

Tesina Final de Grado ADE

# TOM & TOAST

Diseño definitivo del Plan de Negocio



Memoria del TFG  
Tutora: Elisabeth Margarit  
Ámbito: Plan de empresa

Enric Rillo Soaz  
Febrero- junio 2016  
([erillo@uoc.edu](mailto:erillo@uoc.edu))

## ÍNDICE

<b>0. <u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>02</b>
A) ABSTRACT.....	02
B) PRESENTACIÓN.....	02
C) EL PORQUÉ DEL PROYECTO.....	03
D) QUÉ OBJETIVOS NOS MARCAMOS.....	03
<b>1. <u>MODELO DE NEGOCIO</u></b>	<b>04</b>
1.1 LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS y LA RSE.....	04
1.2 EL EQUIPO FUNDACIONAL (SOCIOS) Y AGENTES INVOLUCRADOS .....	04
1.3 LA VENTANA DE OPORTUNIDAD.....	05
1.4 MODELO CANVAS DEL NEGOCIO Y SUS 9 ELEMENTOS.....	06
<b>2. <u>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERIOR y ANÁLISIS INTERNO</u></b>	<b>09</b>
2.1 ENTORNO GENERAL: MODELO PESTEL.....	10
2.2 ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE PORTER.....	11
2.3 ENTORNO FUTURO del MERCADO.....	13
2.4 ANÁLISIS INTERNO: MATRIZ DAFO.....	14
2.5 ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA.....	14
<b>3. <u>PLAN DE MÁRQUETING</u></b>	<b>15</b>
3.1 ¿QUÉ SEGMENTACIÓN DEL MERCADO REALIZAMOS? EL PÚBLICO OBJETIVO .....	15
3.2 ¿CÓMO NOS POSICIONAMOS EN EL MERCADO?.....	15
3.3 PRODUCTO.....	16
3.4 PRECIO.....	17
3.5 PLACEMENT O DISTRIBUCIÓN.....	18
3.6 ESTRATEGIA DE BRANDING.....	18
3.7 COMUNICACIÓN: PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y PATROCINIO.....	19
3.8 MÁRQUETING DIGITAL.....	20
<b>4. <u>PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES</u></b>	<b>21</b>
4.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE PRODUCCIÓN.....	21
4.2 DECISIONES TÁCTICAS DE PRODUCCIÓN.....	22
4.4 PLAN LOGÍSTICO .....	23
4.5 ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN.....	24
4.6 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	26
4.7 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES .....	27
<b>5. <u>PLAN FINANCIERO</u></b>	<b>28</b>
5.1 ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN.....	28
5.2 PREVISIÓN, CONTROL PRESUPUESTARIO Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	29
5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO EN LOS 3 EJERCICIOS PRESUPUESTADOS.....	31
5.4 PREVISIÓN CON 3 ESCENARIOS POSIBLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	31
5.5 PLAN DE TESORERÍA Y FLUJO DE CAJA.....	32
5.6 BALANCE PATRIMONIAL Y LA POLÍTICA DE DIVIDENDOS.....	32
5.8 INFORME DE RATIOS ECONÓMICOS.....	33
5.9 INFORME DE RATIOS FINANCIEROS.....	34
<b>6. <u>CONCLUSIONES, VALORACIÓN y AUTOEVALUACIÓN</u></b>	<b>35</b>
<b>7. <u>FUENTES y BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>37</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>(archivo adjunto)</b>

# 0.- INTRODUCCIÓN

## A) ABSTRACT

This project is the work of thesis for obtaining degree in business administration and management at the UOC. From there, the business idea springs from daliniano delirium, that part of the statement attributed to Dalí: "The *pa amb pot tomàquet* cause global epidemic typhus". Dali was a fan of bread with tomato and we must take the phrase surreal sense. So you can read below this surreal statement, the idea that the "pa amb tomàquet" can be disseminated globally, across the planet, as a global product from a viral business (chain or network Fast- Food). So our business plan, and in the first five years will be an internationalization project of "pa amb tomàquet".

Outside of Catalonia and Spain by extension, we will not find the same dish anywhere in the world (except perhaps in the Italian bruschetta). In summary, the present business plan, intended to show that you can: 1) create a fast-food offer, but healthy and opposed to junk food,; 2) create a new business from a new product on the market Fast Food; 3) create a brand linked to a cultural and genuine, Catalan and Spanish product.

One of the most peculiar symbols and customs of Catalan culture is the "pa amb tomàquet" and it is precisely this which gives rise to the idea of business that have tried to develop. This is to introduce and make visible the personality of "pa amb tomàquet" in the fast food market.

We know that both the fast food market, as the sector Restoration is saturated and highly density in terms of supply concerns. It is well known that American culture has exported all over the world, it has globalized over the last 25 years, since the American way of doing, habit and custom of fast food, and rooted in the US since the fifties.

But it is also true that in the sector of the restoration in general, Italian culture has invaded the planet pizzerias, Mexicans have done the same with the "*burritos and panchitos*" the Germans have also exported their "*frankfurters*" the Chinese have done the same with its "three delights rice restaurants" or the Japanese in recent times, with its "*sushi* restaurants".



Why not go the same way, the American hamburger, Italian pizza, Mexican burrito, Chinese or Japanese sushi rice, with "pa amb tomàquet"? ... **Why not "pa & tomàquet"?**

Therefore, I considered that you can create an innovative company like TOM & TOAST, which offer different service within the restaurant industry and specifically targeted a market segment that combines two ideas complementary business: fast food and casual food.

**Key words:** fast-food, business plan, restoration, casual-food, bread and tomato.

## B) PRESENTACIÓN

Una de las identidades y costumbres más peculiares de la cultura catalana es el "*pa amb tomàquet*", pero para mí es también el símbolo de la Idea de negocio que he tratado de desarrollar. Se trata de diseñar un Fast Food alrededor del "*pa amb tomàquet*" y de explotar esta idea de negocio, fuera de España.

Sabemos que tanto el mercado del fast food como el sector de la Restauración, están saturados y muy densificados de ofertas. El mundo está plagado de restaurantes de "comida americana" (hamburgueserías y pollerías), de "comida italiana" (pizzerías), de comida mexicana (burritos y panchitos), de alemana (frankfurts), de china (arroses tres delicias)... hasta de japonesa

(restaurantes de sushis). Entonces, ¿por qué no seguir el mismo camino, con el “pa amb tomàquet”? ...**Why not “pa & tomàquet”?**

Se puede crear una empresa innovadora como TOM&TOAST, que ofrezca un servicio diferente dentro del sector de la Restauración, a partir del “pan con tomate”, enfocada desde un segmento de mercado que sea **una hibridación de varias ideas de negocio complementarias**: alimentos y productos artesanales y naturales, el fast food (rapidez y comodidad) y el casual food (diseño y calidad, pero informal).

**Palabras clave:** fast-food, plan de negocio, restauración, casual-food, pan con tomate.

### C) EL “PORQUÉ” del PROYECTO

El proyecto nace como trabajo de tesina para la obtención del Grado en Administración y dirección de empresas, en la UOC. A partir de ahí, **la idea de negocio brota del delirio daliniano**, que parte del enunciado atribuido al propio Dalí: **“El pa amb tomàquet pot provocar una epidèmia de tifus mundial”**. Dalí, era un fanático del pan con tomate y nos debemos tomar la frase en sentido surrealista. Por eso, se puede leer debajo de este enunciado surrealista, la idea de que el “pa amb tomàquet” puede difundirse de modo global, por todo el planeta, como un producto global a partir de un negocio viral (cadena o red de Fast-Food). Por eso nuestro plan de negocio, ya en los primeros cinco años, será un proyecto de internacionalización del “pa amb tomàquet”.

**Why not Pa amb Tomàquet?**

HEALTHY SALUDABLE ESTIL MEDITERRAN | FAST FOOD | PA AMB TOMAQUET

**TOM&TOAST**

**La llesca de pa de pagès o el pa de motllo, americà o la “baguette” seca, i pre-congelada?**

**..... Gaudí style instead of McDonald's?**

**Als locals sentiràs l'experiència d'entrar a l'univers Gaudí**

Fuera de Cataluña y por extensión de España, no encontraremos plato igual en ningún lugar del mundo (la excepción quizás de la *bruschetta* italiana<sup>2</sup>).

