



Trabajo fin de grado:

Business Plan

Albert Ballester Vila-Pagés

Tutora: Sra. M^a Dolores Vázquez

Universidad de Barcelona

Resumen ejecutivo

Llega a Barcelona un nuevo concepto de comida; un restaurante emblemático de carne que no dejará a nadie indiferente. La fórmula propuesta consiste en un entrante auténtico y un ENTRECOT ecológico cocinado al gusto del cliente. Las patatas fritas, el acompañamiento y las 3 salsas guarnirán el plato principal que pretende atraer a todos los amantes de la carne.

APTC inaugurará su restaurante el próximo enero 2016 en el que se espera que sea un sitio de referencia en la ciudad condal.

El local situado en medio del barrio de l'Eixample es un lugar ideal decorado al estilo moderno, con buena luminosidad, creando un escenario perfecto para disfrutar de una excelente comida.

Con las políticas de marketing creadas por la empresa, los consumidores podrán beneficiarse de descuentos y grandes ventajas que seguro que animarán a los clientes a venir al restaurante.

Es una oportunidad única de gozar en buena compañía de una comida saludable y de calidad en un lugar especial que seguro que consigue satisfacer las necesidades de aquellos que disfrutan con una buena carne.

A mi me APTC, ¿y a ti?

- CALIDAD	- ORIGINALIDAD
- REVOLUCIONARIO	- DEDICACIÓN
- FAMILIAR	- PROFESIONALIDAD
- COMPROMISO	- CARNE ECOLOGICA

Abstract

Have you already heard of APTC? APTC is the new trendy restaurant in Barcelona opening early 2016.

Located at the heart of l'Eixample, it offers excellent quality Spanish meat which won't definitely leave you indifferent.

The restaurant is not only unique for its comfortable ambience, but also for its delicious sauce made by our chefs who are committed not to tell anybody the ingredients and recipe of the amazing dressing of our meals.

Our service will be delighted to make you and all your companions feel comfortable in our local conveniently located in doubtless the best part of Barcelona.

Come, taste and join us for a very affordable price our menu offering and enjoy our great discounts.

It is a unique opportunity to enjoy in good company healthy and quality food in a special formula that will satisfy the needs of meat lovers.

Don't lose the opportunity, TASTE IT!

Key words

- QUALITY	- ORIGINALITY
- REVOLUTIONARY	- DEDICATION
- FAMILIAR	- PROFESIONALITY
- COMMITMENT	- ECOLOGICAL MEAT

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. Antecedentes: razones de interés	1
1.2. Concepto de negocio ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?	2
1.3. Misión.....	2
1.4. Visión.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Preguntas claves.....	4
2.2. Hipótesis	5
3. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	6
3.1. Investigación de mercado	6
3.2. “Porter’s five forces model”	8
3.3. Análisis de los competidores.....	10
4. PLAN DE MARKETING	13
4.1. Política de productos	13
4.2. Previsión y plan de venta.....	14
5. PLAN DE ACTUACIÓN Y ESTRATEGIAS.....	17
5.1 Localización.....	17
5.2 Distribución interna.....	18
5.3 Aspectos a considerar para obtener la licencia	19
5.4 Los proveedores	20
5.5 Expansión por las redes sociales	21
5.6 Colaboración con comedores sociales	23
6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS	24
6.1 Contratación y subcontratación del personal.....	24
6.2 Organización empresarial	26
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	30
7.1 Análisis y viabilidad financiera	30
7.2 Balance provisional	33
7.3 Cuenta de resultados previsional	34
7.4 Valoración del riesgo	35

7.5	Valoración de la empresa	36
8.	ASPECTOS JURÍDICOS.....	38
8.1	Aspectos legales específicos para el proyecto.....	38
8.2	Forma jurídica: estructura societaria	39
8.3	Registro de la página web	42
9.	CONCLUSIONES	43
10.	Agradecimientos.....	43
11.	BIBLIOGRAFIA.....	44
	ANEXOS	46

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. *Antecedentes: razones de interés*

En verano del 2012 realicé un curso finanzas en la “London School of Economics and Political Science”, (Londres). Durante mi estancia en la capital británica, tuve la oportunidad de descubrir el restaurante “Relais de Venice, L’Entrecôte”¹. Un restaurante de cocina francesa con una fórmula simple y eficaz basada en ofrecer un steak riquísimo con patatas fritas. Además de parecerme un concepto muy curioso, pero a la vez triunfador, observé diariamente la gran masa de consumidores y amantes de la carne que se reunían allí a todas horas.

En 1959, Paul Gineste de Saurios compró un restaurante italiano llamado “Le Relais de Venise” en el distrito 17 de París, con la intención de desarrollar un mercado para los vinos producidos por el “Château de saurios”, una antigua bodega de su familia cerca de Toulouse, en el suroeste de Francia.

Para acompañar al vino, el Sr. Gineste de Saurios, conservó el estilo veneciano y añadió una fórmula simple ofreciendo a los clientes un menú sin opción de elección: un plato de ensalada seguido de un steak con patatas fritas. Actualmente, la empresa se encuentra en un plan de expansión internacional fuera de las fronteras francesas que le ha llevado a abrir un restaurante en otras ciudades como Dubai, Nueva York o Shanghai. Dos hijas de Gineste de Saurios abrieron un primer restaurante con el nombre de L’Entrecôte Porte-Maillot y poco más tarde, su otra hija abrió Le Relais de L’Entrecôte, todos con la misma fórmula exitosa y con el mismo planteamiento que el padre había iniciado.

Fruto de mis observaciones, empecé a pensar en lo que supondría implantar este concepto en España, adaptándolo a nuestra cultura y gustos culinarios. Investigué sobre el restaurante y la posibilidad de hacer una franquicia en la ciudad condal. Sin embargo, pensé que el modelo de negocio se podía mejorar y por eso, he decidido crear mi propia empresa; un restaurante de calidad, cercano al cliente. De este modo, mi propuesta se basa en instaurar mi propio modelo de negocio inspirado en la fórmula del Sr. Gineste de Saurios, mejorando y añadiendo nuevas propuestas que se adapten con la cultura y las necesidades de nuestro país.

¹ <http://www.relaisdevenise.com>

Desde que acudí la primera vez al Relais de Venice en Canary Wharf, he repetido muchas veces en la misma ciudad de Londres y en París. Cada vez, estoy más seguro de que un modelo parecido a éste, podría funcionar muy bien en nuestro país.

Con dos amigos estuvimos intentando ponernos en contacto con la central en París para preguntar si era posible conseguir una franquicia para instalarla en Barcelona. Desafortunadamente, no obtuvimos respuesta y dado que nos fuimos de intercambio en ese momento, no proseguimos con el proyecto.

Por todo ello, creo que este es el momento ideal para desarrollar el plan de negocio de mi propio restaurante. Estar realmente motivado e involucrado creo que puede ser muy beneficioso ya que realmente podré disfrutar haciendo este plan de negocio y aprendiendo de emprendedores y profesionales del sector con tanta experiencia.

1.2. Concepto de negocio ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?

¿Qué?

La visión de la empresa es convertirse en un restaurante que una los conceptos de comida saludable y de calidad. El objetivo es convertirse en una cadena de restaurantes de referencia en Barcelona primando la fidelización del cliente.

¿Quién?

El restaurante se dirige a todos aquellos amantes de la carne que deseen disfrutar de una comida excelente en un ambiente agradable y cercano.

¿Cómo?

El restaurante pondrá énfasis en dar a conocer el ADN de su marca creciendo rápidamente para captar nuevos clientes basándose en la ventaja competitiva calidad/precio.

1.3. Misión

APTC es un restaurante creativo e innovador que mediante su fórmula sencilla ofrece carne ecológica de buena calidad. Su sabor, aroma y textura hacen de nuestra carne un

producto especial. La misión de la empresa es dar a conocer la marca en busca de nuevos clientes para que acudan al restaurante.

1.4. Visión

Mediante el tándem calidad-saludable se aporta valor para fomentar el crecimiento. Además, la destinación de los beneficios a reservas de es un factor clave para la capitalización de la empresa que contribuye a su expansión. Se pretende conseguir que el restaurante sea un sitio de referencia en la ciudad condal.

2. OBJETIVOS

Los objetivos principales del restaurante son:

1. **Grado elevado de satisfacción del cliente:** Lo más importante para el buen funcionamiento del restaurante es conseguir que este lo más lleno posible. Para lograrlo, el cliente debe disfrutar de una comida agradable queriendo regresar en otro momento. El grado de satisfacción del cliente es también básico para que las referencias que los clientes den a sus familiares u amigos sean buenas y éstos, tengan muchas ganas de visitarnos.
2. **Calidad de la materia prima y del servicio:** Es esencial tener buenos proveedores y servir comida de calidad. El servicio debe ser profesional, amable y entregado para que el cliente se sienta como en casa.
3. **Innovación y creatividad:** Dada la gran oferta gastronómica que existe en nuestro país, se proponen una variedad de entrantes creativos y de calidad que seguro que dejarán a más de uno boquiabierto.
4. **Crecimiento y expansión:** A largo plazo el objetivo de la empresa es la expansión. El restaurante es el primero de un largo proyecto y por eso, un objetivo claro es la consecución de beneficios para capitalizar la empresa y próximamente valorar la apertura de nuevos restaurantes.

2.1. Preguntas claves

Todo Business Plan debe contener unas preguntas claves y unas hipótesis que marcan la hoja de ruta para poder llevarlo a cabo. Son el punto de inicio de muchas preguntas que irán surgiendo y se deberán resolverse.

1. ¿Cuál es la cultura de la empresa?
2. ¿A qué tipo de consumidores va dirigido?
3. ¿Qué plan de marketing se llevará a cabo?
4. ¿Cómo se diferenciará de sus competidores?

