124	244
75 - 79	97	108	205	8	9	17	105	117	222
80 - 84	86	151	237	1	3	4	87	154	241
85 - 89	75	170	245	0	1	1	75	171	246
90 - 94	40	168	208	0	1	1	40	169	209
95 - 99	10	46	56	0	0	0	10	46	56
100 o más	1	11	12	0	0	0	1	11	12

(Gráfico 1: datos de habitantes de Montecarmelo, fuente: Padrón municipal Comunidad de Madrid)

Acceso a Banco Datos	D.8. FUENCARRAL-EL PARDO. INFORMACIÓN DE LOS DISTRITOS			
Índice	D.8.13. Locales abiertos con Tipo de acceso Puerta de calle y Agrupados, clasificados por Actividad económica (CNAE 2009)			
Datos	Actividad	Literal de actividad	08. FUENCARRAL-EL PARDO	88. EL GOLOSO
	I	Hostelería	948	98
	55	Servicios de alojamiento	16	3
	56	Servicios de comidas y bebidas	932	95

(Gráfico 2: datos de locales de Montecarmelo, fuente: datos El Goloso CNAE 2017)

D08. FUENCARRAL-EL PARDO. INFORMACIÓN DE LOS DISTRITOS		
D.8.1. Características generales		
Características	08. FUENCARRAL-EL PARDO	88. EL GOLOSO
Superficie (Ha.) ¹	23.783,84	2.649,31
Densidad (hab./Ha.) 01/01/2017	10	7

Población a 1-1-2017	238.756	17.414
De 0 a 15 años	42.482	5.822
De 16 a 64 años	147.011	10.136
De 65 años y más	49.263	1.456
No consta	0	0
Población a 1-1-2017 según Nacionalidad		
Nacionalidad (Total)	238.756	17.414
Española	221.035	16.575
Extranjera	17.720	838
Unión Europea (15)	2.956	307
Unión Europea (ampliación a 28)	2.494	110
Otros países OCDE	944	72
Otros países de Europa	562	20
América Latina y Caribe	6.687	201
África	1.405	56
Otros países de Asia y Oceanía	2.671	72
Apátridas	1	0
No consta	1	1
% Extranjeros	7,4	4,8
Nacionalidad (Hombres)		
Nacionalidad (Hombres)	112.497	8.612
Española	104.787	8.247
Extranjera	7.710	365
Unión Europea (15)	1.549	166
Unión Europea (ampliación a 28)	999	44
Otros países OCDE	404	23
Otros países de Europa	176	4
América Latina y Caribe	2.599	66
África	724	38
Otros países de Asia y Oceanía	1.258	24
Apátridas	1	0
No consta	0	0

% Extranjeros	6,9	4,2
Nacionalidad (Mujeres)	126.259	8.802
Española	116.248	8.328
Extranjera	10.010	473
Unión Europea (15)	1.407	141
Unión Europea (ampliación a 28)	1.495	66
Otros países OCDE	540	49
Otros países de Europa	386	16
América Latina y Caribe	4.088	135
África	681	18
Otros países de Asia y Oceanía	1.413	48
Apátridas	0	0
No consta	1	1
% Extranjeros	7,9	5,4
Crecimiento vegetativo (2016)	1.103	232
Nacimientos	2.823	379
Defunciones	1.720	147
31/12/2016	2.824	..
31/12/2015	2.734	..
Incremento anual	3,29	..
Número de turismos 2016⁽²⁾	109.695	4.768
Censo de Locales y Actividades a 1-1-2017		
Total Locales por Tipo de acceso	8.079	444

Agrupado	803	52
Interior	891	49
Puerta de calle	6.385	343
Locales Puerta de calle y Agrupados por		
Situación	7.188	395
Abierto	4.839	311
Uso vivienda	338	1
Otros ⁽⁴⁾	2.011	83
Censo de Locales y Actividades a 1-7-2017		
Total Locales por Tipo de acceso	8.150	479
Agrupado	840	85
Interior	909	50
Puerta de calle	6.401	344
Locales Puerta de calle y Agrupados por		
Situación	7.241	429
Abierto	4.907	345
Uso vivienda	338	1
Otros ⁽⁴⁾	1.996	83

(Gráfico 3: datos locales de Montecarmelo, fuente: datos El Goloso CNAE 2017)

11.2. Anexo 2: encuesta elaborada

ENCUESTA C'ALL

Encuesta sobre consumo extra doméstico.

1P) Sexo: 1: Mujer 2: Hombre

2P) Edad: 18.....90

3P) Nivel de estudios:

1: Grado escolar (hasta la ESO) 2: Grado escolar (hasta bachillerato) 3: Modulo superior (con bachillerato 4: Grado universitario

4P) ¿En qué área vives de Madrid?:

1: Área urbana (centro de Madrid) 2: Área semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)

3: Área periferia (pueblos cercanos a Madrid)

5P) Nacionalidad: 1: europea 2: sudamericana 3: otra

6) Situación laboral actual

1. Directivo de una empresa grande o de la administración pública,
2. Directivo o propietario de una empresa, o tienda, pequeña (comercio o negocio propio)
3. Es médico, abogado, arquitecto, ingeniero, psicólogo, economista, profesor, enfermero, graduado social, piloto, etc. (cualquier profesión que requiere estudios universitarios) y trabaja en una empresa o por su cuenta.
4. Empleado o administrativo de una empresa o institución pública
5. Trabajador especializado (fontanero, electricista, albañil, carpintero, camionero, capataz o jefe de obras, conductor, taxista, etc.).
6. Trabaja en un comercio, hostelería, empresa de servicios (comerciante, vendedor, camarero, cocinero, personal de seguridad, venta ambulante...)
7. Trabaja en una empresa como portero, bedel, servicio de limpieza, empleado/a de hogar.
8. Prácticas remuneradas

9. Está en paro
10. No trabaja
11. Es ama-o de casa
12. Está jubilado/a

7P) ¿Qué ingresos tienes aproximadamente al mes?

