



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO DE *CARGO'S*
Plan de viabilidad y proyecciones

Autor: Alfredo Martínez Muñoz
5º curso – E-3 – grupo C
Área de empresa

Tutor: Laura Gismera Tierno

Madrid
Abril, 2019

Resumen: En la actualidad se está produciendo en España un importante fenómeno en el campo de la inversión, las *start-ups* o negocios de nueva creación están a la orden del día, sin embargo, la mayoría relacionadas con el ámbito tecnológico. Es por esto que nos parece interesante y atrevido plantear un negocio al uso, con tienda física y reduciendo la digitalización al ámbito de las redes sociales y el marketing. Nuestra propuesta se denomina *Cargo's* y es una empresa especializada en la creación y venta de batidos fundamentalmente, aunque también habrá, en menor escala, otros productos relacionados. Creemos que es un momento perfecto para un negocio como el nuestro porque la gastronomía está en pleno auge y conceptos como “*foodies*”, “*Master Chef*” o “*Chicote*” están en boca de todos. Hay que tener en cuenta que uno de los lugares donde más se ha desatado esta “fiebre gastronómica” es la ciudad que hemos elegido para su ubicación, Madrid, donde la demanda de actividades de ocio es enorme pero la oferta de nuestro producto es casi nula –limitándose a la carta de postres de algunos establecimientos– ya que, existen cafeterías o restaurantes que ofrecen batidos, pero ninguno que lo haga de manera específica. Por estas razones vamos a estudiar la viabilidad del negocio a través de un *business plan* para reforzar de una manera teórica nuestras convicciones.

Palabras clave: batidos, estrategia, gastronomía, negocio de nueva creación, negocio.

Abstract: *Nowadays, in Spain, an important phenomenon is taking place in the field of investment, the start-ups (new business) are becoming very popular, however, most are carried out in the technological field. Therefore, we find it curious and daring, to settle a business to use, with physical store and reducing digitization to the field of social networks and marketing. Our idea is called Cargo's, a company specialized in the creation and sale of milkshakes, including other products, but mainly milkshakes. On the other hand, we think it's a perfect time for a business of this kind, as gastronomy is now booming and concepts like "foodies", "Master Chef" or "Chicote" are very common among people. It should be noted that one of the places where this "gastronomic fever" has been most unleashed is the city we have chosen for its location, Madrid, where the demand for leisure activities is enormous but the supply of our product is very reduced, limiting itself to the dessert menu of some establishments since, there are cafes or restaurants that offer milkshakes, but none that do so specifically. For these reasons, we will study the viability of the business through the figure of the business plan to strengthen in a theoretical way our convictions.*

Keywords: *milkshakes, strategy, gastronomy, start-ups, business.*

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación y contextualización del tema.....	1
1.2	Estado de la cuestión.....	2
1.3	Objetivos	3
1.4	Metodología	3
1.5	Estructura de trabajo	4
2.	GENERACIÓN DE LA IDEA	5
3.	OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN	7
3.1	Misión	7
3.2	Visión	10
3.3	Valores	11
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
4.1	Análisis de los diferentes sectores.....	13
4.1.1	Sector agroalimentario.....	13
4.1.2	Sector hostelero.....	15
4.2	Evolución de la demanda	16
4.2.1	Demanda en la restauración.....	16
4.2.2	Demanda de batidos.....	19
4.3	Competencia.....	21
4.4	Marco legal.....	24
4.4.1	Estatal.....	24
4.4.2	Autonómica.....	24
5.	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	24
5.1	Concepto	24
5.2	Ventaja competitiva	26
6.	COMERCIAL.....	28
6.1	Precio.....	28
6.2	Estimación de los costes.....	29
6.3	Estimación de ventas.....	29

6.4	Producto o servicio.....	30
6.4.1	Línea <i>HEAVEN</i>	30
6.4.2	Línea <i>HELL</i>	31
6.5	Distribución	31
6.6	Comunicación	32
7.	FINANZAS.....	32
7.1	Inversión inicial.....	32
7.2	Cuentas de pérdidas y ganancias.....	33
7.3	Balance de situación.....	34
7.4	Métodos de financiación	34
8.	RECURSOS HUMANOS.....	35
8.1	Política de selección.....	35
8.2	Política retributiva.....	36
8.3	Formación y desarrollo	36
9.	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	37
9.1	Etapas del proyecto	37
9.2	Política de aprovisionamientos y almacenes.....	38
10.	CONCLUSIONES	39
11.	BIBLIOGRAFÍA	42
11.1	Libros	42
11.2	Legislación	43
11.3	Publicaciones de organismos oficiales.....	43
11.4	Revistas, publicaciones, artículos y documentos obtenidos de Internet	44

Listado de abreviaturas

CA: Comunidad Autónoma, pl. CCAA.

CV: *Currículum vitae*.

FIFO: *First in, first out*.

LGBT: lesbianas, *gays*, bisexuales, transexuales.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

I₀: Inversión inicial.

IoT: *Internet of Things* o internet de las cosas.

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

MAPA: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

P&G: Pérdidas y ganancias.

PIB: Producto interior bruto.

PYME: Pequeña y mediana empresa, pl. PYMES.

RSC: Responsabilidad social corporativa.

RRSS: Redes sociales.

SCAMPER: Sustituir–Combinar–Adaptar–Modificar–Permitir–Eliminar–Reordenar.

TFG: Trabajo de fin de Grado.

UE: Unión Europea.

VIP: *Very important person* o persona muy importante.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de Grado va a estar enfocado al planteamiento de un plan de negocio (*business plan*, en la terminología anglosajona) para desarrollar una tienda de batidos con el nombre de *Cargo's*. Se intentará llevar a cabo un análisis que sea lo más detallado y realista posible para que la idea planteada sea viable no solo comercial sino económicamente también. No debemos olvidar que cualquier negocio tiene como uno de sus principales objetivos el de *generar ingresos*, siendo por ello oportuno dar a este aspecto la importancia que se merece, sin olvidar que la *calidad* siempre ha de estar presente.

1.1 Justificación y contextualización del tema

La principal razón que nos ha llevado a elegir este tema no es sino nuestro espíritu emprendedor (Trías de Bes, 2007), así como nuestra pasión por la gastronomía desde hace ya bastante tiempo. Intentaremos aunar ambas facetas dedicando el tema de este TFG a la consecución de un “maridaje” entre ambas. Sabemos de la dificultad que entraña la puesta en marcha de un negocio (Kawasaki, 2016), pero he ahí la cuestión, cuanto más difícil es la consecución de un objetivo, más interesante resulta el abordar el reto que lleva implícito. Además, otra de las causas que nos han encaminado a un plan de negocio es el tremendo auge adquirido por la gastronomía en España (gastrobares, vinotecas, terrazas, tiendas *gourmet*, grupos de restauración, negocios de *catering*...) y más específicamente en la ciudad de Madrid que, no solo es la capital administrativa de nuestro país, sino también la que tiene la mayor y mejor oferta de ocio y del buen comer.

Es por ello que se antojaba del todo necesario, a nuestro parecer, la realización de un plan de negocio de una tienda de batidos. Entendemos que en la actualidad el sector dedicado a este tipo de bebidas está bastante abandonado en el mundo gastronómico capitalino. Si bien hay lugares que ofrecen batidos y postres, no existe en Madrid un lugar específicamente dedicado a la elaboración de bebidas que sean a la vez refrescantes y nutritivas. Ésta ha sido otra de las razones que también han inclinado la balanza a la hora de realizar este proyecto dedicado a un local monotemático de venta de batidos.

De un tiempo a esta parte, la sociedad española ha cambiado mucho y consiguientemente lo han hecho sus gustos a la hora de elegir el lugar donde cenar o comer, y la manera de concebir el mundo gastronómico también. Y decimos esto para intentar poner en contexto nuestro proyecto de *Cargo's*. Hay ciertas variables a tener en cuenta:

- i. España y la tradición, ya que nuestro país ha sido uno de los más puristas que había en el tema de los “fogones”. Solo hace falta observar la cantidad de bares, tascas, fondas y mesones tradicionales que poblaron y todavía pueblan la geografía española.
- ii. El cambio y la disrupción, pues debemos tener presente que con la apertura de España al mundo globalizado no solo se intercambiaban materias primas y conocimientos sino también tendencias gastronómicas.
- iii. Madrid y su singularidad, ya que la capital no es solo la ciudad española más grande en población y la más rica en renta media por hogar y per cápita, sino que es la que alberga más restaurantes, bares y terrazas de nuestro país en su conjunto.

Si recapitulamos y observamos las variables con una cierta perspectiva, podemos afirmar que España era un país tradicional con fuertes raigambres culinarias castizas pero que debido a la globalización y a la democratización se ha abierto no solo en lo económico o en lo político sino también en lo culinario. Y si a eso le sumamos que la capital –la ciudad más poblada, con más renta y con mayor número de restaurantes de España– está inmersa en ese cambio, tenemos el “caldo de cultivo” perfecto para que un negocio gastronómico diferente y original prospere o para intentar ponerlo en marcha, bajo nuestro punto de vista. En consecuencia, el contexto de nuestra tienda de batidos es el de una ciudad que, aunque antaño fuera tradicional ahora está a la vanguardia y cuenta con un importante número de personas con la suficiente capacidad económica como para ser clientes habituales de *Cargo's*.

1.2 Estado de la cuestión

Puesto que este TFG se ha elaborado siguiendo un plan de negocio teórico en base a nuestro criterio y experiencia, las fuentes consultadas no han sido tantas como pudiera ocurrir en otro trabajo de fin de Grado más explicativo que práctico. La mayoría de los recursos consultados han tenido su origen en lo público. Asuntos tales como la regulación

del sector, los caracteres del sector agroalimentario, estadísticas de turismo... no habría sido posible obtenerlos sin antes consultar las diferentes páginas *web* del Ministerio de Hacienda, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, de la Comunidad de Madrid o de otros organismos. Es, por ello, que el estado de la cuestión no es en este caso tan prolijo, lo cual no quiere decir que el análisis realizado de la competencia, del sector agroalimentario, de las oportunidades o de los precios no esté impregnado de la mayor objetividad posible para poder reflejar una imagen fiel.

1.3 Objetivos

Los objetivos que comprende nuestro trabajo son los siguientes:

- i. Crear una empresa dedicada a la venta de batidos de dos categorías diferentes: unos batidos más saludables y otros para darse un capricho.
- ii. Analizar la viabilidad económica de la empresa en cuestión.
- iii. Evaluar el sector de la gastronomía en general y el de los batidos en particular.
- iv. Asignar a la empresa una misión, una visión y unos valores acordes a nuestro entendimiento de cómo debería ser *Cargo's*.
- v. Establecer una estrategia operativa y comercial para el correcto funcionamiento de la tienda.
- vi. Estudiar el tipo de clientela que visita la tienda, el potencial y poner en marcha medidas para que cada vez sea más numerosa.
- vii. En definitiva, materializar sobre el papel una idea abstracta.

1.4 Metodología

En *primer lugar*, consulta de bibliografía e información en normas legislativas, libros o manuales relacionados y también otro tipo de fuentes de información como revistas o artículos referentes al emprendimiento y al mundo empresarial.

Se tendrá en cuenta la legislación española en puntos tales como: la higiene o los requisitos que deben seguir los locales hosteleros. También se revisarán informes, anuarios y otros documentos que arrojen algo de luz y objetividad para sustentar las bases de la puesta en marcha de nuestra propuesta.

En *segundo lugar*, recopilación de datos e investigación de otros negocios similares al nuestro. El proceso de investigación en sí tendrá una duración de entre 2 o 3 meses, durante los cuales se intentará desglosar toda la información recogida, analizarla y canalizarla para cumplir todos y cada uno de los objetivos marcados. Cualquier plan de negocio sin una sólida base de datos pecaría de incompleto y, por ende, revestiría poca credibilidad. Todo ello no podría llevarse a término sin la ayuda de páginas como *Google Académico*, *Dialnet* o *Teseo*.

En *tercer lugar*, concreción de la estrategia para montar nuestro negocio, resultados y difusión de la información.

En síntesis, todo trabajo de investigación tiene una serie de pasos que hay que seguir, en nuestro caso concreto son los siguientes: i. asignación de un tutor por parte de ICADE, ii. aprobación de la propuesta de investigación, iii. indicación de los objetivos a cumplir, iv. establecimiento de la estrategia a seguir, v. búsqueda, tratamiento y análisis de la información, vi. creación de la propuesta de valor y empresarial (*Cargo's*), vii. comunicación de los resultados y, por último, viii. difusión pública de la información.