5. ¿Dónde se ubicará?
6. ¿Quién son los proveedores?
7. ¿Cuánto personal necesito?
8. ¿Cuál será el modelo de financiación?
9. ¿Cuál será la inversión necesaria para iniciar el restaurante?
10. ¿Qué tipo de sociedad debe adoptarse?

2.2. *Hipótesis*

- ❖ Los restaurantes que ofrecen solamente un menú al cliente obtienen más margen de beneficio ya que consiguen eliminar las mermas y a la vez ofrecer un precio muy competitivo al cliente.
- ❖ El consumidor español esta cada vez más interesado en la rapidez del servicio y con el concepto de un menú cerrado con pocas opciones a escoger será básico conseguir más celeridad en el servicio.
- ❖ La localización del restaurante será un elemento clave a la hora de posicionar lo que en un futuro puede convertirse en una cadena de restaurantes.
- ❖ La previsión financiera inicial de 90.000€ será suficiente para la puesta en marcha de la entidad.

3. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD

3.1. Investigación de mercado

Cientes Perfil primarios (*Core Business customers*):

Este perfil de cliente aportará un porcentaje muy elevado de nuestros ingresos, así que hay que asegurarse que se destinan nuestras campañas de marketing a captar este cliente target.

Comidas/cenas de ocio para jóvenes:

Características demográficas :

Personas residentes en Barcelona de entre 22 y 30 años que suelen salir a comer y/o a cenar fuera durante los fines de semana o las noches entre semana con un grupo de amigos.

Características psicográficas (estilo de vida asociado):

Este grupo de consumidores tienen un poder adquisitivo medio-alto y suelen destinar un % importante de su salario mensual en el canal HORECA, es decir en comida en restauración.

Definición de sus *Insights*:

Con la entrada reciente en el mundo profesional, los consumidores acudirán a APTC con un grupo de amigos para disfrutar de su tiempo libre. Buscan pasar un rato agradable y largo en el restaurante por lo que se espera que suelen pedir además de la comida, vino y postre.

Comidas/cenas de ocio para familias:

Características demográficas :

Personas residentes en Barcelona o alrededores de entre 30 y 45 años que suelen salir a comer los fines de semana con la familia

Características psicográficas (estilo de vida asociado):

Este grupo de consumidores tienen un poder adquisitivo medio-alto y suelen salir a comer o a cenar fuera los fines de semana con el objetivo de no tener que cocinar en casa y a la vez disfrutar de comida de calidad.

Definición de sus *Insights*:

Estos consumidores buscan un restaurante con un ambiente distendido donde puedan llevar sus hijos sin problemas y un precio de menú razonable.

Cientes secundarios:

Comidas/cenas de conveniencia:

Características demográficas:

Personas trabajadoras en Barcelona de entre 25 y 55 años que disponen de un mínimo de una hora para comer.

Características psicográficas (estilo de vida asociado):

Este grupo de consumidores tienen un salario medio de unos 1.500-2.000 euros lo que les permite poder venir a comer a nuestro restaurante y disfrutar de la calidad de nuestros productos. Habrá que tener en cuenta que es posible que este subgrupo sólo acuda a nuestro restaurante un máximo de una vez a la semana debido a la exclusividad de nuestro plato principal.

Definición de sus *Insights*:

Estos consumidores buscan comer entre semana una dieta equilibrada pero completa.

Cientes terciarios:

Turistas que visitan Barcelona:

Como ya se ha comentado anteriormente, Barcelona es una de las ciudades con más turistas en Europa. Estos turistas vienen en busca de la comida de calidad que ofrece la dieta Mediterránea y APTC les ofrecerá no sólo esos alimentos, sino que también les permitirá disfrutar de una estancia agradable en un local en el centro de la ciudad condal con un buen vino y un buen postre. Cabe destacar también, que la céntrica localización del local estará especialmente ubicado en una zona de gran afluencia turística.

3.2. "Porter's five forces model"

A) Poder de negociación de los compradores o clientes

En el mundo de la restauración, los clientes tienen una baja capacidad de actuación sobre la política de precios que ofrecen los restaurantes. Aunque es cierto, que la elección del consumidor se basa en sus gustos preferidos y el precio de la carta, los clientes no tienen una influencia destacada en el poder de negociación de los precios.

Por otro lado, el servicio de la restauración no es obligatorio o un servicio de necesidad, hecho que supone la existencia de una elasticidad alta por parte del precio respecto la demanda. En modo general, si los precios que se ofrecen son más bajos, los consumidores tendrán más tentaciones a ir a ese restaurante. Sin embargo, esto no significa que los clientes prefieran los restaurantes con comida más barata, sino que según sus gustos y la calidad de la comida, las personas irán más veces a comer fuera a algún restaurante. La posibilidad de cocinarse en casa hace que el servicio de la restauración no sea necesario y se contemple como un servicio de disfrute destinado al público.

B) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Actualmente, la tipología de los restaurantes es muy variada y encontramos sandwicherías, hamburgueserías, cervecerías, cafeterías o marisquería entre otros. Cada vez más las empresas implementan estrategias de marketing y planes de innovación para diferenciarse de sus competidores. Hay proveedores que son

compañías muy grandes que distribuyen a muchas empresas y tienen que adaptarse a sus clientes ya que como ha quedado reflejado la oferta de la restauración es muy diversa. Estos proveedores deberán negociar con los clientes los detalles de los pedidos y pierden, muchos de ellos, tiempo de actuación en diseñar los encargos concretos para cada cliente.

También, encontramos proveedores que tienen un solo cliente lo cual es muy arriesgado, y otros proveedores que tienen clientes de una misma orientación culinaria. Los proveedores de APTC son de este tipo y se benefician de nuestra fórmula ya que al no ofrecer la posibilidad de elegir un segundo plato, los volúmenes de entrecot que se piden son muy elevados.

C) Amenaza de nuevos competidores entrantes

La aparición de nuevos competidores no es algo inusual, sino todo lo contrario. La escasa inversión que se necesita, comparada con otros negocios, es una amenaza para los otros restaurantes de la zona. Es posible que APTC se inaugure con ningún competidor en la zona pero en cuestión de poco tiempo aparezcan nuevos competidores, ya sean empresas nuevas o franquicias de restaurantes consolidados con reputación y buena fama.

Lo que se pretende en APTC, pues, es conseguir establecer la fuerza de nuestra marca durante los primeros meses con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes.

El elemento clave de diferenciación de nuestro restaurante en relación a cualquier otro que se pueda establecer a nuestros alrededores será la calidad de la materia prima (la carne) así como las salsas que se ofrecen, manteniendo en todo momento la receta en secreto para evitar plagios en este aspecto.

Los consumidores como personas racionales que son se dejan llevar por sus gustos y sus preferencias. Sin embargo, la abundante oferta del mercado hace que a pesar de la fidelización con algunos clientes, otros decidan probar otros restaurantes que pueden llegar a gustarles más.

D) Amenaza de productos sustitutos

Los principales competidores de los restaurantes son las cadenas o pequeños comercios de comida preparada. Estas empresas que se han disparado en los últimos

años, están siendo una amenaza para los restaurantes.

Desgraciadamente, estas compañías atraen muchos consumidores que prefieren comer en casa pero no pueden o no les apetece cocinar.

E) Rivalidad entre los competidores

Las empresas del sector de la restauración se están dando cuenta de que hay que buscar la manera de diferenciarse de los competidores y convertir su producto o su estilo en algo especial y un tanto exclusivo. La rivalidad de los competidores es muy elevada y todo apunta a que lo seguirá siendo, por eso es necesario fidelizar a los clientes y hacer de tu restaurante un lugar especial para atraer el máximo número de comensales.

3.3. Análisis de los competidores

Como ya se conoce, el sector de la restauración es un sector con mucha oferta. Por eso, hay que investigar acerca de los competidores e intentar distanciarse lo máximo posible con el fin de obtener nuevos clientes y mantener los clientes fijos.

La oferta gastronómica es muy elevada, pero para posicionarse en el mercado APTC ha analizado algunos de sus competidores directos, aquellos que su producto estrella sea la carne. La excelencia en la carne y un precio adecuado es lo que buscan los amantes de este sector. Por eso, en APTC tratamos de adaptarnos a esas necesidades y ofrecer un menú que satisfaga esas peticiones en la medida de lo posible.

A continuación, se ha creado una tabla de comparación que compara diferentes variables como pueden ser la calidad de la comida, el precio, el ambiente del local y la calidad del servicio precio y otros entre APTC y sus principales competidores directos.

