



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE “RELAX, NAP & COFFEE”: ESPACIO DE DESCANSO Y CAFETERÍA GOURMET EN CUATRO TORRES BUSINESS AREA

Autor: Laura González Sánchez de Lamadrid

Director: Nicolás Santamaría Vega

MADRID | Marzo 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Identificación del problema	7
1.2 Objetivos y metodología	7
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
2.1 La empresa: misión, visión y valores.....	8
2.2 Análisis externo	9
2.2.1 Análisis entorno general: PEST	9
2.2.2 Análisis entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter	14
2.3 Análisis interno	20
2.3.1 Recursos y capacidades.....	20
2.3.2 Análisis DAFO.....	20
2.3.3 Análisis CAME.....	23
2.4 Business Model Canvas	25
3. PLAN DE MARKETING.....	26
3.1 Segmentación del mercado y público objetivo	26
3.2 Estudio de mercado	29
3.3 Marketing Mix	29
3.3.1 Producto/Servicio.....	29
3.3.2 Canal	31
3.3.3 Precio	32
3.3.4 Promoción	34
3.3.5 Personas	37
3.3.6 Proceso.....	37
3.3.7 Evidencia física	37
3.4 Previsión de ventas	38
4. PLAN DE OPERACIONES.....	42
4.1 Cadena de valor.....	42
4.2 Proveedores.....	45

4.3 Equipos	46
4.4 Localización	49
4.5 Control de calidad	50
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.....	52
5.1 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo.....	52
5.2 Competencias y estrategia de contratación	54
5.3 Plan de formación	55
5.4 Condiciones laborales y remuneración	56
6. PLAN JURÍDICO LEGAL.....	58
6.1 Forma jurídica.....	58
6.2 Requisitos legales.....	58
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	59
7.1 Inversión y financiación.....	60
7.2 Análisis de ingresos y gastos	61
7.2.1 Ingresos previstos.....	61
7.2.2 Gastos previstos	64
7.3 Estados financieros previsionales	68
7.3.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	68
7.3.2 Estado de Flujos de Caja.....	72
7.3.3 Balance de Situación.....	74
7.4 Análisis de rentabilidad.....	75
7.4.1 VAN y TIR	76
7.4.2 Indicadores financieros	77
8. CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB per cápita en euros de 2022.	11
Figura 2. Evolución del IPC.....	12
Figura 3. Tasa de desempleo Comunidad de Madrid 2022 vs. 2023.	12
Figura 4. Conclusiones e impacto de los factores PEST.	14
Figura 5. Esquema de las cinco fuerzas de Porter.	15
Figura 6. Resumen impacto 5 Fuerzas de Porter.	19
Figura 7. Esquema análisis DAFO.....	23
Figura 8. Ubicación del local de Relax, Nap and Coffee.....	28
Figura 9. Espacios de descanso de Siesta and Go.....	30
Figura 10. Logo de Relax, Nap and Coffee.	31
Figura 11. Carta de Relax, Nap and Coffee.	33
Figura 12. Flyer promocional.	35
Figura 13. Publicación promocional en redes sociales.	36
Figura 14. Plano local Relax, Nap and Coffee.....	38
Figura 15. Estudio del mercado de Relax, Nap and Coffee.	40
Figura 16. Previsión de la evolución de la inflación en España.	41
Figura 17. Cadena de valor de Michael Porter.	43
Figura 18. Máquina de espresso Leva X.....	46
Figura 19. Camas de descanso de Relax, Nap and Coffee.....	47
Figura 20. Mapa de la zona de Caleido.....	49
Figura 21. Organigrama de Relax, Nap and Coffee.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desglose de ingresos por los servicios de descanso y café.....	41
Tabla 2. Previsión de ventas de Relax, Nap and Coffee.	42
Tabla 3. Recursos de Relax, Nap and Coffee y costes totales.	47
Tabla 4. Competencias requeridas para cada puesto.	54
Tabla 5. Salarios brutos y costes totales de cada trabajador.	57
Tabla. 6 Inversión de capital de Relax, Nap and Coffee.	60
Tabla 7. Amortización del préstamo.	61
Tabla 8. Previsión de ingresos en el escenario realista.	62
Tabla 9. Previsión de ingresos en el escenario optimista.....	62
Tabla 10. Previsión de ingresos en el escenario pesimista.	63
Tabla 11. Costes variables de Relax, Nap and Coffee.....	64
Tabla 12. Costes variables en el escenario realista.	65
Tabla 13. Costes variables en el escenario optimista.....	65
Tabla 14. Costes variables en el escenario pesimista.	65
Tabla 15. Costes fijos para los próximos 5 años.....	66
Tabla 16. Amortización de los activos.....	67
Tabla 17. Dotación de amortizaciones.....	68
Tabla 18. Proyección de la cuenta de resultados en el escenario realista.	69
Tabla 19. Proyección de la cuenta de resultados en el escenario optimista.	70
Tabla 20. Proyección de la cuenta de resultados en el escenario pesimista.	71
Tabla 21. Proyección de los flujos de caja de Relax, Nap and Coffee.	73
Tabla 22. Proyección del balance de situación de Relax, Nap and Coffee.....	74
Tabla 23. TIR de Relax, Nap and Coffee.....	77
Tabla 24. Flujo de caja acumulado para determinar el payback.....	78
Tabla 25. Ratio de liquidez para los próximos 5 años.	78

Tabla 26. Ratio de solvencia para los próximos 5 años.....	79
Tabla 27. Rentabilidad financiera de Relax, Nap and Coffee.....	79
Tabla 28. Rentabilidad económica de Relax, Nap and Coffee.	80

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Identificación del problema

En nuestro día a día, cada vez más acelerado, en el que contamos con largas jornadas de trabajo y estudio, surge la necesidad de un lugar en el que podamos hacer una pausa, desconectar, y recuperar fuerzas.

De esta forma, “Relax, Nap and Coffee” busca ser la solución para aquellos que necesitan un lugar cerca del trabajo o universidad donde puedan relajarse, tomar una siesta y disfrutar de un café en un ambiente tranquilo y acogedor pensado para promover el bienestar mental y físico de las personas.

1.2 Objetivos y metodología

El objetivo general de este trabajo será desarrollar y determinar la viabilidad de Relax, Nap and Coffee, un innovador espacio de descanso junto con una cafetería gourmet que ofrece cafés de especialidad en la zona empresarial de las Cuatro Torres, para satisfacer las necesidades de trabajadores que enfrentan largas jornadas laborales y altos niveles de estrés. El propósito es ofrecer un ambiente relajante con espacios para siestas y zonas de descanso que promuevan la relajación, acompañados de la posibilidad de disfrutar de una taza de café de especialidad para volver a la rutina con energía renovada. Esta iniciativa se fundamenta en una sólida base científica que demuestra los beneficios del descanso durante la jornada laboral para una mayor concentración, creatividad y reducción del estrés, lo que contribuirá en última instancia a un mayor rendimiento de la persona.

Para alcanzar el objetivo general, se han establecido una serie de propósitos concretos:

1. Analizar el mercado para desarrollar un concepto de espacio que combine servicios de descanso con una cafetería.
3. Establecer estrategias de marketing y comunicación para promover la marca.
4. Diseñar un sistema operativo que asegure la eficiencia y calidad de los servicios.
5. Formar un equipo de profesionales motivados y cualificados que estén comprometidos con el proyecto.
6. Evaluar la viabilidad económica del proyecto mediante un análisis financiero exhaustivo.

La metodología de desarrollo del Trabajo de Fin de Grado combina diversas técnicas de investigación. Comenzaremos realizando una investigación de literatura científica para recopilar información sobre los beneficios del descanso. Seguidamente, se analizará el entorno externo utilizando un análisis PEST y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, así como el entorno interno a través de un análisis DAFO. Además, se realizará un estudio de mercado, mediante una encuesta a los clientes potenciales para evaluar la demanda y las preferencias. A partir de los datos recopilados, se establecerá un plan de marketing, abarcando el concepto de los servicios ofrecidos, los precios, la promoción y la distribución.

Además, se elaborará un plan de operaciones que garantice la eficiencia y calidad de nuestras operaciones, así como un plan de recursos humanos enfocado en seleccionar y formar al equipo que formará parte de la empresa. Por otro lado, se desarrollará un plan jurídico que asegure el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a nuestro negocio y, finalmente, se realizará un análisis financiero para ver si el proyecto es viable económicamente.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Comenzaremos estableciendo la misión, visión y valores de Relax, Nap and Coffee. Una vez definidos estos aspectos, procederemos a realizar un análisis de los factores externos que pueden influir en nuestro negocio mediante un análisis PEST y el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Posteriormente, llevaremos a cabo un análisis interno utilizando herramientas como el análisis DAFO, análisis CAME y Business Model Canvas.

Al identificar los factores tanto externos como internos, podremos establecer estrategias que fomenten el desarrollo y crecimiento de Relax, Nap and Coffee.

2.1 La empresa: misión, visión y valores

La misión de la empresa es ofrecer tanto a profesionales como estudiantes, que diariamente enfrentan largas jornadas y disponen de poco tiempo, un lugar donde puedan relajarse y descansar. De esta forma, les ofrecemos la posibilidad de recargar energía y mantenerse productivos durante todo el día. Nuestra visión es convertirnos en referentes en el ámbito de servicios de descanso y cafeterías gourmets, estableciéndonos como un espacio dedicado a fomentar el bienestar de las personas y disminuir el estrés.

Nuestra cultura empresarial se fundamenta en los siguientes valores:

- 1. Compromiso y calidad:** buscamos la excelencia en los servicios ofrecidos.
- 2. Experiencia del cliente:** el cliente es el eje central de todas nuestras operaciones. Nos esforzamos por entender sus necesidades y expectativas, para ofrecerle una experiencia excepcional, mediante la calidad de nuestros servicios y una atención personalizada.
- 3. Desarrollo continuo:** fomentamos un ambiente en el que destaca el crecimiento tanto personal como profesional.
- 4. Pasión:** cada trabajador está comprometido con la misión de promover el bienestar de nuestros clientes.
- 5. Responsabilidad social y ambiental:** contribuimos de manera positiva a la comunidad y al medio ambiente, buscando generar un impacto en nuestro entorno.

2.2 Análisis externo

En este apartado, llevaremos a cabo un análisis del macroentorno mediante un análisis PEST y del microentorno utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.2.1 Análisis entorno general: PEST

Vamos a analizar el entorno general mediante un análisis PEST, evaluando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que impactan en nuestro negocio. De esta manera, podremos conocer y anticipar los factores que pueden afectar al desarrollo de Relax, Nap and Coffee (Aguilar, 1967).

- Factores políticos

En relación con los actuales factores políticos que pueden afectar a la empresa, es relevante destacar el Instituto Nacional de Seguridad y Salud (INSST) en el Trabajo gestionado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social. Este organismo está dedicado a la prevención de riesgos laborales y fomenta la promoción de la salud en el trabajo.

La importancia de promover la salud y el bienestar de los trabajadores se respalda con datos de estudios que han demostrado que las enfermedades cardiovasculares ocupan el segundo lugar

en las causas de mortalidad laboral (Comisión Europea, 2021). En el período 2017-2019, el 42 % de los accidentes de trabajo mortales en España se debieron a infartos, derrames cerebrales e ictus (INSST, 2021). La causa de estas enfermedades se relaciona con factores de riesgo, como el estrés y los malos hábitos, que se pueden prevenir con el correcto descanso y la desconexión laboral.

Además, según la Organización Mundial de la Salud, es fundamental que tanto las empresas como los profesionales y las autoridades, promuevan la salud y bienestar de los trabajadores, ya que afecta en primer lugar y de manera más importante a la propia persona, pero también incide en la productividad de las empresas, así como en la economía del país (Organización Mundial de la Salud, 2010).

Con el propósito de sensibilizar a los ciudadanos sobre la trascendencia del problema, el INSST ha lanzado iniciativas como "Ganando en salud" (INSST, 2016), proporcionando información acerca de la buena higiene del sueño o la alimentación saludable. Asimismo, presenta enlaces de interés, como informes de la Organización Internacional del Trabajo, entre los que se encuentra "Estrés en el trabajo: un reto colectivo", para concienciar sobre la prevalencia del estrés en los trabajadores, como consecuencia de los numerosos cambios en el entorno laboral y de la presión laboral derivada de una competencia cada vez mayor.

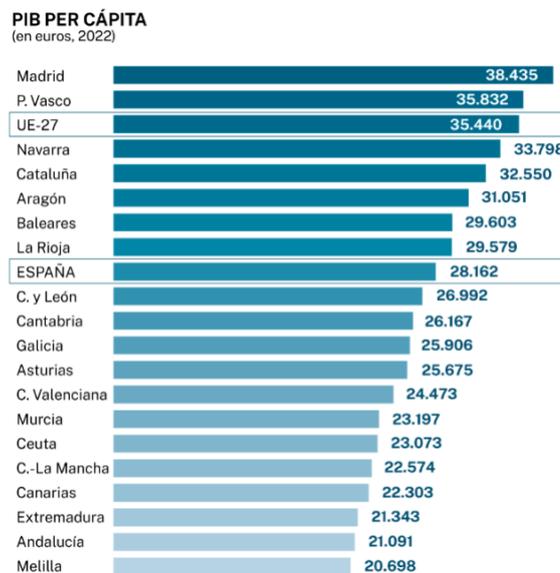
Por otro lado, cabe mencionar el derecho a la desconexión digital regulado en el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y Garantías de los Derechos Digitales. El objetivo principal de la desconexión digital es garantizar el descanso de los trabajadores y facilitar la conciliación laboral, mejorando la calidad de vida de los empleados, lo que resulta en una mayor productividad laboral.

En este contexto, Relax Nap and Coffee se presenta como una solución innovadora para promover la desconexión y el descanso necesario durante la jornada laboral. Se alinea con la tendencia de dar prioridad a la salud y el bienestar de los trabajadores, ofreciendo espacios para el descanso, y se posiciona como una respuesta efectiva y beneficiosa para las empresas y sus empleados.

- **Factores económicos**

La Comunidad de Madrid presenta el PIB per cápita más elevado de España, con un total de 38.435 euros, superando incluso la media europea, tal como se muestra en el gráfico adjunto. Según estos datos, cada habitante de la Comunidad de Madrid contribuye más a la generación de riqueza que cualquier otro habitante de otra comunidad autónoma. Gracias a su elevado PIB per cápita, se encuentra en una posición más ventajosa en comparación con la media nacional, lo que se refleja en aspectos como el nivel y la calidad de vida.

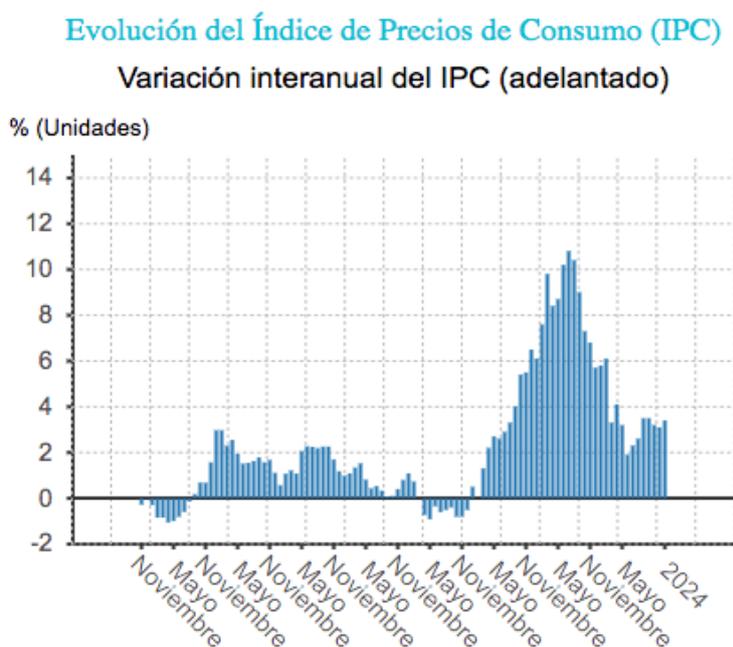
Figura 1. PIB per cápita en euros de 2022.



Fuente: EPData, 2023.

No obstante, es importante tener en cuenta también el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide la variación en los precios de una cesta de bienes y servicios que representan el consumo común de los hogares. Esto nos permite analizar tanto la inflación como el poder adquisitivo de las familias. Como se muestra en el gráfico siguiente, se puede observar una disminución en la variación del IPC en los últimos meses de 2023 en comparación con el año anterior.

Figura 2. *Evolución del IPC.*



Fuente: INE, 2023.

Por otro lado, el siguiente gráfico muestra una notable disminución en la tasa de desempleo en la Comunidad de Madrid en comparación con 2022, especialmente en lo que respecta al desempleo juvenil. Esto indica una recuperación económica y una perspectiva positiva sobre la situación económica en la región, así como, más oportunidades de empleo y una mayor estabilidad laboral, lo cual contribuye al desarrollo y bienestar de la población.

Figura 3. *Tasa de desempleo Comunidad de Madrid 2022 vs. 2023.*



Fuente: EPA, 2023.

No obstante, cabe mencionar la dificultad de acceso a financiación por un incremento en los costes de los tipos de interés. Esto afectará especialmente a las empresas de nueva creación quienes enfrentarán mayores obstáculos al carecer de un historial crediticio.

- Factores sociales

En cuanto a los factores sociales, es importante destacar que la siesta es una costumbre en la cultura española, llegando muchas personas a considerarla una necesidad. No obstante, más allá de ser una simple costumbre, estudios realizados han demostrado cómo la siesta proporciona numerosos beneficios, entre los que se encuentra la capacidad para liberar estrés, y con ello, reducir las enfermedades cardiovasculares (Chopra, 2012). Adicionalmente, se ha observado cómo un breve descanso contribuye a la salud cerebral, al aumento de la capacidad de concentración y mejora de la memoria, así como del rendimiento (Pang, 2022). Además, se ha identificado que juega un papel en el equilibrio hormonal y de la glucosa, así como su capacidad para disminuir el riesgo de obesidad (Van Cauter, 2008).

Sin embargo, a pesar de la evidente necesidad de establecimientos como Relax, Nap and Coffee, no son populares este tipo de servicios por el momento en España.