- 1: No tengo ingreso 2: No tengo ingresos/Estoy estudiando 3:(300-600) 4:(600-900)
5:(900-1200) 6:(1200-1500) 7:(1500-2000) 8:(2000-2500) 9:(2500-3000) 10:(3000-3500) 11:(Más de 3500)

8P) De forma genérica, cuando sales a comer/cenar fuera de casa, ¿cuánto te gastas?

1:.....

9P) Si vas un día del fin de semana a comer/cenar fuera de casa y tu presupuesto para ese fin de semana (viernes, sábado y domingo) es de 50€, ¿que elegirías?

- 1: Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood...etc.)
- 2: Restaurante fast food (McDolands. Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza...etc.)
- 3: Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas...etc.)
- 4: Restaurante especializado en comida italiana (pasta y pizzas...etc.)
- 5: Restaurante de comida asiática (Sumo, Go-sushing, sushita...etc.)
- 6: Restaurante comida rapida natural (Subway, Nostrums, Health & Go...etc)

10P) De forma genérica, nos gustaría saber cuánto has frecuentado estas posibilidades en los últimos 12 meses.

	Nunca	Alguna vez	Bastantes veces	Muchas veces
He ido a un restaurante	1	2	3	4
He ido a un restaurante de comida rápida	1	2	3	4
He ido a un restaurante de comida exótica	1	2	3	4
He ido a un restaurante de toda la vida	1	2	3	4
He ido a un restaurante por su comida saludable	1	2	3	4

(Gráfico 4: frecuencia de asistencia en los últimos 12 meses, fuente: elaboración propia Google Drive)

11P) ¿Cuándo sales a comer/cenar fuera de casa procuras pedir comida baja en calorías?

1: Nunca 2: Muy pocas veces 3: Frecuentemente 4: Siempre

12P) Cuando comes/cenas en casa, ¿Qué consumes más?

1: pescado 2: carne de pollo 3: carne de ternera

13P) ¿Irías a un restaurante donde todos sus platos se elaborarán con pollo si tuvieses la opción?

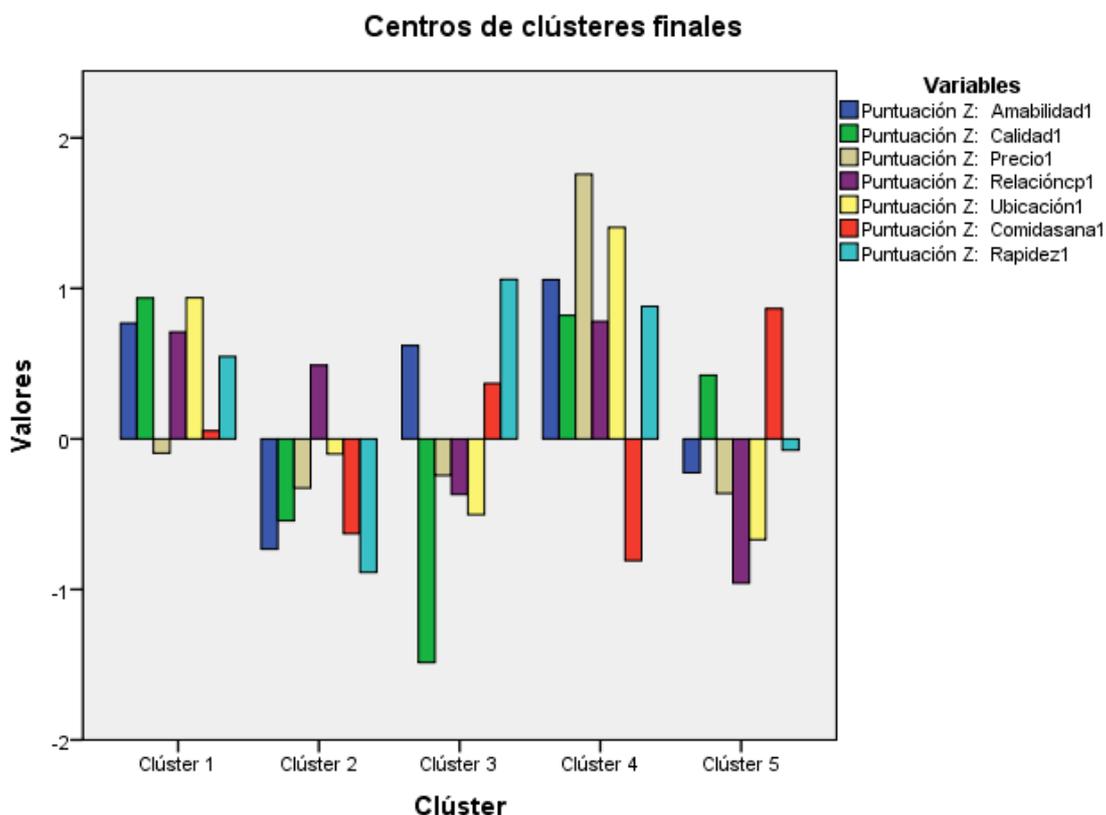
1: Sin dudarlo 2: Lo probaría 3: Me gusta la opción 4: No me llama la atención

14P) ¿Qué es lo que más valoras de un restaurante?