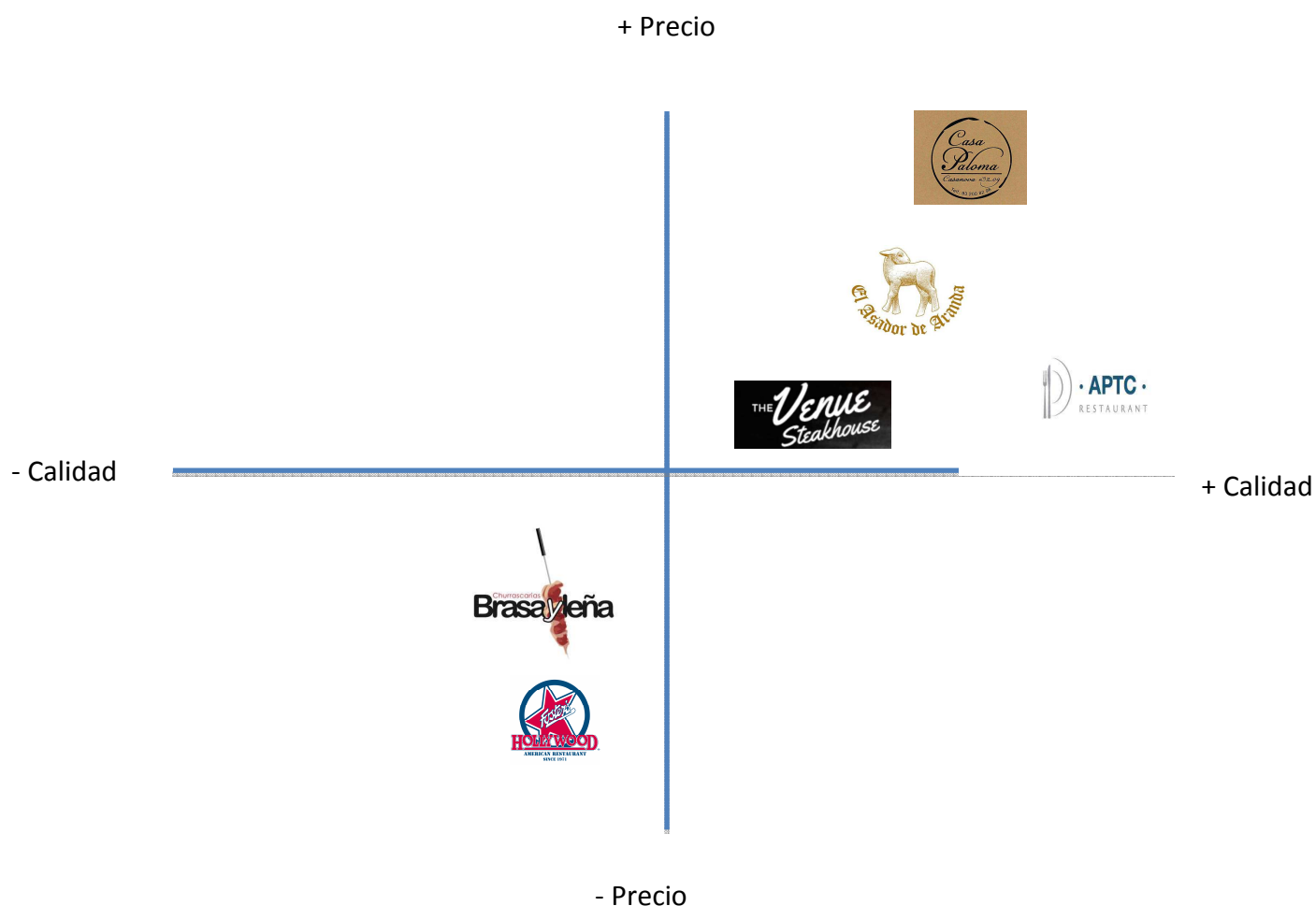
Todos los competidores analizados son restaurantes que ofrecen productos parecidos a nuestra carne, es decir locales especializados en la oferta de carnes. Se considera que estos restaurantes son los competidores principales ya que teniendo en cuenta los clientes perfil *core business* que se han descrito anteriormente, los clientes principales acudirán a nuestro restaurante no por proximidad sino viniendo a buscar la calidad de la carne y el placer de poder disfrutar de las salsas con receta secreta.

Tabla 1: Análisis de los competidores (Elaboración propia)

	Calidad de la comida	Precio	Ambiente del local	Calidad del servicio
APTC	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
Foster's Hollywood	●	● ●	● ●	●
The venue steak house	● ●	● ●	● ●	● ● ●
Asador de aranda	● ● ●	● ● ●	●	● ●
Brasa y leña	●	● ●	●	● ●
Casa Paloma	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●

También se ha decidido comparar cómo se posicionarían las empresas analizadas en relación al precio y la calidad de la comida.

Figura 1: Posición en el mercado



APTC es un restaurante en creación, por lo que los atributos que se mencionan son resultado de lo que se pretende conseguir.

Otro tipo de competencia teniendo en cuenta a todos aquellos usuarios de nuestro local que acudan por conveniencia o proximidad en la zona serían los restaurantes próximos a APTC, como podrían ser el Teleferic o el Miu. Como se ha comentado anteriormente, lo que nos distinguirá de ellos será la diferencia de productos, que difieren mucho de las tapas que se ofrece en el Teleferic o la comida japonesa que se ofrece en el Miu.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Política de productos

A) Marca

En primer lugar, se registrará la marca APTC con el logo de la empresa para dejar constancia del nombre para evitar que nadie se lo pueda apropiar. El nombre APTC es un juego de letras que representa la palabra “apetece”. Es un nombre ingenioso, fácil de recordar y muy común, ya que esta palabra la usamos continuamente.

B) Portafolio de producto

Nuestra propuesta es ofrecer una selección de productos clásicos teniendo en cuenta la época del año.

El consumidor podrá elegir:

ENTRANTES

- Entrante del día*
- Ensalada César
- Ensalada de queso de cabra
- Sopa/Crema

*El entrante del día será un plato consensuado con los dos chefs. Los jueves por la tarde se elegirá el entrante del día para los siguientes 7 días.

PLATO PRINCIPAL

- STEAK con patatas fritas con 3 salsas (Café de París, bearnesa, de champiñones)

Salsa café París: Elaborada con diferentes especias y hierbas mezcladas en una base de mantequilla.

Salsa bearnesa: Emulsionada a base de mantequilla y yema de huevo, condimentado con estragón y chalotas, con perifollo, cocinado en vino y vinagre para hacer un glaseado.

Salsa de champiñones: Salsa suave con champiñones laminados al estilo del chef.

POSTRES

- Brownie con helado de vainilla
- APTC cheesecake
- Tarta de limón con merengue
- Brocheta de fruta
- Helados (vainilla, chocolate, pistacho)

EXTRAS

Pan, vino de la casa, agua y cafés incluidos en el menú

***Ninguno de nuestros productos contiene gluten**

Se dispone de una gran variedad de vinos en nuestra bodega a disposición de nuestros clientes.

El menú tendrá un precio de cerrado de 25€ y las bebidas que no estén incluidas se cobrarán a parte.

4.2 Previsión y plan de venta

En APTC se ha diseñado una propuesta optimista y una propuesta pesimista acerca de la media de clientes que vendrán al restaurante. La previsión es hacer entre 2 y 3 turnos según el volumen de gente que nos visite. El horario de apertura es de lunes a jueves de 12:30 a 16:30 y de 19:00 a 00.00 y de viernes a domingo de 12:30h a 17:30h y de 19:00 a 01.00h. Estos horarios cumplen todas las normativas de apertura de locales de restauración que se especifican en el apartado de requerimientos jurídicos.

En la tabla siguiente, se recoge una visión optimista sobre el número medio de personas que se prevé que acudan al restaurante.

Tabla 2: Previsión optimista de clientes

(Num. Pers)	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comida-Primer turno	45	45	45	45	45	50	50
Comida-Segundo turno	45	45	45	45	45	60	60
Comida-Tercer turno						30	30
Cena-Primer turno	45	45	45	45	50	60	60
Cena-Segundo Turno	45	45	45	45	50	60	60
Gasto medio por persona	25€/pers	25€/pers	25€/pers	25€/pers	25€/pers	25€/pers	25€/pers
Ingresos medios esperados	4.500€	4.500€	4.500€	4.500€	4.750€	6.500€	6.500€
Ingresos Totales	35.750€/semana						

Se ha tenido en cuenta en todo momento que nuestra capacidad máxima en el local es de 90 personas sentadas, y se ha considerado adecuado proponer en el escenario optimista que durante las horas punta en los turnos de mediodía de los fines de semana se tendrán en el restaurante aproximadamente un 89% de capacidad, es decir 80 personas.

Para calcular los ingresos esperados anualmente, se han multiplicado los ingresos semanales por 48 semanas excluyendo de esta manera las 4 semanas de agosto donde se espera que la afluencia sea mucho menor debido a que durante ese periodo los clientes serán mayoritariamente turistas que estén visitando la ciudad.

Los ingresos estimados anteriormente supondrían unos ingresos anuales de 35.750€*48 semanas=1.716.000€

Hasta que el restaurante no este en funcionamiento es difícil determinar el número de clientes. Por eso, es prudente hacer una previsión con una visión más pesimista ya que hay que estar preparados por si los resultados finales no son los esperados en un principio.

Tabla 3: Previsión pesimista de clientes

(Num. Pers)	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comida-Primer turno	25	25	25	25	25	40	40
Comida-Segundo turno	25	25	25	25	25	40	40
Comida-Tercer turno							
Cena-Primer turno	25	25	25	25	40	50	50
Cena-Segundo Turno	25	25	25	30	40	50	50
Cena-Tercer turno							
Ingresos esperados	2.500€	2.500€	2.500€	2.625€	3.250€	4.500€	4.500€
Ingresos Totales	22.375€/semana						

Nota: Los números en las tablas son suposiciones que utilizaremos como *inputs* en nuestro modelo financiero. Hemos considerado que estas suposiciones son las más adecuadas teniendo en cuenta la capacidad del local y la afluencia de clientes que se han observado en los diferentes restaurantes que se han estudiado durante el trabajo

5. PLAN DE ACTUACIÓN Y ESTRATEGIAS

5.1 Localización

El restaurante estará situado en el centro de la ciudad en la calle Enrique Granados número 125 (entre París y Córcega). Es un sitio estratégico dónde hay una gran cantidad de comercios y muchas oficinas. Es una zona del barrio del “Eixample” muy conocida por los barceloneses y transitada por muchos turistas.

Es un local de 160m² totalmente adaptado que tiene una capacidad máxima de 110 personas. Dispone de una salida de humos y cuenta con todos los requisitos necesarios para habilitarse como restaurante.

Antiguamente, en este local había una cafetería muy conocida en el barrio que cerró por jubilación de los dueños. El local llevaba 2 años sin usarse y ha sido necesaria una remodelación y limpieza profunda.