Por otro lado, la industria del café está siendo influenciada por un interés cada vez mayor por parte de los consumidores en la calidad y el origen de los productos. Además, la tendencia a consumir café fuera del entorno doméstico continúa en aumento, lo que ha dado lugar a un incremento reciente en el número de cafeterías. Esta tendencia se conoce como “la tercera ola del café”, y de esta ha surgido el término “café de especialidad”. Este tipo de café se caracteriza por recibir una calificación superior a 80 puntos sobre 100 en términos de calidad, considerando factores como la calidad del grano, el aroma o la acidez (Villarreal, 2023). Según Coffee Fest, el sector de los cafés de especialidad, ha crecido un 2000% habiéndose abierto 450 cafeterías de especialidad en Madrid y Barcelona (Nuevo, 2023).

De esta forma, Relax, Nap and Coffee podría posicionarse como un lugar atractivo para aquellos que valoran la excelencia en el café.

- Factores tecnológicos

La tecnología ha adquirido un papel fundamental en diversos sectores, desde la restauración hasta el transporte. Las empresas se lo han tomado como una ventaja competitiva para mejorar las experiencias, agilizar los procesos de pago y ahorrar costes.

La implementación de aplicaciones móviles por parte de las empresas ha introducido grandes avances permitiendo a los clientes realizar pedidos anticipados, reservas y recibir promociones exclusivas. Además, se han integrado sistemas de pago a través del móvil, así como aplicaciones para realizar pagos a plazos, como Klarna, con el objetivo de facilitar y agilizar las transacciones. Asimismo, el marketing digital ha ganado gran importancia, destacando el uso de redes sociales y publicidad online. Por último, las herramientas de valoraciones y comentarios de usuarios también han incrementado su relevancia.

En este contexto, es esencial que Relax, Nap and Coffee implemente estos avances tecnológicos para adaptarnos al contexto actual y cumplir con las expectativas de los consumidores.

A continuación, se presentan las conclusiones y el impacto de los factores del entorno genérico:

Figura 4. Conclusiones e impacto de los factores PEST.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Análisis entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta que sirve para analizar la competencia existente en el mercado y determinar la posición estratégica que ocupa una empresa en ese ámbito. En *Estrategia Competitiva*, Michael Porter identifica tres enfoques que

las empresas pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva en el mercado: diferenciación, liderazgo en costes y segmentación.

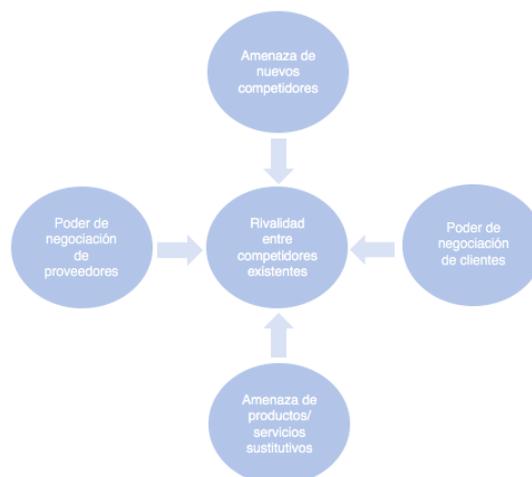
De esta forma, si nuestro objetivo es integrar nuestro producto mediante una estrategia de diferenciación será necesario que ofrezcamos un producto que sea percibido como exclusivo y tenga características superiores a las de la competencia. Nos diferenciaríamos de la competencia a través de aspectos tangibles, como el diseño del espacio y la calidad del café, y a través de aspectos intangibles, como los valores de la marca y la experiencia.

Si eligiéramos la estrategia de liderazgo en costes, nuestro objetivo sería superar a la competencia reduciendo los costes, lo que nos permitiría disminuir los precios y, como resultado, aumentar la demanda.

Finalmente, como señala Porter, si consideráramos la estrategia de segmentación, nos centraríamos en atender de manera específica un segmento de clientes, gama de productos o una región geográfica determinada.

Para elegir la mejor estrategia a seguir, es esencial analizar las cinco fuerzas (amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes).

Figura 5. Esquema de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

1. Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado y reduzcan las ganancias de las empresas existentes depende de las barreras de entrada y la reacción de los competidores actuales en esa industria (Porter, 2015).

En primer lugar, en un sector tan explotado como el de las cafeterías, la diferenciación del servicio es fundamental. En nuestra estrategia, nos centraremos en crear un ambiente único que proporcione a los clientes una experiencia de bienestar. Esto incluirá un espacio donde puedan relajarse y, posteriormente, disfrutar de un café para recargar energías.

Las barreras económicas de entrada también juegan un papel significativo, ya que la creación de un espacio de descanso con servicios adicionales, como cafés gourmets, implica una inversión inicial considerable. Esto incluye la adquisición de un local amplio, el mobiliario, las materias primas, los salarios de los empleados, los costes de campañas publicitarias, así como soportar las pérdidas iniciales.

Aunque carecemos inicialmente de una identidad de marca, reconocemos que es esencial para competir con empresas consolidadas como Siesta & Go y GoodNews Coffee. Por lo tanto, nuestra prioridad es construir una marca reconocida por nuestro público objetivo y considerar programas de fidelización.

En nuestro sector, los costes para los clientes al cambiar de lugar de descanso o cafetería de especialidad son significativos, ya que Relax, Nap and Coffee es la única opción en la zona empresarial que ofrece este servicio exclusivo. Esto dificulta que los clientes busquen alternativas, ya que no hay otras opciones cercanas. A pesar de no contar con economías de escala, nuestra prioridad inicial es darnos a conocer y consolidar nuestra presencia, aprovechando la ventaja de nuestra ubicación estratégica cerca del núcleo empresarial de las Cuatro Torres.

2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes ejercerán presión sobre los precios en un sector en el que tengan una mayor influencia pudiendo así exigir mejoras en las prestaciones o calidad. La capacidad de

negociación de los compradores está influenciada por una variedad de factores, entre los que se encuentra la sensibilidad a los precios (Porter, 2015).

En el ámbito de las cafeterías, es común que los productos sean estándar y no presenten muchas variaciones, lo que hace que los clientes piensen que es fácil encontrar opciones similares en cualquier lugar. Sin embargo, en nuestro caso, ofrecemos productos de alta calidad, así como servicios exclusivos de siestas. Esto nos diferencia claramente de la competencia. Además, Relax, Nap and Coffee es la única opción en la zona empresarial que ofrece este servicio exclusivo, por lo que los costes de cambio para los clientes son significativos, y por tanto no tendrían mucho poder de negociación. No obstante, al ser una empresa nueva y buscar visibilidad los precios iniciales se basarán en el valor percibido por los clientes.

La sensibilidad de los compradores al precio es un aspecto importante que debe considerarse. La fijación de precios debe ser analizada para evitar establecer precios muy bajos, ya que podrían relacionarse con una baja calidad del producto/servicio, o precios muy altos, ya que limitaría la demanda. No obstante, al ser nuestros clientes principalmente trabajadores con un nivel económico medio-alto, la sensibilidad al precio se reduce en cierta medida. Además, la calidad de los servicios ayuda a reducir esta sensibilidad, ya que los consumidores podrían pensar que, al elegir otras opciones más económicas, la calidad de estas sería inferior.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Al referirnos a productos/servicios sustitutivos, hablamos de aquellos que pueden cubrir las mismas necesidades que el nuestro. A diferencia de los productos complementarios, la relación de sustitución ocurre cuando la demanda de uno de los productos aumenta mientras que la demanda de otro disminuye (Porter, 2015).

Podrían considerarse que ofrecen alternativas similares a nuestros productos o servicios las siguientes empresas:

- Byhours: plataforma que facilita la reserva de habitaciones de hotel en intervalos de 3 a 6 horas.
- Potencial disponibilidad de salas de descanso en las empresas ubicadas en la zona.

- Starbucks: empresa que ofrece una variedad de bebidas incluyendo cafés, té, *frappuccinos* y *smoothies*, así como una diversidad de snacks, destacando por ofrecer una atención excepcional a sus clientes y un ambiente acogedor donde pueden trabajar.

Los productos que compiten con Relax, Nap and Coffee como sustitutos no pueden superarnos en términos de calidad o percepción por los consumidores, pues ofrecemos productos que satisfacen una necesidad particular: el consumo de café de especialidad junto con la posibilidad de un momento de descanso cerca del lugar de trabajo.

Si bien, consideramos que es necesario crear una sensación de necesidad en el público para que elijan nuestra oferta sobre las demás pues el café de alta calidad no es un bien básico.

4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores considerablemente fuertes pueden obtener mayores beneficios estableciendo precios altos, traspasando sus costes a las empresas o limitando la calidad de los productos o servicios proporcionados (Porter, 2015).

Respecto al servicio de las siestas, el poder de negociación es relativamente bajo, ya que las camas y sábanas no son bienes exclusivos pudiendo obtenerse de varios proveedores.

En cuanto a los granos de café utilizados, dado que proporcionaremos café de alta calidad, nos centraremos en granos de variedad arábica que superen los 80 puntos sobre 100 en la evaluación de calidad de los granos. Por lo tanto, necesitamos proveedores que ofrezcan productos más específicos, teniendo estos una influencia más significativa.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

La competencia en un mercado puede manifestarse de varias maneras, ya sea a través de reducciones en los precios, campañas publicitarias o mejoras en los bienes y servicios ofrecidos. Una competencia intensa puede afectar significativamente en el rendimiento de una industria (Porter, 2015).

En primer lugar, el número y tamaño de competidores juegan un papel importante en la dinámica del mercado. En el caso del servicio de descanso, se trata de un negocio novedoso donde no hay un número considerable de competidores por lo que existe una oportunidad de negocio. Por otro lado, el sector de cafés de especialidad, está más explotado por lo que la diferenciación será esencial. No obstante, hasta la fecha no hay ninguna cafetería gourmet en el área comercial de las Cuatro Torres lo que puede ser una ventaja competitiva.

El ritmo de crecimiento de la industria también afecta la competencia, así como la presencia de barreras de salida. En nuestro caso hablamos de las barreras económicas, como pueden ser las indemnizaciones laborales, costes legales de vender el negocio o la inversión realizada en el mobiliario y cafeteras, las cuales contribuyen a la decisión de no abandonar el negocio.

Además de la intensidad de la competencia, es fundamental tener en cuenta la forma en la que las empresas compiten. Si la competencia se centra en los precios, deberemos entonces buscar la diferenciación en los productos y servicios para evitar una guerra de precios y poder así fidelizar a los clientes destacando la singularidad de nuestro negocio. En nuestro caso seguiremos una estrategia de diferenciación.

Para ver el impacto que tiene cada una de las fuerzas de Porter en Relax, Nap and Coffee, hemos creado el siguiente gráfico resumen:

Figura 6. Resumen impacto 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis interno

2.3.1 Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades proporcionarán a la empresa una ventaja competitiva, por ello es necesario gestionarlos de manera efectiva.

Podemos clasificar los recursos de Relax, Nap and Coffee de la siguiente manera:

- **Recursos tangibles:** aquellos elementos físicos que pueden cuantificarse y medirse. Esta categoría incluye el mobiliario esencial para la prestación de los servicios como camas, iluminación ambiental regulable, cabinas privadas, además de granos de café, variedades de leche y bebidas vegetales, cafetera italiana, así como vasos desechables. También se refiere a los activos financieros, que inicialmente consistirán en el capital aportado, y posteriormente, los ingresos generados por las ventas. Finalmente, también incluye al capital humano que forma parte de la empresa.
- **Recursos intangibles:** aquellos elementos que carecen de forma física y no se pueden medir. En nuestro caso, la innovación derivada de nuestra idea de negocio es un recurso intangible, así como el desarrollo de nuestra página web.

En cuanto a las capacidades de Relax, Nap and Coffee, destacamos nuestra habilidad para ofrecer servicios únicos que nos distinguen de la competencia. Estos servicios son proporcionados por baristas profesionales y técnicos de siesta con experiencia en hospedaje.

2.3.2 Análisis DAFO

A continuación, analizaremos Relax, Nap and Coffee a través del análisis DAFO que se centra en la evaluación de las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. Utilizaremos estos factores para tomar decisiones fomentando las fortalezas, reduciendo las debilidades, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

Comenzaremos con los factores internos:

- **Debilidades:** aquellos puntos en los que nos encontramos en desventaja en comparación con la competencia.

- Desconocimiento de la marca y servicios por parte del cliente: al tratarse de un negocio nuevo puede ser difícil que los clientes reconozcan nuestra marca.
- Cliente no consolidado: a diferencia de las empresas ya establecidas no contamos con una clientela leal.
- Recursos financieros limitados: la falta de recursos financieros, así como de un local propio y la falta de fondos para posibles pérdidas y gastos iniciales.
- Rotación de empleados: puede resultar difícil retener a los empleados a largo plazo ya que las remuneraciones en este sector no son muy altas. Esto puede provocar que haya cambios frecuentes afectando al rendimiento del negocio.
- **Fortalezas:** aquellos aspectos que nos proporcionan una ventaja competitiva y que debemos fomentar.
 - Ambiente atractivo del establecimiento: destaca su diseño creando un entorno agradable que atraiga la atención de los clientes y transmita una sensación de exclusividad y cuidado.
 - Precios accesibles y valor agregado: ofrecemos cafés de alta calidad a precios razonables, así como un servicio complementario de siesta.
 - Ubicación estratégica: hemos seleccionado nuestra ubicación en una zona empresarial con muchas oficinas para asegurarnos de que nuestro público objetivo esté cerca.
 - Calidad: destacamos por contar con espacios de descanso personalizados, así como granos de café de alta calidad de variedad arábica.

En cuanto a los factores externos:

- **Amenazas:** factores externos que influyen en la actividad del negocio.
 - Intensa competencia en el mercado: hay muchos negocios de cafeterías que se dirigen al mismo público objetivo.
 - Situación económica: tras analizar los factores económicos mediante el análisis PEST, hemos concluido que nos encontramos en una etapa de crecimiento

económico tras la crisis del COVID-19. En este escenario, se puede observar un incremento generalizado en los ingresos, lo que resulta en un aumento en el consumo. Sin embargo, después de un periodo de recesión, la sensibilidad al gasto sigue presente.

- Problemas para obtener préstamos: los bancos han endurecido los requisitos y garantías para poder obtener préstamos, lo que dificulta la apertura de una empresa y la gestión de pagos a proveedores y empleados.

- **Oportunidades**: elementos que pueden resultar en una ventaja competitiva aumentando la rentabilidad del negocio.
 - Área en expansión: el negocio se encuentra ubicado en una zona innovadora y en pleno crecimiento, con la apertura de la quinta torre junto con la zona comercial de Caleido y el proyecto “Madrid Nuevo Norte”. Este desarrollo atraerá a un número mayor de personas generando un aumento en nuestra demanda.

 - Zona de turismo empresarial: Madrid destaca como un destino principal para el turismo empresarial, atrayendo a un número considerable de visitantes diariamente para reuniones, conferencias y otros eventos, especialmente en la zona de las Cuatro Torres. En esta zona no sólo se encuentran grandes empresas internacionales, sino que también cuenta con el Hotel Eurostars, facilitando el alojamiento para el turismo. En consecuencia, Relax, Nap and Coffee puede aprovecharse de esta oportunidad competitiva.

 - Concienciación de la salud y bienestar: cada vez estamos más concienciados por nuestro estilo de vida y nuestra salud. Como resultado, Relax, Nap and Coffee puede aprovechar esta creciente demanda de servicios de bienestar y productos de calidad.

Figura 7. Esquema análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Análisis CAME

El análisis CAME se centra en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades identificadas en el análisis DAFO.

Corrección de debilidades

- Desconocimiento de la marca y servicios por parte del cliente: incrementaremos la visibilidad y el reconocimiento de la marca a través de campañas de marketing digital y colaboraciones con empresas locales.
- Cliente no consolidado: implementaremos programas de fidelización que ofrezcan incentivos y descuentos a los clientes recurrentes.
- Recursos financieros limitados: buscaremos fuentes alternativas de financiación, como el crowdfunding o socios inversores. Asimismo, buscaremos optimizar los costes operativos sin comprometer la calidad del servicio.
- Rotación de empleados: mejoraremos las condiciones laborales y ofreceremos programas de formación y desarrollo para aumentar la satisfacción y retención del personal.

Afrontamiento de amenazas

- Intensa competencia en el mercado: diferenciaremos aún más la oferta de Relax, Nap and Coffee mediante la introducción de nuevos productos y servicios innovadores, como por ejemplo el servicio de masajes que tuvo una respuesta muy positiva en la encuesta de mercado realizada.
- Situación económica: ajustaremos la estrategia de precios en la medida de lo posible a las expectativas de los clientes.
- Problemas para obtener préstamos: construiremos una relación sólida con entidades financieras y buscaremos alternativas de financiamiento como subvenciones o programas de apoyo a emprendedores.

Mantenimiento de fortalezas

- Ambiente atractivo del establecimiento: continuaremos invirtiendo en el diseño interior del local realizando cambios periódicos de la decoración e incorporaremos arte local de artistas emergentes que quieran darse a conocer.
- Precios accesibles y valor agregado: mantendremos una estrategia de precios competitiva, asegurando que los clientes perciban un alto valor en los servicios ofrecidos. Estudiaremos la opción de ofrecer paquetes combinados de café y siesta, así como promociones estacionales o descuentos para grupos y empresas locales.
- Ubicación estratégica: maximizaremos la ventaja de la ubicación estratégica pudiendo asociarnos con oficinas cercanas para ofrecer descuentos a sus empleados y organizar eventos de networking en el local
- Calidad: aseguraremos la excelencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Seleccionaremos cuidadosamente los proveedores de café, mantendremos una formación continua del personal y daremos gran importancia a la retroalimentación de los clientes para mejorar constantemente.

Explotación de oportunidades

- Área en expansión: posicionaremos el establecimiento como un punto de encuentro clave en la zona, colaborando con proyectos y empresas cercanas para aumentar la visibilidad.
- Zona de turismo empresarial: podemos desarrollar ofertas específicas para el turismo empresarial, como paquetes de descanso y café para participantes de conferencias y reuniones en la zona.
- Concienciación de la salud y bienestar: promoveremos la importancia del bienestar a través de talleres o eventos relacionados con el estilo de vida saludable.

Al implementar estas estrategias, Relax, Nap and Coffee podría fortalecer su posición en el mercado, reduciendo las debilidades y amenazas, al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades y fortalezas.

2.4 Business Model Canvas

Para establecer la base sobre la que la empresa operará y generará valor, es esencial crear un plan de negocios adecuado (Osterwalder y Pigneur, 2013). Estos autores establecen nueve categorías principales que se deben considerar al plantear la creación de una empresa.