En resumen, el presente Plan de negocio, pretende mostrar que se puede:

1. crear una **oferta de comida-rápida, pero saludable y contrapuesta a la comida basura**,
2. crear un **nuevo negocio a partir de un nuevo producto** en el mercado del Fast Food.
3. crear una **marca vinculada a un producto cultural y genuino, catalán y español**.

### D) ¿QUÉ OBJETIVOS NOS MARCAMOS?

Al inicio de la elaboración del plan de la empresa TOM&TOAST, se pretendía responder a las siguientes preguntas vinculadas con los objetivos de este proyecto de negocio:

1. ¿Puedo elaborar un Plan de negocio, sin tener experiencia previa en el Sector?
2. ¿Es realmente la idea propuesta, una oportunidad de negocio?
3. ¿Se puede establecer un plan detallado de negocio, para la idea original?
4. ¿Es una propuesta de valor, suficientemente atractiva y diferenciada?
5. ¿Es factible, desde la parte técnica y de producción, la realización del proyecto?
6. ¿Sería viable económica y financieramente, la creación y desarrollo de la empresa?

<sup>1</sup> Anexo nº1 (gráfico)

<sup>2</sup> Sobre la “bruschetta” ver “Bruschetta, Crostoni and Crostini: Over 100 Country Recipes from Italy de Ann Taruschio, en Anova Books, 1995 - 160 páginas. Además, el libro “Mediterranean Harvest: Vegetarian Recipes from the World's Healthiest Cuisine” escrito por Martha Rose Shulman, en 2010.

# 1.- DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

## 1.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y POLÍTICA DE RSC

La política de TOM&TOAST se define en grandes líneas generales al hablar de la misión y la visión:

**La misión** es la realizar **una actividad empresarial en el sector de la Restauración y dentro del mercado del Fast food**, a través de la oferta de un servicio de comida rápida y saludable, en base a un carta de alimentos de origen mediterráneo y propios de la cultura catalana/española, elaborados tradicionalmente y con identidad propia. Carta que girará alrededor de un producto base: la rebanada de pan de leña con tomate y aceite de oliva mediterráneos.

**La visión** del negocio, como proyecto de internacionalización<sup>3</sup> se plantea unos objetivos estratégicos, a medio y largo plazo: **creación y consolidación de la empresa y la marca** en el mercado en el primer año (con 2 restaurantes); **Expansión en el ámbito europeo (la UE)** para el período de los cinco primeros años; **Internacionalización del negocio, fuera de Europa**, en los siguientes cinco años.

**Los valores** identitarios de nuestra organización que son:

- a. **Símbolo de la comida mediterránea catalana y difusor** alrededor del mundo
- b. **Empresa de calidad en el servicio** y orientada al detalle en el trato con el cliente
- c. **Marca identificada con la calidad de sus productos** de comida saludable.
- d. **Negocio reconocido, por su rentabilidad**, por accionistas y agentes financieros.

**La Responsabilidad Social Corporativa (RSC o RSE)**, que se pretende plasmar en un documento fundacional de la empresa, junto a la misión y visión:

- 1) Redacción durante el primer año de creación de la empresa, de un **Código Ético regulador**.
- 2) A medio plazo, implantar y certificar la empresa con el sistema específico de RSE: **ISO26000**.
- 3) En el plazo de dos años, unirse al **Pacto Mundial de la ONU** por la RSE (vigentes desde 2005).
- 4) Mantener el cuidado de las relaciones con su entorno más directo (**stakeholders**).
- 5) Crear una cultura basada en tres valores: **la legitimidad, la reputación y prestigio** ante agentes financieros, y **la responsabilidad** de las inversiones (% del beneficio para proyectos sociales).
- 6) En responsabilidad legal, el compromiso de cumplir con la **legislación y normativas alimentarias en cada país** donde nos establezcamos con un restaurante.
- 7) **Responsabilidad vinculada a la gestión de RRHH**, en referencia a los derechos laborales.
- 8) Una **gestión directiva transparente y honrada**.
- 9) Un **plan de reciclaje y residuos** generados por la actividad.

## 1.2 EL EQUIPO FUNDACIONAL (SOCIOS) Y AGENTES INVOLUCRADOS

**El equipo fundador del proyecto** TOM&TOAST se ha pensado en ser **un grupo multidisciplinario configurado por perfiles complementarios**. De acuerdo a ello, se buscarán **5 socios fundadores** <sup>4</sup>(**además de mi perfil como directivo de administración y finanzas**) para aportar las siguientes competencias estratégicas (en base a un análisis de equipos directivos de empresas consolidadas):<sup>5</sup>

- a) **Perfil que responda a las necesidades de internacionalización del negocio**. Experto en Expansión y Comercio internacional, con experiencia en la Restauración y /o Retail.
- b) **Perfil que gestione el área de Márketing, Branding y Comunicación**. Graduada en Márketing e Investigación de mercados con especialidad en comunicación corporativa/branding.
- c) **Perfil responsable del área de Logística y Operaciones**, experto en gestión de la cadena de suministros. Con estudios de ADE y con algún Máster o postgrado en Logística.
- d) **Perfil especializado en panaderías, producción de pan de leña** y con experiencia demostrada en la gestión de fabricación artesanal de pan. No requiere estudios, sí experiencia.
- e) **Perfil de profesional con estudios en Hostelería y Restauración** con experiencia laboral de tres años en la cocina de algún restaurante de nivel. Responsable de diseñar y confeccionar la carta de productos y platos así como de la selección de proveedores clave.

<sup>3</sup> Anexo nº2 (gráfico)

<sup>4</sup> Anexo nº 3 (infografía)

<sup>5</sup> Se ha recopilado información sobre equipos de dirección de empresas como Eat&Out Group, Mc Donalds España o Rodilla.

**Los agentes involucrados** des del nacimiento del negocio, nos aportarán **la colaboración estratégica**, en diversos campos profesionales:

- a) **Empresa experta en sistemas de gestión de información** (ERP's, CRM's), infraestructura informática y aplicaciones de punto de venta (terminales VPA y pantallas táctiles).
- b) **Empresa Logística**, experta en servicios de transporte y suministro para cadenas retail o de Restauración. Subcontratemos los servicios de Logística externa.
- c) **Proveedores autóctonos de alimentos elaborados** tradicionalmente y de alta calidad (algunos con denominación de origen). Garantizarán una buena materia prima para nuestros productos.
- d) **Empresa inmobiliaria**, con red comercial en toda Europa para ayudarnos a gestionar la localización, el alquiler y adecuación de los locales que serán restaurantes. Debe ofrecer también una empresa de diseño de reformas, decoración y mantenimiento para los Restaurantes.
- e) **Empresa de RRHH (europea)** especialista en reclutar perfiles profesionales para nuestra plantilla de restaurantes en diversos países.

### 1.3 LA VENTANA DE OPORTUNIDAD

**Descontentos** de un público que frecuenta el hábito del fast-food:

1. La idea de **"comida basura"** poco saludable para un régimen alimenticio sano, debido al exceso de grasas saturadas y de azúcares sintéticos por ejemplo.
2. La **poca limpieza e higiene** de estos establecimientos con las mesas sin recoger de otro servicio anterior, o sucias por derrames de bebidas y llenas de migas de otros comensales.
3. El público también está cansado de comer **siempre los mismos menús** a base de patatas fritas, hamburguesa o pollo rebozado.
4. **La falta de experiencias nuevas** cuando se acude a las cadenas clásicas de fast-food. No se le ofrece ningún tipo de experiencia original o complementaria al mero consumo rápido de un menú.

**La ineficiencia del mercado en algunos países.** En Europa y en concreto en países mediterráneos observamos que el consumo por habitante y año es muy pobre, en relación países de otros continentes donde el gasto es mucho más elevado (**Japón y EEUU encabezan el ranking con unos 200€ anuales por habitante**, otros países como Reino Unido o Canadá con unos 100 € anuales, y en Europa la media es de unos 55€, por encima de países mediterráneos como en España o Italia)<sup>6</sup>.