Dirección y contacto

C/ Enrique Granados 125 08011 Barcelona

Teléfono: 932059999

Email: aptc@restaurante.es

Web: www.aptc-c.es

¿Cómo llegar?

- Ferrocarril de la Generalitat de Catalunya (parada Provenza)
- Bus 58,64,68
- Metro L5 y L3 (parada Paseo de Gracia- Rosselló)

Figura 2:



Figura 2: Ubicación de APTC

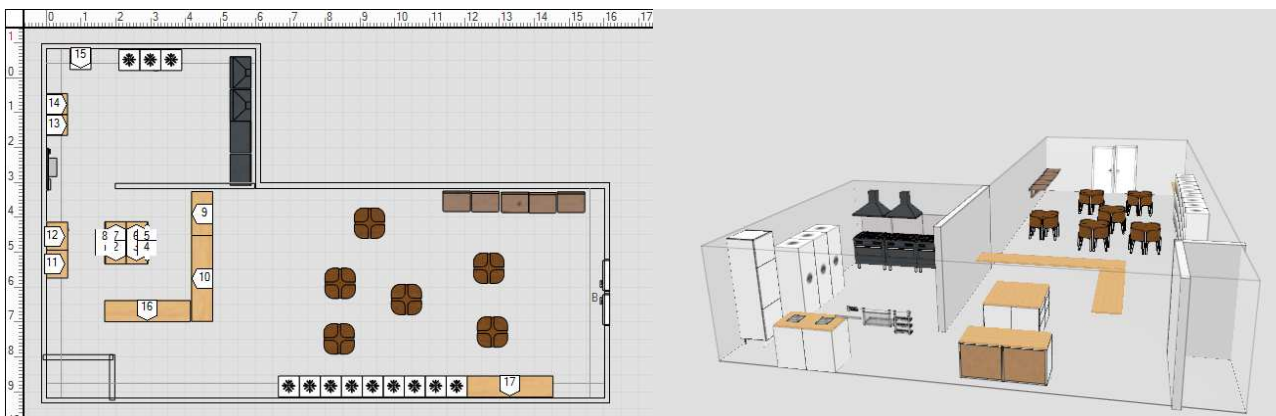
Fuente: <https://www.google.es/maps/place/Calle+de+Enrique+Granados+125,+08008+Barcelona/@41.3935639,2.1546159,16z/data=!4m2!3m1!1s0x12a4a29a80bd8677:0xfce6506ca842f52e>

5.2 Distribución interna

El restaurante nace en un local amplio con una terraza agradable para el que lo desee. Las mesas han sido distribuidas de una forma razonada para aprovechar el espacio de la mejor forma posible. En el siguiente plano se puede observar la distribución de las mesas y la ubicación de la cocina.

El local tendrá 160 metros cuadrados aproximadamente. Del total de espacio, un 25% del local se dedicará a la cocina (40 metros cuadrados) y otros 10 metros cuadrados a los baños. Eso nos deja 110 metros cuadrados para distribuir las mesas. El local tendrá tres tipos de mesas: mesas con capacidad para 2, 4 y 6 personas. Las mesas de 2 personas medirán 1x1 metros, las mesas de 4 personas medirán 2x1 metros y las de 6 personas 3x1 metros. Se pondrán 6 mesas de 2 personas, 12 mesas de 4 personas y 5 mesas de 6 o más personas. Eso da una capacidad de aforo de 90 personas sentadas, con todas las mesas ocupando un espacio de 60 metros cuadrados, lo que supone suficiente espacio libre entre mesa y mesa y además, permite facilitar el trabajo de los camareros.

Figura 3: Plano del restaurante



5.3 Aspectos a considerar para obtener la licencia

Instalación técnica:

Dado que antiguamente el local seleccionado era una cafetería, se dispone de un tipo de cableado especial libre de halógenos, es decir un cable no propagador del fuego, con emisión de humo y opacidad reducida. Se prevé añadir focos de luz en la remodelación del local para dar más luminosidad a la sala.

Instalación de gas:

La instalación de gas es inferior a 70 KW, pero aun así, es imprescindible que una empresa autorizada emita un boletín para que quede legalizada la instalación.

Cuarto de residuos:

Es obligatorio disponer de un cuarto de residuos en el propio establecimiento. Así está regulado en la Circular Interna del Ayuntamiento de Barcelona, Nº Orden 093/2013. Como en la antigua cafetería lo había, no surgirán inconvenientes.

Accesibilidad para personas en silla de ruedas:

El suelo del local está alineado con el suelo de la calle por lo que no hay ninguna barrera arquitectónica que impida entrar en el restaurante. El aseo esta totalmente adaptado con espacio suficiente para que el usuario pueda entrar con facilidad y manejarse con comodidad. Además cuenta con una barandilla para poder sujetarse y el lavamanos y el secador están a una altura de fácil acceso.

Ventilación:

El local cuenta con ventilación natural y ventilación artificial. La abertura de ventanas se usa para airear el ambiente en la sala y para refrescar a los clientes. Por otro lado, se dispone de un sistema de aire acondicionado y de calefacción para usarlos atendiendo a las necesidades de los clientes en las distintas épocas del año.

Salida de humos:

En la cocina hay una salida de humos para evitar que se concentre el humo y huela demasiado a comida. Dicha salida cuenta con unos filtros retenedores de grasas que hacen fluir el humo hacia el exterior. La distancia de la chimenea a los edificios vecinos es superior a 10 metros.

Altura del local:

Se cumple con la altura mínima que se establece para obtener la licencia de 2,5m ya que la altura de APTC es de 3,5m.

Seguridad en caso de incendio:

En un caso inesperado de incendio, la cocina está equipada con extintores y mantas apagafuegos. En la sala también encontramos 3 extintores repartidos en las 2 paredes maestras y 1 en la pared contingente.

5.4 *Los proveedores*

Los proveedores de APTC han sido seleccionados tras una búsqueda exhaustiva para poder ofrecer el mejor producto a sus clientes. La materia prima del plato principal es comprada en la empresa ROIA ECOLOGICA DE LOS PIRINEOS². Es una empresa catalana creada en 2004 por ganaderos de los Pirineos, ubicada en La Pobla de Segur, que produce y comercializa ternera ecológica y cordero ecológico. Por su manera de criarla y el lugar donde se cría, la carne tienen un sabor y una textura único. Los animales se crían en parajes naturales del Alto Pirineo, directamente en contacto con la naturaleza y en espacios vírgenes. De esta forma se le otorga al producto un valor añadido que representará numerosas ventajas para los consumidores.

Dado el alto volumen de quilos de entrecot que se van a comprar cada semana, se ha llegado a un acuerdo con los proveedores y ofrecen precios muy asequibles.

APTC es consciente que sus clientes son amantes de la buena carne y por eso es fundamental, que la carne sea de máxima calidad. Cada martes y cada viernes a las 10.00h mediante un transportista llega al restaurante todo el pedido que se ha previsto. El pedido que se realiza es constante en función del número de personas que se han estimado que nos visitarán.

Aunque la carne es el plato estrella, se tienen otros proveedores en el área metropolitana de Barcelona que envían un pedido de hortalizas y frutas cada 2 días para que nuestros chefs tenga productos frescos para poder elaborar los entrantes y los postres.

² <http://www.ecologicadelospirineos.com/>

Toda buena comida debe de acompañarse con la bebida que más le apetezca al consumidor. Es por eso que contamos con refrescos varios que nos facilitan sus empresas como Moritz o Estrella-Damm. Aquellos que lo deseen pueden elegir entre una gran variedad de vinos que se encuentran depositados en la bodega. APTC ha sido asesorado por Jordi Ferrer, un sumiller actualmente jubilado, que ha recomendado vinos variados de buena calidad de la bodega Sumarroca.

La materia prima restante es comprada en el Supermercado Aldi, un supermercado ecológico que está haciendo una redistribución de sus productos mediante la reducción de precios para captar más clientes. Aldi simplifica sus procesos de operaciones para que sus clientes puedan disfrutar de la máxima calidad a un precio asequible. La compra se realiza de forma semanal en el Supermercado de Esplugues del Llobregat de forma online y el Supermercado, a través de su servicio de transporte se hace llegar la comanda al restaurante.

5.5 Expansión por las redes sociales

Actualmente vivimos en el mundo de las tecnologías dónde estar conectado en la red es fundamental para darse a conocer. Se ha comprado el dominio de una página web: www.apt-c.es para próximamente mostrar el menú, ubicación del local, fotos del restaurante y cualquier dato de interés para nuestros clientes. Mediante la página web los clientes podrán hacer una reserva siempre que este disponible. Cabe recordar que la política de la empresa establece que el 50% de mesas del restaurante será para reservas previas y el otro 50% restante no estará permitido reservarlo.

Además, se ha creado un cuenta de twitter y una cuenta de instagram para estar activos en las redes sociales y dar a conocer la marca. La actividad de las redes sociales es otra estrategia de expansión. Por medio de estas redes sociales, se harán promociones y descuentos mensuales de los que los clientes se podrán beneficiar.

Por otro lado, se pretende que el clásico boca-oreja sea una medida eficaz de publicidad y marketing para que se extienda la marca APTC de forma veloz.

APTC se ha puesto en contacto con un portal de gastronomía que se llama El Tenedor³ con el que se ofrecerán descuentos para APTC si se reserva con antelación. Este acuerdo será muy provechoso para la compañía ya que conseguirá captar más clientes.

³ <http://www.eltenedor.es>

5.6 *Colaboración con comedores sociales*

En APTC somos conscientes de que hay mucha gente que no tiene dinero para comer y acude a comedores sociales. En la mayoría de restaurantes, las mermas, es decir, los productos que no han sido consumidos por los clientes se tiran a la basura desperdiciando grandes cantidades de comida.