1. **Segmentos de mercado:** hemos identificado un nicho de mercado enfocándonos en dar respuesta a las necesidades de los empleados de la zona empresarial de las Cuatro Torres que enfrentan altos niveles de estrés y largas jornadas laborales. Estos carecen de tiempo para volver a casa durante el día y desconectar del trabajo, así como de espacios donde tomar un descanso y relajarse. También nos dirigimos a estudiantes universitarios en situaciones similares.
2. **Propuestas de valor:** ofrecemos dos servicios en un único espacio. Por un lado, proporcionamos un novedoso servicio de descanso, y por otro, ofrecemos una cafetería gourmet con baristas profesionales, en un ambiente tranquilo y agradable, donde nos esforzamos por cuidar cada detalle y ofrecer una atención excepcional a nuestros clientes.
3. **Canales:** utilizaremos nuestra página web, así como nuestras redes sociales y también campañas publicitarias en la zona. Una vez que nuestra marca se consolide y contemos con clientela fiel, prescindiremos gradualmente de la publicidad local.

4. **Relaciones con clientes:** optamos por un trato directo y cercano con los clientes, promoviendo las relaciones personales individuales.
5. **Fuentes de ingresos:** los ingresos provendrán de los servicios de descanso y la cafetería. No obstante, en el futuro se considerará la opción de incorporar servicios de masajes, tanto relajantes como terapéuticos, como una estrategia de diversificación relacionada.
6. **Recursos clave:** ya hemos mencionado anteriormente los recursos de Relax, Nap and Coffee, pero queremos recalcar la importancia del capital humano en nuestro negocio. A pesar de ser una pequeña empresa con pocos trabajadores estos destacarán por su alta dedicación y pasión, lo que nos diferenciará de la competencia.
7. **Actividades clave:** un servicio de descanso ofreciendo cómodas camas que permitan a los clientes disfrutar de un momento de descanso, acompañado de un servicio de cafetería para recargar energía.
8. **Asociaciones clave:** nuestras asociaciones principales serán con Incapto Coffee, proveedor que nos suministrará los granos de café de especialidad; Makro, quien nos proveerá la leche y las bebidas vegetales, así como el azúcar; Limepack, encargado de suministrarnos los vasos biodegradables y reciclables; y Distrisur, encargado de suministrarnos las sábanas desechables para las cabinas de siesta.
9. **Estructura de costes:** es importante destacar en este apartado la financiación inicial, la cual provendrá principalmente de las aportaciones realizadas por la socia fundadora, así como de un préstamo para emprendedores del ICO.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Segmentación del mercado y público objetivo

Es fundamental identificar el público objetivo, es decir, a quienes nos dirigiremos, antes de determinar las estrategias a implementar. De esta forma, utilizaremos diversos enfoques de segmentación del mercado con el objetivo de conocer al consumidor objetivo y satisfacer sus necesidades.

Llevaremos a cabo la segmentación de acuerdo con los siguientes criterios:

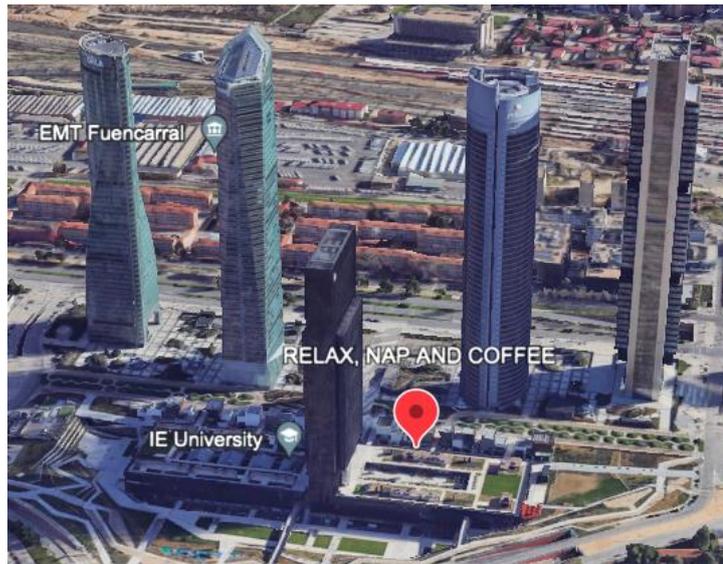
- **Segmentación demográfica**

- Rango de edad: desde jóvenes universitarios hasta trabajadores.
- Género: tanto hombres como mujeres, sin distinción.
- Ocupación: profesionales y estudiantes universitarios con un nivel económico medio-alto.
- Orientación religiosa: no tiene relevancia.
- Nacionalidad: principalmente españoles, arraigados en la tradición de la siesta, aunque también contemplamos la opción de atraer a profesionales extranjeros que visiten Madrid por motivos de negocio.

- **Segmentación geográfica**

La elección de situar el local en Caleido se debe a su ubicación estratégica, dada a su proximidad a las Cuatro Torres, donde se encuentran importantes empresas multinacionales como Cepsa, Amazon, PwC y KPMG. La densidad de población en esta área es elevada, con un gran número de profesionales que pasan mucho tiempo en la zona, suponiendo una oportunidad para nuestro negocio. Así como por la construcción de la quinta torre destinada al IE University junto con el desarrollo de un espacio comercial y el crecimiento que se espera de la zona con el proyecto “Madrid Nuevo Norte”.

Figura 8. *Ubicación del local de Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Google Earth, 2024.

- **Segmentación psicográfica**

- Personalidad: personas activas y dinámicas que buscan nuevas experiencias.
- Estilo de vida: personas que llevan un estilo de vida acelerado, con horarios ajustados y compromisos constantes.
- Valores: personas exigentes profesionalmente pero que priorizan la salud y el bienestar, así como la calidad.

- **Segmentación conductual**

Los beneficios buscados por estas personas son un ambiente cómodo para descansar, reducir el estrés, recargar energía para mejorar el rendimiento, concentración y bienestar mental, así como una experiencia de cuidado personal.

De esta forma, nos dirigimos a trabajadores y estudiantes que se encuentran en la zona de las Cuatro Torres, que poseen un nivel económico medio-alto, y que, tanto por razones laborales como por motivos de estudios, se ven obligados a pasar largas jornadas fuera de casa, enfrentando un ritmo de vida ajetreado y estresante sin la posibilidad de parar a descansar. Su preocupación por un estilo de vida y el deseo de mejorar su bienestar los posiciona como nuestro público objetivo.

3.2 Estudio de mercado

Se ha llevado a cabo una investigación de mercado para conocer las preferencias de los usuarios potenciales y adaptar nuestra estrategia a los intereses de nuestro público objetivo. Para ello, se ha realizado una encuesta a través de Google Forms (Anexo 1), obteniéndose 105 respuestas (Anexo 2) que hemos utilizado para desarrollar el siguiente plan de marketing.

3.3 Marketing Mix

Las estrategias de marketing tradicionalmente se centran en las 4PS: producto/servicio, canal, precio y promoción. Sin embargo, cuando la empresa está destinada a la prestación de servicios, se incorporan tres elementos adicionales: personas, procesos y evidencia física conformando el modelo de las 7PS (Wirtz & Lovelock., 2021).

3.3.1 Producto/Servicio

Relax, Nap and Coffee no ofrece un producto como tal, sino que nos especializamos en la prestación de dos servicios diferenciados: siestas y cafetería. El proceso de servicio comienza en el momento en que los clientes entran en nuestro establecimiento y no termina hasta que lo abandonan. Nuestro objetivo es que cada servicio ofrecido no solo satisfaga la necesidad puntual del cliente, sino que también quiera volver, buscando así la fidelidad del cliente. Por ello, el equipo creará experiencias de servicio únicas manteniendo siempre un ambiente agradable y cuidado.

Procederemos a analizar cada uno de los servicios que Relax, Nap and Coffee ofrece:

- Siestas

Este servicio consistirá en espacios privados y tranquilos diseñados para disfrutar de descansos cortos o siestas, mediante cabinas privadas que garanticen la intimidad de cada cliente. A diferencia de nuestro principal competidor, Siesta and Go, que no ofrece esta privacidad, como se muestra en la imagen.

Figura 9. *Espacios de descanso de Siesta and Go.*



Fuente: Booking, 2024.

Se dispondrá de sillones individuales tipo chaise longue elegantes y modernos, como se refleja en la encuesta de preferencia de los clientes potenciales, donde el 63% los eligió por encima de opciones como cápsulas de siestas y *puffs*. Además, contarán con una ambientación relajante, iluminación ajustable mediante lámparas regulables, y opciones de sonido ambiental personalizable, como ruido blanco, lo que permitirá a los usuarios personalizar su experiencia de descanso.

Se ofrecerá la posibilidad de reservar estos espacios por bloques de tiempo, que van desde 20 minutos hasta 45 minutos, con la opción de prolongar el tiempo si así se desea, adaptándose de esta manera a las necesidades de descanso de cada cliente.

- **Cafetería**

Nuestra cafetería estará atendida por baristas expertos, quienes no solo prepararán cafés excepcionales, sino que también compartirán su pasión y conocimiento con cada cliente. Dispondremos de un par de mesas para aquellos que deseen disfrutar de su café tranquilamente o de un rato en compañía. No obstante, priorizaremos la opción para llevar debido al ritmo acelerado de nuestra clientela y su limitado tiempo.

Conscientes del impacto ambiental, nuestros vasos desechables estarán fabricados de materiales reciclados, respetando el medio ambiente.

Nuestra carta incluirá una variedad de cafés para satisfacer todos los gustos: espresso, americano, cortado, flat white, latte, mocha y iced latte. Además, para aquellos que tengan intolerancias o no tomen leche ofreceremos opciones de bebidas vegetales sin coste adicional.

Marca

Relax, Nap and Coffee representa un espacio de tranquilidad y cuidado personal en el centro de una zona empresarial. Nuestro compromiso es ofrecer una experiencia única que se refleje en cada detalle, desde el ambiente y diseño de nuestro establecimiento hasta el trato excepcional en la prestación del servicio.

Nuestro logotipo refleja nuestra imagen de marca mediante una tipografía sencilla y moderna, transmitiendo un mensaje de calidad y atención al detalle. Los colores utilizados, negro sobre blanco, simbolizan sofisticación y elegancia. En cuanto a los símbolos, la flor en el centro representa crecimiento y bienestar, transmitiendo la idea de una experiencia de descanso.

Figura 10. *Logo de Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Canal

El canal es el medio a través del cual un producto o servicio se transfiere del productor al consumidor. Se distinguen dos modalidades: directo, no hay intermediarios como mayoristas o minoristas, e indirecto, donde uno o más distribuidores se encargan de hacer llegar el producto o servicio hasta el cliente final.

En el caso de Relax, Nap and Coffee, el canal de distribución es directo, prestándose los servicios directamente en el establecimiento físico, lo que nos permite tener una experiencia cercana con el cliente y de calidad. Para facilitar la accesibilidad y comodidad para nuestros clientes ofrecemos tres modos de comunicación: presencialmente, visitando nuestro establecimiento; telefónicamente, llamando para realizar una reserva permitiéndoles planificar su visita con antelación; y online, entrando en la página web y utilizando el calendario disponible, a través del cual se pueden realizar reservas de manera cómoda y rápida.

3.3.3 Precio

La estrategia de fijación de precios es fundamental en el marketing, y como Philip Kotler y Gary Armstrong establecen en *Principios de Marketing*, existen tres métodos para definir los precios: basándose en el valor percibido por el consumidor, en los costes incurridos y en los precios de los competidores.

Como somos una empresa nueva ganar visibilidad es nuestro objetivo principal. Por ello, basaremos nuestros precios en el valor percibido por el cliente, obtenido de los resultados de la encuesta realizada. Tras elaborar el plan económico-financiero, en el apartado 7, determinaremos si nuestro negocio será rentable y cuánto tiempo nos llevará recuperar la inversión y obtener ganancias.

Según la investigación de mercado realizada, la mayoría de los clientes están dispuestos a pagar 4€ por una siesta de 30 minutos. Este dato, que representa el 50,5% de nuestros clientes potenciales, nos servirá como precio de referencia para fijar la estructura de precios, de manera que sean percibidos como atractivos por nuestros clientes manteniendo al mismo tiempo la percepción de un servicio de alta calidad.

Hemos estructurado los precios de las siestas según los distintos intervalos de tiempo de la siguiente forma:

- 20 minutos: por 3,5€ para aquellos que necesitan una pausa rápida.
- 30 minutos: por 4€ la opción estándar que responde a la demanda principal.
- 45 minutos: por 5€ para los que quieran un descanso más prolongado.

Además, contaremos con la posibilidad de extender la duración si así se deseara, con un precio de 0,15€ por minuto adicional. Así, extender una siesta después de los 45 minutos iniciales costará 1,5€ por cada 10 minutos adicionales.

Por otro lado, en cuanto a nuestros cafés de especialidad, el precio que la mayoría de los consumidores está dispuesta a pagar se sitúa en 3€, con un 44.8% de los encuestados. De esta forma, lo estableceremos como el precio estándar, mientras que para variedades de café más especiales que requieran más ingredientes y preparación, se aplicará un precio ligeramente superior. Nuestra estructura de precios para los cafés sera:

- Espresso: 3€
- Americano: 3.50€
- Cortado: 3.50€
- Flat White/Latte/Mocha: 4€
- Iced Latte: 4.50€

Además, en línea con nuestra filosofía de bienestar, ofrecemos leches vegetales sin coste adicional, para aquellos que prefieran estas opciones.

Esta política de precios nos posiciona como un lugar que valora la calidad y que cumple con las expectativas de nuestros clientes.

Figura 11. Carta de Relax, Nap and Coffee.



CAFÉ
Espresso 3€
Americano 3.50€
Cortado 3.50€
Flat white 4€
Cafe latte 4€
Cafe Mocha 4€
Iced latte 4.50€

EXTRAS
Leche de avena/ soja/ avellana (sin coste adicional)

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Promoción

Mediante la promoción buscamos comunicar la existencia de un producto o servicio específico destacando sus beneficios. Se pretende a través de esta herramienta de marketing persuadir a los clientes potenciales para que adquieran el producto o servicio y recordar a los clientes actuales la disponibilidad de estos. De esta forma, la comunicación busca que se conozca el negocio e incrementar la demanda del producto/servicio. Para lograr esto, existen diversos canales como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, y relaciones públicas (Kotler y Armstrong, 2008).

- Publicidad

La estrategia publicitaria de Relax, Nap and Coffee combinará medios digitales y tradicionales para maximizar nuestro alcance. Las campañas en redes sociales, especialmente en Instagram y Facebook, plataformas populares entre nuestro público objetivo, serán esenciales, dado que un 46,7% de los encuestados prefirió este medio de comunicación.

El correo electrónico será también importante en nuestra estrategia, al ser el segundo medio preferido por los encuestados. A través de este canal, enviaremos ofertas especiales y boletines informativos a nuestros clientes. Además, consideraremos la publicidad local, aunque en menor medida, mediante publicidad exterior y la distribución de *flyers* en la zona.

Adicionalmente, consideramos la idea de lanzar un podcast de cara a futuro, centrado en hábitos saludables y bienestar, en línea con nuestros valores de marca. Dada la popularidad que están adquiriendo, nos permitiría conectar de manera más directa con nuestro público.

- Venta personal

La venta personal es fundamental en nuestra estrategia, ya que nuestros servicios requieren un contacto directo y constante con el cliente. La primera impresión y la imagen proyectada por nuestro personal son clave para motivar a los clientes a volver. De esta forma, nuestro equipo se caracterizará por su profesionalismo, habiendo sido previamente formados para contar con las habilidades necesarias para ofrecer un servicio excepcional y reflejar la cultura de nuestra empresa. Nuestro objetivo es hacer de cada visita una experiencia única, fomentando así la fidelidad hacia nuestra marca.

- Promoción de ventas

Planeamos implementar una estrategia intensiva de promoción de ventas al inicio de nuestra actividad empresarial para dar a conocer el negocio. Con el objetivo de estimular la demanda, durante el primer mes de apertura, distribuiremos *flyers* en la zona de manera que aquellas personas que lo entreguen en el local recibirán un descuento del 10% en cualquiera de nuestros servicios. También realizaremos una publicación en nuestras redes sociales y ofreceremos una promoción 2x1 a aquellos que traigan a amigos o compañeros de trabajo y se unan a nuestra comunidad online siguiendo nuestros perfiles. De esta forma, no sólo aumentaremos nuestra visibilidad a través del boca a boca, sino que también aprovecharemos para fortalecer nuestra presencia online y mantener a los clientes informados sobre futuras promociones.

Adicionalmente, para fomentar la fidelización de nuestros clientes, contemplamos implementar un programa de fidelidad. A través de este programa, se asignarán puntos a los clientes por cada visita al establecimiento, permitiéndoles obtener beneficios, como un café gratuito en su décima visita.

Figura 12. *Flyer promocional.*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. *Publicación promocional en redes sociales.*



Fuente: Elaboración propia.

- **Relaciones públicas**

Relax, Nap and Coffee se centrará en posicionar la marca como referente en espacios de descanso y disfrute de café gourmet, promoviendo una imagen de elegancia y compromiso con el bienestar. Nuestro objetivo no se limitará a aumentar el reconocimiento de la marca, sino que también buscaremos construir una relación sólida con nuestros clientes.

De esta forma, organizaremos eventos exclusivos que servirán para introducir Relax, Nap and Coffee en el mercado, incluyendo degustaciones que permitan a los asistentes conocer la calidad de nuestro café y la comodidad de nuestras instalaciones. Además, buscaremos establecer relaciones con las empresas de la zona para concienciar sobre el bienestar, lo que nos permitirá aumentar nuestra visibilidad. Por otro lado, generaremos contenido digital en nuestras redes sociales destacando la exclusividad y los beneficios de nuestros servicios.

Además, nuestro equipo será esencial en las relaciones públicas diarias y en la promoción de la marca, mediante la atención cuidada y personalizada a cada cliente. Somos conscientes de que los clientes satisfechos son un pilar importante de nuestras relaciones públicas, ya que sus experiencias positivas los llevará a compartirla con otros, de manera que estas recomendaciones personales pueden actuar como formas de publicidad que atraigan a nuevos clientes.

3.3.5 Personas

La interacción de la empresa con sus clientes es esencial en el ámbito de los servicios, por lo que el equipo humano desempeña un papel importante. Por ello, es fundamental invertir en la formación continua del personal para asegurar que puedan satisfacer las expectativas del cliente, los detalles del plan de formación se detallarán en el apartado 5. Además de la correcta formación laboral, es esencial que la empresa cuente con una cultura organizacional que tenga al cliente en el centro, priorizando su satisfacción en todas las decisiones que se tomen.