1.5 Estructura de trabajo

Este trabajo se ha estructurado de una manera sistemática y sencilla en la que se ha hablado de la generación de la idea, es decir, el cómo surgió y el por qué, utilizando la metodología SCAMPER¹. Una vez que se tenía clara la idea a desarrollar –una tienda de batidos–, se ha procedido a darle forma. ¿Cómo se ha llevado a cabo? Pues bien, se ha definido el alcance, es decir, cuál era nuestra misión, visión y valores. En definitiva, todo aquello que ayuda a describir quiénes somos y por qué queremos llevarlo a cabo.

Posteriormente se dará, de forma totalmente deliberada, un especial peso al análisis del entorno tanto del mundo agroalimentario, en general, como del mundo de los batidos en particular. Es muy importante saber por dónde nos movemos y cuáles son los datos de consumo para poder desarrollar nuestra idea. También se analizará el gasto medio teórico en batidos de un español de a pie, así como qué locales están haciendo lo mismo que nosotros en la ciudad de Madrid.

¹ Suárez Rosa, S., “Herramientas de creatividad: Método SCAMPER”, *REDCA – Red de consultoría artesana*, 2013 (disponible en: <https://mprende.es/2013/02/21/herramientas-creatividad-metodo-scamper/>; última consulta: 23/11/2018).

Otra parte del trabajo se encargará de dar respuesta a la estrategia empresarial, explicando qué es y cuáles son nuestras ventajas competitivas. Una vez hecho lo cual, se dará paso al estudio de la parte comercial relativa al precio, la estimación de costes y ventas, la definición de las gamas de productos y todo aquello relativo a la comunicación y las redes sociales.

Por otro lado, se hablará del tema financiero y las inversiones a llevar acabo. Se realizará una estimación de la inversión inicial, de las teóricas cuenta de resultados y balance de situación, para acabar señalando cuáles serán nuestras fuentes de financiación.

Posteriormente, se tendrán en cuenta cuáles han sido los pasos seguidos en la política de recursos humanos (retribución, formación...), para continuar hablando de operaciones, puesta en marcha del proyecto y periodo para hacerlo todo posible.

Finalmente, habrá un apartado dedicado a las conclusiones del trabajo.

2. GENERACIÓN DE LA IDEA

La idea surge, como ya hemos explicado anteriormente, de nuestro espíritu emprendedor conjugado con una arraigada pasión por la gastronomía. Sin embargo, un trabajo de investigación como este no debe quedarse en lo anecdótico o pasional sino descender a un nivel analítico y profesional.

Es por ello por lo que para crear, enfocar y dar forma a la idea se ha seguido el método SCAMPER, acrónimo de los siguientes conceptos:

- i. *Sustituir*: Desde el principio pensamos en sustituir el concepto anquilosado y antiguo que a veces se tiene de la gastronomía y de la restauración. Para nosotros era fundamental dar un toque de frescura, innovación y renovación a un sector que, en España, como ya hemos mencionado más arriba, se caracterizaba por la tasca de barrio, el bar y la taberna castiza.
- ii. *Combinar*: Aunar y combinar lo nuevo y lo antiguo puede, por otro lado, dar muy buen resultado. Es por ello que la idea de la tienda de batidos será un concepto rompedor sin duda, cuyo local –si se quiere que tenga cierto éxito– deberá situarse en zonas castizas (históricas), y a la vez muy céntricas y concurridas. Es de dominio público que zonas como Malasaña, Chueca, Huertas o Lavapiés (barrios del distrito Centro) tienen alta concurrencia de turistas y son un perfecto escaparate para cualquier negocio.

- iii. *Adaptar*: La adaptación a los nuevos tiempos, tendencias y visiones globalizadoras es del todo necesaria para captar las necesidades del cliente, satisfacerlas y crear valor añadido a lo que hacemos: servir batidos. En consecuencia, ideamos dos líneas de productos para satisfacer a todo tipo de cliente:
- Línea *HEAVEN*, una línea saludable (*healthy*) que respete los niveles de azúcares naturales, que no contenga gluten ni tampoco grasas en exceso, ni lactosa (si es el caso), y que se elabore con productos orgánicos.
 - Línea *HELL*, para darse un de capricho de muchas calorías; es decir, que dé rienda suelta a la imaginación del cliente y lleve gran variedad de aderezos (*toppings*) como nata, merengue, chocolate de cualquier clase y otros productos extradulces y extragrasos.
- iv. *Modificar/magnificar*: Nuestra modificación viene motivada por el concepto que se tenía (o se tiene) de una tienda de batidos. Dicho concepto era la inserción de la misma dentro de un centro comercial o el de ser una sección más dentro de un restaurante, pero nunca (o casi nunca) ha existido en Madrid un local monotemático dedicado a la venta de batidos. Es por ello que “magnificamos” –siguiendo la terminología SCAMPER– el concepto de batido para que ocupe el lugar que nosotros queremos, siendo pues, el centro del negocio.
- v. *Permutar/dar otro uso*: Con este proyecto se pretende extraer las posibilidades ocultas del batido. Con esto nos referimos a lo que se hace comúnmente con la coctelería, es decir, explorar en el ámbito del sabor, los nuevos ingredientes, los súper alimentos, las especias, los colores, los envases o las formas para lograr el mejor resultado posible, el más disruptivo, el que te haga “viajar” al lugar de procedencia de nuestro exclusivo producto. En definitiva, que la experiencia sensorial del cliente se potencie al máximo posible.
- vi. *Eliminar/minimizar*: Se pretende también sustraer conceptos, partes o elementos del problema. Los problemas o retos detectados van desde el barrio o calle elegida para poner el local, al precio que debe tener cada tamaño y

modelo de batido, pasando por el diseño del logo y la marca, la temperatura a la que servirlo y, por encima de todo, el conseguir la satisfacción del cliente.

- vii. *Reordenar/reorganizar/invertir*: Una vez concluido este análisis sobre la generación de la idea, debemos reordenar y reorganizar elementos para que nuestra idea tenga sentido. Para ello se debe crear imagen de marca, resolver los problemas antes descritos, dar solvencia financiera al proyecto, dotarlo de continuidad, gestionarlo de manera sostenible y tener muy claras la misión, la visión y los valores para conseguir nuestro objetivo final: convertir la idea en una realidad tangible y perdurable.

3. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Misión

La misión² de una empresa define cuál es la labor o actividad de ésta en el mercado. Además, la definición se suele completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido el producto y la singularidad, particularidad o factor diferencial mediante la cual desarrolla su labor o actividad. En consecuencia, para definir mejor la misión nos haremos las siguientes preguntas:

- i. *¿Qué hacemos?* Hacemos batidos. Por batido³ (*milkshake*, en inglés) entendemos bebidas elaboradas a base de leche o helado (depende el caso) que puede llevar frutas, chocolate, yogur, turrón... que se elabora con la ayuda de una batidora o instrumento similar. Hemos querido señalar que hacemos “batidos” para diferenciarnos de otros productos similares como *smoothies* (batido de frutas o mezcla de frutas frescas o congeladas, trituradas o licuadas en el momento de elaboración), granizados (bebida refrescante elaborada a partir de hielo troceado al que se añade sabor con sirope o jarabe) o *frappés* (café con hielo cubierto de espuma o nata).
- ii. *¿Cuál es nuestro negocio?* Nuestro negocio es la venta de batidos y todo lo que ello entraña: (a) venta a cliente en tienda, (b) pedidos de cliente a domicilio,

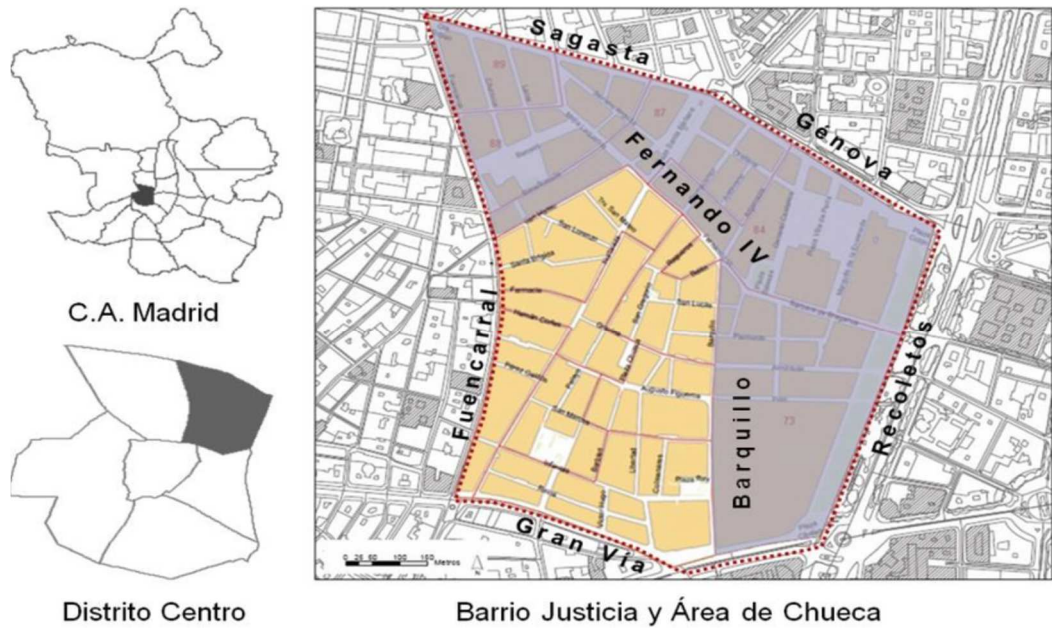
² Thomsen, M., “El Plan de Negocios Dinámico – cómo iniciar un negocio”, *Thomsen Business Information*, 2019 (disponible en: <https://javierinchausti.files.wordpress.com/2009/10/plan-de-negocios-dinamico.pdf>; última consulta: 29/11/2018).

³ Web corporativa de Baqué Café (disponible en: <https://www.baque.com/es/blog/diferencias-batido-smoothie-granizado-frappe/>; última consulta: 29/11/2018).

(c) experiencia global de cliente, (d) acciones en redes sociales, (e) eventos con *influencers*, (d) pedidos para otros restaurantes o empresas de *catering*, (e) *showcookings*, y en general, todo aquello que nos haga incrementar nuestros beneficios, manteniendo nuestra imagen de marca, es decir, nuestra esencia.

- iii. *¿Cuál es nuestra razón de ser?* Nuestra razón de existir es una moneda con dos caras, es decir, por un lado, nos dedicamos a una clientela preocupada por la salud y los ingredientes saludables (*Cargo's HEAVEN*) y por otro, nos dirigimos a otro segmento de población para poder dar un capricho a clientes que en algún momento pueden ser calificados de glotones, a base de ingredientes muy apetecibles, pero de los que no se abusa normalmente (*Cargo's HELL*). Esa dualidad de carácter nos va a guiar a lo largo de nuestro camino empresarial y deberá ser nuestro foco.
- iv. *¿Cuál es nuestro público objetivo?* El público objetivo al que nos enfocamos mayoritaria, aunque no exclusivamente, es el de jóvenes de renta media y media-alta desde los 15 a los 35 años. Es verdad que no nos cerramos a otro tipo de clientela, pero por razones de ubicación, producto e impacto en redes sociales, creemos que ese segmento de edad es el que con más probabilidad querrá consumir nuestro producto. Es por ello que centraremos nuestros esfuerzos en atraerlos a nuestro local.
- v. *¿Cuál es nuestro ámbito geográfico?* El ámbito o límite geográfico es la ciudad de Madrid. Y más específicamente el barrio de Justicia (popularmente conocido como Chueca), dentro del distrito de Centro. La razón es su situación en la zona centro de la ciudad, la gran afluencia de turistas que inundan la zona, su tradición gastronómico-cultural y su encanto arquitectónico. Todos estos factores hacen de esta zona, delimitada por los barrios de Chamberí y de Salamanca, una localización inmejorable para un posicionamiento geográfico exitoso de nuestro negocio.

Presentamos a continuación un plano de los barrios del distrito Centro de la ciudad de Madrid y de las calles que lo delimitan.