Como empresa solidaria con el medio ambiente y sensibilizada con los problemas sociales actuales, APTC ha llegado un acuerdo con “Arrels Fundació”⁴, una entidad que gestiona varios comedores sociales en la ciudad condal. Cada semana se hará un envío de las mermas que han sobrado para que los asistentes a estos comedores sociales puedan aprovechar nuestra comida.

⁴ <http://www.arrelsfundacio.org/es/que-hacemos/alimentarse/>

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

6.1 *Contratación y subcontratación del personal*

El restaurante cuenta con un personal de 21 personas en las cuales se encuentran: 1 Director general, 1 gerente del restaurante, 1 jefe de sala, 2 chefs, 6 ayudantes de cocina y 10 camareros.

Actualmente, todo el personal está contratado a tiempo indefinido. Sin embargo, se prevé que en el periodo de verano se amplíe la plantilla mediante contratos temporales para sustituir al personal que disfrute del período vacacional. Los chefs fueron recomendados por un conocido del equipo de dirección y tras pasar unas pruebas de cocina y evaluar sus CV fueron contratados. Los perfiles que se han buscado son el tipo de personas que cumplen todos los requisitos para poder llevar a cabo las funciones de cada puesto de trabajo que se especifican a continuación en este trabajo. Respecto a los asistentes de cocina y los camareros, se ha hecho una selección entre todos los currículums que se recibieron acompañados con una entrevista personal y una prueba de cocina.

Los empleados contarán con un proceso de formación antes de la inauguración del restaurante y se prevé que continúe durante los próximos meses. Esta formación está focalizada en los modales, técnicas de comunicación y técnicas para servir. Desde el equipo de dirección se quiere dar todas las facilidades para que los empleados sean capaces de realizar el trabajo de una forma profesional siendo especialmente amables con los clientes.

La jornada de trabajo es la pactada en el contrato de trabajo pero en ningún caso superara las 40h semanales (1791 horas de trabajo anuales) de trabajo efectivo estipuladas por ley de convenio en la industria de la hostelería y el turismo (Capítulo 8 artículo 28)⁵. Los empleados gozarán de dos días de festivo y esos días se fijarán cada mes en el calendario laboral que facilitará la dirección a sus empleados.

Como los turnos de comida son inferiores a 6 horas, la empresa no está obligada a conceder un período de descanso de 20 minutos a sus trabajadores. Se permite que los empleados vayan al servicio pero se estipula un turno continuo sin interrupciones innecesarias.

5 <http://expertolaboralonline.com/wp-content/uploads/2014/12/Hosteleria-de-Catalunya-Convenio-2014-2016.pdf>

El coste empresarial de la plantilla es el siguiente:

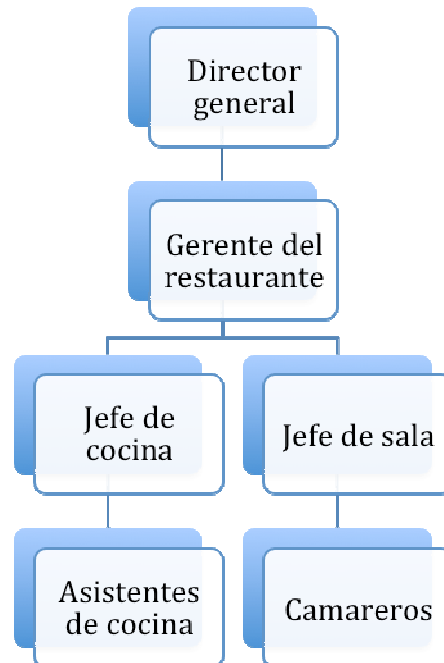
Tabla 4: El coste empresarial

Categoría empleado	Salario mensual por empleado sin SS	Salario mensual por empleado con SS	Número de empleados por categoría	TOTAL
Camareros	8.040€	12.000€	10	120.000€
Asistentes de cocina	9.648€	14.400€	6	86.400€
Jefe de cocina	18.760€	28000€	2	56.000€
Jefe de Sala	16.080€	24000€	1	24.000€
Gerente del restaurante	23.450€	35.000€	1	35.000€
Director General	30.150€	45.000€	1	45.000€
TOTAL				366.400€

La seguridad social representa el 33% del salario del personal.

6.2 Organización empresarial

Figura 4: Organización Jerárquica



A continuación se especificaran las funciones, responsabilidades y perfiles de los siguientes puestos:

Director General

Funciones

- Tener una visión general de la compañía
- Mantener informados a los accionistas sobre el funcionamiento de APTC
- Evaluar el crecimiento de la empresa y planificar el plan de expansión
- Triangular la información recibida de nuestros consumidores y usarla en consecuencia
- Creación de promociones permanentes y temporales
- Relación con los proveedores, planificación de la producción necesaria diaria
- Relación con los gestores externalizados de

	<ul style="list-style-type: none"> contabilidad para determinar los presupuestos mensuales - Contratación de capital humano de la empresa - Seguimiento del rendimiento de los trabajadores de APTC
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones sobre la estrategia organizativa a seguir - Conseguir que los clientes potenciales perciban la imagen adecuado de lo que APTC representa
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en administración y dirección de empresas - Experiencia laboral en el sector de la restauración - Actitud proactiva, persona con iniciativa, aptitudes de liderazgo

Gerente del Restaurante

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de presupuestos y control de gastos - Dar el visto bueno a las innovaciones de comida propuestas por el chef - Revisión de facturas, contratos y temas burocráticos. - Gestión de la página web y las redes sociales
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un buen funcionamiento del restaurante (evitar rotura de stock, proveer de un servicio de calidad y eficaz, calidad de los alimentos, etc.)
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral extensa en el sector de la restauración - Aptitudes de liderazgo y motivación - Actitud activa (horario prolongado y de acción)

Jefe de Sala

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y gestión del restaurante. (Abrir y
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - cerrar el restaurante) - Encargado de la luminosidad, aire acondicionado, etc. - Acompañamiento de los clientes a sus mesas - Distribución y ordenación de camareros
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el buen funcionamiento del restaurante. - Solucionar cualquier problema que pueda surgir
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> - 5 años mínimo de experiencia en el sector de la restauración - Aptitudes de liderazgo y motivación - Experiencia en gestión de personas

Jefe de cocina

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de los menús - Realizar la formación de los procesos de cocción a los empleados del restaurante - Prever las cantidades de unidades vendidas diariamente aproximadamente
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer comida de excelente calidad - Asegurarse que la comida que traen los proveedores llega en perfecto estado
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el sector de la restauración - Experiencia en gestión de personas

Asistentes de cocina

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de cocinar los productos - Proporcionar ayuda a los chefs - Limpieza del restaurante (recoger bandejas, limpieza de baños)
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el buen funcionamiento de

restaurante

Perfiles

- Experiencia en el sector de la restauración
 - Actitud proactiva, aptitudes sociales
-

Camareros

Funciones

- Servir la comida de forma rápida y elegante
- Amabilidad y acercamiento al cliente
- Cobrar a los clientes

Responsabilidades

- Garantizar el buen funcionamiento del restaurante

Perfiles

- Experiencia en el sector de la restauración
 - Actitud proactiva, aptitudes sociales
-

Fuente: www.socialworkout.com

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Análisis y viabilidad financiera

Para iniciar la puesta en funcionamiento del restaurante se necesita un elevado importe. Para ello, APTC ha contactado con Barcelona Business Angels, una empresa catalana que acoge ideas de negocio y las presenta en un foro a sus socios Business Angels.

De este modo, en setiembre 2015 APTC asistirá al foro de inversores que se organiza 2 veces al año para presentar este business plan frente cerca de un centenar de inversores.

Dados los cálculos previstos de personal, del alquiler del local y toda la materia prima que hay que comprar, se ha estimado la inversión inicial en 200.000€.

Si se consigue esta cantidad de dinero, el business plan que se propone sería viable ya que APTC tendría recursos suficientes para afrontar todos sus costes y gastos. La empresa se financiará con reservas, es decir, los beneficios no distribuidos se destinarán a las reservas de la empresa para capitalizarse.

Metodología Modelo Financiero

El modelo financiero se ha desarrollado en un documento de Excel con diferentes hojas mostrando: las hipótesis financieras, balance previsional, cuenta de PyG previsional, Necesidades de Capital de Trabajo, Repago de Deuda y Intereses, etc.

Es necesario tener en cuenta que se han introducido los números correspondientes a las hipótesis financieras que se comentarán a continuación de color azul. Por otro lado, se ha usado el verde para indicar aquellos números que provienen de otras hojas en el documento de Excel. Los números que están en negro son resultado de una fórmula de los demás números.

Inversiones en activos fijos

Las inversiones en Activo Fijo serán las siguientes:

Tabla 5: Inversiones en Activo Fijo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en Activo Fijo	200.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Fuente: Supuestos en nuestro modelo financiero basado en la previsión de costes y necesidades en caja

Durante el 2015, la inversión de 200.000€ financiará la puesta en marcha del pago del registro y la puesta en marcha de la *website*.

Durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019, no se prevé ninguna inversión extraordinaria, así que simplemente se asume que se invierten 10.000€ para cubrir adquisiciones de nueva maquinaria o mobiliario que se pueda necesitar o substituir.