3.3.6 Proceso

La estrategia empleada para atender a los clientes es esencial en las empresas que ofrecen servicios. Por ello, contaremos con un sistema de reservas sencillo pudiendo realizarse tanto de manera online, mediante la página web, como por teléfono o directamente en la propia recepción de nuestro establecimiento. De esta forma, el proceso es rápido y cómodo, facilitando la experiencia a nuestros clientes.

Por otro lado, nos aseguraremos de que todo el proceso del servicio, desde la llegada al establecimiento hasta el momento en que se dirijan a las cabinas privadas y el posterior café se desarrolle de manera fluida sin esperas buscando que se sientan cómodos durante toda su estancia.

Además, somos conscientes de la importancia de personalizar la experiencia de cada cliente. De esta forma, podrán personalizar las sesiones de descanso, ofreciendo una variedad de opciones de tiempo como la posibilidad de seleccionar música de fondo. Con esto, buscamos mejorar la experiencia y también hacerla más satisfactoria y personal.

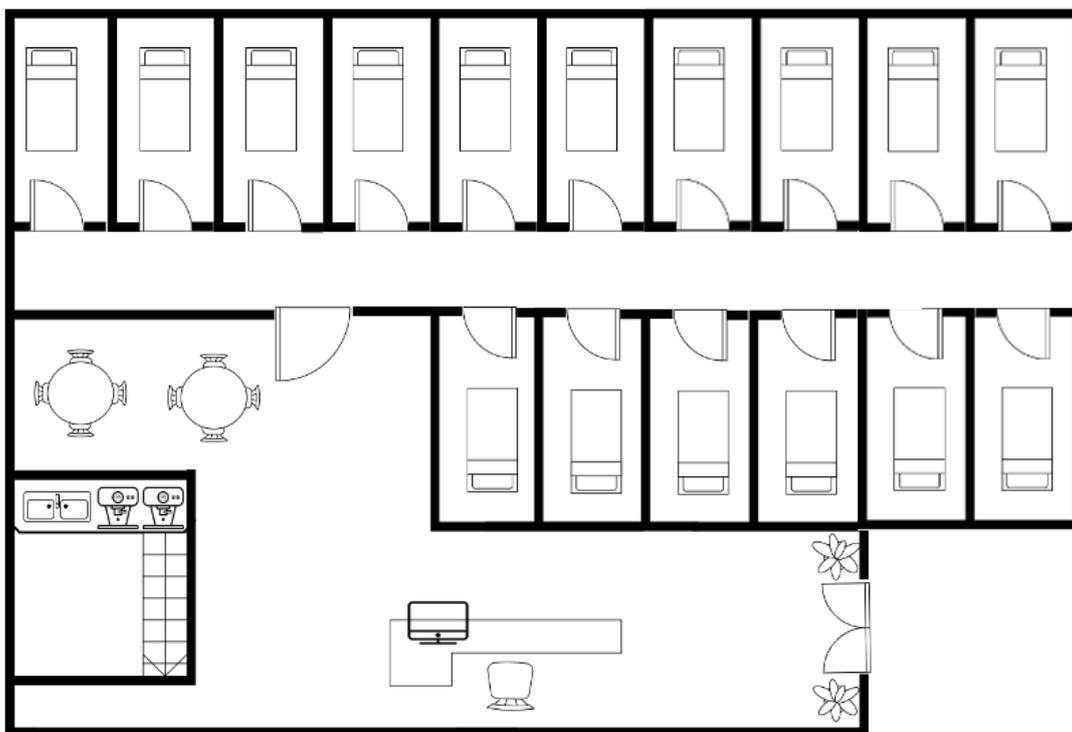
3.3.7 Evidencia física

En el marketing de servicios, la evidencia física, tanto del servicio ofrecido como del lugar donde se presta, desempeña un papel fundamental, dado que influyen en la imagen que los clientes forman sobre la empresa.

Por ello, nos centraremos en el diseño del establecimiento que contribuirá a transmitir una imagen de calidad. Asimismo, garantizaremos la máxima comodidad en las 16 cabinas de descanso de las que dispondremos. La estética se caracterizará por tener un diseño moderno,

donde el color blanco predominará para crear una sensación de luminosidad, limpieza y paz. En el área de descanso, se complementará con el color azul de manera que el ambiente transmita calma y serenidad, mientras que en la zona de la cafetería combinaremos tonos cálidos y cobres para reforzar la imagen de la riqueza del café, junto con un toque de elegancia. Consideramos además esencial mantener las instalaciones en buenas condiciones de cuidado y limpieza para reflejar la imagen de un espacio acogedor que transmita confianza y profesionalidad.

Figura 14. *Plano local Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Previsión de ventas

Tras definir el público al que nos dirigiremos y fijar los precios de nuestros servicios, llevaremos a cabo una previsión de ventas para Relax, Nap and Coffee con un alcance de cinco años. El éxito y la viabilidad de nuestro negocio dependerá de la aceptación de nuestro concepto en el mercado y de la cantidad de clientes que hagan uso de nuestros servicios. Para realizar esta previsión, se determinará el mercado potencial y haremos uso de los resultados obtenidos en la encuesta de mercado realizada.

Como se mencionó anteriormente, nos dirigimos a un público adulto, que incluye tanto profesionales como estudiantes universitarios del IE, que tienen interés en incorporar hábitos saludables en su rutina diaria. Teniendo en cuenta que la afluencia de nuestro público objetivo disminuye significativamente fuera del horario laboral, hemos decidido que nuestro establecimiento únicamente abrirá los días hábiles.

Para poder llevar a cabo la estimación de ventas seguiremos el siguiente esquema: iniciaremos con un análisis del mercado potencial, seguido de la determinación del mercado disponible, la evaluación del mercado efectivo y finalmente, la definición precisa de nuestro mercado objetivo.

- **Mercado potencial**

El mercado potencial está formado por el conjunto de personas que pertenecen a nuestro segmento objetivo, es decir, los empleados de las diferentes empresas ubicadas en las cuatro torres, como Cepsa, PWC, KPMG, BAT, OHL, entre otras. Se estima que alrededor de 17.500 profesionales concurren diariamente esta zona. A esta cifra se suman aproximadamente 6.500 personas entre estudiantes y profesores del IE University, lo que eleva nuestro mercado potencial a un total de 24.000 personas (Expansión, 2019).

- **Mercado disponible**

Considerando el mercado potencial de 24.000 personas y teniendo en cuenta el 80% de interés mostrado en nuestra encuesta de mercado ante la pregunta *¿Le interesaría un servicio que combine la experiencia de disfrutar de un momento de descanso junto con la degustación de un café gourmet posteriormente?*, se estima un mercado disponible de 19.200 personas.

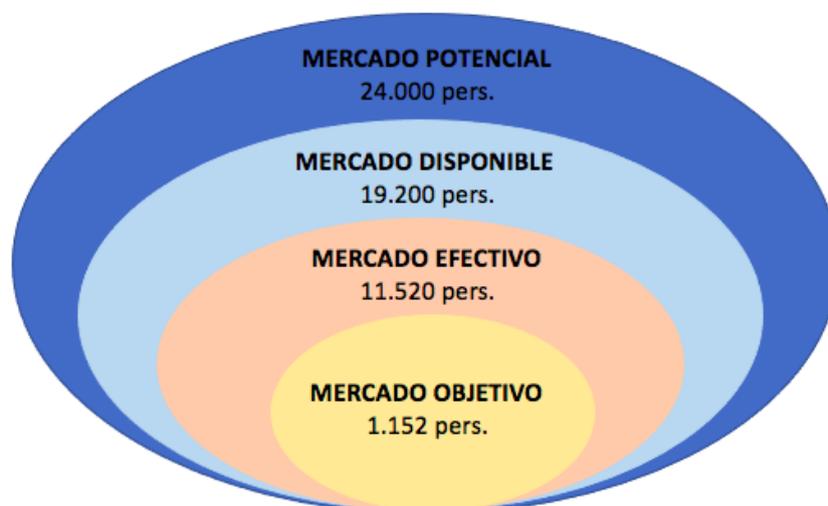
- **Mercado efectivo**

A partir del mercado disponible de 19.200 personas y aplicando el 60% de disposición indicado en la encuesta a la pregunta *¿Estaría usted dispuesto a hacer uso de este servicio?*, se identifica un mercado efectivo de 11.520 personas que estarían dispuestas a acudir a Relax, Nap and Coffee.

- **Mercado objetivo**

Nos hemos propuesto como meta atraer a un 10% del mercado efectivo, buscando alcanzar un total de 1.152 personas.

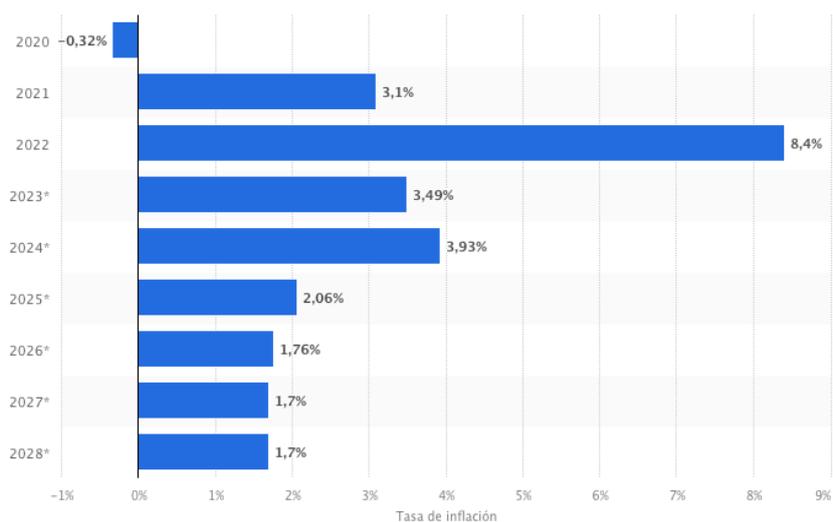
Figura 15. *Estudio del mercado de Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto importante a tener en cuenta es cómo variarán los precios en el futuro. Al realizar una proyección de ventas para un periodo de cinco años debemos considerar la inflación. Para ello, hemos asumido una tasa de inflación anual del 2%, basándonos en los datos proporcionados por Statista. Este porcentaje se ha incorporado en nuestros cálculos para ofrecer una estimación más precisa de la evolución de los precios y, por ende, de los ingresos esperados.

Figura 16. Previsión de la evolución de la inflación en España.



Fuente: Statista, 2024.

Con estos datos, proyectaremos las ventas anuales para los siguientes cinco años:

Tabla 1. Desglose de ingresos por los servicios de descanso y café.

	OCUPACIÓN	DEMANDA DIARIA	PRECIO MEDIO SERVICIO	INGRESOS DIARIOS	TOTAL INGRESOS DIARIOS	TOTAL INGRESOS MENSUALES (20 DÍAS)	TOTAL INGRESOS ANUALES (11 MESES)
AÑO 1	60%-75%	Relax: 113 Coffee: 224	3,5€ 4€	395€ 895€	1.290€	25.800€	283.800€
AÑO 2	65%-80%	Relax: 121 Coffee: 246	3,57€ 4,08€	431€ 1.005€	1.436€	28.720€	315.919€
AÑO 3	70%-85%	Relax: 129 Coffee: 270	3,64€ 4,16€	469€ 1.125€	1.594€	31.879€	350.666€
AÑO 4	75%-90%	Relax: 137 Coffee: 296	3,71€ 4,24€	508€ 1.257€	1.765€	35.299€	388.286€
AÑO 5	80%-95%	Relax: 145 Coffee: 324	3,79€ 4,33€	549€ 1.374€	1.923€	38.455€	423.010€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Previsión de ventas de Relax, Nap and Coffee.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Relax	7.896€	8.625€	9.196€	9.768€	10.339€
Coffee	17.904€	20.095€	22.057€	24.161€	26.417€
Ingresos mensuales	25.800€	28.720€	31.254€	33.928€	36.755€
Ingresos anuales	283.800€	315.919€	343.790€	373.209€	404.309€

Fuente: Elaboración propia.

4. PLAN DE OPERACIONES

Un componente esencial de un plan de negocio es el plan de operaciones, que se encarga de detallar los elementos técnicos y organizativos esenciales para el funcionamiento diario de la empresa. La capacidad de la empresa para generar beneficios depende de la venta de los productos y servicios que no solo responden a las demandas del mercado, sino que también aportan un valor añadido.

De esta forma, detallaremos cada una de las actividades relacionadas con la cadena de valor, así como los proveedores escogidos, los recursos necesarios para el funcionamiento de Relax, Nap and Coffee, incluyendo maquinaria, mobiliario y materias primas, la ubicación del local y los mecanismos de control de calidad.

4.1 Cadena de valor

La cadena de valor, introducida por Michael Porter, es una herramienta clave para analizar las operaciones internas de una empresa y determinar las actividades que contribuyen a la creación de valor y, por ende, al posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado. Una ventaja competitiva se obtiene al mejorar el margen operativo, lo cual puede conseguirse reduciendo los costes o incrementando los ingresos (Porter, 2015).

Porter distingue entre actividades primarias, aquellas que están directamente relacionadas con el producto o servicio, desde su producción hasta la atención postventa, y actividades de apoyo, que facilitan que las actividades primarias se desarrollen eficazmente.

Figura 17. Cadena de valor de Michael Porter.



Fuente: Rankia, 2022.

En el caso de Relax, Nap and Coffee en las actividades primarias se incluyen:

- Logística interior: la gestión y el control de las existencias de materias primas le corresponderá tanto a los baristas como a los técnicos de servicio. Los baristas se encargarán de las materias relacionadas con la cafetería, incluyendo los granos de café, leche y vasos, mientras que los técnicos de servicios se ocuparán de los recursos necesarios para las áreas de descanso. Estos se guardarán en el almacén del local y se realizarán inventarios diarios al final de cada turno. Además, se establecerá un calendario de pedidos para mantener siempre los niveles de stock necesarios.
- Operaciones: esta actividad no es necesaria para el servicio de descanso, sin embargo, en lo que respecta al servicio de cafetería, los baristas serán responsables de la molienda de los granos de café y de la preparación adecuada de los distintos cafés aplicando las técnicas requeridas para cada tipo.
- Logística exterior: en lo relación con el servicio de descanso, el técnico encargado informará a los clientes sobre los detalles del servicio de siestas y los guiará hasta las respectivas cabinas, así como de las llevar a cabo los cobros. Por otro lado, en la

cafetería, el barista se encargará de anotar los pedidos, así como de su preparación y entrega a los clientes.

- Marketing y ventas: durante el primer mes llevaremos a cabo una estrategia intensiva de promoción de ventas para dar a conocer el negocio mediante la distribución de flyers en la zona. El responsable de marketing se ocupará de gestionar y actualizar con regularidad nuestras redes sociales y nuestra página web, con el objetivo de fortalecer nuestra presencia en el mercado, incrementar nuestra visibilidad y ampliar nuestro alcance.
- Servicios: Esta fase incluye desde la gestión operativa hasta la interacción posterior a la compra. Aunque no se ofrecerá un servicio post-venta tradicional, estaremos disponibles para atender cualquier inconveniente que tengan los clientes con nuestros servicios, pues nuestro objetivo es garantizar la confianza y satisfacción del cliente, lo que contribuirá al valor de la experiencia que ofrecemos.

En cuanto a las actividades de apoyo, serían:

- Infraestructura de la empresa: dentro de esta encontramos las tareas de finanzas, gestión empresarial y asuntos legales que serán responsabilidad de la directora general.
- Gestión de recursos humanos: incluye el proceso de identificar y atraer posibles candidatos, así como la selección y contratación de personal, su formación y retribución. Inicialmente, estas responsabilidades estarán a cargo de la directora general. No obstante, a medida que nuestra plantilla crezca la formación de nuevos empleados la llevarán a cabo nuestros trabajadores más experimentados.
- Desarrollo de la tecnología: implementaremos tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Incluiremos un sistema de reservas en línea que simplificará la planificación y programación de los servicios. Además, personalizaremos la experiencia en nuestras cabinas, ofreciendo a los clientes la posibilidad de ajustar el ambiente a su gusto, con opciones personalizables de iluminación y sonido. Por otro lado, emplearemos máquinas de café de última generación y también contaremos con la opción de realizar pedidos online para agilizar

nuestro servicio. Además, contaremos con sistemas de retroalimentación automatizados en el local que recogerán feedback de los clientes para fomentar la mejora constante de los servicios.

- Aprovisionamiento: hace referencia a la adquisición de recursos y materias primas necesarias para nuestro funcionamiento. En nuestro caso en lo que respecta a la cafetería, Incapto Coffee Roasters, Makro y LimePack serán nuestros proveedores que nos suministrarán los recursos necesarios para los cafés. Por otro lado, el mobiliario y el equipamiento para las zonas de descanso serán adquiridos en Miliboo y EfectoLed.

La integración de las actividades primarias y de apoyo es esencial para fortalecer nuestra propuesta de valor y asegurar nuestra competitividad en el mercado.

4.2 Proveedores

Relax, Nap and Coffee trabajará con cuatro proveedores fiables y reconocidos para garantizar la excelencia en nuestros servicios.

Incapto Coffee será nuestro proveedor principal para los granos de café, reconocido por la calidad y el sabor único de sus cafés, así como por su compromiso con la sostenibilidad. Además de suministrarnos granos de café de alta calidad, también nos proporcionará asesoramiento especializado y formación para los baristas. Los granos de café se adquirirán en paquetes de 1kg a un coste de 28,50€ cada uno.

Por otro lado, se ha elegido a Makro como nuestro proveedor de leche y bebidas vegetales, así como de azúcar, ya que ofrece precios competitivos y productos de alta calidad. Nos proveerá 1.000 sobres de azúcar a un precio de 80€, y distintas opciones de leche incluyendo sin lactosa a 5,50€ por seis unidades, leche entera a 4,25€ por seis unidades, bebida de soja y avena, ambas a 7,50€ por seis unidades, y bebida de avellana a 7,25€ por seis unidades.

Limepack, empresa especializada en la producción de envases personalizados, nos suministrará los vasos biodegradables y reciclables con nuestro logotipo, a un precio unitario de 0,19€, así como las tapas para los vasos por 0,05€ la unidad.

Finalmente, se ha optado por Distrisur, un proveedor de productos desechables, para suministrarnos sábanas bajas desechables a un precio de 60€ por 150 unidades.

4.3 Equipos

Nuestra inversión principal en inmovilizado se centrará en una máquina de espresso de alta calidad. Para tomar esta decisión, hemos realizado un estudio de mercado llevándonos a elegir una máquina de La Marzocco, una marca reconocida por la fabricación de máquinas de espresso profesionales de primer nivel. Entre las diversas opciones disponibles, hemos decidido adquirir el modelo Leva X, y planeamos realizar esta compra a través de Espresso Coffee Shop.