	1 nada	2	3	4	5	6	7	8	9	10 mucho
Amabilidad del servicio										
Calidad del producto										
Precio										
Relación calidad/precio										
Ubicación										
Comida sana										
Rapidez										

(Gráfico 4: valoración a la hora de ir a un restaurante, fuente: elaboración propia Google Drive)

11.3 Anexo 3. Datos del análisis estadístico de la encuesta



(Gráfico 5: análisis clúster en gráfico, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

ANOVA

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Puntuación Z: Amabilidad1	15,631	4	,557	132	28,082	,000
Puntuación Z: Calidad1	20,435	4	,411	132	49,712	,000
Puntuación Z: Precio1	18,291	4	,476	132	38,424	,000
Puntuación Z: Relacióncp1	17,861	4	,489	132	36,523	,000
Puntuación Z: Ubicación1	18,894	4	,458	132	41,273	,000

Puntuación Z: Comidasana1	16,239	4	,538	132	30,171	,000
Puntuación Z: Rapidez1	18,127	4	,481	132	37,685	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con fines descriptivos porque los clústeres se han elegido para maximizar las diferencias entre los casos de distintos clústeres. Los niveles de significación observados no están corregidos para esto y, por lo tanto, no se pueden interpretar como pruebas de la hipótesis de que las medias de clúster son iguales.

Como podemos observar en el gráfico, hemos separado la muestra en 5 clústers. El análisis de cluster es un tipo de clasificación de datos que se lleva a cabo mediante la agrupación de los elementos analizados. El objetivo fundamental de este tipo de análisis es el de clasificar n objetos en k ($k > 1$) grupos, llamados clúster, mediante la utilización de p ($p > 0$) variables. Como muchos otros tipos de análisis estadísticos el de cluster posee muchas variantes, cada una de las cuales tiene su propio proceso de clasificación.

Una vez obtenidos, podemos ver las diferencias que se aprecian entre estos. Los clústers, los hemos tipificado para poder apreciar mejor las diferencias entre las agrupaciones.

Primer cluster (**primer segmento**): cómo podemos apreciar en el primer núcleo, se describe como un público exigente; les importa la calidad de la comida, la ubicación y la amabilidad del servicio. Por otra parte, es poco sensible al precio que está dispuesto a pagar y la comida sana no le importa mucho a la hora de comer fuera de casa. 14

Segundo cluster (**segundo segmento**): cómo podemos apreciar en el segundo núcleo, el público que representa este segmento, es gente que lo que más le importa es la relación calidad precio, sin tener en cuenta otros factores importantes. 44

Tercer cluster (**tercer segmento**): en este bloque las características que más destacan dentro de las personas de este grupo son la rapidez con la que son servidos, la amabilidad con la que son tratados y de manera no tan importante, pero es un factor a tener en cuenta, se preocupan por comer sano. 16

Cuarto cluster (**cuarto segmento**): las características de este cluster son bastantes parecidas al del cluster número 1, pero con un factor muy importante a tener en cuenta; y es que son muy sensibles al precio. 20

Quinto cluster (quinto segmento): como es representado en este último bloque, las características que más destacan son la comida sana y la calidad del producto que sirven en el restaurante. 43

Partiendo de esta base de cinco grupos, queremos identificar los clientes potenciales y posibles clientes fieles a C'ALL. Para ello cruzamos esta nueva variable cluster con unas ya identificadas gracias a la encuesta realizada.

El segmento 1 lo hemos definido como “exigentes intermedios”. El número de casos que se clasifican en este segmento son 14. Por lo que, el 10,21% de la muestra se clasifica con estas características. Como podemos ver en la tabla de abajo, el 21% estaría interesado en nuestro tipo de restaurante (Restaurante especializado en pollo). Con estos resultados es posible que este tipo de cliente sea nuestro público objetivo.

Grupos			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Exigentes intermedios	Válido	Restaurante comida rápida natural (Subway, Nostrums, Health & Go... etc)	2	14,3	14,3	14,3
		Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood... etc)	3	21,4	21,4	35,7
		Restaurante especializado en comida italiana (pasta y pizzas.. etc)	5	35,7	35,7	71,4
		Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas... etc)	3	21,4	21,4	92,9
		Restaurante fast food (McDolands, Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza... etc)	1	7,1	7,1	100,0
		Total	14	100,0	100,0	

(Gráfico 5: análisis clúster 1, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

El segmento 2 definido como el grupo preocupado por la relación entre calidad y precio, ocupa un 32,11% del total muestral. Como podemos ver en la tabla de arriba, el 9% estaría interesado en nuestro tipo de restaurante (Restaurante especializado en pollo). Con estos resultados no creemos conveniente enfocarnos en este tipo de grupo según características y resultado.