Hipótesis financieras

Las hipótesis financieras utilizadas en el modelo financiero de APTC son las siguientes:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias:

Ventas 2016: 1.716.000€ (numero basado en análisis de clientes diarias por una media estimada de gasto por cliente que se ha mencionado anteriormente en este trabajo)

Margen Bruto: 45% (media en el sector de la restauración)

Crecimiento Ventas:

2017: 15%

2018: 20%

2019: 25%

2020: 30%

Impuesto Sociedades: 25%

Política de Dividendos: 30% a partir del 2016

Cuenta de Cash Flows:

Caja Inicial: 70000€

Retorno en Caja: 2%

Deuda y pago de Intereses:

Línea de Crédito: 500.00€

Tipo de interés en línea de crédito: 7%

Deuda Corto Plazo: 120.000€ a pagar en 5 años (amortizando 24000 cada año)

Tipo de interés en deuda a corto plazo: 6%

Patrimonio Neto:

Contribución Capital: 100.000€ (30.000 de Business Angels y 70.000 del socio inversor)

Mínimo en caja: 2.000 €

Inversiones en Activo Fijo:

Activo Fijo inicial: 200.000€

Activo Fijo 2016, 2017, 2018, 2019: 10.000€

Años a amortizar: 20 años

Necesidades de Capital de Trabajo:

Días a clientes: 1 día

Como se ha comentado en diversas ocasiones, APTC tiene un modelo de negocio donde cobrará a los clientes al momento vía efectivo o tarjeta de crédito. Se puede asumir, pues, que no se tardará más de un día en recibir los pagos de los clientes (el tiempo que se tarde en transferir el dinero del banco del cliente al nuestro).

Días en stock: 5 días

En este caso, este es un dato juega a favor de la empresa. Como ya se ha mencionado, la materia prima más usada en el restaurante será la carne que se podrá congelar y guardar durante un máximo de 7 días para conservar su calidad al máximo. Otro punto positivo para el restaurante es que debido a la exclusividad como plato principal de la carne con sus salsas esto nos permitirá reducir las mermas ya que la carne será el único elemento que se tendrá que almacenar y se sabrá del cierto que será el alimento obligatorio que se servirá a los clientes.

Días a proveedores: 30 días

Se negociará con los proveedores para establecer un pago cada mensualidad.

7.2 Balance provisional

Balance Previsional para APTC S.L.

Euros

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Caja	70.000,0 €	323.184,8 €	593.808,3 €	806.185,0 €	1.129.297,3 €	1.487.410, €
Clientes	0,0	4.701,4	5.406,6	6.487,9	8.109,9	10.542,8
Stock	0,0	7.757,3	8.434,3	9.537,2	11.191,6	13.600,2
Total Activo Corriente	70.000,0	335.643,4	607.649,2	822.210,1	1.148.598,8	1.511.553,1
Activo Fijo	200.000,0	190.702,4	181.857,1	251.464,3	239.523,8	228.035,7
Activos Intangibles	0,0	550,0	577,5	606,4	636,7	668,5
Total Activo	270.000,0 €	526.895,8 €	790.083,8 €	1.074.280,7 €	1.388.759,3 €	1.740.257,4 €
Proveedores	0,0 €	77.572,6 €	84.342,6 €	95.372,0 €	111.916,1 €	136.002,4 €
Total Pasivo Corriente	0,0	77.572,6	84.342,6	95.372,0	111.916,1	136.002,4
Línea de Crédito	50.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deuda a Corto Plazo	120.000,0	144.000,0	168.000,0	192.000,0	216.000,0	240.000,0
Total Pasivo	170.000,0	221.572,6	252.342,6	287.372,0	327.916,1	376.002,4
Total Patrimonio Neto	100.000,0	305.323,2	537.741,2	786.908,7	1.060.843,2	1.364.255,0
Total Pasivo + Patrimonio Neto	270.000,0 €	526.895,8 €	790.083,8 €	1.074.280,7 €	1.388.759,3 €	1.740.257,4 €

7.3 Cuenta de resultados previsional

Cuenta de Resultados Previsional para APTC S.L.

Euros

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Ventas	€ 0,0	€ 1.716.000,0	€ 1.973.400,0	€ 2.368.080,0	€ 2.960.100,0	€ 3.848.130,0
Coste de Ventas	0,0	943.800,0	1.026.168,0	1.160.359,2	1.361.646,0	1.654.695,9
Margen Bruto	0,0	772.200,0	947.232,0	1.207.720,8	1.598.454,0	2.193.434,1
Gastos administrativos	24.000,0	473.400,0	485.495,6	715.923,1	1.061.848,5	1.606.505,8
EBITDA (3)	(24.000,0)	298.800,0	461.736,4	491.797,7	536.605,5	586.928,3
Amortización	0,0	19.297,6	18.845,2	20.392,9	21.940,5	21.488,1
Depreciación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EBIT	(24.000,0)	279.502,4	442.891,2	471.404,8	514.665,0	565.440,2
Gastos Financieros		9.670,0	9.360,0	10.800,0	12.240,0	13.680,0
Ingresos Financieros	0,0	(3.931,8)	(9.169,9)	(13.999,9)	(19.354,8)	(26.167,1)
Beneficio antes de impuestos	(24.000,0)	273.764,2	442.701,1	474.604,8	521.779,8	577.927,2
Impuestos	0,0	68.441,1	110.675,3	118.651,2	130.445,0	144.481,8
BDT	(€ 24.000,00)	€ 205.323,17	€ 332.025,82	€ 355.953,57	€ 391.334,87	€ 433.445,43
Umbral de rentabilidad (en ventas)		€ 1.450.099,47	€ 1.549.038,77	€ 1.921.475,10	€ 2.477.029,81	€ 3.322.536,90

Como se puede observar, APTC tendrá beneficios después de impuestos positivos desde el primer año de apertura (2016) y estos beneficios se verán incrementados paulatinamente en cuanto se establezca la marca y los clientes se fidelicen a la calidad de los productos, pero también a un mejor aprovechamiento de economías de escala y un mejor conocimiento del sector y de la relación con los proveedores. Cabe destacar que se ha estipulado un aumento anual del margen bruto de un 3%.

7.4 *Valoración del riesgo*

Empezar un nuevo negocio siempre tiene sus riesgos. Estos riesgos son especialmente altos en los restaurantes por las razones explicadas a continuación:

- **Riesgos económicos:** España ha sufrido una grave crisis económica que tendrá sin duda impactos negativos. El riesgo más importante y evidente es la falta de liquidez y crédito además de los altos intereses para pedir préstamos o financiación en general. En el caso de que no se consiga financiación suficiente con los Business Angels, se tendría que incrementar las deudas con los bancos y en caso de que subiera el tipo de interés, sería un factor perjudicial en nuestro modelo financiero.. Este riesgo, es muy difícil de mitigar.
- **Riesgos de proveedores:** Actualmente, se puede observar que los precios de carne son muy volátiles. En APTC, la carne es una materia prima que se necesita en el día a día y por lo tanto existe un riesgo importante de un aumento de la partida compras debido a una subida del precio del proveedor. Sin embargo, el hecho de que APTC se encuentre en Barcelona es una ventaja ya que tiene acceso directo a distintos proveedores de carne ecológica. En ese caso se valoraría los diferentes proveedores con un previo estudio, para garantizar la calidad de la carne.
- **Riesgos de Salud:** Existen riesgos en cuanto a alergias que puedan padecer algunos de los consumidores o mal tratamiento de las materias primas. Sin embargo, nuestro negocio seguirá todas las normativas establecidas al respecto. APTC seguirá el proceso estándar de conservación de la carne para que este en perfecto estado a la hora de servirla. La carne estará conservada en los refrigeradores del restaurante a una temperatura idónea para su conservación.
- **Riesgos legales:** Conseguir las licencias para abrir un restaurante en España no es sencillo, como tampoco lo son los trámites para constituir una nueva empresa. Los procedimientos son muy estrictos y se necesita asesoramiento legal en todo momento (que ya se incluye como gasto en nuestro plan

financiero) Todos los requerimientos jurídicos para la apertura del local con el objetivo de conseguir las licencias que se especifican en el siguiente apartado serán gestionadas por nuestros gestores legales (y el coste de tal irá incluido en los gastos legales en el modelo financiero).

- Riesgo culturas: A pesar de que ahora mismo en Barcelona las preferencias de los consumidores estén inclinadas a la consumición de carne, se reconoce que existe un posible riesgo de disminución de popularidad de la carne en la ciudad condal. Es por esta razón, que se plantean en este plan de negocio métodos para fidelizar a los clientes y crear marca para retenerlos.

7.5 Valoración de la empresa

En cuanto a la valoración de la empresa, se ha usado el método del “Cash Flow”. En primer lugar, se han calculado los “Free Cash Flow” de la empresa para cada período, y se han descontado estos “Cash flow” a una tasa de descuento.

Se ha asumido que la tasa de descuento es del 9%, cogiendo un promedio entre el coste de la deuda que paga APTC y el coste del “equity” (política de dividendos) aplicada en el modelo financiero.

APTC S.L. Valoración Empresa

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	-24.000,00	279.502,38	442.891,16	471.404,83	514.665,01	.440,17
(Impuestos)	0,00	-68.441,06	-110.675,27	-118.651,19	-130.444,96	-144.481,81
Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	0,00	19.297,62	18.845,24	20.392,86	21.940,48	21.488,10
(Cambio en NCT)	0,00	65.113,97	5.387,77	8.845,16	13.267,74	19.244,70
(Inv. Activo Fijo)	-200.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-90.000,00	-10.000,00	-10.000,00
FCF	-224.000,00 €	285.472,92 €	346.448,90 €	291.991,65 €	409.428,26 €	451.691,16 €

WACC

9%

Valoración de la empresa

1.044.577,58 €

8. ASPECTOS JURÍDICOS

8.1 Aspectos legales específicos para el proyecto

En primer lugar, se deberán gestionar los Trámites para la obtención de la licencia de actividad o de apertura del local. Debido a que el local tendrá un aforo de 110 personas, estará considerado en el Anexo II de la ordenanza Municipal de Actividades y de Intervención Integral de la Administración Ambiental de Barcelona.