El modelo Leva X destaca por su enfoque innovador, al combinar un diseño estético con un mecanismo completamente manual. Entre sus características principales se incluyen:

- Calderas independientes e isotérmicas que permiten ajustar la temperatura para cada café, reduciendo así el consumo de energía.
- Portafiltros y cestas de precisión fabricadas en acero inoxidable, lo que mejora la calidad del café.
- Sistema de control PID que ofrece una regulación electrónica precisa de la temperatura
- Economizador de agua caliente que ajusta la temperatura ideal para el té.
- Pantalla gráfica para programar los parámetros de manera sencilla.
- Diseño compatible con tazas altas, ideal para bebidas para llevar.
- Potenciómetros de vapor que facilitan el uso y mantenimiento de la máquina, contribuyendo a su durabilidad.

Figura 18. *Máquina de espresso Leva X.*



Fuente: La Marzocco, 2024.

Por otro lado, consideramos esencial invertir también en las camas, ya que buscamos asegurar el máximo descanso y una experiencia única para nuestros clientes. Según las preferencias reflejadas en los resultados de la encuesta de mercado realizada, nuestros clientes potenciales prefieren sillones tipo chaise longue para su descanso. Por ello, hemos seleccionado una opción que cumple con las expectativas de estos y que se alinea con nuestro diseño y estilo moderno e innovador.

Figura 19. *Camas de descanso de Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Miliboo, 2024.

Además, se requerirá una serie de recursos adicionales para el funcionamiento del negocio que se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 3. *Recursos de Relax, Nap and Coffee y costes totales.*

Items	Proveedor	Precio unitario	Unidades	Coste total
Maquinaria				
Máquina de espresso	Espresso Coffee Shop	11.900€	1	11.900€
Molinillo de café	Amazon	50€	1	50€
Prensa francesa	Amazon	30€	1	30€
Máquina para hacer hielo	Makro	120€	1	120€

Frigorífico	Mediamarkt	350€	1	350€
Lavavajillas	Mediamarkt	280€	1	280€
TOTAL MAQUINARIA				12.730€
Mobiliario				
Sillones	Miliboo	405€	16	6.480€
Lámparas ambiente regulables	Amazon	56,25€	16	900€
Mesa+4 sillas	Menzio	270	2	540€
Mostrador	Ofiprix	610€	1	610€
TOTAL MOBILIARIO				8.530€
Utensilios				
Jarras para espumar leche	Amazon	15€	2	30€
Kit barista	Amazon	50€	1	50€
Vajilla	Makro	50€	4	200€
TOTAL UTENSILIOS				280€
Equipos informáticos				
Ordenador HP	Mediamarkt	1.700€	1	1.587€
Impresora HP	Mediamarkt	109€	1	113€

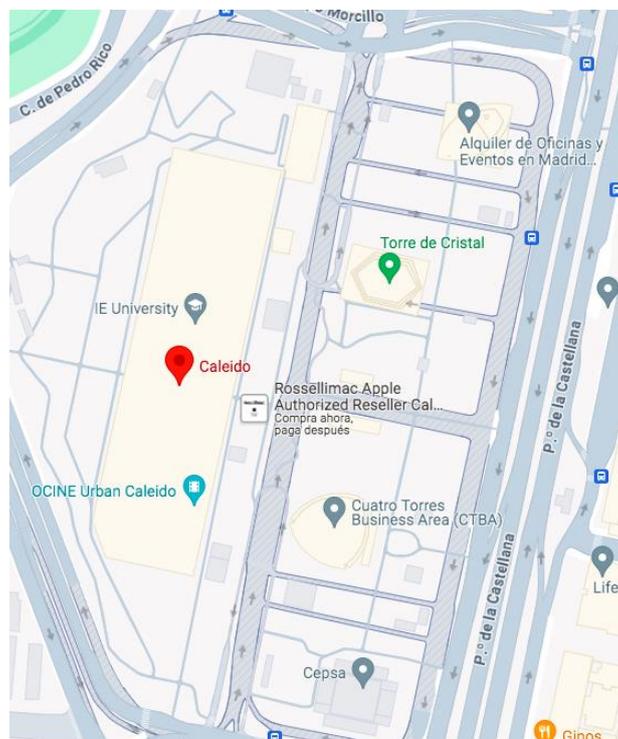
TOTAL EQUIPOS INFORMÁTICOS				1.700€
---	--	--	--	---------------

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Localización

La elección de una ubicación estratégica es esencial para el éxito de cualquier negocio. Tras evaluar varias opciones, se ha determinado que la zona empresarial de las Cuatro Torres es el entorno ideal para Relax, Nap and Coffee dada la concentración de oficinas en el área. Esta ubicación es el lugar perfecto para nuestro establecimiento de siestas y café, que busca satisfacer las demandas de este público sin contar con competidores directos en la zona. Específicamente, el local se situará en el espacio comercial de Caleido.

Figura 20. Mapa de la zona de Caleido.



Fuente: Google Maps, 2024.

Esta decisión ha sido motivada por varios aspectos, destacando el potencial de crecimiento de la zona debido al proyecto Madrid Nuevo Norte, el cual prevé la construcción de 10.500

viviendas junto a un gran distrito de financiero en el norte de la capital, augurando un futuro prometedor de la zona (Morales, 2023).

Otro factor clave en esta decisión ha sido el coste de alquiler. Se contempló inicialmente la idea de alquilar un espacio dentro de las propias torres; sin embargo, tras un análisis vimos que esta alternativa resultaba excesivamente costosa. Por esta razón, se optó por elegir un local externo en la zona de Caleido, lo cual se alinea mejor con nuestra estrategia financiera.

Para el desarrollo de nuestro negocio se necesitará un local con un espacio de aproximadamente 100 metros cuadrados para acomodar tanto las cabinas para las siestas como el área de café, así como un área de recepción y un pequeño almacén para la gestión y almacenamiento de los materiales necesarios para el día a día. Para conocer el coste del alquiler hemos consultado a Savills, empresa inmobiliaria encargada de la expansión de Caleido. Según las estimaciones proporcionadas por Savills, el coste por metro cuadrado para el alquiler de un local en esta zona se establece en 60 euros. Basándonos en esta información y considerando las dimensiones requeridas para nuestro establecimiento, hemos calculado que el coste total estimado para el alquiler del local será de aproximadamente 6.000 euros.

Asimismo, cabe mencionar que, con el objetivo de minimizar los gastos y considerando que las funciones del director general y del responsable de marketing pueden realizarse a distancia, se optará por no disponer de oficinas por ahora.

4.5 Control de calidad

En Relax, Nap and Coffee, la calidad es un pilar fundamental buscando fomentar una cultura de mejora continua. Es esencial que nuestros empleados se sientan motivados y entiendan los beneficios que aporta llevar a cabo un control de calidad, tanto para su desarrollo profesional como para la satisfacción de nuestros clientes. Para asegurar que mantenemos nuestros estándares de calidad, a la vez que incrementamos nuestra productividad, Relax, Nap and Coffee adoptará el sistema de gestión de calidad ISO 9001. Este sistema se fundamenta en siete principios que guiarán nuestra gestión y operaciones:

- Enfoque al cliente: Obtener la confianza de los clientes y mostrar reciprocidad en las relaciones es esencial. Para ello, se debe asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones, establecer canales para que los clientes puedan expresar quejas y

sugerencias, y esforzarse por hacer de cada interacción con el cliente una experiencia única.

- Liderazgo: Se promoverá una comunicación constante del director general con el equipo, fomentando su participación en las decisiones y fijando reuniones regulares para definir estrategias y objetivos.
- Compromiso de las personas: Se incentivará la contribución de los trabajadores al progreso constante, reconociendo y premiando las ideas que aporten soluciones o mejoras a los servicios.
- Enfoque basado en procesos: conseguir los resultados esperados requiere entender cómo funcionan los procesos de la actividad empresarial. Al entender cómo se interrelacionan y se integran estos procesos, podemos gestionarlos de manera efectiva para que contribuyan a alcanzar nuestros objetivos.
- Mejora: Se proporcionarán programas de capacitación para los empleados, fomentando un aprendizaje continuo.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Es fundamental recolectar y analizar datos de los clientes para que cada decisión esté bien fundamentada y alineada con la realidad de la empresa.
- Gestión de las relaciones: Para asegurar el éxito a largo plazo, es fundamental fomentar relaciones positivas con todas las partes que intervienen en las actividades de la empresa, incluyendo los proveedores.

Por otro lado, el compromiso ambiental es una responsabilidad cada vez más importante para las empresas, que deben atender no solo las regulaciones estatales sino también las expectativas sociales en materia ambiental. Por ello, Relax, Nap and Coffee implementará el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, con esta normativa internacional optimizaremos el uso de recursos y mejoraremos la gestión de residuos, centrándonos en preservar el medio ambiente.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

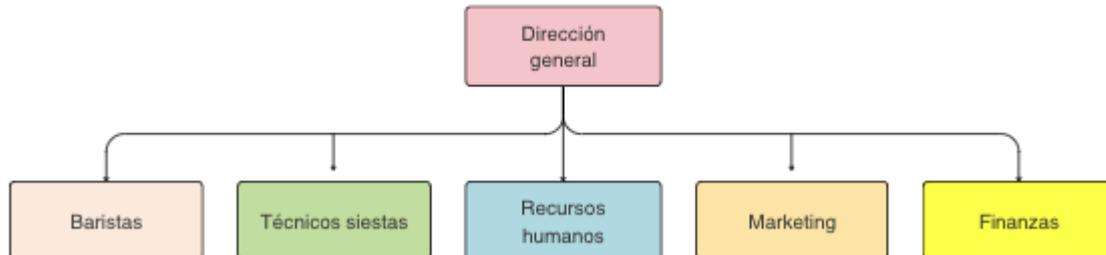
La elaboración de un plan de recursos humanos y la planificación de la estructura organizacional son esenciales para optimizar el capital humano. Este plan se encargará de detallar la composición de la empresa, las estrategias mediante las cuales tenemos previsto atraer y seleccionar al personal, así como la formación de estos y las condiciones laborales y remuneración.

5.1 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo

La estructura organizativa de Relax, Nap and Coffee se caracteriza por su enfoque de gestión horizontal, que permitirá una toma de decisiones más rápida y fomentará la colaboración. La estructura de la empresa incluirá cinco departamentos: baristas, técnicos en servicio de siestas, recursos humanos, marketing y finanzas.

El organigrama de la empresa se detalla a continuación:

Figura 21. *Organigrama de Relax, Nap and Coffee.*



Fuente: Elaboración propia.

Tras haber establecido la estructura por departamentos de la empresa se detallarán las principales responsabilidades asignadas a cada uno de los puestos:

Los baristas serán los profesionales dedicados a la elaboración de cafés de especialidad. Su principal función será la preparación de los cafés, dominando técnicas como la molienda adecuada de los granos, el ajuste preciso de las máquinas de espresso, el calentamiento óptimo de la leche y la realización de figuras artísticas en el café. Además, es fundamental que tengan habilidades de atención al cliente y que sean capaces de proporcionar asesoramiento sobre las opciones de café y hacer recomendaciones personalizadas. También será esencial que estén

formados en el mantenimiento y cuidado de los equipos, la administración eficiente del stock y mantenimiento del área de trabajo en condiciones higiénicas y seguras, cumpliendo con las normativas de salud y seguridad alimentaria.

Los técnicos en servicio de siestas serán los profesionales especializados en la gestión de los servicios de descanso y atención al cliente, desempeñando un papel esencial en garantizar una experiencia satisfactoria a los clientes. Entre sus responsabilidades principales están garantizar un ambiente acogedor, lo cuál implicará la preparación y mantenimiento de las cabinas de siesta asegurándose que los espacios estén limpios y preparados. Además, se ocuparán de las reservas y la gestión de pagos, así como del control y reposición del inventario.

El departamento de recursos humanos se encargará de gestionar todas las tareas relacionadas con el personal, desde el proceso de reclutamiento y selección hasta su desarrollo y salarios. La directora general se encargará de gestionar este departamento durante la fase inicial, ya que el volumen de trabajo será moderado. A medida que en los distintos departamentos se amplíe el personal, se adaptará este departamento.

El departamento de marketing será responsable del diseño y ejecución de planes dirigidos a promocionar los productos y servicios proporcionados, con el objetivo de incrementar las ventas y consolidar la relación con nuestros clientes. Las tareas fundamentales incluirán la gestión de nuestras redes sociales y página web, siendo fundamental la presencia en estas para asegurar nuestra competitividad y posicionamiento.

El departamento de finanzas desempeñará un papel esencial en asegurar la salud financiera y promover el crecimiento de la empresa. Su misión será gestionar los aspectos financieros y contables para promover la estabilidad y viabilidad económica del negocio. Entre sus responsabilidades principales se incluyen la elaboración de informes financieros y el análisis del rendimiento que permitan conocer el desempeño de la empresa, así como de la facturación y gestión de pagos a proveedores.

Al tratarse de una empresa pequeña de nueva creación, no se prevé designar un director para cada departamento. En este sentido, la directora general asumirá la gestión de los departamentos de recursos humanos y finanzas. Por otro lado, se contratará a una persona para

llevar el departamento de marketing, así como a 2 baristas y 2 técnicos de siestas trabajando a tiempo parcial, con la expectativa de aumentar el personal conforme la empresa vaya creciendo.

5.2 Competencias y estrategia de contratación

Para asegurar la idoneidad del personal en cada área, es fundamental determinar las competencias requeridas por los trabajadores. Estas competencias se dividen en dos categorías: generales, aquellas capacidades y actitudes necesarias para cualquier entorno laboral, y específicas, aquellas capacidades que hacen a una persona idónea para un puesto concreto.

En la siguiente tabla, se detallan las competencias requeridas para los distintos puestos de trabajo, incluyendo tanto las habilidades genéricas como específicas:

Tabla 4. *Competencias requeridas para cada puesto.*

	Baristas	Técnico en servicio de siestas	Marketing
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente -Capacidad de trabajar bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> -Empatía y sensibilidad hacia las necesidades de los clientes -Habilidades organizativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Creatividad e innovación -Habilidades de comunicación y presentación
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en preparación de bebidas -Manejo de máquinas de café -Control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> -Hospitalidad -Gestión de espacios -Mantenimiento y limpieza de áreas de descanso 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategias de marketing digital y tradicional -Análisis de mercado y competencia -Gestión de redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

Se priorizará la selección de candidatos con experiencia previa de al menos dos años en sus respectivas áreas.

En cuanto a la contratación del personal, la búsqueda de candidatos se realizará online, utilizando nuestra página web, que incluirá una sección específica para unirse a nuestro equipo, así como a través de páginas de empleo como Infojobs y plataformas de networking profesional como LinkedIn.

El procedimiento de reclutamiento se desarrollará de la siguiente estructura:

1. Recopilación de currículums de los candidatos.
2. Evaluación y selección de los currículums que mejor se ajusten a los requisitos del puesto.
3. Entrevistas iniciales por teléfono para preseleccionar candidatos.
4. Verificación de referencias profesionales de los candidatos preseleccionados.
5. Entrevistas finales presenciales con la directora general.

Con este proceso de selección, buscamos garantizar que las competencias de los candidatos se alinean con las necesidades y valores de Relax, Nap and Coffee.

5.3 Plan de formación

El plan de formación de Relax, Nap and Coffee tiene como objetivo principal capacitar a los empleados en las habilidades y conocimientos necesarios para alinearse con los objetivos generales de la empresa, mejorar su rendimiento laboral y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad.

Este plan incluye, por un lado, una formación básica impartida antes de que el nuevo empleado inicie sus funciones específicas. Dicha formación abarca la visión, misión y objetivos de Relax, Nap and Coffee, así como información sobre los servicios que ofrecemos, los estándares de calidad y las tareas y responsabilidades propias del puesto. Por otro lado, se llevará a cabo una formación continua mensual, que abordará aspectos como la atención al cliente, estrategias de servicio personalizado, técnicas de comunicación efectiva y resolución de problemas. Estas formaciones se llevarán a cabo mediante sesiones formativas y actividades prácticas para aplicar los conocimientos adquiridos.

De esta forma, con nuestro compromiso por el desarrollo continuo nos esforzamos en promover un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento profesional y personal de nuestros empleados.

5.4 Condiciones laborales y remuneración

En este apartado, analizaremos las condiciones laborales y el sistema de remuneración de Relax, Nap and Coffee, teniendo en cuenta aspectos como el tipo de contrato y la jornada laboral de nuestros empleados. Para definir salarios, vacaciones y otros derechos laborales, nos basaremos en el Convenio Colectivo para el Sector de la Hostelería y Restauración de la Comunidad de Madrid para los años 2023-2025.

Como se mencionó previamente, nuestro equipo estará formado por un director general, encargado de las finanzas y la gestión de personal, y un responsable de marketing. El personal de tienda incluirá 2 baristas y 2 técnicos de siesta a tiempo parcial. La selección del tipo de contrato de estos es fundamental, ya que establece las bases de la relación laboral. En nuestro caso, hemos optado por contratos de trabajo fijos que, a pesar de implicar mayores costes por posibles indemnizaciones, consideramos que la estabilidad y los múltiples beneficios que proporcionan tanto al empleado como a la empresa justifican su elección. Si bien, se establecerá un periodo de prueba de 45 días, de acuerdo con lo establecido en el convenio colectivo aplicable, para asegurar la adecuación del empleado al puesto.

Respecto al horario, Relax, Nap and Coffee operará de lunes a viernes de 8:00h a 17:00h., cerrando los fines de semana por reducida demanda. Esto permite que nuestro equipo disfrute de dos días libres, tal y como lo garantiza el artículo 17 del convenio colectivo aplicable. La jornada semanal será de 45 horas, que serán cubiertas por dos empleados trabajando a tiempo parcial. Cada uno se encargará de cumplir con 25 horas semanales alternando entre jornadas de 6 y 4 horas, permitiéndoles coincidir durante una hora cada día para sincronizar y organizar las tareas pendientes. Además, se contempla la posibilidad de que realicen horas extra en periodos de alta demanda, especialmente después del verano y antes de navidad, para dar un apoyo adicional siendo debidamente compensadas estas horas.

En cuanto a las vacaciones, tendrán derecho a un mínimo de treinta días naturales de descanso anual. La planificación de estas vacaciones se realizará al inicio del año, buscando un acuerdo mutuo. Se sugerirá que el período de descanso se programe durante los meses de menor actividad comercial, específicamente entre junio y agosto, para optimizar la operatividad de la empresa.