Fuente: BREYMANN von, H., Universidad de Costa Rica, Escuela de Arquitectura.

vi. *¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?* Para conseguir una ventaja competitiva respecto a nuestros “rivales” en el terreno gastronómico debemos diferenciarnos. Pero ¿cómo podemos hacerlo? La respuesta puede ser muy amplia, pero trataremos de acotarla. Por un lado, es necesario un posicionamiento firme en el universo de los batidos y eso pasa, necesariamente, por dar un producto de calidad. Y claro está, la calidad se paga. En consecuencia, creemos necesario que nuestra diferenciación venga sustentada por varios pilares:

- a. *Precio:* El cliente medio en Madrid, aunque un restaurante sea bueno y merezca la pena, es bastante elástico al precio. Esto quiere decir que cualquier cambio del mismo hace que la demanda suba o baje acentuadamente. Hay que tener en cuenta que un batido no es una barra de pan, una botella de leche o de aceite que son bienes de primera necesidad y, por tanto, inelásticos al precio. Creemos necesario, por ello, aplicar una estrategia de “precio de penetración” (*penetration price*, en inglés), el cual nos permitirá poner un precio muy competitivo al principio (menor que el fijado por la competencia) para luego, una vez asentado el negocio, aumentarlo.

Siempre y cuando la clientela se mantenga y nuestras ventas no se vean afectadas.

- b. *Variedad*: La variedad o, mejor dicho, la dualidad de productos es parte de nuestra esencia y, en consecuencia, lo que va a dar un valor añadido a nuestro negocio. Tanto la línea *HEAVEN* como la *HELL* definen quiénes somos. Y así queremos que se nos recuerde y se nos tenga presentes, como aquel negocio disruptivo en los sabores, dual es su gama de producto y transgresor en la forma de concebir los batidos.
- c. *Calidad*: Aunque nuestro precio de penetración sea bajo, al ofrecer grandes estándares, ese precio va a ir aumentando. Dicho aumento no será fruto de la improvisación, sino que viene y vendrá fundamentado por los productos de altas calidades utilizados, la sostenibilidad en su obtención, su origen conocido (ya sea ecológico o no), la ausencia de tratamientos químicos o su exquisita preparación. Todo ello combinado con un servicio a la altura y un local que “enganche”, situado en una de las zonas más gastronómicas de la capital de España (no en vano, el distrito de Centro es el lugar con más bares, restaurantes y negocios hosteleros de toda la ciudad).

3.2 Visión

La visión es la definición de las metas⁴ que se pretenden alcanzar en el futuro. Dichos objetivos deben tener matices de realidad y ser alcanzables, si es así, la visión será inspiradora y motivadora, no solo para los directivos sino para los empleados. También nos haremos algunas preguntas para enfocar este apartado:

- i. *¿Qué queremos lograr?* Queremos dar un vuelco a la visión actual del mundo del batido (*Vips, Starbucks, Dunkin' Donuts, Tim Hortons* u otras cadenas) estableciendo, como ya hemos dicho, dos líneas especializadas de producto (una saludable y otra para darse un capricho de vez en cuando) que se diferencien por precio, calidad y variedad.

⁴ Thomsen, M., “cit.” p. 7.

- ii. *¿Dónde queremos estar en el futuro?* A corto plazo, queremos un asentamiento fuerte de nuestro local en Madrid. A medio plazo, la expansión por Madrid capital con nuevos locales en otras zonas (Retiro, Malasaña, Bernabéu, Pozuelo de Alarcón, Moncloa o Aravaca) sería un objetivo al que nos gustaría llegar. Si todo ello fuera exitoso, a largo plazo podría plantearse la expansión a otras provincias (Barcelona, Bilbao, Málaga, Sevilla o Valencia). El ejemplo que nos gustaría seguir es el de grupos como Lateral, Larrumba o Goiko Grill.
- iii. *¿Para quién lo vamos a hacer?* Ya hemos descrito a nuestro público objetivo (jóvenes de 15-35 años con renta media y media-alta) enfocándonos tanto al público español como al extranjero. No olvidemos que España es el segundo país más visitado del mundo; Madrid, una de las ciudades más visitadas de España; y el distrito de Centro, donde se concentran la mayoría de los monumentos y, por ende, la mayor cantidad de gente foránea. Ese público internacional puede verse muy atraído, no ya por la calidad y la variedad de nuestros productos, sino también por el precio (*a priori* bajo). Y es que el turista suele ser por definición muy inelástico al precio, pero si la zona, el restaurante o el monumento merecen la pena, puede cambiar de opinión. Podemos mencionar ejemplos como la plaza de San Marcos de Venecia o *Times Square* en Nueva York, cuyas tiendas y restaurantes podrían poner casi cualquier precio y, aun así, seguirían abarrotadas.
- iv. *¿Ampliaremos nuestra zona de actuación?* Al ser la especialización en batidos nuestro principal activo, creemos necesario mantener la esencia y la línea de negocio. Por lo que sí podríamos añadir productos complementarios a la oferta existente de nuestros batidos, como, por ejemplo: galletas gigantes (*cookies*), fruta fresca, chocolatinas, bombones, semillas, tartas, y canapés dulces y salados.

3.3 Valores

Los valores pueden entenderse como los principios éticos sobre los que se asienta la cultura empresarial, permitiendo crear pautas de comportamiento. No debemos olvidar que los valores son la “personalidad” de nuestro negocio y no deben responder al arbitrio del dirigente, sino que tienen que plasmar la idiosincrasia empresarial. Por ello, nos hacemos estas preguntas:

- i. *¿Cómo somos?* Somos un negocio de batidos dual, tenemos dos facetas, dos caras, dos formas de ver las cosas:
 - a. Tradicional, por la zona histórica en la que estará nuestro negocio, pero novedoso en la forma y en los sabores.
 - b. Enfocado al público del barrio, de la capital y al nacional, pero mirando expectantes al público extranjero.
 - c. Con una gama de batido sanos y con ingredientes saludables (*Cargo's HEALTHY*) y otra con presencia de azúcares y grasas (*Cargo's HELL*).

- ii. *¿En qué creemos?* Creemos firmemente en los siguientes valores:
 - a. *Sostenibilidad*: Somos un negocio sostenible que, para cubrir sus necesidades, puesta en marcha y posterior desarrollo, no va a comprometer las necesidades futuras, garantizando el equilibrio no solo económico y ambiental sino social.
 - b. *Responsabilidad social corporativa (RSC)*: *Cargo's* tiene un papel en la sociedad. Aparte de ser rentable y servir a los intereses de sus accionistas, lo cual es lo fundamental, no dejará de lado otros temas como favorecer a la comunidad vecinal o barrio en que se sitúe, a sus empleados, proveedores y *stakeholders*.
 - c. *Transparencia*: A todos los niveles, ya sea con nuestros clientes (origen del producto, alérgenos...), empleados (sueldo variable y fijo, horas extra, política de renovación...), proveedores (pagos, facturas, *rappels*...) y accionistas (ingresos, pérdidas, *cash-flows*, beneficios...).
 - d. *Constancia*: Parece un tópico, pero es absolutamente cierto: cualquier negocio que se precie, y más uno que pretende empezar o acaba de hacerlo, requiere una dosis muy alta de trabajo y esfuerzo continuados en el tiempo. Hay que tener pasión por lo que se está haciendo (en este caso, nuestros estupendos batidos) y creer en que tiene una gran expectativa de futuro, siempre estando apoyados por una buena estrategia y un enfoque claro.
 - e. *Autocrítica*: Aprenderemos de nuestros errores y eso nos deberá ayudar a mejorar. Al ser un negocio joven es normal que se cometan errores y,

para corregirlos lo antes posible, es necesario hacer una verdadera y real autocrítica a todos los niveles.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Análisis de los diferentes sectores

Se ha hecho un análisis de dos sectores: el agroalimentario y el hostelero. Por un lado, el sector agroalimentario es importante para conocer cuánto supone la industria alimentaria en términos de PIB y porque los batidos pertenecen a este sector, dentro de la subcategoría de productos lácteos. Por otro, es de necesario análisis el sector hostelero ya que nuestro modelo de negocio es la venta de batidos. De ahí, que al haber esa dualidad (alimentaria y de ventas) se hayan escogido ambos sectores.

4.1.1 Sector agroalimentario⁵

La industria alimentaria supone un importante pilar en términos de PIB para la Unión Europea, alcanzando una cifra de 1 billón de euros de cifra neta de negocio en 2016 (casi el PIB de España en un año). Cuenta con un nutrido número de empresas que se dedican a ello, aproximadamente 289.000, empleando a más de 4 millones de personas. Tradicionalmente, se cree que este sector lo copan grandes multinacionales y corporaciones, pero las pequeñas y medianas empresas suponen casi el 50% del total de las ganancias. En la UE, la industria agroalimentaria española ocupa el quinto puesto, por detrás de la de países como Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

En España, mercado en el que vamos a operar, la industria de alimentación y bebidas supone la primera rama del sector industrial con casi 100.000 millones de ventas de producto (22% del sector industrial) y el 18% de la fuerza laboral ocupada. Supone aproximadamente el 2,5% del PIB español. Se halla por encima de sectores tan relevantes para la economía como los automóviles (16%) o la metalurgia (12%). El número de empresas dedicadas al mismo asciende a las 29.000.

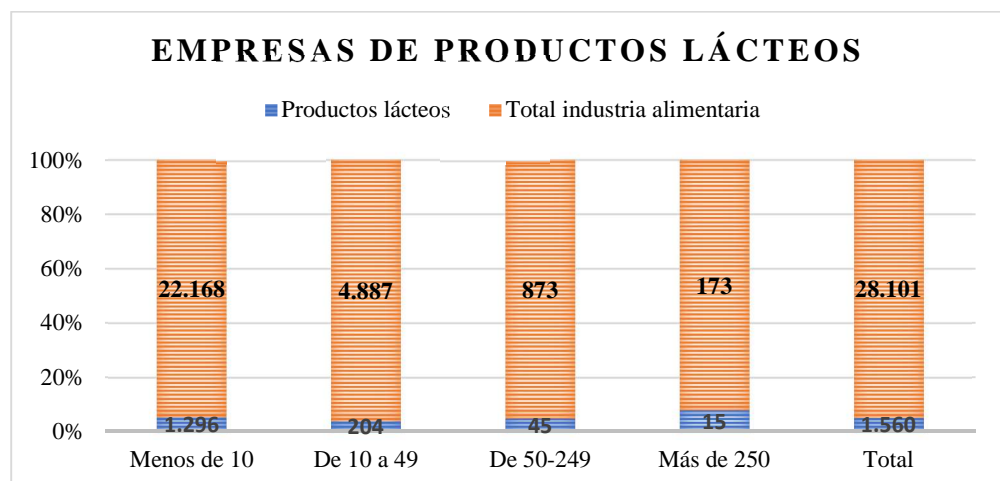
⁵ Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2015-2016, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2015-2016_ok_tcm30-380020.pdf; última consulta: 03/12/2018).

De entre todos los datos analizados destaca uno y es el de la pequeña empresa en el sector. En nuestro país, hay un 26% de industrias alimentarias que no superan los 10 trabajadores, lo cual nos da una pista de hasta qué punto la PYME es fundamental en este sector. De hecho, la empresa que nuestro plan de negocio trata de sustentar (*Cargo's*) se hallaría encuadrada en este segmento. En el cuadro siguiente se representará el número de PYMES existentes frente al número de empleados.

i. Sector de productos lácteos⁶

El sector de los productos lácteos, en el que se encuadran los batidos, supone el 8% de la cifra neta de negocio de todo el sector alimentario. De todas las empresas lácteas (1.560 en total), alrededor de 1.296 cuentan con menos de 10 empleados (83%); 204 compañías con una franja de 10-49 empleados (13%); 45 empresas con un intervalo de 50-249 (3%); y, por último, tan solo 15 que superan los 250 trabajadores (1%).

Si dentro de la industria alimentaria el 26% es el porcentaje de empresas con menos de 10 trabajadores, en el sector de los batidos la ratio se eleva al 83%. Esto significa que en el sector lácteo la inmensa mayoría de empresas son pequeñas y familiares, situación que habrá que tener en cuenta a la hora de desarrollar nuestro plan de negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del MAPA obtenidos del informe anual de la industria alimentaria española periodo 2015-2016.

⁶ Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2015-2016, "cit." p. 13.

4.1.2 Sector hostelero⁷

En el año 2017, España sumaba un total de 300.000 establecimientos dedicados a la hostelería. Casi el 90% de ellos eran locales centrados en la comida y bebida (278.000). De ese 90%, el 60% eran bares, el 25% restaurantes, y el resto colectividades y empresas de *catering*. El porcentaje restante del total (10%) tiene una estrecha relación con la actividad turística, donde los alojamientos cuentan con una representación de 32.000 establecimientos, destacando los hoteles con la mitad de ellos (16.000). Las CCAA que concentran mayor número de establecimientos de restauración son Andalucía, Cataluña, Valencia y Madrid. Esta última es donde queremos desarrollar nuestro plan de negocio. Al ser una CA en la que abundan estos comercios, las sinergias, los proveedores y demás servicios accesorios serán más fáciles de conseguir y a mejor precio.