Calidad Precio	Válido					
		Restaurante comida rápida natural (Subway, Nostrums, Health & Go... etc)	4	9,1	9,1	9,1
		Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood... etc)	11	25,0	25,0	34,1
		Restaurante de comida asiática (Sumo, Go-sushing, sushita...etc)	10	22,7	22,7	56,8
		Restaurante especializado en comida italiana (pasta y pizzas... etc)	9	20,5	20,5	77,3
		Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas...etc)	4	9,1	9,1	86,4
		Restaurante fast food (McDolands, Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza... etc)	6	13,6	13,6	100,0
		Total	44	100,0	100,0	

(Gráfico 7: análisis clúster 2, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 3 definido como el grupo preocupado por la amabilidad y rapidez, ocupa un 11,67% del total muestral. Como podemos ver en la tabla de arriba, el 18,75% estaría interesado en nuestro tipo de restaurante (Restaurante especializado en pollo). Con estos resultados, no creemos conveniente enfocarnos en este tipo de grupo según características y resultado.

Amabilidad y rapidez	Válido	Restaurante comida rápida natural (Subway, Nostrums, Health & Go... etc)	1	6,3	6,3	6,3
		Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood... etc)	4	25,0	25,0	31,3
		Restaurante de comida asiática (Sumo, Go-sushing, sushita...etc)	1	6,3	6,3	37,5
		Restaurante especializado en comida italiana (pasta y pizzas.. etc)	2	12,5	12,5	50,0
		Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas...etc)	3	18,8	18,8	68,8
		Restaurante fast food (McDolands, Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza... etc)	5	31,3	31,3	100,0
		Total	16	100,0	100,0	

(Gráfico 8: análisis clúster 3, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

El segmento 4 definido como el grupo que le gusta ir a los restaurantes a comer bien, ocupa el 15% del total muestral. Como podemos ver en la tabla de arriba, el 45% estaría interesado en nuestro tipo de restaurante (Restaurante especializado en pollo). Con estos resultados, podemos decir que tenemos un público potente con este tipo de características.

Me gusta comer	Válido	Restaurante comida rápida natural (Subway, Nostrums, Health & Go... etc)	3	15,0	15,0	15,0
		Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood... etc)	6	30,0	30,0	45,0
		Restaurante de comida asiática (Sumo, Go-sushing, sushita...etc)	1	5,0	5,0	50,0
		Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas...etc)	9	45,0	45,0	95,0
		Restaurante fast food (McDolands, Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza... etc)	1	5,0	5,0	100,0
		Total	20	100,0	100,0	

(Gráfico 9: análisis clúster 4, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

El segmento 5 definido como el grupo de los sanos, ocupa el 31,38% del total muestral. Como podemos ver en la tabla de arriba, el 18,6% estaría interesado en nuestro tipo de restaurante (Restaurante especializado en pollo). Con estos resultados, podemos decir que tenemos un tipo de cliente no consolidado pero que a futuros puede ser importante.

Sanos	Válido	Restaurante comida rapida natural (Subway, Nostrums, Health & Go... etc)	5	11,6	11,6	11,6
		Restaurante de comida americana a la carta: hamburguesas, costillares, patatas (ejemplo: Friday, Goiko, Fosters Hollywood... etc)	9	20,9	20,9	32,6
		Restaurante de comida asiática (Sumo, Go-sushing, sushita..etc)	9	20,9	20,9	53,5
		Restaurante especializado en comida italiana (pasta y pizzas.. etc)	8	18,6	18,6	72,1
		Restaurante especializado en pollo natural (ensaladas con pollo, pollo frito, wraps de pollo, alitas de pollo con distintas salsas...etc)	8	18,6	18,6	90,7
		Restaurante fast food (McDolands. Burger King, Taco Bell, KFC, Telepizza... etc)	4	9,3	9,3	100,0
		Total	43	100,0	100,0	

(Gráfico 10: análisis clúster 5, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

Para saber un poco más sobre nuestro público objetivo, hemos decidido volver a cruzar nuestros clústers con otras características como son “Gasto a la hora de salir a comer o cenar” y “Edad”.

El segmento 1 que hemos definido como exigentes intermedios, tiene una media de edad de 28/29 años y el gasto medio está en torno a 17€.

Grupos		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Exigentes intermedios	Amabilidad1	14	8	10	9,29	,825
	Calidad1	14	8	10	9,50	,760
	Precio1	14	6	9	7,71	,825
	Relacióncp1	14	8	10	9,36	,633
	Ubicación1	14	1	10	6,64	2,735
	Comidasana1	14	7	10	8,43	1,016
	Rapidez1	14	5	10	7,64	1,550
	Edad1	14	18	53	28,57	12,936
	Gasto1	14	12	25	16,64	3,915
	N válido (por lista)	14				

(Gráfico 11: análisis clúster 1, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 2 que hemos definido como preocupados por la relación calidad precio, tiene una media de edad de 33 años y el gasto medio está en torno a 19€.