En relación con la remuneración, se ha llevado a cabo un análisis utilizando sitios web como Glassdoor e Infojobs para determinar el promedio salarial del mercado para los cargos correspondientes, teniendo en cuenta previamente los salarios mínimos establecidos en el convenio colectivo aplicable. Sin embargo, se ha decidido ofrecer salarios superiores con el objetivo de que Relax, Nap and Coffee sea un lugar donde se quiera trabajar atrayendo a personas cualificadas para los respectivos puestos, así como para motivar y retener al personal.

Para calcular el coste total de cada empleado para la empresa, se considerará no solo el salario bruto sino también las contribuciones a la Seguridad Social, que incluyen un 23,6% para contingencias comunes, 5,5% para desempleo, 1,50% para accidentes de trabajo y enfermedad profesional, 0,6% para formación profesional, 0,2% para el FOGASA, 0,58% para el Mecanismo Equidad Intergeneracional (MEI), según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de 2024.

La siguiente tabla presenta el gasto total anual por empleado en cada área, incluyendo tanto los salarios como las contribuciones a la Seguridad Social:

Tabla 5. Salarios brutos y costes totales de cada trabajador.

	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual	Cotización SS (32%)	Coste total del trabajador
Director General	3.000€	36.000€	11.520€	47.520€
Marketing	2.200€	26.400€	8.448€	34.848€
Barista 1	994€	11.931€	3.818€	15.749€
Barista 2	994€	11.931€	3.818€	15.749€
Técnico de siestas 1	964€	11.571€	3.702€	15.274€

Técnico de siestas 2	964€	11.571€	3.703€	15.274€
-----------------------------	------	---------	--------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN JURÍDICO LEGAL

6.1 Forma jurídica

La forma jurídica elegida para la creación de nuestra empresa es la sociedad de responsabilidad limitada. Hemos elegido esta forma debido a una serie de ventajas que presenta en comparación con otras formas empresariales:

- Basta con un único socio.
- La responsabilidad está limitada al capital aportado.
- La inversión inicial mínima para formar una sociedad limitada es de 1€.
- Hay menos exigencias formales.

El marco legal que regula las sociedades de responsabilidad limitada se encuentra en la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, así como en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

En materia tributaria, nuestra empresa estará sujeta a las disposiciones de la Ley 27/2014, del 27 de noviembre, que regula el Impuesto sobre Sociedades. De acuerdo con esta legislación, al ser nuevos empresarios nos beneficiaríamos de un tipo impositivo reducido del 15%. durante los dos primeros ejercicios fiscales en los que obtengamos un resultado económico positivo.

6.2 Requisitos legales

Para la formación de una sociedad de responsabilidad limitada, se deben tener en cuenta una serie de requisitos y procedimientos.

Para la constitución de la nueva empresa será necesario:

- Obtención en el Registro Mercantil del certificado de no coincidencia de nombre.
- Depósito de 1 euro en la cuenta bancaria abierta para la empresa.

- Redacción de los estatutos de la empresa.
- Otorgamiento de la escritura pública de constitución ante notario.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de Madrid, en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución, para poder adquirir personalidad jurídica.

Para iniciar las operaciones de Relax, Nap and Coffee será fundamental:

- Solicitar el NIF mediante el modelo 036, un procedimiento que no implica costes y que puede realizarse online.
- La afiliación de los empleados a la Seguridad Social que se formaliza electrónicamente mediante el modelo TA.2 y el registro de los contratos de trabajo que deberá efectuarse en el Servicio Público de Empleo Estatal.
- Notificar la apertura del establecimiento a la autoridad laboral competente, a través de la cumplimentación de un formulario online en la página web de la Comunidad de Madrid.

El cumplimiento de estos requisitos asegurará la legalidad en la creación y el funcionamiento de Relax, Nap and Coffee.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado analizaremos todos los aspectos económicos, contables y financieros de Relax, Nap and Coffee, con el objetivo de conocer su solidez financiera y su capacidad para generar beneficios de manera sostenida, asegurando así su viabilidad a largo plazo.

Comenzaremos determinando la estructura de financiamiento del negocio, detallando las fuentes de capital tanto propias como externas. A continuación, se analizarán los ingresos y gastos previstos para posteriormente realizar las proyecciones financieras. Estas incluirán la cuenta de resultados proyectada, el balance de situación y los flujos de caja para los próximos cinco años, siendo elementos clave para conocer la rentabilidad del negocio y tomar decisiones estratégicas. Concluiremos con un análisis detallado de la rentabilidad financiera, evaluando aspectos fundamentales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR)

y diversos indicadores financieros, como el payback, el ratio de liquidez, el ratio de solvencia, el retorno sobre el capital (ROE) y el retorno sobre la inversión (ROI).

7.1 Inversión y financiación

Analizaremos la inversión inicial necesaria para iniciar la actividad de Relax, Nap and Coffee. Dado que nuestro objetivo es ofrecer unos servicios excepcionales y únicos, no solo será esencial adquirir materias primas de calidad, sino también invertir en los mejores equipos y tecnología. Las inversiones incluirán activos intangibles como el desarrollo de nuestra página web y activos tangibles para llevar a cabo los servicios como maquinaria, mobiliario y utensilios, equipos informáticos, además de la reforma y acondicionamiento del local.

Tabla. 6 *Inversión de capital de Relax, Nap and Coffee.*

Conceptos	Precio
Inmovilizado intangible (página web)	1.500€
Maquinaria	12.730€
Mobiliario	8.530€
Utensilios	280€
Equipos informáticos	1.700€
Reforma y acondicionamiento del local	20.000€
TOTAL INVERSIÓN	44.740€

Fuente: Elaboración propia.

Además de las inversiones en capital, para garantizar la disponibilidad de fondos en efectivo, se ha destinado 9.000€ a caja. De esta forma, la inversión total requerida para iniciar la empresa asciende a 53.740€.

En cuanto a la financiación, se optará tanto por el financiamiento interno, aportando 20.000€ como externo solicitando un préstamo ICO-Emprendedores de 33.740€ a 10 años con un tipo de interés del 4,3%.

Tabla 7. Amortización del préstamo.

	Pago del principal	Pago de intereses	Pago anual	Saldo restante
Año 1	2.760,35€	1.396,84€	4.157,19€	30.979,65€
Año 2	2.881,41€	1.275,78€	4.157,19€	28.098,24€
Año 3	3.007,78€	1.149,41€	4.157,19€	25.090,46€
Año 4	3.139,70€	1.017,49€	4.157,19€	21.950,76€
Año 5	3.277,40€	879,79€	4.157,19€	18.673,37€
Año 6	3.421,14€	736,05€	4.157,19€	15.252,23€
Año 7	3.571,18€	586,01€	4.157,19€	11.681,05€
Año 8	3.727,80€	429,39€	4.157,19€	7.953,25€
Año 9	3.891,29€	265,89€	4.157,19€	4.061,96€
Año 10	4.061,96€	95,23€	4.157,19€	0.00

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Análisis de ingresos y gastos

7.2.1 Ingresos previstos

Llevaremos a cabo una proyección de los ingresos que anticipamos generar en los próximos 5 años, basándonos en el análisis detallado realizado en el plan de marketing. Contemplaremos los ingresos previstos teniendo en cuenta tres escenarios distintos, uno que consideramos realista, otro más optimista y uno más pesimista.

Para el **escenario realista**, hemos proyectado una tasa de ocupación inicial entre el 60% y 75%. Progresivamente, esperamos tener un incremento anual en la ocupación del 5%, gracias a

nuestras eficaces estrategias de marketing que nos permitirán atraer a nuevos clientes y retener a los existentes.

En el **escenario optimista**, se espera una tasa de ocupación 5% mayor que las expectativas del escenario realista. Por otro lado, en el **escenario pesimista** presuponemos una disminución del 5% de la tasa de ocupación respecto al escenario realista.

El precio promedio para el primer año para el servicio de Relax es de 3,5€ mientras que para el servicio de Coffee es de 4€. Ambos se ajustarán anualmente considerando una tasa de inflación del 2%.

Tabla 8. *Previsión de ingresos en el escenario realista.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Relax	24.816 n° de servicios	26.576 n° de servicios	28.336 n° de servicios	30.096 n° de servicios	31.856 n° de servicios
Demanda Coffee	49.236 n° de servicios	54.177 n° de servicios	59.468 n° de servicios	65.138 n° de servicios	71.221 n° de servicios
Ingresos Relax	86.856€	94.876€	103.183€	111.783€	120.687€
Ingresos Coffee	196.944€	221.043€	247.483€	276.503€	302.323€
TOTAL INGRESOS	283.800€	315.919€	350.666€	388.286€	423.010€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. *Previsión de ingresos en el escenario optimista.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Demanda Relax	26.576 n° de servicios	28.336 n° de servicios	30.096 n° de servicios	31.856 n° de servicios	33.616 n° de servicios
Demanda Coffee	59.897 n° de servicios	67.680 n° de servicios	76.379 n° de servicios	86.124 n° de servicios	95.525 n° de servicios
Ingresos Relax	93.016€	101.160€	109.592€	118.320€	127.355€
Ingresos Coffee	239.589€	276.133€	317.858€	365.582€	405.489€
TOTAL INGRESOS	332.605€	377.293€	427.449€	483.902€	532.843€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. *Previsión de ingresos en el escenario pesimista.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Relax	23.056 n° de servicios	24.816 n° de servicios	26.576 n° de servicios	28.336 n° de servicios	30.096 n° de servicios
Demanda Coffee	42.863 n° de servicios	40.994 n° de servicios	39.747 n° de servicios	39.035 n° de servicios	38.786 n° de servicios
Ingresos Relax	80.696€	88.593€	96.774€	105.246€	114.019€
Ingresos Coffee	171.450€	167.257€	165.410€	165.696€	164.640€

TOTAL INGRESOS	252.146€	255.850€	262.184€	270.942€	278.659€
---------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Gastos previstos

La empresa deberá hacer frente a una serie de gastos, los cuales se pueden dividir en gastos variables y gastos fijos.

- Gastos variables

Los gastos variables están directamente relacionados con el nivel de actividad de la empresa, por lo que cambiarán en función de la demanda. De esta forma, habrá que tener en cuenta el escenario en el que nos encontramos a la hora de calcular los costes variables. Estos incluirán los bienes para elaborar los cafés y preparar las cabinas de siesta.

Tabla 11. *Costes variables de Relax, Nap and Coffee.*

COFFEE	
Granos de café	0,20€
Leche	0,16€
Vasos reciclables	0,19€
Tapas	0,05€
Azúcar	0,08€
TOTAL COSTE UNITARIO CAFÉ	0,68€
RELAX	
Sábanas desechables	0,40€
TOTAL COSTE UNITARIO RELAX	0,40€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. *Costes variables en el escenario realista.*

Coste anual Coffee	33.480,48€
Coste anual Relax	9.926,40€
TOTAL COSTE VARIABLE	43.406,88€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. *Costes variables en el escenario optimista.*

Coste anual Coffee	40.730,1€
Coste anual Relax	10.630,4€
TOTAL COSTE VARIABLE	51.360,5€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. *Costes variables en el escenario pesimista.*

Coste anual Coffee	29.146,57€
Coste anual Relax	9.222,4€
TOTAL COSTE VARIABLE	38.368,97€

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos fijos**

Los costes fijos son aquellos gastos a los que tendremos que hacer frente regularmente, independientemente de la producción. Estos incluyen los gastos de personal, publicidad, alquiler y, otros gastos como suministros.

En cuanto a los gastos del personal encargado de prestar los servicios, se incluyen los salarios de los baristas y técnicos de servicio de siesta, contando con dos de cada uno. El salario bruto

anual de los baristas es de 23.862€, a los que hay que añadir los gastos de Seguridad Social de 7.636€. En el caso de los técnicos, el salario bruto es de 23.142€ con 7.405€ de gastos de Seguridad Social.

Los gastos relacionados con el marketing de la empresa abarcarán tanto el sueldo de la persona responsable de la gestión del marketing con un salario bruto anual de 26.400€ y un gasto de Seguridad Social de 8.448€, así como el presupuesto destinado a la estrategia de marketing que incluirá unos gastos de publicidad de 10.800€.

Con relación a los gastos administrativos y generales, se considerará el sueldo de la directora general que será de 36.000€ junto con su respectivo gasto de Seguridad Social de 11.520€, así como el alquiler del local que supondrá un gasto de 6.000€. La decisión de alquilar en lugar de comprar implica un gasto en lugar de una inversión, aunque no descartamos la posibilidad de considerar esta última opción en el futuro.

Así como otros gastos fijos en los que se incluye el gasto por suministro de luz, agua y teléfono, seguros y limpieza que suponen un total de 1.700€.

Para el cálculo de estos costes a lo largo del periodo de cinco años se tendrá en cuenta una inflación del 2%.

Tabla 15. Costes fijos para los próximos 5 años.

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario	109.440€	113.861,38€	116.138,60€	118.461,38€	120.830,60€
Cotización SS	35.020,80€	36.435,64€	37.164,35€	37.907,64€	38.665,79€
Alquiler local	72.000€	73.440€	74.908,80€	76.406,98€	77.935,12€
Publicidad	10.800€	11.016€	11.236,32€	11.461,05€	11.690,27€
Seguros	1.200€	1.224€	1.248,48€	1.273,45€	1.298,92€
Limpieza	3.600€	3.672€	3.745,44€	3.820,35€	3.896,76€

Suministros	15.600€	15.912€	16.230,24€	16.554,84€	16.885,94€
TOTAL GASTOS FIJOS	247.660,80€	255.561,02€	260.672,24€	265.885,68€	271.203,40€

Fuente: Elaboración propia.

- Amortizaciones

Por último, cabe mencionar la amortización del inmovilizado, la cual se considera un gasto no monetario destinado a ajustar el coste de la inversión en capital al periodo durante el cual se espera obtener beneficios de estos activos. De esta forma, la amortización se calculará como la diferencia entre el precio de adquisición del bien y el valor residual de este al final de su vida útil, dividido por la duración de este.

A continuación, se presentan las amortizaciones anuales de los activos en los que se ha invertido.

Tabla 16. *Amortización de los activos.*

Activos	Vida útil	% amortización
Maquinaria	14 años	7%
Mobiliario	20 años	5%
Utensilios	4 años	25%
Equipos informáticos	8 años	13%
Reforma y acondicionamiento	5 años	20%
Inmovilizado material (página web)	5 años	20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. *Dotación de amortizaciones.*

	Amortización
Maquinaria	909,29€
Mobiliario	426,50€
Utensilios	70€
Equipos informáticos	212,5€
Reforma y acondicionamiento	4.000€
Inmovilizado material (página web)	300€
TOTAL AMORTIZACIÓN	5.918,29€

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Estados financieros previsionales

7.3.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Este estado financiero registra todos los ingresos y gastos de la empresa durante un ejercicio económico. La diferencia entre estos nos proporciona el resultado neto del ejercicio, lo que nos permite conocer la rentabilidad y el rendimiento operativo de la empresa.

Es fundamental considerar el principio de devengo, que establece que los ingresos y gastos deben registrarse cuando se generan, independientemente de cuándo se realice su pago o cobro.

A continuación, se presenta la proyección de la cuenta de resultados para los próximos cinco años en los tres diferentes escenarios.

Tabla 18. *Proyección de la cuenta de resultados en el escenario realista.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	283.800,00	315.919,00	350.666,00	388.286,00	423.010,00
Coste mercadería vendida	43.406,88	48.420,31	53.864,40	59.780,73	66.215,55
Margen bruto	240.393,12	267.498,69	296.801,60	328.505,27	356.794,45
Gastos de personal	144.460,80	150.297,02	153.302,96	156.369,02	159.496,40
Alquileres	72.000,00	73.440,00	74.908,80	76.406,98	77.935,12
Otros gastos	31.200,00	31.824,00	32.460,48	33.109,69	33.771,88
EBITDA	-7.267,68	11.937,67	36.129,36	62.619,59	85.591,05
Amortizaciones	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29
EBIT	-13.185,97	6.019,39	30.211,08	56.701,30	79.672,77
Gastos financieros	1.450,82	1.331,65	1.207,36	1.077,72	942,51
BAI	-14.636,79	4.687,74	29.003,72	55.623,58	78.730,26
(Ajuste pérdidas ejerc. anteriores)	-	-6.289,85	22.713,87	-	-
Impuesto sobre beneficios	-	-	5.678,46	13.905,90	19.682,57

(25%)					
Resultado neto	-10.977,59	-6.289,85	17.035,41	41.717,69	59.047,70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Proyección de la cuenta de resultados en el escenario optimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	332.605,00	377.293,00	427.449,00	483.902,00	532.843,00
Coste mercadería vendida	51.360,50	58.734,95	66.560,60	75.671,25	84.866,53
Margen bruto	281.244,50	318.558,05	360.888,40	408.230,75	447.976,47
Gastos de personal	144.460,80	150.297,02	153.302,96	156.369,02	159.496,40
Alquileres	72.000,00	73.440,00	74.908,80	76.406,98	77.935,12
Otros gastos	31.200,00	31.824,00	32.460,48	33.109,69	33.771,88
EBITDA	33.583,70	62.997,03	100.216,16	142.345,07	176.773,07
Amortizaciones	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29
EBIT	27.665,41	57.078,75	94.297,88	136.426,78	170.854,79
Gastos financieros	1.450,82	1.331,65	1.207,36	1.077,72	942,51
BAI	26.214,59	55.747,10	93.090,52	135.349,06	169.912,28

Impuesto sobre beneficios (25%)	6.553,65	13.936,77	23.272,63	33.837,27	42.478,07
Resultado neto	19.660,95	41.810,32	69.817,89	101.511,80	127.434,21

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Proyección de la cuenta de resultados en el escenario pesimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	252.146,00	255.850,00	262.184,00	270.942,00	278.659,00
Coste mercadería vendida	38.368,97	38.558,54	39.179,55	40.196,49	41.579,37
Margen bruto	213.777,03	217.291,46	223.004,45	230.745,51	237.079,63
Gastos de personal	144.460,80	150.297,02	153.302,96	156.369,02	159.496,40
Alquileres	72.000,00	73.440,00	74.908,80	76.406,98	77.935,12
Otros gastos	31.200,00	31.824,00	32.460,48	33.109,69	33.771,88
EBITDA	-33.883,77	-38.269,56	-37.667,79	-35.140,17	-34.123,77
Amortizaciones	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29
EBIT	-39.802,06	-44.187,84	-43.586,07	-41.058,46	-40.042,05
Gastos	1.450,82	1.331,65	1.207,36	1.077,72	942,51

financieros					
BAI	-41.252,88	-45.519,49	-44.793,43	-42.136,18	-40.984,56
Impuesto sobre beneficios (25%)	-	-	-	-	-
Resultado neto	-41.252,88	-45.519,49	-44.793,43	-42.136,18	-40.984,56

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la cuenta de resultados para los tres escenarios propuestos, podemos ver en el **escenario realista**, que a pesar de tener un resultado negativo el primer y segundo año, la empresa consigue obtener beneficios en el tercer año mostrando una mejora continua del EBITDA y del resultado neto a lo largo del resto de años. Esto demuestra la capacidad de Relax, Nap and Coffee para generar beneficios a través de nuestros servicios de descanso y café.