El sector hostelero representó en 2017 el 6% de la producción nacional, alcanzando los 130.000 millones de euros. Las familias españolas gastaron en este sector un 8% más que en el año anterior (2016). El gasto medio por persona en comparación con 2007 se disminuyó un 4%, alcanzando los 1.100 euros por persona. Hablando de la parte de empleo, el sector empleó en 2017 a 1,6 millones de personas dentro de los casi 19 millones del total de ocupados, un poco más del 8%. Además, hay que tener en cuenta que es un sector con una gran proporción de empleo joven, pues el 25% de su fuerza laboral tiene menos de 30 años.

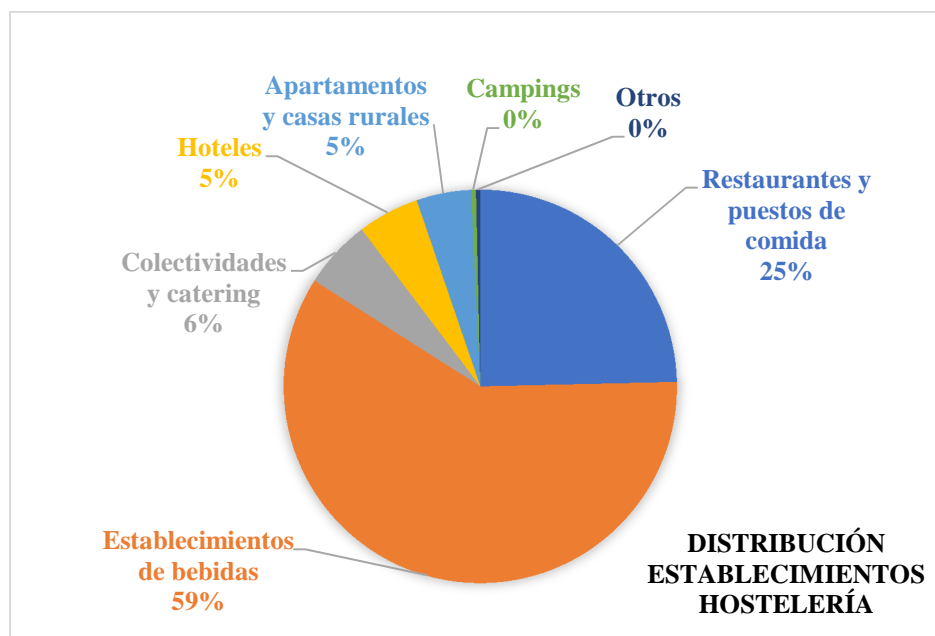
En los gráficos que se muestran a continuación podemos observar cómo dentro de la restauración, el sector que nos interesa, los establecimientos dedicados a servir bebidas representan el 66% de los locales de restauración y el 59% de todos los locales hosteleros. Es, por tanto, la opción más popular y extendida por la geografía nacional. Eso significa que la competencia será grande y habrá que saber adaptarse perfectamente al medio, no solo para poder entrar en el mercado sino para sobrevivir y crecer, que es el objetivo de esta propuesta.

⁷Anuario de la Hostelería de España 2018 (disponible en: <http://www.evaballarín.com/wp-content/uploads/2018/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf>; última consulta: 10/01/2019).

NÚMERO DE LOCALES HOSTELEROS POR CATEGORÍAS EN 2017

Restauración	277.500
Restaurantes y puestos de comida	76.500
Establecimientos de bebidas	184.400
Colectividades y catering	16.600
Alojamientos	32.000
Hoteles	15.700
Apartamentos y casas rurales	14.000
Campings	1.200
Otros	1.100
TOTAL	309.500

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario de la Hostelería de España 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario de la Hostelería de España 2018.

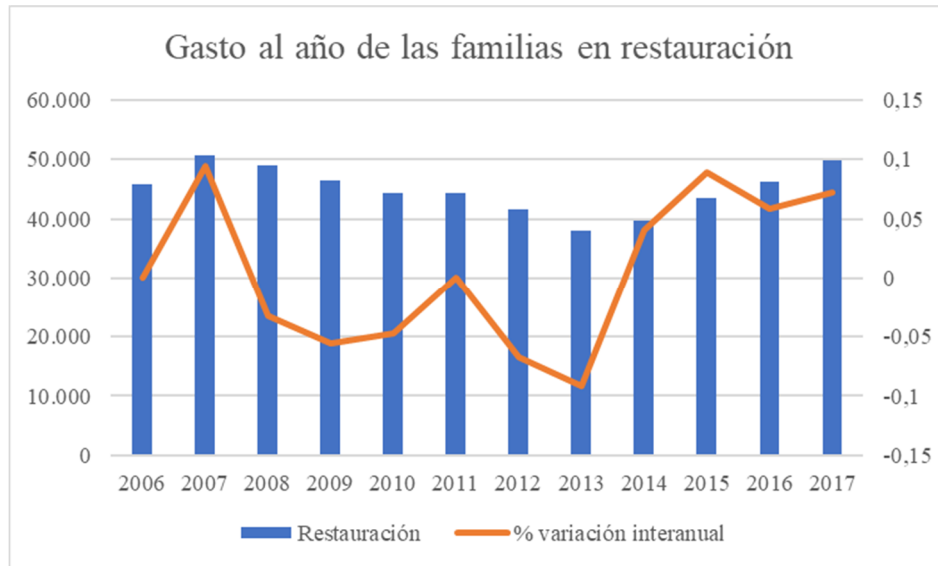
4.2 Evolución de la demanda

4.2.1 Demanda en la restauración

El gasto de las familias españolas en hostelería⁸, demanda potencial de nuestro negocio, supuso en 2017 unos 50.000 millones de euros, lo cual comportó un aumento del 8,4% respecto al año anterior. Si acercamos los datos al usuario medio, podemos decir que el

⁸ Anuario de la Hostelería de España 2018, "cit." p. 15.

gasto por persona y año ascendió a los 1.100 euros. Conocidos estos datos, vamos a analizarlos más pormenorizadamente. Así pues, en el siguiente gráfico se muestra el gasto medio de las familias anualizado.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario de la Hostelería de España, 2018.

Se observa que el máximo punto de gasto familiar en restauración se produjo justo antes del estallido de la crisis en 2007 (50.600 millones de euros). Debido a la debacle económica ocurrida, el nivel de gasto comenzó a contraerse con bajadas interanuales hasta 2014, primer año de la serie estudiada en que repuntó el gasto. A partir de ahí, ha habido una subida continuada hasta llegar a 2017 con 49.800 millones de gasto, cifra que se acerca bastante a la registrada en el momento previo a la crisis. En consecuencia, se cree que ahora es buen momento para invertir en este sector puesto que el gasto familiar en esta materia no deja de crecer.

Una vez analizado el gasto por familia anualizado, además de observar las potenciales oportunidades, hemos de pasar al gasto por persona y a su distribución por CCAA. La razón es que nuestro negocio, aunque con vocación de expansión, se va a situar en la ciudad de Madrid. Por tanto, se hace necesario observar cómo se han comportado las diferentes regiones, con especial foco en Madrid, sin olvidar la media nacional.

CCAA	GASTO MEDIO POR PERSONA EN RESTAURACIÓN (€)		
	2007	2017	Variación
Andalucía	1.074	1.031	-4,0%
Aragón	1.017	1.055	3,7%
Asturias	1.114	1.115	0,1%
Baleares	1.511	1.176	-22,2%
Canarias	863	705	-18,3%
Cantabria	1.042	1.046	0,4%
Castilla y León	988	1.065	7,8%
Castilla-La Mancha	1.031	827	-19,8%
Cataluña	1.158	1.103	-4,7%
Valencia	1.139	1.057	-7,2%
Extremadura	831	773	-7,0%
Galicia	945	937	-0,8%
Madrid	1.352	1.306	-3,4%
Murcia	1.099	1.053	-4,2%
Navarra	1.319	1.449	9,9%
País Vasco	1.348	1.400	3,9%
La Rioja	965	1.137	17,8%
NACIONAL	1.106	1.073	-3,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario de la Hostelería de España, 2018.

En la referida tabla observamos que la media nacional apenas se ha recuperado desde la época pre crisis a la actualidad, pues ha ido recuperándose desde las bajadas de las peores épocas de la desaceleración económica, pero sin llegar a los 1.106 euros por persona y año del año 2007. La situación en Madrid sigue la tónica nacional, pues el porcentaje de bajada es el mismo que a nivel nacional (3%), desde los 1.352 euros en 2007 a los 1.306 euros de 2017. Para futuras inversiones habrá que seguir muy de cerca la evolución de regiones como País Vasco y Navarra, pues son las que más gastan por habitante y año (1.400 y 1.449 euros respectivamente).

Lo que sí es cierto es cierto es que eliminando el “efecto autonómico” y centrándonos en las ciudades, el gasto medio por habitante podría cambiar o, al menos, su propensión teórica. ¿Por qué afirmamos esto? Pues bien, si tenemos en cuenta la clasificación de municipios más ricos a nivel nacional (del top 10) cinco están en Madrid (Pozuelo de Alarcón, Boadilla del Monte, Majadahonda, Alcobendas y Las Rozas)⁹. Además, de entre

⁹ Nafría, I., “El ranking de los municipios más ricos y más pobres de España”, *La Vanguardia – VangData*, 20 de mayo de 2015 (disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vangdata/20150520/54431341415/ranking-municipios-ricos-pobres-espana.html>; última consulta: 21/12/2018).

los 20 primeros, ninguno estaba fuera de Madrid, Barcelona o Valencia. Esto quiere decir que, aunque el gasto medio por persona atendiendo a la CA sea más alto en País Vasco y Navarra, las familias con más renta –con mucha diferencia– y que probablemente más gasten se encuentran sobre todo en Madrid y en menor medida en Barcelona.

Además de lo dicho nos gustaría ir un paso más allá en el análisis, pues recientemente el Ministerio de Hacienda desglosó los datos por barrios, información que nos puede ayudar a entender al público potencial de nuestro negocio. De los 10 barrios más ricos de España, Madrid contaba en 2018 con seis (La Moraleja, en Alcobendas; Somosaguas y Resto, en Pozuelo de Alarcón; Goya, Nueva España, Castellana y Aravaca en Madrid capital)¹⁰. Y es que los datos son abrumadores, pues una familia de La Moraleja tiene una renta bruta media anual de 164.000 euros, doblando al segundo más rico y multiplicando por 11 la del más pobre de España. Con barrios con esas rentas medias por familia (de 75.000 € a 164.000 € en los barrios señalados), las expectativas de compra de batidos y, por ende, de éxito del negocio son mucho mayores que en otros sitios.

4.2.2 Demanda de batidos¹¹

Una vez tratados los datos de restauración en España y la posible demanda en función de la CA de que se trate, se hace necesario poner el foco en el producto que queremos vender en nuestro negocio: batidos. Hay que tener en cuenta que los batidos no son un producto de primera necesidad, por lo que lo que ofrezca *Cargo's* debe tener unos altos estándares, ya sea de calidad, sabor o precio para que el cliente se incline por nuestra opción. El consumo de batidos en España fue de 4,3 litros por persona y año en 2017, lo cual puesto en relación al total de kilos-litros consumidos por habitante y año (441 kg-l), nos da como resultado que los batidos supusieron el 1% del consumo total.

Otro dato importante es cuántos de esos batidos se consumen dentro y fuera del hogar, pues nuestro negocio va enfocado a esto último. Pues bien, de los 4,3 litros por persona y

¹⁰ Estadística de los declarantes del IRPF de los mayores municipios por código postal, Agencia Estatal de la Administración Tributaria, Ministerio de Hacienda (disponible en https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Memorias_y_estadisticas_tributarias/Estadisticas/Estadisticas_por_impuesto/IRPF_y_Patrimonio/IRPF_y_Patrimonio.shtml; última consulta: 02/02/2019).

¹¹ Informe del consumo de alimentación en España 2017, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (disponible en: https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf; última consulta: 10/02/2019).

año (2017), 4 litros fueron consumidos en el hogar, mientras que 0,3 litros (casi la medida de una lata de refresco) en locales de restauración. Es decir, tan solo el 7% del consumo en batidos, ya de por sí pequeño, es realizado en locales como *Cargo's*. Según se desprende del informe analizado, el precio medio del litro de batido consumido en España fue de 1,37 €.