**Aprovechamos la oportunidad**, si ofrecemos servicios que cubrirían esas deficiencias actuales en el mercado, apostando por las siguientes ideas:

1. **El aceite de oliva frente a la mayonesa, el tomate natural untado frente al sobre de ketchup, el pan prefabricado y pre congelado** (ya sea de baguette francesa o de pan americano) **frente un pan fabricado en el día y con horno de leña.**
2. **El servicio atento y cuidadoso**, con una persona responsable como jefe de comedor para atender incidencias y mantener la limpieza del comedor, cercano a otros modelos de restaurante
3. Los menús como carta de productos y líneas diseñadas sobre **productos alimentarios desconocidos o poco conocidos para el resto del mundo: anchoas de L'Escala, "la escalibada"; "embutidos artesanales" (bull blanco/negro, fuet de Vic).** O el producto emblema de la marca: la **"rebanada tostada, de pan de leña, con tomate natural y aceite de oliva virgen"**.
4. La experiencia en el Restaurante de vivir **el ambiente de estilo modernista** en clara **referencia a la Barcelona de Gaudí.** La cocina transparente y abovedada, junto a servicios complementarios.

### 1.4 EL MODELO "CANVAS" en sus 9 ELEMENTOS<sup>7</sup>.

Por el **Modelo de análisis CANVAS**<sup>8</sup> detallamos los nueve elementos<sup>9</sup> de nuestra idea de negocio:

#### **1) Segmentos del mercado.**

Pretendemos ocupar una **zona de intersección entre el Fast Food y el Casual Food**, de este modo estamos ya segmentando el mercado y eligiendo a qué público queremos dirigirnos. Sin embargo, no pretendemos delimitar estrechamente nuestro segmento de potenciales consumidores. Ya que

<sup>6</sup> Anexo nº 4 (Gráfico)

<sup>7</sup> Anexo nº 5 (infografía de Modelo CANVAS)

<sup>8</sup> Anexo nº 6 (plantilla de Modelo CANVAS)

<sup>9</sup> Basado en el modelo explicado en el libro de Ostelwalder y Pignaeur. "Business Model Generation" (2009)

precisamente mediante la “hibridación” de modelos de restaurante, se pretende lo contrario, abrir el abanico de potencial público que frecuenta comer fuera de casa.

**Clasificaremos, no obstante, en subgrupos heterogéneos según su “lifestyle”, para conocer su grado de rentabilidad<sup>10</sup>:**

- a) **Jóvenes y adolescentes.** Que acudirían como “lugar de quedada” entre amigos, durante los fines de semana, como “el modelo Starbucks”. Podrían representar un 25% de nuestros clientes.
- b) **Público con edad de treinta a cuarenta y cinco,** de estilo urbano y estudios superiores o profesiones liberales o trabajadores de oficinas. Acudiría los días entre semana, por comodidad de cercanía a sus trabajos o sus viviendas. Grupo que representaría un 30%.
- c) **Familias con niños de mediana edad,** que acudan para una comida festiva durante los fines de semana, especialmente el sábado. Aportarían un 20% de los clientes de la empresa.
- d) **Turistas,** en las grandes ciudades europeas, exhaustos y saturados de comer siempre en el mismo tipo de Fast food americano. Serían el 20% restante, del 100% de nuestros clientes.

**Otros clientes, de bajo poder adquisitivo:**

**Plateamos una estrategia de acercamiento a otro tipo de público (el 10% del total de nuestros clientes):** estudiantes, gente en paro o trabajo precario y con rentas bajas. **Le ofreceremos un producto “low cost”** en la carta de menús, un **“base Tom&Toast” al precio de 2,00€. Bebida + Pan con tomate y aceite sin ingredientes.** De este modo, **rentabilizamos el producto base (el pan de leña que producimos). Solo accede a servicio de take away sin opción a ocupar una plaza en las mesas del restaurante,** para pedidos/clientes como estos (de menos de 10 euros).

## **2) Propuesta de valor**

**Una combinación de modelos ya existentes en el mercado,** intentando extraer de cada uno de ellos lo mejor<sup>11</sup>: la imagen y promoción de marca de Mc Donalds, la identidad cultural de Taco Bell (con México), el servicio, diseño y el nuevo estilo en Starbucks, la calidad de las materias primas alimentarias en los nuevos modelos de comida saludable y orgánica.

**Los valores diferenciales** que aportan un plus añadido para el público del Fast Food<sup>12</sup> son:

- 2.a) **Novedad:** La rebanada de *“pa de llenya amb tomàquet natural i oli d’oliva”*, base de nuestro negocio, y símbolo de la marca. Es la novedad, en mercados internacionales. *Desde el principio, sabemos que este producto no tendría demasiado éxito en España, pues no es novedad y ya hay muchos establecimientos desde diversos modelos de negocio que lo ofrecen. El factor diferencial y de novedad, es exportar el “pa amb tomàquet” como modelo de Fast food a nivel internacional fuera de nuestras fronteras.*
- 2.b) **Rendimiento:** Este rendimiento se expresa como la simplificación de otros modelos de comida, como puede ser la pizzería, el restaurante tradicional, o el negocio de “montaditos” y tapeos tradicional, pero de más calidad y elaborados sobre la superficie (en dos tamaños) de la tostada de pan..
- 2.c) **Personalización y Personalidad.** La personalización del producto por el consumidor se ofrece sobre la base de una carta diseñada con diversas líneas de productos (veremos más adelante) pero al mismo tiempo para que **el consumidor pueda diseñarse su tostada incorporando los ingredientes y alimentos que más le gusten, el pan tostado o no, con tomate o no.... El servicio de take away o “la tostada low cost” forman parte también de esta “customización” del producto.**
- 2.d) **Reducción de costes,** se orienta a los costes de estructura, y se manifiesta en [el Plan de expansión de la empresa](#), con **el objetivo de alcanzar rápidamente, economías de escala** en cuanto al número de establecimientos y la producción de número de rebanadas de pan de leña (en el [Plan agregado de Producción](#) y el [Plan Maestro de Producción](#)). todo ello sin tener que aumentar la estructura de costes fijos (oficinas, gestión operativa y dirección).
- 2.e) **Accesibilidad: No somos low-cost,** con el fin de trabajar con **márgenes comerciales más amplios.** Pero esto, no nos impide hacer accesible el servicio a segmentos “low-cost”, tal [como hemos comentado anteriormente](#)
- 2.f) **Diseño:** es un elemento importante en nuestra estrategia de diferenciación en el mercado.

<sup>10</sup> Anexo nº 7 (infografía de Perfiles de Clientes)

<sup>11</sup> Anexo nº8 (infografía sobre Hibridación de modelos de negocio)

<sup>12</sup> Anexo nº9 (infografía Océa Blau de Tom&Toast)

- ◆ El diseño está a medio camino entre un Fast Food y un estilo más Casual, incorpora además, **el estilo del Modernismo de Gaudí. También destacamos el elemento arquitectónico de la cocina** con una bóveda transparente, haciéndose visible al público. **El mobiliario, y otros objetos (diseños de la empresa especializada en menaje).**
  - ◆ **Sobre el producto alimentario**, se diseña de acuerdo a **moldes y planchas**, creadas por I+D de nuestra empresa ([ver Plan de Operaciones](#)).
- 2.g) Marca i Estatus.** Se pretende conseguir que nuestra **marca sea referencia del casual-food**, propia de un estilo de vida urbano y adaptado al ambiente tecnológico (*tipo Starbucks*).
- 2.h) Comodidad del servicio.**
- ◆ El **diseño del establecimiento orientado a la Comodidad**<sup>13</sup>.
  - ◆ El **diseño de la tostada facilita la manejabilidad de su consumo** y su “take-away”.
  - ◆ El **servicio complementario de no-espera**: para la comodidad de nuestro público, los pedidos y pago se pueden realizar por móvil, para “take-away”, o para comer en el propio restaurante. **Evitamos así colas al cliente y le facilitamos la gestión del pago.**
  - ◆ En un futuro, se tiene en mente **poner en marcha el servicio de entrega a domicilio**, usando las instalaciones del mismo restaurante ([Fuentes de ingresos](#))

**En este sentido, estas aportaciones de valor, están en directa relación a un **teórico “mapa de empatía”** con una serie de atributos o keys o indicadores de valor**, como: el precio (razonable, en nuestro modelo), variedad de la carta, alimentos saludables sin grasas, servicio limpio de comedor, rapidez en el pedido y preparación, variedad de bebidas y postres, comodidad del establecimiento, diseño interior del local, estilo cosmopolita de la marca....Para ello **realizamos una “curva de valor” según el modelo de Eric**.<sup>14</sup>

### **3) Canales.**

- 3.a) **Los canales que utilizaremos son propios.** En los cinco primeros años, los restaurantes serán gestionados directamente por nosotros. La estrategia de Canal directo, **se basa en el control de la gestión de cada uno de los restaurantes para así, optimizar los gastos de estructura y controlar los indicadores de calidad en cada centro.**
- 3.b) A partir del sexto año de vida del negocio, se realizará **otro plan de negocio a cinco años vista**, planificando la expansión a otros continentes (preferentemente Norte-América y Sud-América). **Donde se contemplaría la alianza estratégica con grupos de restauración local**, con el objetivo de comercializar de forma alianza o bien **con contratos de franquicia.**
- 3.c) **Además del canal físico del establecimiento**, se ofrece el **canal del servicio de pedidos a través del web de la empresa i de la aplicación móvil**, para el servicio “take away” como ya se ha comentado.