Calidad Precio	Amabilidad1	44	6	10	7,66	,861
	Calidad1	44	6	10	7,59	,871
	Precio1	44	6	10	7,48	,731
	Relacióncp1	44	6	10	9,07	1,021
	Ubicación1	44	1	10	3,75	2,432
	Comidasana1	44	5	10	7,45	,926
	Rapidez1	44	4	8	5,25	1,081
	Edad1	44	20	62	33,09	13,042
	Gasto1	44	5	30	18,64	6,992
	N válido (por lista)	44				

(Gráfico 12: análisis clúster 2, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 3 que hemos definido como preocupados por la amabilidad y rapidez, tiene una media de edad de 23/24 años y el gasto medio está en torno a 14€.

Amabilidad y rapidez	Amabilidad1	16	8	10	9,13	,957
	Calidad1	16	6	8	6,38	,619
	Precio1	16	7	9	7,56	,629
	Relacióncp1	16	7	10	7,94	,929
	Ubicación1	16	1	6	2,63	1,544
	Comidasana1	16	6	10	8,88	1,310
	Rapidez1	16	5	10	8,50	1,317
	Edad1	16	19	53	23,69	8,994
	Gasto1	16	10	20	14,13	3,722
	N válido (por lista)	16				

(Gráfico 13: análisis clúster 3, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 4 que hemos definido como preocupados por la amabilidad y rapidez, tiene una media de edad de 27/28 años y el gasto medio está en torno a 16/17€.

Me gusta comer	Amabilidad1	20	8	10	9,60	,598
	Calidad1	20	7	10	9,35	,875
	Precio1	20	8	10	9,60	,598
	Relacióncp1	20	6	10	9,45	,999
	Ubicación1	20	5	10	7,95	1,504
	Comidasana1	20	5	10	7,20	1,576
	Rapidez1	20	5	10	8,20	1,436
	Edad1	20	20	53	27,50	10,471
	Gasto1	20	10	30	16,25	4,564
	N válido (por lista)	20				

(Gráfico 14: análisis clúster 4, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 5 que hemos definido como los sanos, tiene una media de edad de 33 años y el gasto medio está en torno a 17/18€.

Sanos	Amabilidad1	43	7	9	8,21	,773
	Calidad1	43	8	10	8,84	,843
	Precio1	43	6	10	7,44	,700
	Relacióncp1	43	6	10	7,16	,843
	Ubicación1	43	1	5	2,16	,974
	Comidasana1	43	8	10	9,58	,698
	Rapidez1	43	5	8	6,60	,849
	Edad1	43	19	61	32,86	14,769
	Gasto1	43	5	28	17,44	5,783
	N válido (por lista)	43				

(Gráfico 15: análisis clúster 5, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

Por último, hemos querido analizar la variable área de domicilio para saber dónde está concentrado nuestro público.

El segmento 1 que hemos definido como exigentes intermedios. Del total de personas en este grupo, el 7,14% vive en la periferia, el 35,71% en área semiurbana y 57,14% en área urbana.

Grupos	Área1		Grupos	Área1	
Exigentes intermedios	Area periferia (pueblos de la sierra de Madrid)	N	Válido	1	1
			Perdidos	0	0
	Area semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)	N	Válido	5	5
			Perdidos	0	0
	Area urbana (centro de madrid)	N	Válido	8	8
			Perdidos	0	0

(Gráfico 16: análisis clúster 1, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 2 que hemos definido como preocupados por la relación calidad precio. Del total de personas en este grupo, el 9% vive en la periferia, el 45,45% en área semiurbana y 45,45% en área urbana.

Calidad Precio	Area periferia (pueblos de la sierra de Madrid)	N	Válido	4	4
			Perdidos	0	0
	Area semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)	N	Válido	20	20
			Perdidos	0	0
	Area urbana (centro de madrid)	N	Válido	20	20
			Perdidos	0	0

(Gráfico 17: análisis clúster 2, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 3 que hemos definido como preocupados por la amabilidad y rapidez. Del total de personas en este grupo, el 0% vive en la periferia, el 45,45% en área semiurbana y 45,45% en área urbana.

Amabilidad y rapidez	Area semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)	N	Válido	11	11
			Perdidos	0	0
	Area urbana (centro de madrid)	N	Válido	5	5
			Perdidos	0	0

(Gráfico 18: análisis clúster 3, fuente: IBM spss statistics elaboración propia)

El segmento 4 que hemos definido como el grupo que le gusta ir a los restaurantes a comer bien. Del total de personas en este grupo, el 10% vive en la periferia, el 60% en área semiurbana y 30% en área urbana.

Me gusta comer	Area periferia (pueblos de la sierra de Madrid)	N	Válido	2	2
			Perdidos	0	0
	Area semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)	N	Válido	12	12
			Perdidos	0	0
	Area urbana (centro de madrid)	N	Válido	6	6
			Perdidos	0	0

(Gráfico 19: análisis clúster 4, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

El segmento 5 que hemos definido como el grupo de los sanos. Del total de personas en este grupo, el 11,67% vive en la periferia, el 53,48% en área semiurbana y 34,88% en área urbana.