Vistos todos los datos anteriores, sabemos que en 2017 un madrileño medio se gastó anualmente en restauración 1.300 euros, el consumo de batidos fuera del hogar supone el 7% del total de batidos, el total de consumo de batidos sobre el de alimentación fue del 1%. En consecuencia, un madrileño gastó 0,90 € a ño de media en locales de batidos. Si un litro de batido vale 1,37 €, por madrileño y a ño se consumieron 0,66 litros de batido, el doble que la media nacional. Por tanto, tenemos que, si hay aproximadamente 6.500.000 de habitantes en Madrid, el gasto total en batidos será de prácticamente 5.900.000 euros al año. Además, la demanda potencial de batidos de la región madrileña será de 4.300.000 litros anuales.

Una vez definida la demanda local, pasaremos a extrapolar algunas de las hipótesis al turista nacional e internacional. Madrid recibió el año pasado 10,2 millones de turistas (5,4 internacionales y 4,8 nacionales). Por un lado, los turistas internacionales gastaron de media por estancia 1.300 euros, que es exactamente lo mismo que un madrileño se gasta en restauración al año. Si extrapolamos los datos de demanda de batidos nacionales tenemos que, de ese dinero gastado en Madrid, 0,90 euros serán para batidos. Por otro lado, en el caso de los turistas nacionales el gasto es un 30% de media menor que el de los internacionales, 910 euros por estancia, haciendo la extrapolación anterior nos da que el gasto de batidos será de 0,65 euros.

Si agrupamos todos los datos tenemos que, como se muestra en la tabla siguiente, hay una demanda potencial de 16.700.000 de personas entre habitantes y turistas nacionales e internacionales de Madrid. Si sabemos que el gasto medio ponderado en batidos, haciendo buenas las asunciones tomadas, es de 0,83 € (en Madrid por año y para los turistas por estancia), el gasto en batidos anual estimado será de 13,9 millones de euros. Sabiendo que un batido vale de media 1,37 €, el total de batidos que se demandarán probablemente en Madrid será de 10 millones anuales.

DEMANDA DE BATIDOS	Nº de personas	Consumo fuera del hogar (€)/persona	Gasto en batidos (€)/persona
Madrid	6.500.000	1.300	0,90
Nacional	4.800.000	910	0,65
Extranjera	5.400.000	1.300	0,90
TOTAL	16.700.000	1.188	0,83

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe del consumo de alimentación en España 2017.

4.3 Competencia

La competencia¹² se divide en dos grupos, el primero serían las empresas que se dedican a la elaboración de batidos que pueden proveer no solo a restaurantes sino también al consumidor final (el cliente en su casa); el segundo grupo lo formarían aquellos locales dedicados a la venta de batidos ya sea en exclusiva o como complemento a otros productos.

Del *primer grupo de competidores* hemos identificado algunos que pertenecen a las empresas más importantes que operan en España. Algunas de ellas son *Delysium Food Services*, Cofrutos, Central Lechera Asturiana, Grupo Leche Pascual, Kaiku o Grupo Cacaolat. Si bien nos centraremos en los locales de venta al público en más detalle.

Del *segundo grupo de competidores*, podemos señalar que algunos de los más arraigados en la capital son los siguientes:

- i. *Steak 'n Shake*¹³: Situado en la plaza de Canalejas en el barrio de Cortes justo en la frontera con el de Sol (13, en el plano). El precio medio de sus batidos es de 5,45 €. Cabe destacar que no es un local solo de batidos, sino que la otra gran especialidad es la hamburguesa. Los batidos se realizan con leche y helado, destacan por su gran cremosidad.
- ii. *Lolina Vintage*¹⁴: Se localiza en la calle del Espíritu Santo en el barrio de Universidad, más conocido como Malasaña (15, en el plano). El precio medio de sus *smoothies*, pues no hacen exactamente batidos, es de 4,50 €. Cabe

¹² Thomsen, M., "cit." p. 7.

¹³ Blog especializado *Hamburguesas en Madrid*, 2015 (disponible en: <https://www.hamburguesasenmadrid.com/steak-n-shake-el-clasico-americano-desembarca-en-madrid>; última consulta: 27/12/2018).

¹⁴ Web corporativa de *Lolina Vintage* (disponible en: <http://lolinacafe.com/>; última consulta: 27/12/2018).

destacar que no se dedican solo a los batidos, sino que ofrecen *brunches*, *cocktails*, tostas o vinos.

- iii. *Ritual Fruit*¹⁵: Se sitúa en el paseo del Doctor Vallejo Nájera en el barrio Imperial del distrito de Arganzuela (fuera de nuestro plano de Madrid central). El precio medio de sus batidos es 3,50 € para los de ½ litro, de 2,50 € para los de 350 cl y de 6,50 € para los de litro. Se dedican en exclusiva a los batidos y cuentan con unas 50 variedades de frutas (100% natural), lo cual sí se parece a nuestro modelo de negocio.
- iv. *Malvy's Shakes*¹⁶: Se halla en la calle San Onofre en el barrio de Universidad (Malasaña) justo en la frontera con Justicia (Chueca), en el plano es el 15. El precio medio de sus batidos es de 2,95 €, pero tienen versiones *premium* de 7,95 € y 8,95 €. Podría decirse que se dedican en exclusiva a los batidos, aunque también tienen helado y algún snack. Se centran más en elementos dulces (chocolate, avellana, galleta Oreo) que en frutas.
- v. *Mox Healthy Food & Drinks*¹⁷: Se localiza en la Corredera Baja de San Pablo en el barrio de Universidad (Malasaña), en el plano es el 15. El precio medio de sus batidos es de 6,00 €, combinando tanto los ingredientes dulces como las frutas. También cuenta con zumos, otras bebidas y ensaladas. Intenta mantener una atmósfera de sitio sano y saludable.

¹⁵ Carta de especialidades de *Ritual Fruit* (disponible en: <https://www.localbarsfinder.com/ES/Madrid/389091304619982/Ritual-Fruit>; última consulta: 27/12/2018).

¹⁶ Carta de especialidades de *Malvy's Shakes* (disponible en: <https://www.malvysshakes.com/especialidades>; última consulta: 27/12/2018).

¹⁷ Página web corporativa de *MOX - Healthy Food & Drinks* (disponible en: <https://www.instagram.com/moxhealthyfood/>; última consulta: 27/12/2018).

Se muestra a continuación un plano del distrito Centro de Madrid dividido en barrios¹⁸, hasta un total de seis: (11) Palacio, (12) Embajadores, (13) Cortes, (14) Justicia, (15) Universidad y (16) Sol. Así será más fácil observar en que área exacta se encuentra cada uno de los locales de la competencia analizados.



Fuente: Pongamos que hablo de Madrid - La revista de Madrid, 2014.

¹⁸ Puebla, J. F., “Los 6 barrios del distrito Centro de Madrid”, *Pongamos que hablo de Madrid - La revista de Madrid*, 6º año, 17 de agosto de 2014 (disponible en: <https://www.pongamosquehablodemadrid.com/2014/08/17/los-6-barrios-del-distrito-centro-de-madrid/>; última consulta: 27/12/2018).

4.4 Marco legal

4.4.1 Estatal

En el Real Decreto de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas¹⁹ se establecen las bases sobre qué es la comida preparada y qué la caracteriza. Por otro lado, se señalan las condiciones que deben seguir los establecimientos en términos de limpieza, equipos, instalaciones, higiene, temperatura, manipulación de alimentos, etc. Además, se establece una serie de controles que los locales deberán seguir en cuanto a etiquetado, envasado y otras cuestiones relevantes para ofrecer el mejor producto posible.

4.4.2 Autonómica

Al ser la hostelería y su regulación un asunto de competencia autonómica, las diferentes regiones se han guardado el derecho a legislar sobre la materia de la restauración.

En la Ley de Turismo de Madrid²⁰ se establece el concepto de “establecimiento de restauración” atendiendo a sus caracteres, pudiendo encuadrarse en esta categoría locales como: restaurantes, bares, cafeterías y establecimientos de elaboración de comidas para su consumo fuera de los mismos.

5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

5.1 Concepto²¹

La estrategia empresarial^{22 23} a desarrollar puede estar basada en los siguientes pilares: variedad de productos, precio, atender las necesidades de los clientes y segmentación del tipo de clientes.

- i. Por un lado, una estrategia basada en la *variedad de productos* nos ayuda a ofrecer muchas cosas y, así, procurar que alguno de los servicios o productos

¹⁹ Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas (BOE 12 de enero de 2001).

²⁰ Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid (BOCM 23 de marzo de 1999).

²¹ Thomsen, M., “cit.” p. 7.

²² Sainz de Vicuña, J. M., *El plan estratégico en la práctica*, ESIC, 2017.

²³ Tarzijan, J., *Fundamentos de estrategia empresarial*, Ediciones UC, 2013.

ofrecidos encaje en el potencial cliente. Un ejemplo de ello sería el del establecimiento por todos conocido “Todo a 100”. En este tipo de bazares hay –como su propio nombre indica– de todo, desde botones, pilas, disfraces y juguetes, pasando por plantas, ropa y menaje del hogar, hasta llegar a herramientas, en algunos casos hasta alguna pequeña sección de alimentación o incluso fundas de móvil. Con tanta variedad, aunque no tengan un público claro, cualquier persona que entre es casi seguro que encontrará lo que está buscando.

- ii. Por otro lado, destaca la estrategia de *precio*. Dentro de esta estrategia basada en el valor objetivo de los productos tenemos varias modalidades:
- *Precio skimming*: Consiste en poner un precio alto a nuestros productos al principio para ser percibidos como algo más valioso que la competencia, para luego ir disminuyéndolo con el paso del tiempo, una vez pase la fase introductoria del producto.
 - *Precio de penetración*: Al principio los precios son bajos y el consumidor se ve atraído por ellos. Una vez hemos cubierto su necesidad y está moderadamente contento, se van subiendo con la esperanza de que se haya fidelizado para entonces.
 - *Precio de mercado*: Es el precio al que la competencia ofrece sus productos. En nuestro caso, las cinco cafeterías analizadas.
 - *Precio económico*: Constituye la estrategia de poner precios bajos y vender mucho volumen para contrarrestar sus efectos. No todas las empresas pueden llevarlo a cabo.
 - *Precio premium*: Consiste en diferenciarse por precio alto. El problema es que hay que ser percibido en el mercado como un verdadero servicio *premium* porque si no las pérdidas no tardarán en llegar.
 - *Precio de paquete*: Es lo comúnmente conocido como 2x1 u ofertas similares. Si el cliente se lleva más producto, se le hacen ofertas.
 - *Precio psicológico*: Se refiere a aquel que le hace pensar al consumidor que está pagando menos cuando en realidad no es así. Un ejemplo de

ello sería el típico cartel de 2,99 € (en lugar de redondeado a las unidades) en un color llamativo en cualquier gran almacén.

- iii. Hay que tener muy en cuenta las *necesidades del cliente*: ¿qué quiere? ¿por qué viene a nosotros? ¿para qué? Hay que responder a estas y otras preguntas si se quiere tener éxito. No es lo mismo si hablamos de un turista cuyo gasto se concentra en los días que viene a Madrid (ya sea nacional o extranjero) o de un turista local, cuyo gasto en ocio y restauración es escalonado a lo largo del año. Tampoco gastará lo mismo una familia con niños pequeños que una pareja de ancianos o un grupo de amigos. Cada uno de ellos tiene necesidades de precio, de tiempo, alimenticias, y también expectativas muy diferentes acerca de nuestro negocio.
- iv. Por último, *segmentar el mercado*²⁴ es una de las labores más importante si se quiere tener éxito en este o en cualquier otro negocio. Los criterios de segmentación pueden ser: renta, edad, género, tipo de batido favorito (*HEAVEN* o *HELL*), ubicación o estilo de vida. Dentro de los segmentos que se definan puede haber nichos de mercado, es decir, grupos reducidos y específicos de personas con unas necesidades comunes. En ejemplo de nicho de mercado podría incluirse a los jóvenes de entre 18-22 años de edad provenientes de fuera de Madrid que vivan en colegio mayor, ya que es un grupo pequeño con necesidades y perfil muy específicos.

5.2 Ventaja competitiva

Una vez analizados los cuatro pilares sobre los que vamos a asentar nuestra estrategia, vamos a definir la ventaja competitiva^{25 26} sobre la que debemos asentarnos para que *Cargo's* cumpla su misión y visión y, sobre todo, sea económicamente rentable.