En el **escenario optimista**, se observa un crecimiento significativo, por una gran demanda de los servicios de la empresa logrando unos márgenes de rentabilidad importantes, especialmente en los últimos años, lo que demuestra la eficiencia operativa de la empresa en la gestión de las ventas y costes, destacando su capacidad para maximizar la rentabilidad.

Por otro lado, el **escenario pesimista** presenta una situación complicada mostrando resultados negativos a lo largo de los cinco años indicando problemas y la necesidad de plantear una nueva estrategia. Para poder revertir las pérdidas necesitaremos ajustar los gastos para mejorar el EBITDA y como resultado la salud financiera de la empresa.

7.3.2 Estado de Flujos de Caja

Estado financiero que registra todas las transacciones que suponen una entrada y salida de efectivo realizadas por la empresa en un periodo determinado. Este es esencial para conocer cómo la empresa genera y utiliza el efectivo, sirviendo como un indicador de liquidez.

Se han considerado los siguientes supuestos para llevar a cabo el cálculo del flujo de caja:

- Contamos con una caja inicial de 9.000 €.
- No hay deudas de los clientes, ya que las operaciones son inmediatas y el pago se realiza al momento.
- Los pagos a proveedores se realizan cada 30 días, sin exceder el plazo máximo de 60 días establecido por la Ley 11/2013, del 26 de julio.

Tabla 21. *Proyección de los flujos de caja de Relax, Nap and Coffee.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	9.000,00	4.737,01	11.341,04	34.269,46	75.075,47
Beneficio neto	-10.977,59	-6.289,85	17.035,41	41.717,69	59.047,70
Amortizaciones	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29	5.918,29
Crédito de proveedores	3.567,69	412,06	447,46	486,27	528,89
(Dividendos)	0,00	0,00	1.703,54	4.171,77	5.904,77
(Devoluciones de préstamo)	2.771,37	2.890,54	3.014,84	3.144,47	3.279,69
TESORERÍA	4.737,01	1.886,97	30.023,82	75.075,47	131.385,88

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de los flujos de caja de Relax, Nap and Coffee muestra una situación financiera positiva durante los cinco años, teniendo la empresa suficiente liquidez, a pesar de tener pérdidas en el primer año. Esto se debe en parte a las amortizaciones, que agregan valor al flujo de caja, y al crédito de proveedores, contribuyendo a la liquidez de la empresa, pudiendo incluso repartir dividendos a partir del tercer año.

7.3.3 Balance de Situación

Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa, detallando todos sus activos, recursos propios y deudas. Proporciona una visión de su estabilidad financiera al mostrar los bienes que la empresa posee y que pueden proporcionar beneficios a futuro ya sea generando ingresos o convirtiéndose en efectivo, y cómo se financian estos recursos, diferenciando entre obligaciones con terceros y el capital propio.

Tabla 22. Proyección del balance de situación de Relax, Nap and Coffee.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Inmovilizado	44.740,00	44.740,00	44.740,00	44.740,00	44.740,00	44.740,00
Amortizaciones	0,00	5.918,29	11.836,57	17.754,86	23.673,14	29.591,43
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44.740,00	38.821,71	32.903,43	26.985,14	21.066,86	15.148,57
Tesorería	9.000,00	4.737,01	1.886,97	30.023,82	75.075,47	131.385,88
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.000,00	4.737,01	1.886,97	30.023,82	75.075,47	131.385,88
TOTAL ACTIVO	53.740,00	43.558,72	34.790,40	57.008,96	96.142,33	146.534,45
PASIVO Y PN						
Fondos propios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00

Reservas				17.518,5	49.310,07	102.452,99
Resultado negativo del ejercicio		-10.977,59	-6.289,85	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	20.000,00	9.022,40	2.732,56	27.518,5	69.310,07	122.452,99
Deudas a l/p con entidades de crédito	33.740,00	30.968,63	28.078,08	25.063,25	21.918,78	18.639,09
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	33.740,00	30.968,63	28.078,08	25.063,25	21.918,78	18.639,09
Proveedores		3.567,69	3.979,75	4.427,21	4.913,48	5.442,37
TOTAL PASIVO CORRIENTE		3.567,69	3.979,75	4.427,21	4.913,48	5.442,37
TOTAL PASIVO+PN	53.740,00	43.558,72	34.790,40	57.008,96	96.142,33	146.534,45

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Análisis de rentabilidad

En este apartado, estudiaremos varios métodos para analizar la rentabilidad de Relax, Nap and Coffee, con el objetivo de determinar la viabilidad de invertir en este negocio.

7.4.1 VAN y TIR

- Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador financiero que proyecta el valor que un proyecto podría generar, es decir si se esperan ganancias o pérdidas de este. Esto se consigue actualizando los flujos de caja futuros al valor presente mediante una tasa de descuento. La tasa aplicada para actualizar estos flujos se conoce como el coste medio ponderado de capital o WACC, cuya fórmula es:

$$WACC = Ke * \frac{\text{Fondos propios}}{(\text{Fondos propios} + \text{deuda})} + Kd * \frac{\text{Deuda}}{(\text{Fondos propios} + \text{deuda})}$$

- El coste de los recursos propios, se calcula con la fórmula del CAPM:

$$Ke = Rf + Beta * (Rm - Rf)$$

- Para la tasa libre de riesgo (Rf), hemos utilizado la rentabilidad de un bono a 10 años que es del 3,23% (Datosmacro, 2024)
 - Para la beta, deberíamos aplicar la beta del sector de la hostelería, pero al no tener esta información, hemos utilizado la beta apalancada de una cafetería española recién salida a bolsa, Vanadi Coffee, que a menudo se compara con Starbucks, con una beta apalancada del 1,4 (BME, 2023).
 - Para la rentabilidad esperada del mercado (Rm), nos hemos basado en los datos del IBEX 35, que indican una rentabilidad del 5,39% (BME, 2024).
- Por otro lado, el coste de la deuda se calcula como:

$$Kd = K * (1 - t)$$

- Donde el coste de la deuda antes de impuestos es del 4,3% y la tasa impositiva aplicable es del 25%.

Tras calcular la fórmula del WACC, obtenemos una tasa del 4,35% que se aplicará para descontar los flujos de efectivo Futuros. Calcularemos el VAN utilizando la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \frac{FC1}{(1+k)^1} + \frac{FC2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+k)^n}$$

Al aplicar los datos obtenemos un VAN de 53.965,28€, lo que indica que el proyecto es viable, ya que las proyecciones de ingresos son mayores que los costes de la inversión.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno o TIR, es un indicador financiero que muestra la rentabilidad potencial de una inversión. Este valor es el que hace que el VAN sea cero.

Se calculará con la siguiente fórmula: $I_0 = \frac{FC1}{(1+r)} + \frac{FC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+r)^n}$

Tabla 23. *TIR de Relax, Nap and Coffee.*

Inversión inicial	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5	TIR
53.7400	-5.059,30	-371,56	22.953,70	47.647,98	64.965,99	22%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el cálculo de la TIR muestra un valor del 22%, lo que significa que la inversión generará un retorno anual del 22% sobre la inversión inicial de 53.740€, de manera que no solo se recuperará el desembolso inicial, sino que también se generarán beneficios. Además, dado que la TIR del 22%, es superior a la tasa de descuento del 4,35%, indica que las ganancias esperadas serán significativamente mayores que el coste de capital, haciendo atractiva la inversión en el proyecto.

7.4.2 Indicadores financieros

- **Payback**

El payback o periodo de recuperación, indica el tiempo necesario para que con los ingresos se reembolse la inversión inicial, permitiendo conocer el riesgo asociado al proyecto. Se obtiene al dividir la inversión inicial entre el flujo de efectivo anual.

Tabla 24. *Flujo de caja acumulado para determinar el payback.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-5.059,30	-371,56	22.953,70	47.647,98	64.965,99
Flujo de caja acumulado	-5.059,30	-5.430,86	17.522,84	65.170,82	130.136,81

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la inversión inicial fue de 53.740€ se recuperará el desembolso inicial en el cuarto año.

- **Ratio de liquidez**

El ratio de liquidez es un indicador que nos informa sobre la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. Se obtiene al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. El cálculo de este se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 25. *Ratio de liquidez para los próximos 5 años.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez	1,33	2,85	7,74	15,28	24,14

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el ratio de liquidez ha sido mayor que uno en todos los años, podemos concluir que Relax, Nap and Coffee contará con más activos corrientes que pasivos corrientes, y por tanto tendrá efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. No obstante, debemos tener cuidado con que haya un exceso de liquidez, ya que puede significar que no estamos utilizando nuestros recursos de la manera más eficiente. De esta forma, podríamos considerar oportunidades de inversión para optimizar el uso del exceso de recursos y generar mayores beneficios.

- **Ratio de solvencia**

El ratio de solvencia es un indicador que nos informa sobre la capacidad de la empresa para responder a sus deudas. Se obtiene al dividir el total de activos entre el total de pasivos. El cálculo de este se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 26. *Ratio de solvencia para los próximos 5 años.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de solvencia	1,26	1,09	1,93	3,58	6,08

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el ratio de solvencia es 1,26 y va en aumento hasta 6,08 podemos concluir que Relax, Nap and Coffee contará con recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones y además mejora significativamente con el tiempo. Esto indica que Relax, Nap and Coffee contará con solidez y estabilidad financiera a largo plazo.

- **Return on Equity (ROE)**

El Return on Equity o ROE, es un indicador de rentabilidad financiera que mide la capacidad de la empresa de generar ganancias a partir del dinero aportado por sus accionistas y aportarles rendimiento. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los fondos propios. El cálculo de este se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 27. *Rentabilidad financiera de Relax, Nap and Coffee.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	-1,21	-2.30	0,62	0,60	0,48

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que a pesar de que Relax, Nap and Coffee no generará rendimiento para sus accionistas en el primer y segundo año debido a las pérdidas incurridas en esos ejercicios. Sin embargo, esto no es un problema ya que al ser una nueva empresa es evidente que las inversiones iniciales superarán a los ingresos. Además, podemos ver cómo a partir del tercer

año empezaremos a obtener una rentabilidad. No obstante, la tendencia decreciente nos hace pensar en llevar a cabo nuevas estrategias a largo plazo para evitar que la capacidad para generar valor a partir del capital propio disminuya.

- **Return on Investment (ROI)**

El return on Investment o ROI, es un indicador de rentabilidad económica que mide la capacidad de la empresa de generar ganancias a partir de su inversión. Se calcula restando a los ingresos el coste de la inversión dividiéndolo entre la inversión. El cálculo de este se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 28. *Rentabilidad económica de Relax, Nap and Coffee.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	-1.27	-0,88	-0,43	0,055	0,48

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar como en los primeros años el ROI es negativo lo que indica que no estamos generando ganancias en relación con la inversión inicial. No obstante, a partir del tercer año podemos observar una mejora, y en el año 4 Relax, Nap and Coffee alcanza un ROI positivo, donde no sólo cubriremos la inversión realizada, sino que también estaremos generando beneficios. Además, podemos ver como progresivamente mejora en el año 5 lo que muestra la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

8. CONCLUSIONES

Para finalizar el trabajo se presentarán las conclusiones que hemos obtenido tras desarrollar el plan de negocio de Relax, Nap and Coffee, así como los objetivos a futuro.

El proyecto se centrará en crear un local en la zona empresarial de las Cuatro Torres que combine un espacio de descanso con una cafetería de alta calidad, dirigido a profesionales y estudiantes que enfrentan largas jornadas y altos niveles de estrés. El análisis estratégico de ha demostrado la oportunidad de negocio existiendo un creciente interés por la salud en el ámbito laboral y la preferencia cada vez mayor por productos de calidad.

Para promover nuestra marca se establecerán estrategias de marketing dirigidas a personas comprometidas con su bienestar. Dado que los clientes son el centro de nuestro negocio, se realizó una encuesta de mercado para conocer sus preferencias y adaptarnos a sus expectativas. A partir de los resultados, hemos establecido una estructura de precios que refleja el valor percibido por estos y la calidad que ofrecemos, complementado con promociones para incentivar la prueba de nuestros servicios. Priorizaremos los medios digitales para llegar a nuestro público objetivo. No obstante, el papel de nuestro equipo será importante en la proyección de la imagen de marca. Los clientes satisfechos, se convertirán en una herramienta de promoción atrayendo a nuevos usuarios. Por ello, se fomentará la formación continua de nuestro personal y un ambiente y diseño cuidado de nuestro establecimiento para proporcionar el mejor servicio.

Para garantizar la calidad y eficiencia de los servicios, se ha estudiado cuidadosamente la cadena de valor, de manera que cada actividad esté bien definida y podamos optimizar los procesos. Se establecerá además una comunicación constante con los clientes para conocer sus opiniones y que nos ayuden a mejorar los servicios. Se seleccionarán proveedores reconocidos para asegurar bienes de alta calidad, y se invertirá en los últimos equipos, como una máquina de café manual para baristas y mobiliario moderno y cómodo para las cabinas de siesta. Además, se adoptarán sistemas de calidad y normativas ambientales con las normas ISO 9001 e ISO 14001, para promover la mejora continua y reafirmar nuestro compromiso con el medio ambiente.

La organización de Relax, Nap and Coffee se caracterizará por un ambiente de trabajo en el que se fomente la motivación, cualificación y compromiso de los profesionales. Contaremos con una estructura organizativa que facilite la colaboración y promueva la agilidad en la toma de decisiones. Definiremos claramente los roles y responsabilidades, de manera que cada miembro del equipo entienda cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Además, destacará nuestro compromiso con la profesionalidad y el desarrollo de nuestros empleados, para ofrecer el mejor servicio al cliente, con una selección rigurosa del personal debiendo contar con competencias adecuadas y experiencia previa. Al mismo tiempo, se ofrecerán buenas condiciones laborales y remuneración para no solo atraer el talento sino también retenerlo.

El análisis financiero demuestra la viabilidad económica del proyecto, con una inversión inicial de 53.740€ y una estrategia de financiación mixta, combinando la aportación de recursos propios con un préstamo para emprendedores. Las proyecciones financieras indican la capacidad de generar beneficios con un VAN positivo de 53.965,28€ y una TIR del 22%, así como buenos ratios de liquidez y solvencia, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo.

En relación con los objetivos a futuro, nos centraremos en consolidar la marca. Posteriormente, se estudiarán nuevas oportunidades para aumentar nuestra propuesta de valor y distinguirnos de posibles futuros competidores. Consideraremos incorporar servicios de masaje, una propuesta que recibió una acogida favorable en la encuesta de mercado realizada. Además, contemplaremos ampliar nuestra cartera de productos en la cafetería, incorporando nuevas bebidas y estableciendo acuerdos con nuestros proveedores para comercializar nuestros propios granos de café.

Relax Nap & Coffee se presenta como un negocio único, dispuesto a satisfacer una necesidad identificada en el mercado, aprovechando las oportunidades disponibles y buscando posicionarse como un referente en el sector de los espacios de descanso y las cafeterías gourmet.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Laura González Sánchez de Lamadrid, estudiante de Derecho y Administración de Empresas (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de “Relax, Nap and Coffee”: Espacio de descanso y cafetería gourmet en Cuatro Torres Business Area", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

- 2. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [20/marzo/2024]

Firma: Laura González Sánchez de Lamadrid

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. McMillan.

BBC News Mundo. (2017, 29 junio). Los mitos sobre la siesta en España y la evidencia que muestra que los españoles en realidad trabajan más que el europeo promedio. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-40349274>

Bolsas y Mercados Españoles (BME). (2023, 21 diciembre). *Ficha de Vanadi Coffee*. https://www.bolsasymercados.es/bme-exchange/docs/analisis/2023/12/05716_Analisis_20231227.pdf

Bolsas y Mercados Españoles. (s. f.). *Índices de renta variable*. <https://www.bolsasymercados.es/esp/Sobre-BME/Indices>

Brindle, R. C., & Conklin, S. M. (2011). Daytime sleep accelerates cardiovascular recovery after psychological stress. *International Journal of Behavioral Medicine*, 19(1), 111-114. <https://doi.org/10.1007/s12529-011-9150-0>

Chopra, S. (2012). *El doctor Chopra dice: Hechos médicos y mitos que todos deberíamos conocer*. España: Penguin Random House Grupo Editorial España.

Coll Morales, F. (2022, 12 noviembre). *Cadena de Valor*. Rankia. <https://www.rankia.com/diccionario/economia/cadena-valor>

Compromiso RSE. (2020, 17 febrero). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

Datosmacro. (2024). *Bono español a 10 años*. <https://datosmacro.expansion.com/bono/espana>

Declaración de Luxemburgo. (s. f.). Portal INSST. <https://www.insst.es/documents/94886/581928/Declaraci%C3%B3n+de+Luxemburgo/29425288-11f4-4830-84df-b533da2c9f14>

De Innovación SME SA Enisa, E. N. (s. f.). *Enisa con el emprendimiento innovador*. <https://www.enisa.es/>

Distrisur. (2024). Hoteles y otros alojamientos. <https://www.distrisur.es/categoria-producto/otros-alojamientos/>

Dutheil, F., Danini, B., Bagheri, R., Fantini, M. L., Pereira, B., Moustafa, F., Trousselard, M., & Navel, V. (2021). Effects of a short daytime nap on the Cognitive Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10212. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910212>

El Español. (2023, 1 diciembre). *Así será Madrid en 2025*. https://www.elespanol.com/madrid/20231201/madrid/810169214_0.html

EPA de Madrid 2023. (s. f.). En *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/paroea/espana-comunidades-autonomas/madrid>

EPData. (s. f.). Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC). Basado en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Expansión. (2019, 3 noviembre). *El Corte Inglés se hace con el súper de las Cinco Torres*. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/11/03/5dbf55d1e5fdea2b428b462f.html>

Fernández, R. (2024, 31 enero). Statista. *Tasa de inflación media en España de 2020 a 2028*. <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>

Fong Reynoso, C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos*. México: Universidad de Guadalajara, Coordinación General Académica, Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado.