Estas son **las cuatro acciones vinculadas al canal directo** de nuestra empresa:

- ◆ **Información:** los establecimientos cumplen la función también de mensajeros directos con el consumidor a través de promociones anunciados dentro del establecimiento.
- ◆ **Evaluación:** se pueden realizar algún tipo de encuesta a la salida del establecimiento, para conocer las impresiones. También una pequeña encuesta por internet y redes sociales..
- ◆ **Compra.** Cuatro opciones disponibles de compra: acudir al establecimiento y comer en él, la de acudir a él pero para llevárselo (take away), la de pedir el pedido por el web de internet o el móvil, bien para comer en el establecimiento o bien para llevárselo.
- ◆ **Entrega.** Dos canales de entrega (la del público que come en el Restaurante y la del público que se lo lleva). En un futuro, habrá una tercera opción: la del servicio a domicilio.
- ◆ **Postventa.** El servicio postventa queda reducido a atender sugerencias o quejas de los clientes que así las realicen, vía presencia física en el restaurante o vía telemática (buzón).

**4) Relaciones con los clientes** Nuestra relación con los clientes es directa, a través del contacto con ellos en nuestros restaurantes. Y se sustenta en tres fases:

- 4.a) Captación de clientes:** pretendemos captarlos por medios publicitarios, por medios digitales y virales, y por los propios comentarios y recomendaciones de los clientes fieles.

<sup>13</sup> Ver [Plan de Operaciones](#) (Diseño en planta, de Restaurante).

<sup>14</sup> Anexo nº11 (Curva de valor del modelo ERIC)

- 4.b) **Fidelización de clientes:** para consolidar una cuota para el negocio de la empresa en el sector. Cuidaremos al cliente para que repita y hable bien de nuestra marca. Se realizarán acciones de fidelización mediante promociones (por canales físicos y digitales).
- 4.c) **Estimulación de ventas:** Haremos campañas publicitarias acompañadas de ofertas, para días especiales, para familias y productos o en épocas veraniegas y navideñas.

## 5) Fuentes de ingresos.

Las principales fuentes de ingresos previstas en el Plan estratégico de la empresa, serán las siguientes<sup>15</sup>:

- 5.a) Consumo en los restaurantes: bien para comer en él o bien para take-away (el 100%)
- 5.b) Consumo a través del servicio (futuro) de entrega a domicilio (en un futuro el 15%)
- 5.c) Consumo por medio de puestos no fijos instalados por la empresa en acciones de patrocinio, con motivo de eventos sociales, deportivos,...
- 5.d) A largo plazo, se piensa también en generar una línea de ingresos para restauración de catering para grandes grupos.
- 5.e) Otras fuentes de ingresos según el Plan de negocio para el segundo quinquenio, tal como ya se ha comentado, los derechos obtenidos en un hipotético contrato de franquiciado.

El método de cobro será o bien en metálico o bien en tarjeta, ya sea por el canal físico del restaurante o por canal digital del web. Nuestro método de fijación de precios, se basa en Control de Costes y Presupuestos dinámicos (*Beyond Budgeting*) más el análisis comparativo con la competencia (*benchmarking*). Los precios, se expondrán a la vista del público en la carta y paneles de los restaurantes. Aunque cada línea y cada producto expresará un precio de acuerdo a su calidad.

## 6) Recursos clave.

Nuestros recursos clave se centran en tres ejes:

- 6.a) **las materias primas para elaborar nuestro producto:** recurso que depende de nuestra gestión y evaluación de los proveedores clave.
- 6.b) **los establecimientos en su diseño:** recurso fundamental para ofrecer un valor añadido al público objetivo y para comunicar una imagen de marca alineada con la política de empresa.
- 6.c) **los establecimientos en su emplazamiento.** La localización dentro del núcleo urbano es fundamental para la estrategia comercial. Debemos compaginar precios de alquiler moderados con zonas o calles de alta densidad de tránsito comercial.

Según la "matriz de Kraijlic"<sup>16</sup> se han clasificado en función de su grado de impacto sobre la Cuenta de explotación o sobre el riesgo de no-suministro. Tal como podemos observar en el gráfico anexo.

## 7) Actividades clave.

Nuestras "actividades clave", son estratégicas para el negocio y serán cuatro (como desarrollamos en el [Plan de Operaciones](#)):

- 7.a) Producción del pan en horno de leña.
- 7.b) Servicio rápido de preparación de los pedidos en la cocina.
- 7.c) Servicio rápido de cobro en las cajas
- 7.d) Logística interna y externa.

Según sean: **primarias o de soporte**. Destaco como "primarias": la del Departamento de Márqueting (**difusión de marca**) y las del Departamento de Expansión Internacional (**localización futuros establecimientos**); y como "de soporte": las del departamento de Administración y finanzas (**control de costes**), y las del Departamento de Operaciones (**calidad y selección de proveedores**).

## 8) Asociaciones clave o alianzas estratégicas.<sup>17</sup>

Nuestros aliados o colaboradores estratégicos, desde el inicio del proyecto son los siguientes:

- 8.1) **Proveedores clave** de materias primas (para la producción de pan) y de productos elaborados (alimentos de alta calidad). Los primeros serán grandes empresas, mientras que los segundos serán pequeñas empresas artesanales y productoras locales.

<sup>15</sup> Anexo nº 12 (Fuentes de ingreso en el Plan de negocio)

<sup>16</sup> Anexo nº13 (Matriz de recursos clave de Kraijlic)

<sup>17</sup> Anexo nº 14 (Esquema de Alianzas estratégicas)

- 8.2) **Otros proveedores**, suministradores de postres (frutas, yogures,...) artesanales y de calidad.
- 8.3) **La empresa con la que externalizaremos el servicio de logística externa**,
- 8.4) **Empresa inmobiliaria** con red europea de contactos para negociar toda la gestión de las localizaciones y alquileres de los establecimientos.
- 8.5) **Organismos colaboradores: clúster** en Barcelona, sobre alimentación y restauración. y Organismos oficiales i estatales, vinculados a subvenciones ext. (**COPCA**) y españolas (**ICEX**).

## 9) Estructura de costes

Nuestras principales fuentes de costes vendrán generadas por las correspondientes [actividades](#) y [recursos clave](#), que hemos analizado anteriormente.

**9.a) Fuentes de costes vinculadas a Recursos clave.** los costes de materias primeras alimentarias, los costes asociados a los establecimientos de los puntos de venta (alquiler, diseño, instalaciones y mantenimiento), los costes de financiación en los primeros años de inversión y expansión del negocio.

**9.b) Fuentes de costes vinculadas a Actividades clave.** los costes asociados a la fabricación, ya sea de la producción de pan de leña (con el consumo que lleva asociado de leña y otros recursos), el de la producción en la cocina del restaurante, y por último el coste de la logística externa de abastecimiento a los restaurantes (que será subcontratada).