Sanos	Area periferia (pueblos de la sierra de Madrid)	N	Válido	5	5
			Perdidos	0	0
	Area semiurbana (Mirasierra, Montecarmelo, Pozuelo)	N	Válido	23	23
			Perdidos	0	0
	Area urbana (centro de madrid)	N	Válido	15	15
			Perdidos	0	0

(Gráfico 20: análisis clúster 5, fuente: IBM spss statitics elaboración propia)

11.4 Anexo 4. Todos los restaurantes que hay en Montecarmelo

<p>El Gordo de Velazquez</p> <p>Calle de Velázquez, 80</p> <p>Cocina: Española, Europea Mediterránea</p>	<p>Barra de Pintxos</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 26</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>El Pescador</p> <p>Calle Monasterio de Las Huelgas 19 Monasterio de Las Huelgas, 19, 29049, Madrid</p> <p>Cocina: Mediterránea, Española</p>	<p>Restaurante Perigrino</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 24</p> <p>Cocina: Española, Marisco</p>
<p>Ottawa Burger</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 30</p> <p>Cocina: Americana</p>	<p>La Bella Ana</p> <p>Avda Monasterio de Silos, 25</p> <p>Cocina: Italiana</p>	<p>Tates</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial n. 24</p> <p>Cocina: Americana</p>	<p>Taberna Cocinarte</p> <p>Calle Monasterio de Silos 20</p> <p>Cocina: Española</p>
<p>Foreman</p> <p>Avenida Del Monasterio De Silos, 23</p> <p>Cocina: internacional</p>	<p>La Tagliatella</p> <p>Calle del Monasterio de Las Huelgas 23</p> <p>Cocina: Italiana, Pizza, Mediterránea</p>	<p>Maye's Bistro</p> <p>Avenida del Santuario de Valverde 4</p> <p>Cocina: Americana</p>	<p>The Antiquarian</p> <p>Calle Avenue Del Monasterio De Silos, 29</p> <p>Cocina: cervezas, internacional</p>
<p>Chachi Piruli</p>	<p>Betula</p> <p>Calle Monasterio de Silos 20B</p>	<p>El Kiosko</p> <p>Avenida del Santuario de</p>	<p>Ciao Amore</p>

<p>Avenida Monasterio de Silos 20B</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>Cocina: andaluz</p>	<p>Valverde 2 Esquina Monasterio de Silos</p> <p>Cocina: Internacional, Española</p>	<p>Calle del Monasterio de las Batuecas, 5, 28049 Madrid</p> <p>Cocina: Italiana</p>
<p>Alayuela</p> <p>Avenida del Monasterio de El Escorial 10-12 Esquina Avda. Santuario de Valverde</p> <p>Cocina: Alemana</p>	<p>Chupi Lerendi</p> <p>Avenida del Monasterio de El Escorial 41</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>Sidreria Monte Astur</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 24</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>El Cantonet</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 33</p> <p>Cocina: mediterránea (arroces)</p>
<p>O'trasmontano</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 6</p> <p>Cocina: Europea, Portuguesa</p>	<p>Taberna de Volapié</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial, 33</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>Stone Garden Restaurant</p> <p>Av. Monasterio de el Escorial, 10-12</p> <p>Cocina: italiana</p>	<p>Rita Sibarita</p> <p>Monasterio de las Huelgas 13</p> <p>Cocina: Internacional, Europea, Fusión, Española</p>
<p>Cafeteria El Monasterio</p>	<p>Tribeca</p>	<p>Tontería Bar</p>	<p>Arrocería Formentera</p>

Calle Monasterios de Suso y Yuso 14 Cocina: Bar, Pub	Calle Monasterio De Las Huelgas, 9 Cocina: tapeo	Calle Monasterio de las Huelgas 9 Cocina: Bar, Café, Española	Av. del Monasterio de el Escorial 6 Cocina: mediterránea, arroces
---	---	--	--

Punto de Amarre Avenida Monasterio de El Escorial 33 Frente Al Supermercado Simply Cocina: Española	El Filandon Carretera Fuencarral-El Pardo M - 612 Km. 1,9 Cocina: Mediterránea, Europea, Española	London Calle Monasterio de Las Huelgas 13 Pau Montecarm, Bajo 2 Cocina: Mediterránea	Taiko Sushi Bar Avda Montecarmelo esq Avda Santuario de Valverde Cocina: Japonesa, Sushi
Alright Calle de Pedro Rico, 41 Lateral Avda de la Ilustracion Cocina: Americana, Internacional	Lizarran Montecarmelo Avenida Del Monasterio De El Escorial, 33 Cocina: bebidas y picoteo	Restaurante Tokyo Av Monasterio de el Escorial 41 Cocina: asiatica	Beefcious Montecarmelo Avenida del Monasterio de El Escorial 77 Local 3 Cocina: Americana