En Barcelona las licencias de actividad o de apertura de estos establecimientos se tramitan en las OAC (Oficina d'atenció al Ciutadà) de cada distrito. Los distritos de Barcelona son: Ciutat Vella, Sants Montjuïc, Sarrià Sant Gervasi, Horta Guinardó, Sant Andreu, Eixample, Les Corts, Gracia, Nou Barris y Sant Martí. Así pues, en nuestro caso acudiríamos al centro OAC del Eixample ya que coincidiría con la localización de nuestro local.

En cuanto se haya tramitado todos los permisos de apertura del local, se debe cumplir también con la Ordenanza de horarios de establecimientos, espectáculos y actividades recreativas sometidas a la ley del 11/2009 .

Esta ley especifica que nuestro local podrá abrir según la ley aplicable a los locales con actividades de restaurantes los siguientes requisitos:

- Horario de apertura: A partir de las 6:00 horas, excepto que la normativa específica autorización correspondiente establezca otro horario
- Horario de cierre: Hasta las 2.3horas como máximo, excepto que la normativa específica o autorización correspondiente establezca otro horario.

Existirá una posibilidad de alargar el horario de cierre por un periodo de treinta minutos la noche del viernes a la madrugada del sábado, la noche del sábado a la madrugada del domingo y la noche de la vigilia de los festivos a la madrugada de los festivos.

Así pues, el horario de apertura que APTC seguirá, descrito en el apartado de previsión de ventas, cumplirá a la perfección con la ordenanza expuesta anteriormente.

Otras normativas y ordenanzas que se deben seguir y cumplir en todo momento serán las siguiente⁶:

- Orden de 6 de abril de 1987, de las Consejerías de Economía Fomento, y Trabajo y Bienestar Social, sobre restaurantes, cafeterías, bares y similares en Cataluña.

⁶ <http://www.granadaempresas.es/files/f0cc720fe8735b15b7b62b7455a9ea51bed3c052.pdf>

- Ley 7/1994 de Protección Ambiental (BOJA no 79/31-05-94).

- Reglamentación técnico-sanitaria, por la seguridad e higiene en la manipulación de alimentos (Ley General de la Salud, Reglamento sobre vigilancia y control de alimentos y bebidas, Tít. VI, Cap. II).

- Real Decreto del Ministerio de Economía y Hacienda, sobre Ordenación del Comercio Minorista.

- Normativas municipales específicas.

Como puede observarse, APTC deberá cumplir toda normativa vigente en materia de: publicidad de precios y facturación, sanidad, seguridad, industria, protección al consumidor y accesibilidad a discapacitados.

Finalmente, APTC deberá cumplir con la normativa sobre la formación por parte de aquellos empleados que manipulen comida en su día a día para adquirir la competencia profesional necesaria para el correcto desarrollo de las tareas se encuentra en el Real Decreto 301/1996, de 23 de febrero, por el que se establece el certificado de profesionalidad de la ocupación de cocinero y el Real Decreto 302/1996, de 23 de febrero, por el que se establece el certificado de profesionalidad de la ocupación de camarero de restaurante-bar.

8.2 *Forma jurídica: estructura societaria*

La estructura de la sociedad mercantil que se va a registrar es una sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de sociedad es la modalidad más apropiada para la pequeña y mediana empresa.

A continuación, se resumen algunas de las ventajas e inconvenientes de este tipo de sociedad.

A pesar de que tradicionalmente la sociedad anónima ha sido la más utilizada, cada vez son más los empresarios que optan por las sociedades de responsabilidad limitada.

Para la empresa, el hecho de que las personas que se asocian no responden de forma personal de las deudas sociales, y por tanto su responsabilidad se limita al capital aportado a la sociedad, ha sido determinante para la elección de este tipo de sociedad.

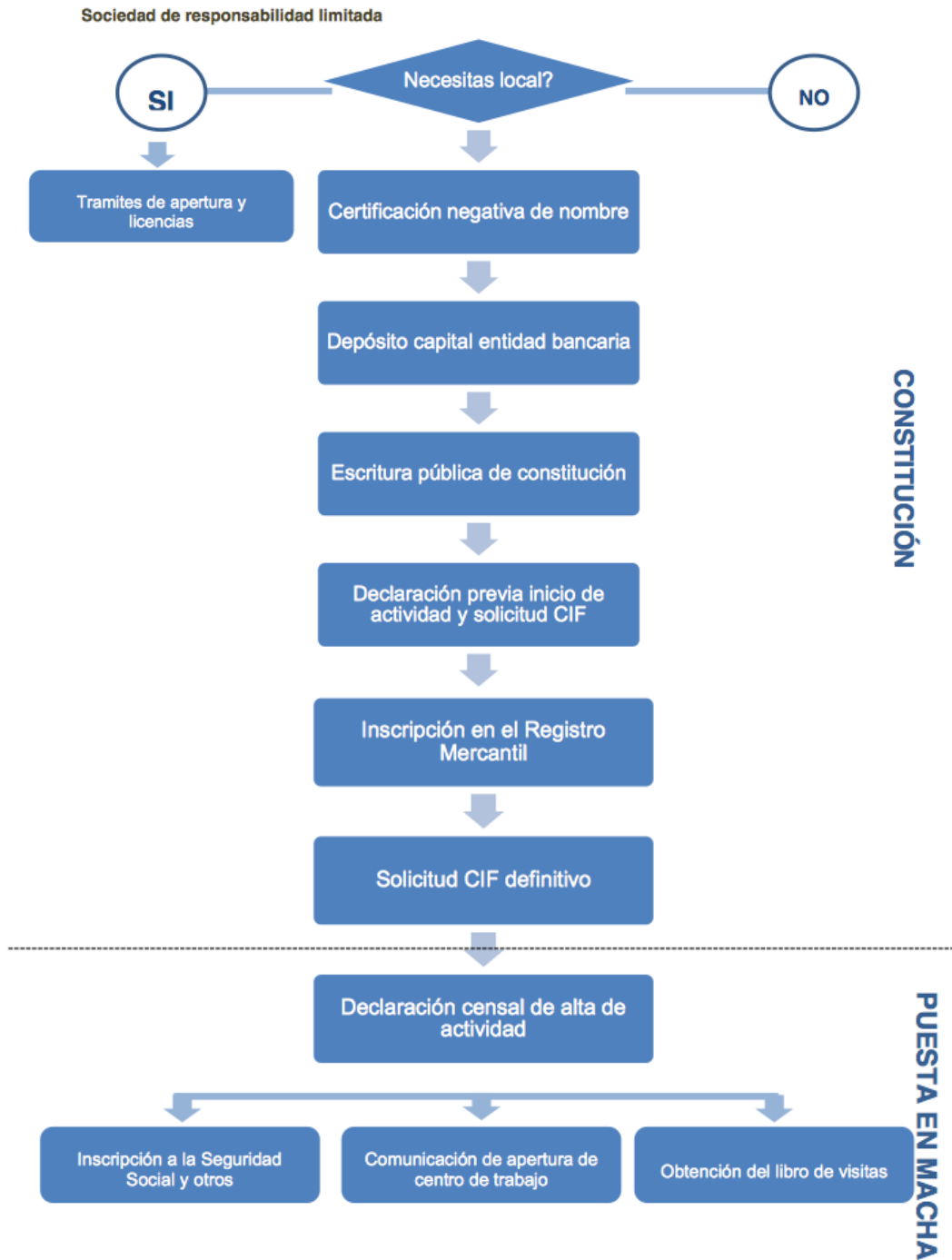
Así pues, se ha decidido crear una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) e inscribirla como corresponde en el registro mercantil.

Tabla 5: Ventajas e inconvenientes de la SRL

Ventajas	Inconvenientes
- Implica un capital mínimo de 3.000€ para constituir la sociedad.	- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Libertad de la denominación social	- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios	- Los socios siempre son identificables.
- Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.	- No puede emitir obligaciones.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.	- No puede cotizar en Bolsa.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.	- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.

Los pasos a seguir para la inscripción en el registro mercantil de la sociedad son los siguientes:

Figura 5: Trámites a seguir⁷



⁷http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/Guia%20formes%20juridiques_cast%20DEF_tcm141-53838.pdf

8.3 Registro de la página web

Desde la dirección se ha creído oportuno registrar una página web para que clientes y no clientes puedan tener toda la información sobre el restaurante.

Para ello, se ha comprado un dominio de 10 años de duración y prorrogable para explotar la página web dentro del marco de la legalidad. Así pues, la página web del restaurante es www.apt-c.es y cuenta con todas las novedades y ofertas que se ofrecen.

9. CONCLUSIONES

Como se ha ido tratando a lo largo de este Business Plan, existe una clara tendencia de consumición de carne y de comida saludable en Barcelona. APTC se dispone a dar servicio a esta tendencia a un precio asequible para los bolsillos de nuestros consumidores con acorde a la calidad ofrecida.

El concepto que se ofrece en APTC es tan único y distintivo de los existentes que permitirá ser diferentes de nuestros competidores desde nuestra apertura.

APTC es lo que necesita actualmente el sector de la gastronomía aficionada a la carne y lo que los consumidores están pidiendo. Todo lo que se necesita es nuestro capital inicial y por supuesto capital humano de calidad para alcanzar las metas propuestas. Fruto del análisis realizado, se prevé que APTC opere, desde sus inicios, en beneficios.

Desde un principio, se trabajará con mucho esfuerzo y sacrificio para llevar a cabo este proyecto que se ha desarrollado con tanta ilusión.

PRUÉBALO, NO ESPERES A QUE TE LO CUENTEN!