Represento ahora, el análisis realizado [en el modelo CANVAS que se adjunta en el anexo nº 14.](#)<sup>18</sup>

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con proveedores de materias primeras para elaboración de pan artesanal y natural.</li> <li>* Con proveedores locales de productores de poca producción pero alta calidad (D.O.)</li> <li>* Con la empresa de Logística externa que subcontratamos para abastecer a nuestros centros.</li> <li>* Con la empresa inmobiliaria que nos localiza locales, contratista de obras y mantenimiento de establecimientos por Europa.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción de pan de Horno de Leña en el propio restaurante.</li> <li>* Servicio de cocina en Restaurante (preparación rápida de pedidos).</li> <li>* Logística externa de abastecimiento a los restaurantes.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Materias primeras alimentarias.</li> <li>* Establecimientos y su diseño.</li> <li>* Establecimientos de venta y su localización.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La novedad del "pa amb tomaquet" fuera de España, y pensado com fast-food.</li> <li>* El rendimiento del producto ofrecido, entre una pizza y un montadito, pero sin ser bocadillo.</li> <li>* Personalización (tostada o no, con tomate o con queso fundido) y lacombinación del producto por el cliente y según la carta de menú, muy extensa.</li> <li>* Integración vertical de la producción de pan.</li> <li>* Experiencia y diseño especial en los Reastraurantes de la marca.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Captación a través de comunicación en los medios, de marca con estilo propio y diferente.</li> <li>* Promociones de fidelización en los Restaurantes.</li> <li>* Estimulación de ventas con campañas puntuales.</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Canal directo, en los Restaurantes propios de la marca.</li> <li>* Canal digital de servicio de pedidos.</li> <li>* Canal, a largo plazo, de franquiciados (otros continentes).</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Entre el Fast Food y el Casual Food</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* jóvenes y adolescentes</li> <li>* público maduro de 30 a 50 años.</li> <li>* Familias urbanas con hijos jóvenes.</li> <li>* Turistas extranjeros llegados a cualquiera de las capitales europeas.</li> <li>Gente que come fuera de casa, entre seman o fines de semana o de viaje. Cansado del fast food americano y de los bocadillos y pizzerias. Se preocupa por comer alimentos sanos y naturales.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Costes Fijos vinculados a Recursos clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- costes de arrendamiento y obras de los Restaurantes</li> <li>- costes de personal</li> </ul> </li> <li>* Costes Variables vinculados a Actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- costes de materias alimentarias para producción en Restaurantes</li> <li>- coste de Logística externa para abastecimiento a los Rest.</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* consumo en Restaurant</li> <li>* Servicio a domicilio (a corto plazo) desde el propio restaurant.</li> <li>* Ventas en puestos puntuales vinculados a eventos y patrocinio.</li> <li>* Servicio de Catering para colectividades ( a largo plazo)</li> <li>* Ingresos por derecho de centros franquiciados ( a largo plazo)</li> </ul>		

## 2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO I ANÁLISIS INTERNO

### Consideraciones metodológicas:

- ❖ El análisis del entorno lo he dividido en cuatro áreas de estudio<sup>19</sup>: a) **entorno general**, **entorno específico**, **entorno social** y **la RSE** ([visto anteriormente](#)) y por último el **entorno de escenarios futuros** (método de proyecciones).
- ❖ Basándome en la teoría de ABELL, diferencio dos ámbitos del Entorno:

<sup>18</sup> Anexo nº 14 (Plantilla del Modelo CANVAS, para TOM&TOAST)

<sup>19</sup> Anexo nº 15 (Gráfico del análisis metodológico del Entorno)

- a) Entorno general asociado a variables macroeconómicas y a condiciones de las “Industrias” involucradas (de la Alimentación, el Turismo y el ocio, agrupadas en el CNAE 2009).
- b) Entorno específico asociado en nuestro estudio, al Sector de la Restauración y por extensión al mercado y nicho del Fast food y Casual Food).

❖ Anteriormente, definí cinco estratificaciones del entorno: el macroeconómico, el de las industrias afines, el sectorial de los modelos de negocio similares, el del segmento e mercado y el del nicho del mercado. Siendo coherente con el Plan de negocio (y nuestro “[porqué del proyecto](#)”) ya que el plan de expansión por Europa requiere analizar el entorno español, europeo y mundial (y las tendencias en Norte-América por ser los líderes y creadores del mercado).

## 2.1 ENTORNO GENERAL: MODELO PESTEL.

Para el análisis del entorno general, nos guiamos por el análisis del modelo PESTEL<sup>20</sup> y los distintos tipos de factores que intervienen:

FACTORES	ESPAÑA o EUROPA y RESTO MUNDO	ANÁLISIS
Políticos	ESPAÑA	La crisis político-social y el cambio de relación de fuerzas entre partidos políticos que pueden provocar inestabilidad política, incidiendo directamente en la política económica i la fiscal
	EUROPA	✓ Destaca el elemento del terrorismo islamista con sus atentados en las principales capitales europeas
Económicos (macro)	ESPAÑA	✓ El comercio exterior en cuanto se refiere a la su balanza de pagos y la evolución que pueda sufrir en los próximos años al afluencia de turistas extranjeros.
	EUROPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La relación entre divisas euro/dólar, y su evolución vinculada a precios de materias primas en los mercados internacionales.</li> <li>✓ Los costes laborales en los diferentes estados<sup>21</sup> de la UE, en los que tenemos pensado abrir un centro.</li> <li>✓ Los ciclos económicos de crecimiento y decrecimiento de la zona Euro, y a las tasa de crecimiento PIB de cada país.</li> <li>✓ La evolución de la tasa de interés y la política del BCE respecto a coste del dinero interbancario.</li> </ul>
Sociales	ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La “tasa de ocupación” en España que es insoportable para la buena marcha de la economía nacional y por ende del funcionamiento de los diferentes mercados de consumo.</li> <li>✓ El ambiente de conflictividad social que se puede generar derivado de situaciones de alta tasa de paro y la corrupción política, sobre todo en los países como España e Italia.</li> </ul>
	EUROPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La situación del paro, es menos alarmante pero igualmente preocupante, por cuanto resta capacidad de consumo al público y capacidad de crecimiento al mercado.</li> <li>✓ La evolución demográfica en Europa, que nos muestra un claro envejecimiento de la población y por tanto del mercado de consumidores.</li> <li>✓ El hábito alimenticio y la “dieta no mediterránea”, así como la preocupación cada vez más notable de los gobiernos, por mejorar la dieta de la población,<sup>22</sup></li> </ul>

<sup>20</sup> Método de análisis ideado por JOHNSON, SCHOLÉS WHITTINGTON (2006) en su libro “Dirección Estratégica”.

<sup>21</sup> Anexo nº17 (Gráficos sobre costes laborales en distintos países de la UE y sobre la evolución del tipo de interés en Europa)

<sup>22</sup> En EEUU, por medio de campañas sociales de concienciación, por documentales, y por parte del Gobierno ya se ha tasado el coste que supone a los contribuyentes el gasto en Sanidad por el mal hábito alimenticio de su población adicta a la “comida basura” en los Fast Food.

<b>Tecnológicos</b>	ESPAÑA EUROPA- RESTO del MUNDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No nos influye <b>la tecnología alimentaria</b> a ser procesos tradicionales que se elaboran como hace cientos de años. El pan mismo, se producirá por un método casi prehistórico, con leña y fuego</li> <li>✓ La aparición de <b>nuevas técnicas relacionada con la cadena de frío</b>.</li> <li>✓ <b>Las TIC y qué nivel de digitalización</b> tienen los países donde nos instalemos (infraestructura de redes y comunicaciones, índices de conectividad de la población o el número de smartphone y pc por habitante/ hogar) Para el servicio de pedidos digitales.</li> <li>✓ Por lo tanto, la tecnología como barrera de mercado o de infraestructura no nos puede afectar demasiado ya que nuestro negocio está basado en la "tradición y la calidad" alimentaria.</li> </ul>
<b>Eco</b>	ESPAÑA EUROPA- RESTO del MUNDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las normativas de ámbito europeo regulan la distribución de alimentos</li> <li>✓ La regulación del reciclaje de residuos (como por ejemplo el aceite).</li> <li>✓ La certificación europea del sistema ISO 14001.</li> </ul>
<b>Legales</b>	ESPAÑA EUROPA- RESTO del MUNDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La legislación europea referente a la industria relativas a higiene en la manipulación de alimentos (en España por ejemplo el RD Ley 384-8/2000)</li> <li>✓ Las respectivas relaciones laborales de cada país (como por ejemplo el grado de protección del empleo según la legislación de cada país).<sup>23</sup></li> </ul>

Se ha utilizado otras herramientas de análisis como **el "Diamante de PORTER"** para analizar cómo era **la situación de las industrias afines, como el Turismo y la Hostelería**. Y **cómo compiten los diferentes sectores interrelacionados**, por criterios sectoriales del tipo de industria, por actividades de producción, por tipos de producto o por canales de distribución (ver anexo<sup>24</sup>).