<p>La Baezana</p> <p>Avenida Montecarmelo 4</p> <p>Cocina: española</p>	<p>Juan Pelotilla</p> <p>Avenida Monasterio De El Escorial Esquina Monasterio De Samos</p> <p>Cocina: tapeo</p>	<p>La Mendozina</p> <p>Monasterio de Silos, 20</p> <p>Cocina: Pizza, Argentina</p>	<p>Taberna La Felipa</p> <p>Madrid, Montecarmelo</p> <p>Cocina: arroces</p>
<p>Q'Deleite Bar&Shop</p> <p>Calle Monasterio de Silos 22</p> <p>Cocina: española gourmet</p>	<p>La Esquina del 22</p> <p>Calle Monasterio de Silos 20</p> <p>Cocina: Mediterránea, Española</p>	<p>Casa Pedro</p> <p>Nuestra Señora de Valverde, 119</p> <p>Cocina: Mediterránea, Española, Asador</p>	<p>El mordisco</p> <p>Calle Monasterio de Silos 20</p> <p>Cocina: española</p>
<p>GO! Sushing</p> <p>Calle Monasterio de Silos 11</p> <p>Cocina: Japonesa, Sushi</p>	<p>Kebab Montecarmelo</p> <p>Calle Monasterio de Liebana 7</p> <p>Cocina: Turca</p>	<p>Restaurante Montecarmelo Café</p> <p>Avenida Monasterio de El Escorial 77</p> <p>Cocina: Asiática</p>	<p>Monasterio 68</p> <p>Avenida del Monasterio de El Escorial 68</p> <p>Cocina: española</p>
<p>Terra Das Meigas</p> <p>Calle Monasterio de Sobrado, 5</p> <p>Cocina: Española</p>	<p>Contracorriente</p> <p>Calle Monasterio de Sobrado 5</p>	<p>Foster's Hollywood</p> <p>C/ Monasterio de Arlanza, 20</p>	<p>Hermanos Rodriguez</p> <p>Calle Molins de Rey 4</p>

	Cocina: Italiana, Pizza, Española	Cocina: americana	Cocina: Bar, Pub
--	-----------------------------------	-------------------	------------------

(Gráfico 21: tabla de la competencia en Montecarmelo, fuente: tripadvisor elaboración propia)

11.5 Anexo 5. Análisis de la previsión de ventas

Comparativa entre la fluctuación de clientes entre mercado y C'ALL.

	Mercado	C'ALL
Lunes	4%	4%
Martes	6%	10%
Miércoles	10%	15%
Jueves	15%	20%
Viernes	28%	28%
Sábado	22%	22%
Domingo	15%	20%
Total		

(Gráfico 22: tabla de fluctuación clientes, fuente: (León, Verano a la mesa, 2017) elaboración propia)

Los tres tipos de escenarios que hemos desarrollado.

	Escenario	Negativo	Normal	Positivo
Precio/ persona	Comidas	10 €	15 €	20 €
	Cenas	10 €	15 €	20 €
	% sobre nº clientes	5%	10%	20%

(Gráfico 23: escenarios posibles de gasto cliente, fuente: elaboración propia)

La capacidad del restaurante.

Nºtotal de personas en restaurante	65
Nº minutos de cliente en establecimiento	45
Total horas por día	11

(Gráfico 24: número total de clientes que caben en el local, fuente: elaboración propia)

Tipo de demanda que podemos llegar a tener.

Demanda	muy baja	baja	media	alta	muy alta
% Clientes	5%	20%	50%	75%	100%

(Gráfico 25: escenarios de la fluctuación de demanda, fuente: elaboración propia)

Estimación del número de clientes que pueden entrar en nuestro restaurante a lo largo de la semana.

	Horario/día	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comida	13:00	3,25	3,25	3,25	3,25	13	13	32,5
	14:00	3,25	3,25	3,25	13	13	48,75	48,75
	15:00	3,25	13	13	13	32,5	32,5	32,5
	16:00	3,25	3,25	3,25	13	32,5	13	13
	17:00	3,25	3,25	3,25	3,25	13	3,25	3,25
	18:00	0	0	0	0	0	0	0
	19:00	0	0	0	0	0	0	0
Cena	20:00	13	13	13	13	32,5	32,5	13
	21:00	13	13	13	48,75	65	65	32,5
	22:00	13	13	13	48,75	65	65	32,5
	23:00	3,25	3,25	3,25	13	32,5	13	3,25
	0:00	0	0	0	3,25	13	13	3,25
Para llevar	-	6	7	7	17	31	30	21
Comida	-	16	26	26	46	104	111	130
Cena	-	42	42	42	127	208	189	85
	Comida + Cena	59	68	68	172	312	299	215
	TOTAL	64	75	75	189	343	329	236
	Media	6	7	7	17	31	30	21

(Gráfico 26: fluctuación de clientes según el día de la semana, fuente: elaboración propia)

	Escenario	Negativo	Normal	Positivo
		10%	0%	10%
Lunes	Comidas	15	16	18
	Cenas	38	42	46
	Para casa	5	6	6
	Total	58	64	71
Martes	Comidas	23	26	29
	Cenas	38	42	46
	Para casa	6	7	8
	Total	68	75	83
Miercoles	Comidas	23	26	29
	Cenas	38	42	46
	Para casa	6	7	8
	Total	68	75	83
Jueves	Comidas	41	46	50
	Cenas	114	127	139
	Para casa	16	17	19
	Total	171	189	208
Viernes	Comidas	94	104	114
	Cenas	187	208	229
	Para casa	28	31	34
	Total	309	343	378
Sábados	Comidas	99	111	122
	Cenas	170	189	207
	Para casa	27	30	33
	Total	296	329	362
Domingos	Comidas	117	130	143
	Cenas	76	85	93
	Para casa	19	21	24
	Total	212	236	260

(Gráfico 27: fluctuación de clientes y posible gasto, fuente: elaboración positiva)

10.6 Anexo 6. Descripción del local escogido

Nuestro primer local se encuentra en Avenida del Monasterio de El Escorial, 30, 28049 Montecarmelo, Madrid. Se trata de un local comercial de 230 metros cuadrados construidos en una sola planta. Cuenta con 50 metros cuadrados de terraza los cuales de primeras no vamos a utilizar porque no entra dentro del tipo de restaurante que queremos crear, además, las terrazas necesitan temas legales y pagos que no estamos dispuestos a asumir al principio de nuestro proyecto, tal vez en un futuro pensemos en cómo sacarle partido a la terraza.