- i. En cuanto a la *variedad de producto* hay dos líneas muy claras que ya fueron detalladas anteriormente: *Cargo's HEAVEN* y *Cargo's HELL*. También se abre la puerta a pequeños *snacks* u otros complementos que mejoren la experiencia de tomarse un batido, pero en ningún caso se conjugarán otro tipo de productos

²⁴ Thomsen, M., "cit." p. 7.

²⁵ Grinblatt, M. y Titman, S., *Mercados financieros y estrategia empresarial*, McGraw-Hill, 2002.

²⁶ Pümpin, C. y García Echevarría, S., *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*, Díaz de Santos, 1993.

como vino, hamburguesas o tapas, como es el caso de alguno de nuestros competidores.

- ii. Un punto fundamental es el *precio* a elegir para los productos. De todas las estrategias señaladas, se deberían combinar varias si se quiere conseguir un buen resultado, teniendo en cuenta que los batidos no son un producto de primera necesidad, lo que significa que la gente es bastante elástica al precio. Sabiendo que el precio medio de todos los batidos vendidos en España es de 1,37 € trataremos de hacer una estimación lo más realista y fidedigna posible.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, creemos que deberíamos usar un *precio de penetración* que nos hiciera ser atractivos a los clientes en un mundo tan competitivo como éste, para luego ir subiéndolo, una vez que nuestra calidad y variedad de producto haya sido apreciada y esté asentada.

También se pueden llevar a cabo estrategias de *precio de paquete y descuentos* pues, aunque vendemos calidad, nuestro negocio no pertenece a la élite de los restaurantes con estrella *Michelin* y podemos permitirnos hacer descuentos y promocionar ofertas que aumenten el volumen de venta.

Además, se aplicarán *precios psicológicos* que hagan más popular nuestro producto intentando abordar el plano subconsciente del cliente.

- iii. Adaptarse a las *necesidades del cliente* es otra de nuestras máximas y ventajas competitivas, lo cual va estrechamente ligado a la dualidad de gama de productos: la saludable y la de capricho. Cada rama se irá desarrollando en función de los gustos y la demanda de los clientes. Poniendo ejemplos concretos, si la gente comenzara a demandar aumento en leche sin lactosa, de almendras o de cabra, habría que adaptar el menú a esas necesidades; por otro lado, si una variedad de chocolate triunfara muy por encima de otra, no habría más remedio que tenerlo en cuenta.

- iv. Para realizar mejor la labor de adaptación habrá que *segmentar el mercado*²⁷, ver a quién nos dirigimos y cómo podemos mejorar la experiencia de cliente a nivel global. Nuestro principal, que no único, segmento de clientes son los jóvenes (nacionales y extranjeros) con renta media y media-alta. Por razones

²⁷ Thomsen, M., "cit." p. 7.

de tipo de producto, área e impacto en RRSS consideramos que son los que más probablemente se sientan atraídos. Como ya hemos señalado se pueden hacer nichos de mercado tales como: estudiantes residentes en colegio mayor, *influencers* con mucho “tirón en redes”, gente deportista de mediana edad que quiere cuidarse, público perteneciente al colectivo LGBT que es habitual en el barrio de Chueca y que generalmente tiene alto poder adquisitivo...

6. COMERCIAL

6.1 Precio

Es uno de los temas capitales a decidir en una empresa: qué precio poner a mis productos. Vamos a realizar una estimación del precio en base al gasto que realiza la población local, nacional y extranjera en España. Como hemos visto el gasto anual en batidos de los madrileños es de 0,90 €, el de los nacionales de visita es de 0,65 € y el de los extranjeros por viaje, 0,90 €. En consecuencia, un precio abusivo puede hacer que parte de ese gasto en batidos se destine a cualquier otro alimento o bebida.

Los datos de los establecimientos de la competencia en relación a su ubicación, precio medio/batido en € y los productos que ofrece son:

COMPETENCIA	Ubicación	Precio medio/batido (€)	Productos
<i>Ritual Fruit</i>	Arganzuela	4,20	Batidos de capricho y <i>burgers</i>
<i>Lolina Vintage</i>	Universidad	4,50	Bar y <i>smoothies</i>
<i>Steak 'n Shake</i>	Cortes	5,45	Batidos sanos 100%
<i>Mox Healthy F & D</i>	Universidad	6,00	Batidos de capricho y snacks
<i>Marly's Shakes</i>	Universidad	6,60	Batidos de capricho y sanos
MEDIA	Universidad	5,35	Batidos de capricho

Fuente: Elaboración propia

Se observa que nuestro competidor medio establece un precio redondeado de 5,00 € para los batidos que vende al público. Si bien ese precio viene determinado por la zona en que se halle el local, puesto que no es lo mismo un alquiler en Arganzuela o Cortes que en Malasaña. Los más parecidos a nosotros son los ubicados en Universidad (Malasaña), barrio frontero de Chueca, lugar en el que se va a situar nuestro negocio de *Cargo's*. Estos locales ofertan precios medios que van desde 4,50 € a 6,00 € (media de 5,70 €, ligeramente

superior a la media de todos los estudiados). Esa franja puede ser el indicativo de a qué precio se puede poner el precio medio del batido en nuestro local. No obstante, habrá que aplicar la estimación de los costes relacionados en el siguiente apartado para calcular un precio exacto.

6.2 Estimación de los costes

Los costes asociados al inicio de nuestra empresa de batidos son los siguientes:

TABLA DE COSTES	Precio (€)/año
Aprovisionamientos	3.000
Arrendamientos	72.000
Reparaciones y conservación	500
Externalizaciones	1.000
Servicios profesionales independientes	500
Transportes	1.000
Seguros	500
Servicios bancarios	300
Publicidad y RRSS	6.000
Suministros	1.200
Tributos	2.000
Sueldos	35.000
SS	7.000
Gastos financieros	500
IVA soportado	2.000
TOTAL	132.500

Estos son *grosso modo* los costes con los que *Cargo's* puede encontrarse a la hora de iniciar la actividad empresarial. Los más nutridos son los arrendamientos y los salarios de los empleados. Hay que tener en cuenta que un local situado en pleno distrito Centro y en concreto en el barrio de Chueca no es precisamente barato, es por ello que, haciendo una estimación a la baja, hemos calculado que su precio mensual será de 6.000 €. Por otro lado, nos encontramos con los empleados, que de momento serán dos, cuyo sueldo mensual rondará los 1.500 € en 12 pagas.

6.3 Estimación de ventas

Para realizar la estimación de ventas se usará la siguiente secuencia de razonamiento lógico. Madrid, entre locales y turistas, cuenta con una población anual de 16,7 millones de personas. Esa población de media gasta en batidos anualmente (o por estancia en el caso de los turistas) 0,83 €, por lo que eso hace un gasto total en batidos de 13,9 millones

de euros. Si consideramos al batido un postre, los restaurantes especializados en Madrid en dicho plato suman 214 según *Tripadvisor*²⁸. En consecuencia, cada establecimiento facturaría de manera teórica por la venta de batidos 65.000 euros anuales.

Si bien esa es la media teórica de ventas, hemos de tener en cuenta varios factores correctores:

- Chueca es uno de los barrios más visitados por lo que habría que ponerle un 50% más de ventas.
- Al estar posicionado en un área central de la ciudad es más sencillo ofrecer batidos a domicilio (*delivery*) por lo que nuestras ventas serán superiores a la media en otro 20%.
- Nuestra política de redes sociales, *influencers* y promociones aumentará las ventas en otro 15%.

En consecuencia, si hacemos ciertas las asunciones arriba enunciadas, la cifra inicial de 65.000 euros anuales podría ser de 120.000 €. Como se observa, el primer año no cubriríamos costes, pero conforme pase el tiempo, se generen sinergias y se abaraten dichos costes, nuestro negocio podría empezar a ser competitivo.

6.4 Producto o servicio

El producto de *Cargo's* sigue las máximas de variedad, calidad y precio competitivo. Como ya se ha señalado, tenemos dos líneas perfectamente diferenciadas:

6.4.1 Línea HEAVEN

En esta línea tendremos muy en cuenta no añadir calorías de más; para ello se eliminará el exceso de azúcar y de grasas para crear una experiencia lo más saludable posible. En este caso los ingredientes predominantes serán:

- i. Leche de soja, de almendras, desnatada.
- ii. Frutas: plátano, pera, manzana, fresa, piña, melocotón.
- iii. Verdura: tomate, aguacate, pepino.

²⁸ Página web corporativa de *Tripadvisor* (disponible en: <https://www.tripadvisor.es>; última consulta: 28/12/2018).

En este caso los aderezos y adornos serán de naturaleza saludable por lo que podrá añadirse al batido trozos de fruta o verdura por encima, pero en ningún caso nata o cualquier alimento que sea extradulce.

6.4.2 Línea HELL

Es la línea que satisfaría al consumidor más glotón, goloso o caprichoso, y que en algún momento podría ser cualquiera de nosotros en un “momento de bajón”. Aquí se podrá dar rienda suelta a su imaginación sin tener en cuenta las calorías ni nada que tenga que ver con restricciones alimenticias. Algunos de los ingredientes que se incluirán en esta gama son los siguientes:

- i. Chocolate
- ii. Dulce de leche
- iii. Frutos secos
- iv. Galletas Oreo
- v. Nata

Además, cada batido irá acompañado de una multitud de aderezos (*toppings*) a elegir que irán desde pepitas chocolate a siropes de sabores, pasando por nata u otros condimentos muy apetecibles.

6.5 Distribución^{29 30}

La distribución y la cadena logística son fundamentales para la buena marcha del negocio por lo que centrarse en ella repercute en que los resultados futuros sean satisfactorios. En la era actual se debe apostar por la digitalización, sin una distribución digitalizada que conecte a proveedores con almacén y, a su vez, con tienda, el riesgo de generación de problemas es alto. Hay que tener en cuenta las tecnologías IoT (*Internet of Things*) que conectan objetos y personas de una manera mucho más estrecha. Mediante su uso puede lograrse que el dueño de *Cargo's* con la ayuda de su reloj con *Internet* sepa en tiempo real cómo va el envío de cualquier producto a la tienda y así saber cuánto tiempo va a tardar.

²⁹ Alba Aldave, M. C., *Franquicias: una perspectiva mundial*, FCA Publishing - UNAM, 2005.

³⁰ Raab, S. S. y Matusky, G., *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*, Limusa, SA, 2002.

Toda esa interconexión va generando sinergias, ahorro de costes, mayor eficiencia y mejores resultados que se traducen, a la postre, en el éxito de un modelo de negocio.

6.6 Comunicación

Es importante la comunicación dentro de las organizaciones, pero en un negocio gastronómico como es el caso, lo es en grado sumo. Actualmente, los negocios como restaurantes o cadenas alimenticias ya no usan los canales tradicionales para anunciar sus productos (televisión, radio, prensa...). La razón es porque simple y llanamente la publicidad en esos medios se ha quedado obsoleta, es cara y, además, se “lanza” de forma indiscriminada contra el gran público sin ningún tipo de personalización, lo que dificulta su penetración en segmentos o nichos de población determinados.

Desde *Cargo's* se pretende que los canales de difusión se diversifiquen y haya un acercamiento al mundo digital. Para ello se fomentarán las principales redes (*Instagram, Facebook, Pinterest o Twitter*). Pero no solo eso, sino que se harán sorteos, campañas de publicidad centradas en diferentes segmentos, además de que se contará con la ayuda de diversos *influencers* para que ayuden con la difusión. Este tipo de agentes (*influencers, foodies* y famosos en general) cuentan con comunidades de seguidores en redes muy fieles, de ahí su importancia. Si un seguidor medio ve que *Cargo's* es el lugar al que acuden sus ídolos de la red, la probabilidad de visita es mayor que si el mismo sujeto ve un anuncio en televisión o en el periódico.

7. FINANZAS³¹

7.1 Inversión inicial

La inversión inicial se basará en la tabla de costes antes expuesta. Algunos de los costes a los que habrá que hacer frente el primer mes son los siguientes:

- i. Arrendamiento: 6.000 €
- ii. Aprovisionamientos: 250 €
- iii. Publicidad y RRSS: 1.000 €
- iv. Transportes: 100 €
- v. Sueldos: 3.000 €

³¹ Thomsen, M., “cit.” p. 7.

De entre todos los gastos señalados con anterioridad, estos son los que tienen que ser desembolsados con mayor inmediatez el primer mes. La suma total de la I₀ será igual a 10.350 €, sin perjuicio de que conforme avancen los meses haya que ir devengando el resto de los gastos.