Por último, para cerrar el análisis del entorno general, me he documentado sobre **los clústeres industriales relacionados con la Restauración y la Hostelería**. Advirtiéndome que en Cataluña y España existen numerosos ejemplos de organizaciones ya consolidadas como clústeres a las que sería interesante unirnos<sup>25</sup>.

## 2.2 ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO PORTER.

Al analizar **el entorno específico**, lo hacemos en este caso, centrándonos al sector de industrias especificadas en España, **con el CNAE 56.10 (Restaurantes y establecimientos de comida) y al 56.30 (Bares y establecimientos de bebidas)**.

**¿Cuáles son las condiciones de la demanda?** Y la evolución del consumo extra-doméstico de comida y bebida, nos dice que de **2009 a 2015, el consumo en España ha ido descendiendo interanualmente una media del -2,5%**. (Datos de consumo en España en millones de euros). Pero **sin embargo, en el resto del mundo, por ejemplo en EEUU, Japón, Canadá, México o Brasil, no ha hecho sino aumentar**. Esto nos indica que: **la tendencia a largo plazo, en los países del primer mundo, tiende a crecer en el futuro**. En el mismo sentido, se muestra el dato de consumo anual medio por habitante, en Fast food.<sup>26</sup>

**¿Cómo compiten los negocios en este mercado del Fast food?** La respuesta la encontramos en las cinco fuerzas que dinamizan **según Michael Porter**:

5 FUERZAS	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<b>Rivalidad en el Sector (1)</b>	<b>Intensidad de la competencia</b>	Si observamos la evolución del nacimiento de nuevas empresas, de distintos modelos de negocio, y de sectores afines (Hostelería, Restauración, Turismo) <b>en España, ha sido espectacular en los últimos 25 años. Actualmente, a 2012 la rivalidad se daba entre 182.768 empresas.</b> <sup>27</sup>

<sup>23</sup> Anexo nº 18 (Resumen PESTEL para Europa y para España)

<sup>24</sup> Anexo nº 19 (infografía sobre Estructura de competitividad de las empresas e industrias afines)

<sup>25</sup> Anexo nº 20 (infografía sobre Clústeres alimentarios españoles)

<sup>26</sup> Anexo nº 21 (Datos sobre evolución y consumo de comida Fast food, por habitante al año, según países de todo el mundo).

<sup>27</sup> Anexo nº 22 (Datos sobre sectores de empresas españolas en 2012, según la FEHR)

	<b>Modelos de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro del sector de la Restauración, <b>la competencia en porcentaje de los diversos modelos de negocio que compiten por el “servicio de comida fuera del hogar”<sup>28</sup></b>, muestra que en España, el <b>Fast food representa el 31,5%</b>.</li> <li><b>La segmentación dentro del Fast food en España</b>, de los distintos modelos de negocio, en 2014<sup>29</sup> muestra una divisoria por volumen de negocio entre las <b>“Hamburgueserías” (por encima) y las otras por debajo de ella y en orden de mayor a menor: Bocaterías, Pizzerías y al final otros modelos</b>. Ver la cuota de mercado entre los diferentes negocios en el gráfico anexo, del año 2014<sup>30</sup>.</li> <li><b>En el mundo</b>, también los <b>modelos de negocio distinto compiten por cuotas de un nicho de mercado común: Mc Donalds, SubWay, Starbucks, Tim Hortons, Burger King, Dunkin Donuts</b> encabezan el ranking de más volumen de mercado y facturación. <b>Otros modelos nuevos de negocio</b> se han añadido a la competencia mundial del mercado clásico del “Fast food”: el <b>“Casual Food” o “Casual Dining” representa un 15% de todo el volumen</b> de la industria de la Restauración, a nivel mundial<sup>31</sup>.</li> </ul>
	<b>Barreras de movilidad</b>	Aparecen claros intereses estratégicos de los grandes grupos dedicados a Hostelería, con modelos de negocio dedicados a Turismo y Restauración o al Ocio. Quiere decir, que los competidores de gran peso, se mueven entre los sectores afines acrecentando así la competencia.
	<b>Barreras de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gastos directos asociados al coste fijo de las empresas, por entrar en el mercado, solo puede absorbido por esos grandes grupos dedicados a hostelería y turismo o a Alimentación, que se salen del sector, para irse a otro.</li> <li>Los titulares de franquiciados de las grandes marcas de Fast food, son pequeños empresarios pagan un alto coste por salirse de la aventura emprendedora.</li> </ul>
	<b>Diferenciación de productos</b>	Sobre “servicios de comida” ya hemos mostrado la diversidad de ofertas que se ofrecen en el mercado, debido a la aparición de nuevos modelos o re-stylings de negocio (Starbucks, Dunkin, SubWay, Pollo Campero) para diferenciarse de la clásica actividad de Restauración Fast food.
<b>Amenazas y Reacciones (2)</b>	<b>Barreras de entrada al sector</b>	<b>Los aspectos tecnológicos</b> no parecen ser a priori, barreras importantes. Ya que disponemos de un socio, técnico en producción de pan, que conoce el sector y la producción. <b>En cuanto a la economía de escala</b> , en nuestro caso queremos alcanzarla rápidamente según el Plan de negocio a 3 años con la apertura de once restaurantes y la producción estimada de dos millones ochocientos mil platos o tostadas (según <a href="#">el Plan de Operaciones</a> ).
	<b>Reacciones de los competidores</b>	Si tenemos “éxito en el mercado, no dudamos de la reacción comercial y agresiva de Márketing que provocará en nuestros competidores. Aunque al estar nuestro negocio tan dispersado, por las ciudades europeas, puede rebajar el impacto que cause en el mercado nuestra actividad inicial.
	<b>Fidelidad del cliente</b>	Hay un público fiel a Mac Donalds (Hamburguesa) y otro a KFC (pollo rebozado), pero este público y el de los otros modelos puede ser captado siempre y cuando se presente la y comunique una buena imagen de marca hasta hacerse conocida.
	<b>Low cost</b>	Sabemos que hay un nicho de mercado para el low cost, muy potente, y, en el que no queremos ni podemos competir. Pero hay otro público ,que asocia este low-cost a la comida-basura y eso nos favorece si sabemos y podemos ofrecer comida de calidad a precio asequible. Además tenemos la estrategia de la “tostada low cost”.
	<b>Localización Restaurantes</b>	El punto estratégico, comercialmente, de cada establecimiento, o y <b>en qué zona y calle de localización, está el Restaurante en relación a los de la competencia</b> . Debemos ser conscientes de <b>los altos precios de alquiler de las zonas más comerciales</b> de las principales ciudades europeas. Y que nuestros competidores ya deben haber ocupado. No obstante, por ello tendremos un socio especialista en expansión

<sup>28</sup> Anexo nº 23 (Datos en porcentaje de ingresos en 2014 en España por negocios dedicados a servicio de comidas y bebidas)

<sup>29</sup> Anexo nº 24 (Datos de mercado 2014 sobre Fast food y gráfico de Segmentación del sector, en España)

<sup>30</sup> Anexo nº 25 (Gráfico de cuota de mercado Fast food en España, 2014).