Glassdoor. (s.f). *Sueldos*. <https://www.glassdoor.es/Sueldos/index.htm>

Geoinnova. (2021, 18 diciembre). *ISO 9001 – ¿Qué es?, importancia y trámites de certificación*. https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA0bWvBhBjEiwAtEsoW9YtEhrehg3DkVsYLJdx2xB5nDzlbYHRLMSs9QPJG03J_Qy7QdWldRoC0VEQAvD_BwE

Gesvending. (2019, 19 noviembre). La importancia de crear una zona de descanso en la oficina. <https://www.gesvending.com/la-importancia-de-crear-una-zona-de-descanso-en-la-oficina/>

Google (s.f.). [Caleido]. https://earth.google.com/web/search/Caleido,+Paseo+de+la+Castellana,+Madrid/@40.4773738,-3.68917151,727.85330851a,780.61257201d,35y,0h,0t,0r/data=CigiJgokCVuTxYGtPURAecuAqDWVPERAGYt7KRvMcA3AISR_tdUAIQ3AOgMKATA

Hayashi, M., Watanabe, M., & Hori, T. (1999). The effects of a 20 min nap in the mid-afternoon on mood, performance and EEG activity. *Clinical Neurophysiology*, 110(2), 272-279. [https://doi.org/10.1016/s1388-2457\(98\)00003-0](https://doi.org/10.1016/s1388-2457(98)00003-0)

Hostal Siesta & Go, Madrid, España. (s. f.). Booking.com. <https://www.booking.com/hotel/es/siesta-go.es.html?activeTab=photosGallery>

Hostelería Madrid (s.f). *Puntos clave del nuevo Convenio de Hostelería de la Comunidad de Madrid.* <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/laboral/puntos-clave-nuevo-convenio-hosteleria-comunidad-de-madrid/>

Incauto Coffee. (2024). *Cafés de especialidad en grano recién tostado.* https://incapto.com/?utm_term=incapto%20cafetera&utm_campaign=%5BES%5D%20%20BRAND%20%20OK&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3301245231&hsa_cam=20333415320&hsa_grp=150113872559&hsa_ad=680270545353&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-943679025016&hsa_kw=incapto%20cafetera&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw7-SvBhB6EiwAwYdCARkY3PqQ2-XTRV3CY4aJ3KPoD1IbxPRCe4BuvErGFW3wt6s7Yg66fxoCOxkQAvD_BwE

Jefatura del Estado. (2013). Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. *BOE* (núm. 179, de 27 de julio de 2013). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-8187>

Jefatura del Estado. (2006). Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007. *Boletín Oficial del Estado*.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22865>

Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. PEARSON.

Kotler, P., Armstrong, G. (2008). Principios de marketing. PEARSON.

Lamb, C. W., Summers, J., Gardiner, M. (2018). MKTG4. Cengage Learning Australia.

Lascasas, S. (2023, 8 mayo). *¿Qué es café de especialidad?* Cafés El Criollo.
<https://cafeselcriollo.com/articulos/que-es-cafe-especialidad/#:~:text=Cuando%20se%20habla%20de%20caf%C3%A9,lega%20hasta%20los%20100%20puntos>

La Marzocco. (2024). *Máquina de espresso Leva X*. <https://lamarzocco.com/es/es/productos-comerciales/maquinas-de-espresso/leva-x/>

Lean Finance. (2022, 17 marzo). *Cómo crear una startup: pasos a seguir*. Lean Finance -.
<https://leanfinance.es/como-crear-una-startup-pasos-a-seguir/>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018)

Miliboo. (s. f.). *Chaise longue diseño blanco MONACO*. https://www.miliboo.es/chaise-longue-diseno-blanca-monaco-23686.html?part=1386&esl-k=google-shopping|nx|c|m|k|p|t|dc|a18136074370|g18136074370&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw48-vBhBbEiwAzqrZVL7I7_6SvMCDyaUjn1u1qhAink5HuXM6mgA71u9t82cFvG9e0e9x7hoC7usQAvD_BwE

Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes. (2024). Orden PJC/51/2024, de 29 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional para el ejercicio 2024. *BOE* (núm. 26, de 30 de enero de 2024).
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-1691

Monroy, S. (2024, 19 enero). *Desconexión digital: Qué es este derecho y cómo se aplica*. APD España. <https://www.apd.es/desconexion-digital-derecho/>

Nuevo, M. (2023, 28 septiembre). Los cafés de especialidad que hay que probar en Madrid. *Economía Digital*. <https://www.economiadigital.es/tendenciashoy/gastronomia/cafes-de-especialidad-madrid.html>

Ofiprix. (2022, 1 diciembre). Las mejores ideas para salas de descanso en empresas. Blog Ofiprix. <https://www.ofiprix.com/blog/salas-de-descanso-en-empresas/>

Organización Internacional del Trabajo. (2016, 28 abril). *ESTRÉS EN EL TRABAJO: Un reto colectivo*. DÍA MUNDIAL DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, -.

Pedrosa, I. (s.f). *Gastos para crear una SL*. Mi economista. <https://www.mieconomista.eu/gastos-constitucion-sociedad-limitada/#:~:text=Honorarios%20del%20Notario%20para%20la,de%20entre%20100%2D200%E2%82%AC>.

Portal INSST. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocios*. Grupo Editorial Planeta

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Riesgos laborales Promoción de la Salud (s. f.). Portal INSST. <https://www.insst.es/materias/transversales/promocion-de-la-salud>

Sánchez Huerta, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok Publishing.

Santiago. (2023, 20 febrero). La importancia de crear una zona de descanso en la oficina - LAMBDA3. LAMBDA3. <https://lambdatres.com/importancia-crear-zona-de-descanso-en-la-oficina/>

Seguridad Social. (s.f.). *Cotización y recaudación de trabajadores*. <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#:~:text=Desde%20el%201%20de%20enero%20de%202023%2C%20el%20tipo%20de,ciento%20a%20cargo%20del%20empleado.>

Van Cauter, E., Spiegel, K., Tasali, E., & Leproult, R. (2008). Metabolic consequences of sleep and sleep loss. *Sleep Medicine*, 9, S23-S28. [https://doi.org/10.1016/s1389-9457\(08\)70013-3](https://doi.org/10.1016/s1389-9457(08)70013-3)

Villarreal, A. (2023, 10 de octubre). El 'boom' del café bueno: lo más parecido a la Movida que ha habido en Madrid desde los ochenta. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/espana/madrid/2023-10-14/cafe-especialidad-madrid-boom-artesanos-fondos_3749548/

Wirtz, J., Lovelock, C. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Ninth Edition). Singapur: World Scientific Publishing Company.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta estudio de mercado

1. ¿Cuál es tu situación actual?
 - a. Estudiante
 - b. Trabajador
 - c. Desempleado
 - d. Otra
2. ¿En qué franja de edad te encuentras?
 - a. Menos de 18 años
 - b. 18 a 23 años
 - c. 24 a 67 años
 - d. Más de 67 años
3. ¿Considera interesante un servicio que combine la experiencia de disfrutar de un momento de descanso junto con la degustación de un café gourmet posteriormente?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Estaría dispuesto a hacer uso de este servicio?
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Cuál de estas opciones preferirías para descansar y/o dormir la siesta? Selecciona dos opciones.
 - a. Opción 1



- b. Opción 2



c. Opción 3



d. Opción 4

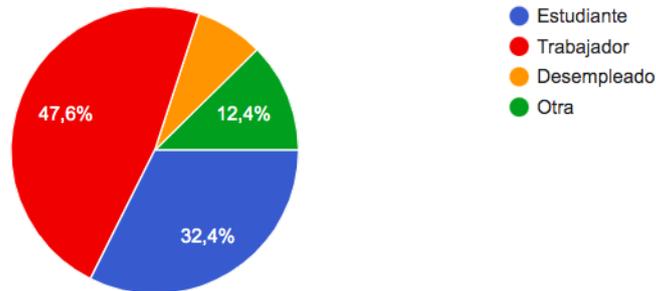


6. ¿Cuánto tiempo te gustaría o podrías dedicar al descanso/siesta?"
- a. 20 minutos
 - b. 30 minutos
 - c. 45 minutos
7. ¿Cuál sería el máximo que estarías dispuesto a pagar por un momento de relax/siesta de 30 minutos durante la jornada laboral?
- a. Hasta 4€
 - b. Hasta 5€
 - c. Hasta 6€
 - d. Hasta 7€

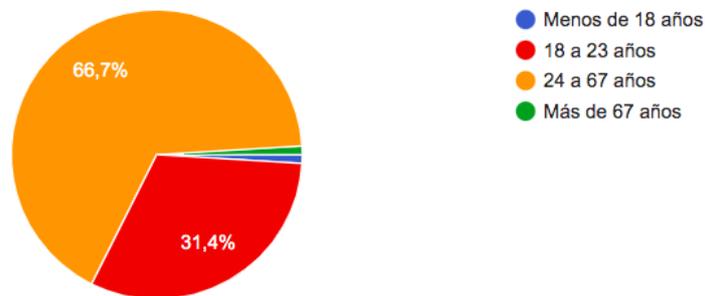
8. ¿Cómo describirías tu nivel de familiaridad con cafés gourmets o de especialidad? Entendiéndose como cafés de una calidad extraordinaria por su cuidadosa selección de granos.
- Estoy bastante familiarizado y opto por estos con regularidad
 - Alguna vez los he probado
 - Nunca he probado cafés de especialidad
9. ¿Cuál sería el máximo que estarías dispuesto a pagar por un café gourmet?
- Hasta 3€
 - Hasta 4€
 - Hasta 5€
10. ¿Cuándo harías uso de nuestros servicios?
- Por la mañana
 - A medio días
 - Por la tarde
11. ¿Con qué frecuencia nos visitarías para disfrutar de nuestros servicios de relax y cafetería?
- Diariamente
 - Semanalmente (2-3 veces por semana)
 - Mensualmente (4-7 veces al mes)
12. ¿Estarías interesado en servicios de masajes relajantes/terapéuticos?
- Sí
 - No
13. ¿Estarías interesado si hubiera la opción de membresías?
- Sí, estaría interesado en la membresía
 - No, preferiría pagar por uso único
14. ¿Cómo preferirías recibir información sobre nuestros servicios?
- Redes sociales
 - Correo electrónico
 - Anuncios en la zona
15. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que pueda contribuir a mejorar la experiencia de los servicios prestados?

Anexo 2. Resultados encuesta estudio de mercado

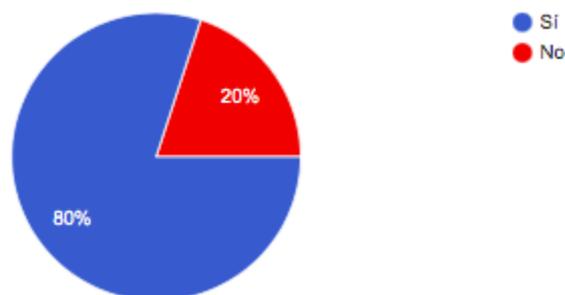
1. ¿Cuál es tu situación actual?



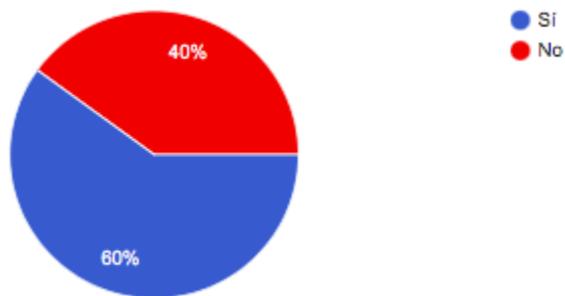
2. ¿En qué franja de edad te encuentras?



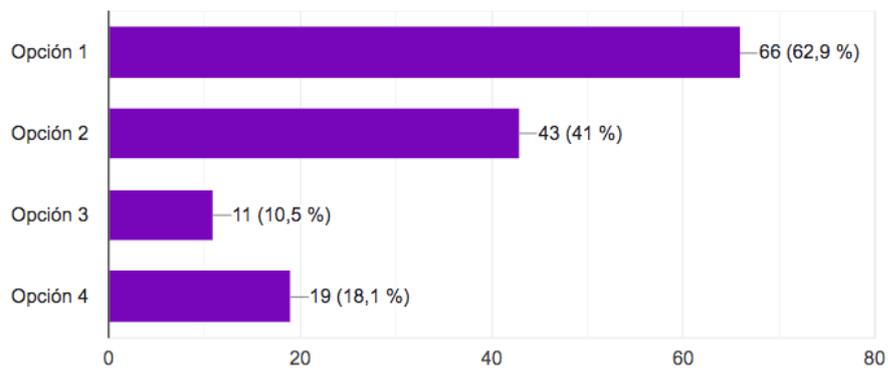
3. ¿Considera interesante un servicio que combine la experiencia de disfrutar de un momento de descanso junto con la degustación de un café gourmet posteriormente?



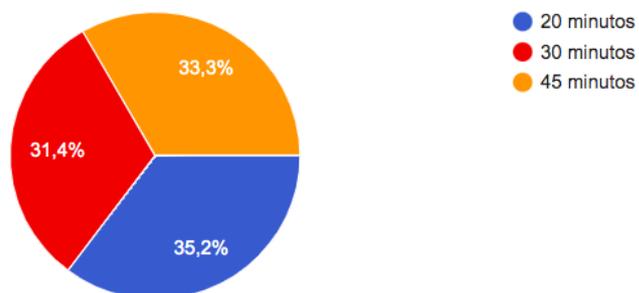
4. ¿Estaría dispuesto a hacer uso de este servicio?



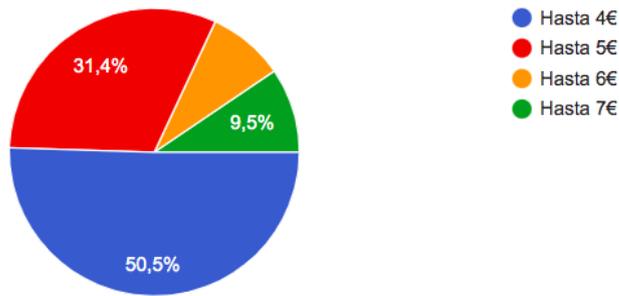
5. ¿Cuál de estas opciones preferirías para descansar y/o dormir la siesta? Selecciona dos opciones.



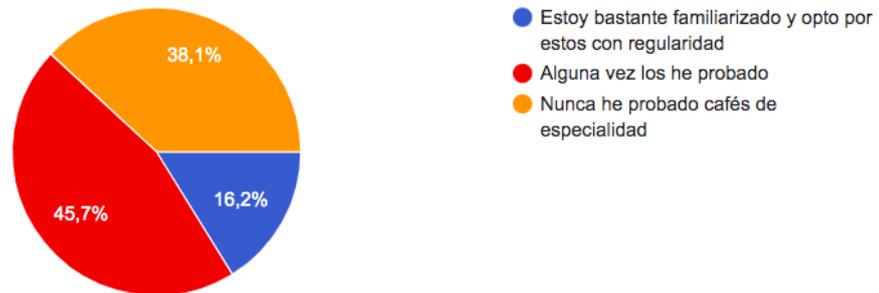
6. ¿Cuánto tiempo te gustaría o podrías dedicar al descanso/siesta?



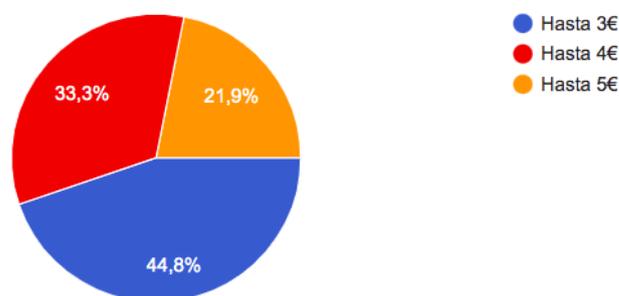
7. ¿Cuál sería el máximo que estarías dispuesto a pagar por un momento de relax/siesta de 30 minutos durante la jornada laboral?



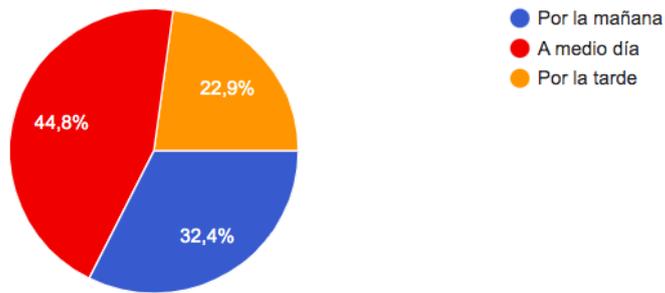
8. ¿Cómo describirías tu nivel de familiaridad con cafés gourmets o de especialidad? Entendiéndose como cafés de una calidad extraordinaria por su cuidadosa selección de granos.



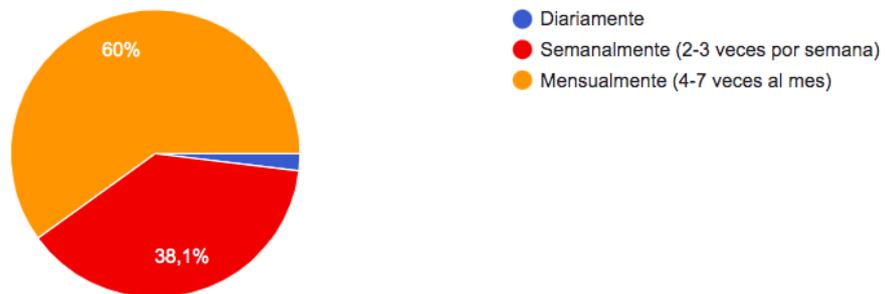
9. ¿Cuál sería el máximo que estarías dispuesto a pagar por un café gourmet?



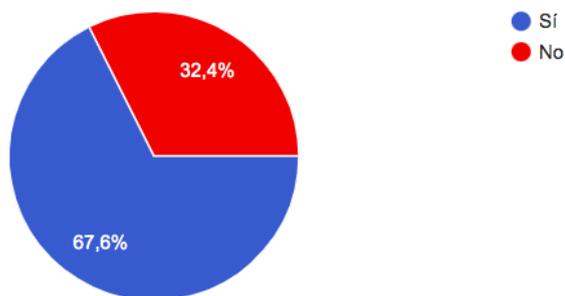
10. ¿Cuándo harías uso de nuestros servicios?



11. ¿Con qué frecuencia nos visitarías para disfrutar de nuestros servicios de relax y cafetería?



12. ¿Estarías interesado en servicios de masajes relajantes/terapéuticos?



13. ¿Estarías interesado si hubiera la opción de membresías?



14. ¿Cómo preferirías recibir información sobre nuestros servicios?