7.2 Cuentas de pérdidas y ganancias

En la cuenta de P&G se observa que los beneficios no son muy elevados: 3.750 €. Si hacemos la ratio beneficio/ventas, nos da un resultado de un 3,2%, lo cual habrá que mejorar en futuras campañas. Como en cualquier proyecto nuevo, los beneficios son inciertos y los gastos elevados, sobre todo en alquiler y sueldos. De ahí, que haya que ir paulatinamente reduciendo los costes y aumentando las ganancias.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Ingresos de explotación	
Ventas e ingresos	115.000
Otros ingresos	10.000
Gastos de explotación	
Compras de mercaderías	3.000
Arrendamientos	72.000
Reparaciones y conservación	500
Externalizaciones	1.000
Servicios profesionales independientes	500
Transportes	1.000
Seguros	500
Servicios bancarios	300
Publicidad y RRSS	6.000
Suministros	1.200
Tributos	
Impuestos a pagar	2.000
Gastos de personal	
Sueldos y salarios	35.000
Amortización de inmovilizado	
Amortización	1.000
Resultado de explotación	1.000
Ingresos financieros	
Ingresos	5.000
Gastos financieros	
Gastos	1.000
Resultado financiero	4.000
Resultado antes de impuestos	5.000
Impuesto sobre el beneficio (25%)	1.250
Resultado del ejercicio	3.750

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Balance de situación

El balance de situación, teórico, que muestra *Cargo's* es equilibrado y financieramente viable. Acumula 10.000 € de caja por lo que tiene solvencia de sobra para hacer frente a un inmediato pago de todo el pasivo a corto plazo, por lo que su fondo de maniobra goza de buena salud. La deuda a largo plazo no es muy alta y según se vaya convirtiendo en deuda a corto plazo podrá seguir siendo amortizada sin problema. En el futuro será necesario hacer ampliaciones de capital para poder comprar nuevas máquinas y equipos, y así, ampliar el negocio, sin dejar de lado la opción del apalancamiento.

Balance de situación			
Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo c/p	
Tesorería	10.000	Proveedores	3.000
Clientes	2.000	Deudas c/p	4.000
Inmovilizado		Pasivo l/p	
Máquinas	20.000	Deudas bancos	10.000
Instalaciones	5.000		
		Patrimonio Neto	
		Capital	15.000
		Reservas	5.000
TOTAL	37.000		37.000

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Métodos de financiación

Existen dos métodos para lograr financiación:

- i. *Recursos ajenos*: También conocido como endeudamiento a corto y largo plazo. Es una opción bastante interesante puesto que es más barata que los recursos propios. Además, en su justa medida pueden lograr cierto apalancamiento que, de contar únicamente con recursos propios, no se daría.
- ii. *Recursos propios*: Es la otra opción para financiarse en el seno de un proyecto empresarial. Es una opción más cara que los recursos ajenos, pero a veces puede resultar más segura. Si solo usáramos recursos propios, la seguridad de no tener acreedores podría hacer que la empresa estuviera más tranquila en

términos financieros. Sin embargo, sin un cierto nivel de apalancamiento es imposible crecer.

Cabe señalar que en *Cargo's* se ha optado, como en la inmensa mayoría de empresas, por tener un sistema de financiación mixto, mezclando en diferente proporción según el momento recursos propios con ajenos. El balance de situación que acabamos de comentar es prueba de ello.

8. RECURSOS HUMANOS

8.1 Política de selección

En Madrid hay una clara ventaja respecto a otras ciudades que es la cantidad de gente formada que hay. Es por ello mucho más fácil encontrar un buen camarero o jefe de sala en la capital que en cualquier otra provincia. Debido a esa gran oferta, los requisitos y estándares también serán desde nuestra parte más elevados. Los requisitos serán los siguientes:

- i. Conocimiento real del idioma inglés, con prueba hablada, pues lo que nos interesa es que la interacción con el cliente sea rápida, dinámica y cercana.
- ii. Título de Bachillerato, es un mínimo que indica cierto grado de desempeño y cultura general.
- iii. Título formativo de módulo superior sobre cocina, bebidas, alimentación, organización o cualquier otra área. Este requisito podrá no aplicarse en caso de que el candidato se desenvuelva de muy buena forma o tenga otras cualidades a valorar.
- iv. Trabajo en equipo para sobrellevar las largas horas en *Cargo's*.
- v. Trato al público, nos atreveríamos a decir que es una de las dotes más importantes a la hora de tener un comercio hostelero. Hemos estado en muchos establecimientos en los que los camareros no saben tratar a los clientes, no tienen pasión por lo que hacen y acaban desentendiéndose. En *Cargo's* no queremos gente que siga esa mala dinámica.

Una vez que el candidato acredite que reúne todos los requisitos explicitados en su CV, se le citará y se mantendrá con él una entrevista en persona y, si accede, se le darán unos días de prueba.

8.2 Política retributiva

La política retributiva de *Cargo's* va ligada al mérito y al esfuerzo. Nuestro sueldo base es de 1.500 € mensuales en 12 pagas. Si bien, en función del desempeño del trabajador, los batidos vendidos o las tarjetas de cliente VIP formalizadas, su *plus* variable puede ser del 10%, 15%, 20% o 30%. Con esta medida lo que queremos fomentar es que los empleados amen lo que hacen y se desvivan por la marca. Si además de tener unas condiciones sociales favorables acompañan las de sueldo, suponemos que el nivel de satisfacción será razonablemente alto.

En estos tiempos que corren, tan competitivos, si no hay un aliciente variable que retribuya el mérito y el esfuerzo, es imposible que la empresa pueda llegar a ser exitosa. Entendemos que tenga que haber una base fija, lo cual es obligatorio por ley, pero también debe haber algún componente variable. De esta forma, se pretende que los empleados estén motivados y exista una competición sana entre ellos, pues todos querrán cobrar más por lo que pondrán ese *plus* de esfuerzo.

8.3 Formación y desarrollo

Es necesario en cualquier sector, y más en el ámbito de la hostelería, brindar la posibilidad de realizar formación continua para que el empleado esté a la última es todo lo tocante a la ética, la sostenibilidad, las finanzas, el trato al público o cualquier otra tendencia que se estime oportuna para la buena marcha empresarial. Desde *Cargo's* creemos firmemente en la formación integral, pues ayuda al crecimiento personal y enriquece al individuo. Por ello, cada tres meses habrá cursos de trato al público, además de que anualmente se intentará que los empleados cumplimenten unos cuestionarios sobre ética empresarial. En el momento en el que la empresa ya tenga suficientes beneficios, nos gustaría conseguir que, tanto los empleados como los directores, pudieran formarse en el extranjero en escuelas de hostelería de renombre. Todo ello contribuirá a posicionar a *Cargo's* como líder de los batidos de Madrid que es, en primera instancia, el objetivo a seguir.

9. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

9.1 Etapas del proyecto

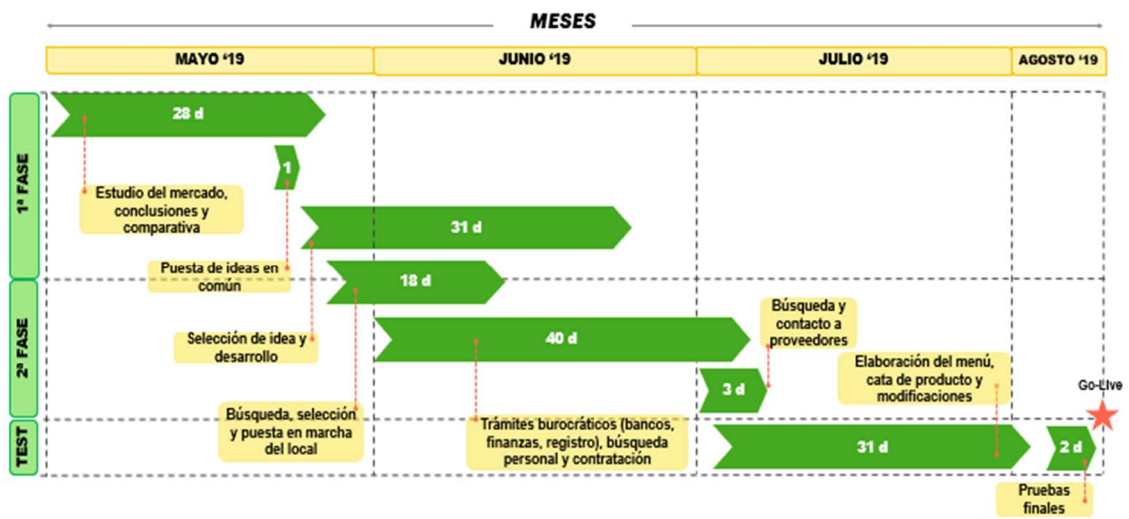
Las etapas del proyecto o *roadmap* van a estar intercaladas pues creemos que se pueden hacer varias tareas al mismo tiempo si todas las partes están perfectamente coordinadas. Se han identificado las siguientes fases:

1ª fase: En este primer tramo se realizarán tareas tales como estudiar el mercado (28 días), tarea fundamental si se quiere tener éxito. Hay que saber perfectamente qué hace la competencia, sus precios, sus localizaciones... Para poder competir de igual a igual. Posteriormente, se pondrán las ideas en común (1 día), se seleccionarán las mejores ideas y se desarrollarán (31 días).

2ª fase: En esta segunda fase se continuará con labores más específicas del proyecto. Se seleccionará el local y se pondrá a punto según las especificaciones deseadas (18 días). También se invertirá una gran cantidad de tiempo en trámites burocráticos, registros y búsqueda de personal, pues esto último es un pilar fundamental de la empresa. Todo ello se hará conjuntamente con el desarrollo de la idea, ya que hay que estar continuamente adaptándose a la realidad cambiante. También se contactará con proveedores para conocer los mejores precios y coordinar la logística, lo cual también incluye el transporte hasta *Cargo's*.

3ª fase: En esta última fase se dará forma al producto, se elaborará un menú siendo fieles a las dos líneas establecidas anteriormente, se catará el producto y se realizarán las modificaciones requeridas de proporciones e ingredientes para que el resultado final sea perfecto y agregue valor al cliente, que es al final, el que lo va a comprar. Por último, se harán pruebas finales referidas a cocina, luces, personal, local... para que la inauguración de mediados de agosto sea un éxito –hemos querido que fuera en verano puesto que batido y verano son dos palabras que conjugan muy bien–. En la inauguración se invitará al público en general a que pruebe nuestros batidos y también se organizará un evento con *influencers* y *foodies* que ayudarán con el despegue en redes sociales.

A continuación, se muestran todas las etapas de las actividades del proyecto en el *roadmap*³² de *Cargo's* ya que permite abordarlas en conjunto en un solo golpe de vista.



Fuente: Elaboración propia.

9.2 Política de aprovisionamientos y almacenes

Se va a seguir una política de aprovisionamientos³³ que siga la metodología *lean management*, esta teoría aboga básicamente por la reducción de residuos o desperdicios en cada parte del proceso de la cadena logística. En consecuencia, se quiere evitar pérdidas de tiempo, coste o personal que a la larga puedan generar una pérdida de valor real tanto para el empresario como para el cliente. Se trabajará con un servidor en la nube (*cloud*) que gestione todos los datos de proveedores, tiempos y productos pedidos para evitar que se pueda perder o adulterar. Hay que apostar de una manera decidida por las nuevas metodologías y por la digitalización si no nos queremos quedar atrás en lo que a operaciones se refiere.

Además, se quiere implementar un *stock* de seguridad lo más pequeño posible para así evitar costes innecesarios del área de almacenaje. Por otro lado, para agilizar todos los procesos se apostará por una metodología FIFO (*first in, first out*) con ello se quiere poner orden en el almacén y dar salida primero a los productos o materias primas que primero

³² Aguilera, D., “Cómo definir el *roadmap* de desarrollo de un producto en 5 pasos”, *Nelio content*, 06 de junio de 2017 (disponible en: <https://neliosoftware.com/es/blog/como-definir-roadmap-de-desarrollo-de-un-producto/>; última consulta: 07/03/2019).

³³ Prida Romero, B. y Gutiérrez Casas, G., *Logística de aprovisionamientos: el cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*, McGraw-Hill, 1997.

entraron. De esta forma, se evitará que un producto caduque y haya que desecharlo por el mero hecho de no haber planteado una política de almacenaje correcta. Hay que tener en cuenta que *Cargo's* no va a contar, al principio, con un local de enormes dimensiones por lo que la optimización del espacio se hace tarea obligada.