10. Agradecimientos

Quería agradecer especialmente a Jordi Ferrer por los consejos y la dedicación que ha puesto en elegir el mejor vino y otras bebidas para el restaurante. Su experiencia en el sector ha sido determinante en la elección de los vinos.

Por otro lado, hay que hacer un especial agradecimiento a Adrián Lage, un amigo y colaborador que ha diseñado el logo de la empresa y el cartel para el restaurante.

También me gustaría mencionar a Lara Llach que ha sido la persona que me ha ido animando y apoyándome en el desarrollo del trabajo con ideas y sugerencias muy interesantes.

Finalmente, me gustaría agradecer a mi tutora, la Sra. Maria Dolores Vázquez por todo el apoyo y tiempo que ha dedicado en mi trabajo y por guiarme desde un primer momento y ayudar a entender cuál era el mejor enfoque para encarar este apasionante proyecto.

11. BIBLIOGRAFIA

Informes

- [1] GUERRA, JOSÉ LUIS. “El sector de la restauración en España” Distribución y consumo (2009): 32-39
- [2] HARRIS, MARVIN. “Bueno para comer”. Barcelona. Alianza editorial (2011)
- [3] MARTÍN CERDEÑO, VÍCTOR J. “El sector de la restauración en España”. Distribución y consumo. núm. 13 (2003): 5-26

Sitios web

- [1] <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0504.pdf>
- [2] http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:36185/componente36184.pdf
- [3] <http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/rincones-gastronomicos/2015/04/14/552cf9d0ca4741c90d8b456e.html?cid=MOTB22601>
- [4] <http://www.soyentrepreneur.com/como-elegir-una-sociedad-mercantil.html>
- [5] <http://www.tc-street.com/es/>
- [6] <http://www.licenciabarcelona.com>

Libros

- [1] LECHUGA LÓPEZ, Dani. *La cocina de la carne*. Madrid. RBA.2009. Gastronomía. ISBN: 9788498678390

Normativa

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 02 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada. <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-19099>
- Real Decreto Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-18651

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. <http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Fotografía del entrecot en el Relais de Venice



Fuente: <https://frogandprincess.wordpress.com/tag/relais-de-lentrecote/>

Anexo 2: Calendario jornada laboral que cumplirá APTC

CALENDARIO LABORAL 2015 BARCELONA

ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4	2	3	4	5	6	7	8	2		4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
5	6	7	8	9	10	11	9	10	11	12	13	14	15	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
12	13	14	15	16	17	18	16	17	18	19	20	21	22	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
19	20	21	22	23	24	25	23	24	25	26	27	28	23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				
26	27	28	29	30	31								30	31													

MAYO							JUNIO							JULIO							AGOSTO						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	3	4	5	6	7	8	9		
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12	10	11	12	13	14	15	16
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19	17	18	19	20	21	22	23
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26	24	25	26	27	28	29	30
25	26	27	28	29	30	31	29	30	27	28	29	30	31	27	28	29	30	31	31								

SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
										1	2	3	4														
1	2	3	4	5	6	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	
7	8	9	10	11	12	13	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20
14	15	16	17	18	19	20	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27
21	22	23	24	25	26	27	26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31				
28	29	30					30																				

1 de enero	Año nuevo (E)	15 de agosto	La Asunción (E)
6 de enero	Reyes (E)	11 de septiembre	Fiesta Nacional de España €
3 de abril	Viernes Santo (E)	24 de septiembre	Día de la Mercè (L)
6 de abril	Lunes de Pascua Florida (A)	12 de octubre	Fiesta Nacional de España €
1 de mayo	Fiesta del trabajo (E)	8 de diciembre	La Inmaculada (E)
1 de junio	Fiesta local(L)	25 de diciembre	Navidad (E)
24 de junio	San Juan (A)	26 de diciembre	San Esteban (A)

Fuente: <http://gatefi.es/calendario-laboral-barcelona-2015-3/>

Anexo 3: Encuesta cuantitativa APTC

La presente investigación tiene como finalidad incrementar el conocimiento científico del marketing. Se trata de una investigación sin ánimo de lucro y que no persigue fines comerciales. Todos los datos se trataron con confidencialidad y a nivel agregado.

Se debe redondear todas las preguntas según corresponda.

1. ¿Suele ir a comer a o cenar fuera?

- a) Si b) No

2. En caso afirmativo, ¿dónde acude habitualmente?

- a) Restaurante tradicional
- b) Restaurante de comida rápida
- c) Lo compro y me lo traigo a casa
- d) Otro (especificar) _____

3. ¿Qué clase de comida le gusta más?

- a) Comida mediterránea
- b) Comida japonesa
- c) Comida China
- d) Comida americana, estilo Fast-Food

4. ¿Es un/a buen/a amante de la carne?

- a) Si b) No

5. ¿Qué tipo de carne le gusta más?

- a) Carne de buey
- b) Carne de ternera
- c) Carne de Cordero
- d) Carne de cerdo

6. ¿Qué prefiere un restaurante de con cartas muy largas o un restaurante con una carta más corta?

- a) Restaurante de carta larga
- b) Restaurante de carta corta

7. Si un restaurante le gusta, ¿ cada cuánto tiempo suele acudir?

- a) Cada semana
- b) Cada mes
- c) Cada 3 meses
- d) No suelo repetir restaurantes

8. Del 0 al 5, cómo valoraría la idea de un restaurante de carne de calidad en Barcelona? (0: Sin sentido , 5: Brillante)

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5

9. ¿Qué sería lo que más valora en un restaurante? Marque dos opciones indicando con un 1 el más importante y un 2 el segunda más importante.

- a) Comida de alta calidad
- b) Tiempo de espera corto
- c) Buen servicio al cliente
- d) Sofisticación de la comida
- e) Confianza que le inspira la higiene de la comida
- f) Buen ambiente, decoración, música agradable
- g) Confortabilidad del restaurante

10. Cuando come fuera, ¿qué presupuesto medio suele gastarse?

- a) Entre 5-10€
- b) Entre 10-20€
- c) Entre 20-30€
- d) Más de 30€



11. Género

a) Hombre

b) Mujer

12. Edad

a) Menor de 18 años

b) Entre 18-25 años

c) Entre 25-40 años

d) Entre 41-65 años

e) Más de 65 años

13. Empleo

a) Población Activa

b) Estudiante

c) En paro

d) Población no Activa

Muchas gracias por su colaboración.

Análisis de los resultados

1 – ¿Suele ir a comer o cenar fuera?

	Respuestas	Porcentaje
Si	96	88,9%
No	12	11,1%
Total	108	100,0%

2 - En caso afirmativo, ¿dónde acude habitualmente?

	Respuestas	Porcentaje
Restaurante tradicional	76	79,1%
Restaurante de comida rápida	13	13,5%
Lo compro y me lo traigo a casa	7	7,2%
Otro (especificar)	0	0%
Total	96	100,0%

3- ¿Qué clase de comida le gusta más?

	Respuestas	Porcentaje
Comida mediterránea	71	65,8%
Comida japonesa	29	26,9%
Comida China	6	5,5%
Comida americana, estilo Fast-Food	2	1,8%
Total	108	100,0%

4 – ¿Es un buen amante de la carne?

	Respuestas	Porcentaje
Si	86	79,7%

No	22	20,3%
Total	108	100,0%

5- ¿Qué tipo de carne le gusta más?

	Respuestas	Porcentaje
Carne de buey	61	56,5%
Carne de ternera	28	25,9%
Carne de Cordero	8	7,4%
Carne de cerdo	11	10,2%
Total	108	100,0%

6 – ¿Qué prefiere un restaurante de con cartas muy largas o un restaurante con una carta más corta?

	Respuestas	Porcentaje
Restaurante de carta larga	46	42,6%
Restaurante de carta corta	62	57,4%
Total	108	100,0%

7- Si un restaurante le gusta, ¿cada cuánto tiempo suele acudir?

Respuestas	Porcentaje
------------	------------

Cada semana	5	4,6%
Cada mes	32	29,6%
Cada 3 meses	67	62,1%
No suelo repetir restaurantes	4	3,7%
Total	108	100,0%

8- Del 0 al 5, cómo valoraría la idea de un restaurante de carne de calidad en Barcelona? (0: Sin sentido , 5: Brillante)

	Respuestas	Porcentaje
0	2	1,8%
1	1	0,9%
2	8	7,4%
3	10	9,2
4	49	45,4
5	38	35,3%
Total	108	100,0%

9- ¿Qué sería lo que más valora en un restaurante? Marque dos opciones indicando con un 1 el más importante y un 2 el segunda más importante.

Respuestas	Porcentaje
------------	------------

Comida de alta calidad		%
Tiempo de espera corto		%
Buen servicio al cliente		%
Sofisticación de la comida		
Confianza que le inspira la higiene de la comida		%
Buen ambiente, decoración, música agradable		%
Confortabilidad del restaurante		%
Total	108	100,0%

10- Cuando come fuera, ¿qué presupuesto medio suele gastarse?

	Respuestas	Porcentaje
Entre 5-10€	10	9,2%
Entre 10-20€	40	37,1%
Entre 20-30€	47	43,5%
Más de 30€	11	10,2%
Total	108	100,0%

11- Género

	Respuestas	Porcentaje
Hombre	47	43,5%
Mujer	61	56,5%
Total	108	100,0%

12- Edad

	Respuestas	Porcentaje
Menor de 18 años	3	2,7%
Entre 18-25 años	31	28,7%
Entre 25-40 años	23	21,3%
Entre 41-65 años	46	42,5%
Más de 65 años	5	4,5%
Total	108	100,0%

13- Empleo

	Respuestas	Porcentaje
Población Activa	74	68,6%
Estudiante	21	19,4%

En paro	8	7,4%
Población no Activa	5	4,6%
Total	108	100,0%