Tiene las características de un bar ya que anteriormente estaba situado un 100 Montaditos. El local contiene: 4 espacios de estancias, 3 baños (mujeres, hombres y minusválidos), cocina abierta, cocina, dos almacenes, espacio para personal, certificación energética,

calefacción independiente, aire acondicionado, salida de humos, suelo de madera y puerta de seguridad.

El local podría ser alquilado a partir de septiembre 2018 por un importe de 2800€/mes. Nuestra idea es poder hacer las reformas en un periodo de 1 o 2 meses así que intentaremos negociar el alquiler del local de manera que nos lo dejen lo antes posible; el propietario se relaciona con nosotros mediante la página web “Idealista”.

Las reformas necesarias son para ambientar el local con las características que queremos implantar, la tecnología queremos que vaya de la mano de este local para poder agilizar procesos.

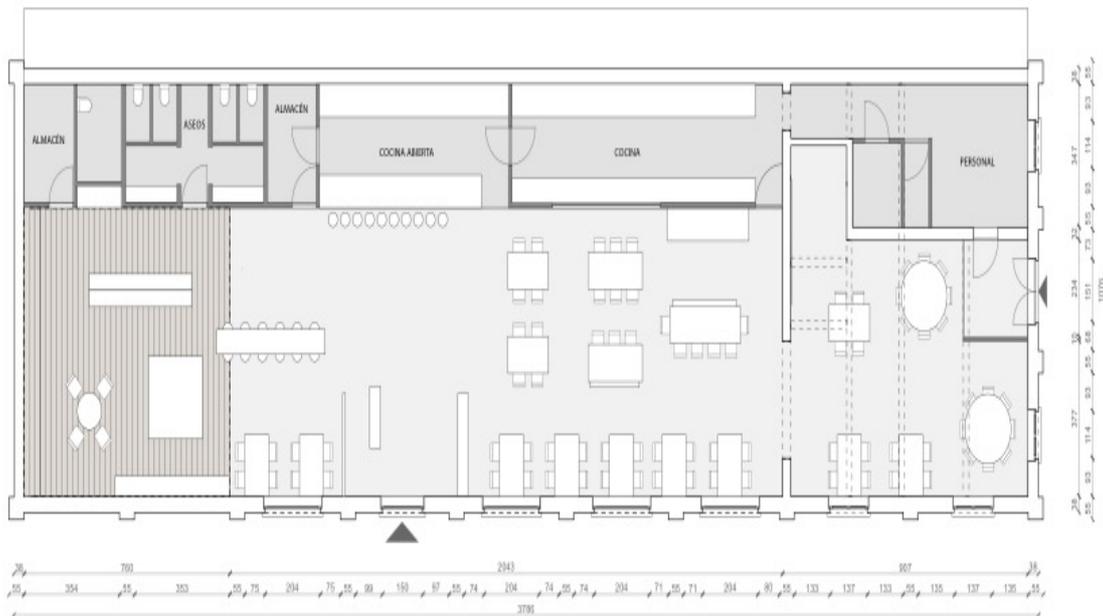
El futuro local se encuentra rodeado de restaurantes, urbanizaciones con clientes potenciales, paradas de autobús y metro a menos de 100 metros, el local se encuentra en la avenida más transitada de Montecarmelo.



(Gráfico 28: fachada frontal del local, fuente: Google maps)



(Gráfico 29: fachada de la calle del local, fuente: Google maps)



(Gráfica 30: plano del local, fuente: propietario del local (Pedro))



(Gráfico 31: foto del barrio Montecarmelo, fuente: Google maps)



(Gráfico 32: foto de la manzana en la que se encuentra el local, fuente: Google maps)

El local se encuentra en la una de las dos calles más transitadas de Montecarmelo que son Avenida de Monasterio del Escorial y Avenida Monasterio de Silos que es su paralela. La zona en la que se encuentra está muy concentrada en locales de restauración; por lo que es un plus al ser una alternativa para todas personas que se acercan a esta zona en busca de un bar o restaurante.

Como podemos apreciar en la última es un barrio muy dedicado al comercio y la restauración en el cual puedes tomar encontrar un bar vayas por la calle que vayas; esto es un plus puesto que muchas personas vienen de distintos barrios como puede ser Fuencarral, Mirasierra, Las Tablas...etc gracias a la variación que encuentran en Montecarmelo. Por último, destacar su facilidad para poder aparcar ya que no cuenta con parquímetro y su fácil acceso en coche con calles muy amplias y su buena conexión con las distintas carreteras de su alrededor.