10. CONCLUSIONES

- En *primer lugar*, cabe señalar que la *metodología SCAMPER* ha sido del todo definitoria para poder llegar a la idea, tal y como en este TFG se ha expresado. Mediante la misma se ha dado forma a la idea inicial que teníamos del negocio. Nuestra concepción venía de la mano de la gastronomía, nuestra gran pasión, pero carecía de una forma definida. Es por ello que mediante este método se ha sustituido aquello que no valía, combinado lo que sí era útil, adaptado lo posible, e incluso, eliminado lo que no valía para nada. Todo con el único objetivo de generar una idea que fuera rompedora, pero no imposible, asequible pero que no cambiara su esencia. En definitiva, un sueño convertido en realidad teórica, sobre el papel, que una vez adaptado al medio y entrando en funcionamiento se verá si de verdad tiene recorrido o no.
- En *segundo lugar*, se ha definido la *misión y valores* de la organización. Este es un punto crítico, diríamos que fundamental, a la hora de desarrollar un negocio o cualquier otra cosa. ¿Qué haces? ¿por qué lo haces? ¿para qué lo haces? Son preguntas frecuentes que hay que hacerse, y nosotros nos las hemos planteado y las hemos querido responder. Hacemos batidos, que no *smoothies*, granizados o *frappés*, su diferencia es sutil, pero hay que tenerla clara. Nuestro negocio, además, se enfocará a la *venta en tienda* sin dejar de lado *otros canales* como los pedidos a domicilio, pues somos una empresa omnicanal en la que el cliente podrá elegir el batido por *internet* y recogerlo en tienda, por ejemplo. También se han definido perfectamente el *público objetivo* y el *ámbito geográfico* (barrio de Chueca), para nosotros el punto más importante de todos. También gozan de mucha importancia nuestros *valores profesionales*, que intentaremos seguir en todo caso: transparencia, constancia, sostenibilidad, RSC o autocrítica.
- En *tercer lugar*, en cuanto a la visión se ha querido tener claro, no solo lo que hacemos ahora, sino *a qué aspiramos en el futuro* y cuáles son los elementos que

nos ayudarán en dicha tarea. Se quiere, por tanto, dar un vuelco a la situación actual, ser disruptivos y cambiar las cosas. Queremos hacernos fuertes en Chueca para luego, poder pasar a otros puntos de Madrid como Malasaña, Retiro o Salamanca, para finalmente, llegar a la expansión nacional, siempre y cuando nuestras ganancias y estructuras nos lo permitan. El ampliar o no la zona de actuación es siempre una tentación, pero nosotros somos de la mentalidad de que lo que funciona bien es mejor no tocarlo, por lo que abrirnos a vender *pizzas*, *cocktails*, hamburguesas u otros alimentos no es nuestra prioridad. Queremos mantener nuestras dos líneas muy claras: *HEAVEN* y *HELL*. Otra cosa es que se vendan complementos a esas dos variedades de batidos, lo cual nos parece una buena opción, pero no montar una casa de comidas ni nada que se le parezca.

- En *cuarto lugar*, se ha analizado pormenorizadamente el *entorno* en que *Cargo's* va a desarrollar su actividad empresarial. Por un lado, se ha hablado del *sector agroalimentario* en nuestro país y de su importancia, pues supone el 2,5% del PIB y el 18% de la fuerza laboral ocupada. Destaca también la importancia de las PYMES en este sector. Por otro lado, se ha puesto el foco en el *sector de los productos lácteos* pues, aunque nosotros somos una *tienda de venta al público*, si la gente compra muchos batidos para *consumo del hogar*, no lo hará fuera, de ahí la importancia que le otorgamos. Después de este análisis, hemos pasado al del *sector hostelero* del cual hemos aprendido que cada español gasta en este sector de media 1.100 €. Dentro de esa media, los madrileños gastaron más, hasta los 1.300 €, de los cuales dedican de media a batidos 090 € anuales, siendo el gasto en batido de todos los madrileños casi 6.000.000 de euros anuales. Hay que tener en cuenta que la población flotante de Madrid aumenta a los casi 17.000.000 de personas por el turismo, con lo que el gasto en batidos será de casi 14.000.000 de euros al año.
- En *quinto lugar*, hemos establecido una *muestra de la competencia* (cinco locales de Madrid) para saber qué estaban haciendo, qué estaban vendiendo, precio medio por batido y localización geográfica. Se ha visto que el lugar más común era el barrio de Universidad (Malasaña), el precio medio por batido era de 5,00 € y lo normal era vender batidos para darse un capricho, lo que sería nuestra gama *HELL*. También se ha comentado el *marco legal* tanto de ámbito autonómico como regional, para pasar posteriormente a comentar la *estrategia empresarial*.

Los pilares en los que se basa son cuatro: i. precio de penetración, de paquete y psicológico; ii. variedad de productos con nuestras líneas *HELL* y *HEAVEN*, perfectamente definidas y diferenciadas; iii. rápida adaptación a las nuevas necesidades del cliente, cualesquiera que sean éstas; y iv. segmentación del mercado por edad, género o renta para dar mejor servicio a nuestro público, llegando incluso a la creación de diferentes nichos de mercado.

- En *sexto lugar*, la *parte comercial* ha sido desgranada y analizada punto por punto. En cuanto al *precio*, vista la competencia de *Cargo's*, se ha creído oportuno utilizar una franja de precio desde los 4,50 € a los 6,00 €, siempre teniendo en cuenta nuestra estrategia de precio de penetración, precio de paquete y precio psicológico.

En lo referido a la *estimación de costes* para el primer año, el resultado ha sido en torno a los 130.000 euros.

La *estimación de ventas media* para un local en Madrid se ha calculado en unos 65.000 euros anuales en batidos, si bien, nuestra cifra al revestir de mejor localización y estrategias ha sido corregida con un factor de 1,85, llegando hasta los 120.000 euros anuales.

En cuanto al *producto* se han definido algunos de los *ingredientes* que llevará cada gama, para finalmente acabar hablando de la *distribución* marcada por el *IoT* o la *comunicación*, con especial foco en redes sociales y canales alternativos.

- En *séptimo lugar*, se ha abordado un asunto tan relevante como necesario, las *finanzas empresariales*. Se ha estimado que la *inversión inicial* será de aproximadamente 10.000 euros para el primer mes y que el negocio “eche a andar” como si dijésemos. También se ha confeccionado una cuenta de *pérdidas y ganancias* en la que, según datos teóricos, el beneficio neto el primer año podrá rondar los 4.000 euros, siempre y cuando todas las partidas de gastos e ingresos cuadren. En cuanto al *balance de situación*, se ha querido ser conservador, con un apalancamiento medio y con un holgado fondo de maniobra. Para los métodos de financiación se ha preferido la *opción mixta de recursos propios y ajenos*, ya que sin apalancamiento es imposible crecer y expandirse, lo cual está entre nuestros objetivos de visión futura.

- En *último lugar*, se han analizado los *recursos humanos* de la empresa. Se ha establecido un *sueldo base*, bastante competitivo para el sector, de 1.500 euros mensuales en 12 pagas que podrá aumentar hasta un 30% si se cumplen los objetivos y el desempeño es satisfactorio. Creemos que esta medida fomentará la competitividad y la meritocracia. Se requerirá inglés hablado para trato con los clientes, el título de Bachillerato, dotes de comunicación con el público y el trabajo en equipo. Además, se apostará por la *formación continua* de los empleados en un esfuerzo por adaptarse a las constantes necesidades cambiantes del mundo hostelero.

También se ha diseñado un *calendario con actividades intercaladas y escalonadas* que tratará de definir los tiempos para el estudio del mercado, la puesta en común de las ideas, los trámites burocráticos o la elaboración del menú, con un tiempo total de tres meses y medio.

Si todo se lleva a cabo en plazo y se realiza adecuadamente, *Cargo's* se podrá inaugurar en agosto de 2019. Estamos convencidos de que será un éxito.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1 Libros

Alba Aldave, M. C., *Franquicias: una perspectiva mundial*, FCA Publishing - UNAM, 2005.

Grinblatt, M. y Titman, S., *Mercados financieros y estrategia empresarial*, McGraw-Hill, 2002.

Kawasaki, G., *El arte de empezar 2.0. La guía definitiva para empezar cualquier negocio en un mundo 2.0.*, Ediciones Deusto, 2016.

Prida Romero, B. y Gutiérrez Casas, G., *Logística de aprovisionamientos: el cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*, McGraw-Hill, 1997.

Pümpin, C. y García Echevarría, S., *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*, Díaz de Santos, 1993.

Raab, S. S. y Matusky, G., *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*, Limusa, SA, 2002.

Sainz de Vicuña, J. M., *El plan estratégico en la práctica*, ESIC, 2017.

Tarzijan, J., *Fundamentos de estrategia empresarial*, Ediciones UC, 2013.

Trías De Bes, F. *El libro negro del emprendedor (Gestión del emprendimiento)*, Empresa Activa, 2007.

11.2 Legislación

Estatal

Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas (BOE 12 de enero de 2001).

Autonómica

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid (BOCM 23 de marzo de 1999).

11.3 Publicaciones de organismos oficiales

Estadística de los declarantes del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) de los mayores municipios por código postal, Agencia Estatal de la Administración Tributaria, Ministerio de Hacienda (disponible en https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Memorias_y_estadisticas_tributarias/Estadisticas/Estadisticas_por_impuesto/IRPF_y_Patrimonio/IRPF_y_Patrimonio.shtml; última consulta: 02/02/2019).

Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2015-2016, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2015-2016_ok_tcm30-380020.pdf; última consulta: 03/12/2018).

Informe del consumo de alimentación en España 2017, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (disponible en: https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf; última consulta: 10/02/2019).

11.4 Revistas, publicaciones, artículos y documentos obtenidos de Internet

Revistas

Puebla, J. F., “Los 6 barrios del distrito Centro de Madrid”, *Pongamos que hablo de Madrid - La revista de Madrid*, 6º año, 17 de agosto de 2014 (disponible en: <https://www.pongamosquehablodemadrid.com/2014/08/17/los-6-barrios-del-districto-centro-de-madrid/>; última consulta: 27/12/2019).

Suárez Rosa, S., “Herramientas de creatividad: Método SCAMPER”, *REDCA – Red de consultoría artesana*, 2013 (disponible en: <https://mprende.es/2013/02/21/herramientas-creatividad-metodo-scamper/>; última consulta: 23/11/2018).

Thomsen, M., “El Plan de Negocios Dinámico – cómo iniciar un negocio”, *Thomsen Business Information*, 2019 (disponible en: <https://javierinchausti.files.wordpress.com/2009/10/plan-de-negocios-dinamico.pdf>; última consulta: 29/11/2018).

Publicaciones

Anuario de la Hostelería de España 2018 (disponible en: <http://www.evaballarín.com/wp-content/uploads/2018/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf>; última consulta: 10/01/2019).

Artículos

Aguilera, D., “Cómo definir el *roadmap* de desarrollo de un producto en 5 pasos”, *Nelio content*, 06 de junio de 2017 (disponible en: <https://neliosoftware.com/es/blog/como-definir-roadmap-de-desarrollo-de-un-producto/>; última consulta: 07/03/2019).

Nafría, I., “El ranking de los municipios más ricos y más pobres de España”, *La Vanguardia – VangData*, 20 de mayo de 2015 (disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vangdata/20150520/54431341415/ranking-municipios-ricos-pobres-espana.html>; última consulta: 21/12/2018).

Documentos

Blog especializado “Hamburguesas en Madrid”, 2015 (disponible en: <https://www.hamburguesasenmadrid.com/steak-n-shake-el-clasico-americano-desembarca-en-madrid>; última consulta: 27/12/2018).

Carta de especialidades de *Malvy's Shakes* (disponible en: <https://www.malvysshakes.com/especialidades>; última consulta: 27/12/2018).

Carta de especialidades de *Ritual Fruit* (disponible en: <https://www.localbarsfinder.com/ES/Madrid/389091304619982/Ritual-Fruit>; última consulta: 27/12/2018).

Página *web* corporativa de *Baqué Café*, (disponible en: <https://www.baque.com/es/blog/diferencias-batido-smoothie-granizado-frappe/>; última consulta: 29/11/2018).

Página *web* corporativa de *Lolina Vintage* (disponible en: <http://lolinacafe.com/>; última consulta: 27/12/2018).

Página *web* corporativa de *MOX - Healthy Food & Drinks* (disponible en: <https://www.instagram.com/moxhealthyfood/>; última consulta: 27/12/2018).

Página *web* corporativa de *Tripadvisor* (disponible en: <https://www.tripadvisor.es>; última consulta: 28/12/2018).