<sup>31</sup> Anexo nº 26 (Gráficos de Casual Dining respecto al % global de Restauración en el mundo).

		internacional junto a una empresa experta en inmobiliaria (una de las alianzas estratégicas <a href="#">del Plan Canvas</a> ).
<b>Productos substitutivos (3)</b>	<b>Amenaza de nuevos productos<sup>32</sup></b>	Destacamos como amenaza, <b>la aparición de nuevos productos vinculados a nuevos modelos de negocio de los productos sin grasas, light, a comidas saludables o vegetarianas, o a como movimientos de consumidores del tipo “Slow Food” y “restaurantes de menús orgánicos”</b> . No obstante, creemos que podemos competir en estos modelos de ofertas más saludables, <b>si centramos nuestro modelo en torno a los productos artesanales y con denominación de origen</b> . Además de dar publicidad a nuestro producto base, eminentemente natural y artesanal como es el pan del día en horno de leña.
<b>Poder de negociación de los proveedores (4)</b>	<b>Poder de negociación de los proveedores<sup>33</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los proveedores de materias primeras alimentarias sí que forman parte de grandes grupos empresariales</b>, y ello nos limitará mucho en cuanto a costes de mp. dependiendo de los precios internacionales.</li> <li>• <b>Lo proveedores de productos elaborados de alta calidad (aceite de oliva, tomates, quesos, embutidos, anchoas,...) son empresas de producción limitada (DOP. artesanales) y pueden querer negociar a precios altos. Debemos de darles una garantía sobre la venta anual de un volumen de producción que fabriquen para nosotros si queremos obtener costes competitivos.</b></li> </ul>
<b>Poder de negociación de clientes (5)</b>	<b>Poder de negociación de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al tratarse de un <b>modelo de negocio basado en el canal directo</b> de comercialización y venta al público, los consumidores no tiene ningún poder de negociación de precios. Al menos directamente.</li> <li>• Pero debemos tomar en consideración la influencia indirecta sobre los precios, <b>a través de redes sociales</b>, Debemos tomar en consideración la gestión y reacción de la marca y precio, ante el <b>“empoderamiento” de los clientes</b>.</li> </ul>

## 2.3 ENTORNO FUTURO del MERCADO.

De los datos recogidos sobre la evolución de los diferentes estratos de análisis podemos dibujar la tendencia futura, que nos definirá un entorno de futuro mercado:

TENDENCIAS del ENTORNO FUTURO	
<b>Para el entorno general Macro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la perspectiva del euro como moneda de referencia sólida internacional y la política de tipos de interés del BCE nos asegura un horizonte de estabilidad en cuanto a inflación y costes de financiación en valores muy moderados.</li> <li>• Los hábitos de consumo de los europeos tienden a aumentar el consumo y el gasto en comida fuera de sus hogares por diversas causas.</li> <li>• La situación política internacional acusa un riesgo en Europa por lo que se refiere al terrorismo yihadista y las capitales europeas.</li> </ul>
<b>Para el entorno específico de la Industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De 2008 a 2014, la industria de Hostelería y Restauración en España, y en general en Europa, creció</b> a ritmo de dos cifras en porcentaje, para el segmento del precio-alto y lujo, mientras que solo creció en un cifra (de un 2 a 6%) en los segmentos de bajo precio.</li> <li>• <b>La evolución de materias primas alimentarias puede tender a la estabilidad</b> en precios debido a la crisis del consumo en Europa.</li> </ul>
<b>Para el entorno específico del Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En Europa y en España, el gasto por consumo medio anual por habitante en Fast food, ha ido aumentando ligeramente desde 2008 hasta 2014, del orden de un 1,5% interanual.</b><sup>34</sup> Por eso se prevé a medio plazo un tendencia de crecimiento.</li> <li>• <b>La evolución del sistema comercial de franquiciados</b> que usan muchos de nuestros competidores, creemos que irá en disminución por las fuertes inversiones necesarias al inicio del proyecto y porqué el mercado del Fast Food clásico ya está muy saturado.</li> <li>• <b>Los principales agentes o grupos de interés en el futuro, serán sin duda los consumidores</b> cada vez más informados sobre la oferta diversa, y sobre la calidad o lo saludable de los productos que comen.</li> <li>• También <b>tendrán más relevancia valores como el ecológico o el alimento sin grasas de fritos, o de azúcares</b>. El papel del consumidor como prescriptor y empoderado en las redes sociales jugará un rol importante en el mercado y en la imagen de las marcas.</li> </ul>

<sup>32</sup> Anexo nº27 (Nuevos modelos de negocio substitutos)

<sup>33</sup> Anexo nº28 (Entramado de grandes grupos que controlan la alimentación en el Mundo)

<sup>34</sup> Anexo nº 29 (Tablas estadísticas de Consumo futuro 2014 a 2019, según Instituto de estudios EAE)

DISEÑO de 3 ESCENARIOS FUTUROS del ENTORNO	
<b>Futuro positivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de cambio del Euro y la política de tipos de interés del BCE favorecen el crecimiento de la economía europea.</li> <li>• La inflación se mantiene controlada en Europa.</li> <li>• Los hábitos de consumo de comida fuera de casa, de los europeos tienden a aumentar.</li> <li>• La competencia se reduce al decrecer los franquiciados de fast food.</li> </ul>
<b>Futuro negativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evolución del tipo de cambio del Euro y los intereses nos perjudicarían.</li> <li>• El terrorismo yihadista amenaza más, a las principales capitales europeas.</li> <li>• La crisis se agrava, mayor tasa de paro y decrece el consumo de comer fuera de casa.</li> <li>• Los precios de las materias primas alimentarias, se disparan en los mercados internacionales.</li> </ul>
<b>Futuro mixto</b>	Para finalizar, se realiza un tercer escenario con datos mixtos de ambos, descartando los sucesos de futuro más inverosímiles y quedándonos con los más verosímiles (ver la infografía del tercer escenario de futuro <sup>35</sup> ).

## 2.4 ANÁLISIS INTERNO: LA MATRIZ DAFO

La matriz DAFO o SWOT me permitirá **señalar los principales factores de riesgo, peligro o amenaza** que nuestro modelo de negocio se encontrará en el mercado y en general en su entorno, para intentar mediante el uso de nuestros **puntos fuertes y oportunidades**, una buena estrategia, de reacción o de prevención, para convertirlos en fortalezas y ventajas competitivas.

D.A.F.O.	
<b>Fortalezas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipo de socios fundadores, multidisciplinario y experto</b> en cada área de negocio.</li> <li>• <b>Novedad para el mercado</b>, por idea de negocio, con alimentos de calidad y producto.</li> <li>• <b>Originalidad, al incorporar el horno de leña al servicio de Fast Food.</b></li> <li>• <b>La ventaja de la logística interna</b></li> <li>• La integración vertical, al disponer de producción propia del pan.</li> </ul>
<b>Debilidades</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ser una marca y empresa nueva</b> desconocida</li> <li>• <b>El plan de expansión y crecimiento, obliga a asegurarnos de contar con los recursos financieros suficientes.</b></li> <li>• El proyecto internacional requiere un <b>esfuerzo superior de gestión y coordinación.</b></li> <li>• No queremos competir por el segmento "low cost", pero <b>sino moderamos el PVP, el precio demasiado alto de nuestros productos podría ser un elemento de debilidad</b></li> </ul>
<b>Oportunidades</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En el entorno mundial, el consumo de comida fuera del hogar está aumentando</b> tanto en cantidad de consumiciones anuales como en valor monetario consumido.</li> <li>• <b>El mercado de consumidores está cada vez más concienciado</b> sobre la necesidad de comer alimentos sanos y de calidad.</li> <li>• <b>Fuera de España, el producto insignia de nuestro negocio, el "pa amb tomàquet" es un producto novedoso, peculiar y atractivo e innovador.</b></li> <li>• Después de proyectarnos en Europa, podemos exportarlo al resto de continentes <b>teniendo experiencia, y con una estructura de CF más competitiva.</b></li> <li>• <b>Podemos abrir nuevas líneas de negocio</b> de "servicio a domicilio", la de "servicio para eventos sociales de masas, o el "servicio de catering para colectividades".</li> </ul>
<b>Amenazas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El terrorismo yihadista amenaza más, a las principales capitales europeas.</b></li> <li>• La crisis se agrave y haga decrecer el consumo de comer fuera de casa.</li> <li>• <b>La situación política en Europa</b>, con la emergencia de movimientos sociales que generen inestabilidad institucional poniendo en peligro la expansión por Europa..</li> <li>• <b>La exigencia del consumidor</b> que cada vez reclama más novedades respecto al servicio de cocina y a la experiencia del consumo en cualquier tipo de servicio.</li> <li>• <b>El mercado de Fast Food, y en general del sector de la Restauración, está muy explotado</b> y existe mucha intensidad en la competencia y en precios.</li> <li>• Del mercado, <b>por las diferentes costumbres y modos de consumo de cada país, nos podemos encontrar con que en algunos países no guste el "pan con tomate"</b>.</li> </ul>

<sup>35</sup> Anexo nº 31 Matriz DAFO

## 2.5 ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA

### ¿Cuáles son nuestras fortalezas estratégicas?

- ◆ **Control del proceso de producción** en la fabricación del pan artesanal en horno de leña. Aumentado la calidad al actuar como un horno artesanal de pan en el mismo centro de venta al público (Restaurante Fast Food). Estrategia corporativa de integración vertical (Ansoff, 1976)<sup>36</sup>
- ◆ **Producto inédito y novedoso**, que puede romper con fuerza el mercado del Fast Food y Casual food, en mercados internacionales fuera de España (Europa y posteriormente expansión a otros continentes). Convertir el “pan con tomate” en una Marca (TOM&TOAST).
- ◆ **Diseño del Establecimiento** distinto al estilo de los Fast food tradicionales, más orientado al diseño en la estética y a la experiencia en el consumidor.
- ◆ **Servicio** orientado al cliente, en cuanto a rapidez en preparación de cocina, en cuanto a gestión de cobro por caja, como en la limpieza y atención en el servicio de comedor.
- ◆ **Diferentes líneas de negocio integradas:** A la largo plazo. integrar aprovechando costes de estructura otras fuentes de negocio o líneas de ingreso como “servicio a domicilio”, “servicio puesto comida en eventos de masas”, “servicio de catering colectividades”.

### ¿Cómo convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades?

DEBILIDADES y AMENAZAS	ESTRATEGIA de REACCION
Marca nueva y no conocida	Gran inversión los primeros años en Márketing y Comunicación
Debilidad de proyecto nuevo	Planificación precisa para inversión inicial de expansión internacional
Precios fuera de low cost	Ajustar márgenes y costes de estructura, pero sin caer en “low cost”
Evolución Precios MP alimentarias	Negociar contratos de productos base: harina, sal, levadura, aceite,..
Exigencia del consumidor	Controlar internamente procesos de producción y servicio al cliente
Competencia intensa del Sector	Orientarnos a la calidad de productos y servicio y la imagen de Marca.
Gustos culinarios según país	Adaptar las cartas, sobre la base del pan leña a gustos autóctonos.

## 3.- PLAN DE MÁRKETING

### 3.1 ¿QUÉ SEGMENTACIÓN DEL MERCADO REALIZAMOS? EL PÚBLICO OBJETIVO

Los **parámetros o características esenciales** que definimos para configurar el **perfil del consumidor** que va a ser considerado nuestro “**público objetivo**” son los siguientes:

- ✓ **Público de edad muy amplia** de joven adolescente hasta población adulta
- ✓ Que **aprecien el buen diseño, el buen gusto en los establecimientos y en el servicio.**
- ✓ Que aprecien **la comida de alimentos saludables, naturales, con denominación de origen, nuevos productos poco conocidos, y la comida exenta de aceites fritos.**
- ✓ Que le guste sobre todo **comer pan recién hecho y artesanalmente al horno de leña.**
- ✓ Que exijan **un nivel de calidad por encima de la clásica cadena de Fast Food americana.**

Según estos trazos psicológicos y de costumbres como de gustos del consumidor, podemos posicionarnos en el mercado del Fast food, respecto a los otros tipos de negocio, del siguiente modo a cómo mostramos en dos versiones del “**perceptual mapping**”<sup>37</sup>.

### 3.2 ¿CÓMO NOS POSICIONAMOS EN EL MERCADO? Y ¿En qué nos diferenciamos respecto a otros tipos de negocio, que son competencia directa?

COMPETENCIA	NUESTRA DIFERENCIACIÓN
<b>Hamburgueserías y menús de pollo. Americanos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El concepto de rebanada (tostada o no) frente al bocadillo</li> <li>➤ El pan de leña del día frente al pan americano</li> <li>➤ El tomate natural untado, frente a la ketchup de bote.</li> </ul>

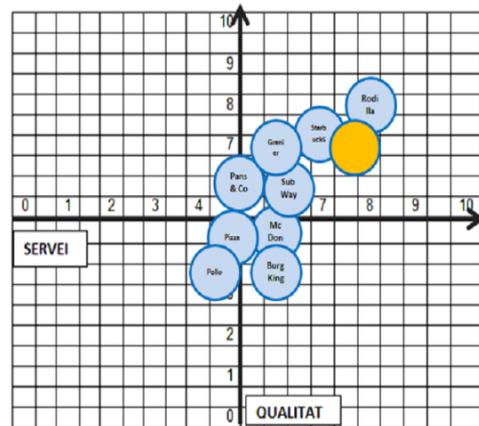
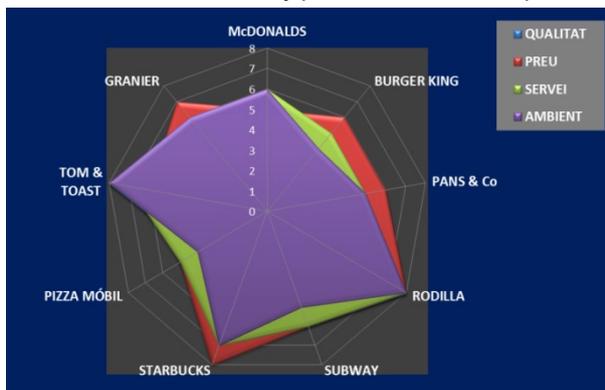
<sup>36</sup> Anexo nº 32 (Gráfico de Estrategia corporativa de TOM&TOAST)

<sup>37</sup> Anexo nº 32.b (Perceptual Mapping)

<b>(Mc Donalds, KFC, Burger King)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El servicio limpio y cuidado de comedor frente al sucio FastFood</li> <li>➤ El alimento mediterráneo frente a la “comida basura”</li> <li>➤ Cultura europea de diseño frente a estilo americano y aséptico.</li> </ul>
<b>Bocaterías (Pans&amp;Co; Frankfurts; Sandwicherías, SubWay)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La tostada frente al bocadillo</li> <li>➤ El pan de leña frente a la baguette pre-congelada francesa</li> <li>➤ Alimentos con denominación de origen (frente al queso o embutidos de mala calidad o a la salchicha de Frankfurt “plástica”).</li> </ul>
<b>Casual, Cafeterías i Hornos con zona de bar (Granier, Viena, Starbucks, Dunkin...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El pan de leña, que en muchos de ellas no lo producen</li> <li>➤ El servicio del restaurante crea más experiencia que ir a una cafetería.</li> <li>➤ Más variedad de alimentos para combinar en la tostada</li> <li>➤ Precios más ajustados sino al menos no superiores</li> </ul>
<b>Pizzerías, Mexicanos, Chinos, Japos, Kebaab...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comidas nacionales internacionalizadas y que han saturado al consumidor, frente a la novedad de una cocina mediterránea y catalana.</li> <li>➤ Sabores y gustos más acorde con la cultura europea.</li> <li>➤ Servicio de más calidad que en estos tipos de Restaurantes.</li> </ul>
<b>Restaurantes de tapas...(Lizarrán)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las tapas son platos muy competitivos pero pequeños. Son en realidad “raciones”, y nuestra oferta en cierta manera es una “tapa” sobre pan de leña con tomate. Tapa más grande que la ración a semejante precio.</li> <li>➤ Establecimientos comunes y con poco atractivo, frente a los nuestros que proponen experiencia más amable, confortable por espacio, y estética más enriquecedora.</li> </ul>
<b>Otros modelos de negocio (a domicilio)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuestro servicio planificado para poner en marcha según el plan de negocio dará satisfacción a esta creciente necesidad del consumidor.</li> </ul>
<b>Modelos de negocio de “take away” de más calidad (Rodilla, Italianos de pasta fresca, otros,...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La calidad de nuestros productos que conforman el plato sobre la rebanada de pan, en sus diversas líneas de menús, pueden competir en segmentos de “gourmet”, integrando esta calidad con el servicio que se ofrece en el Restaurante de “take away”.</li> </ul>

Dos gráficos de posicionamiento:

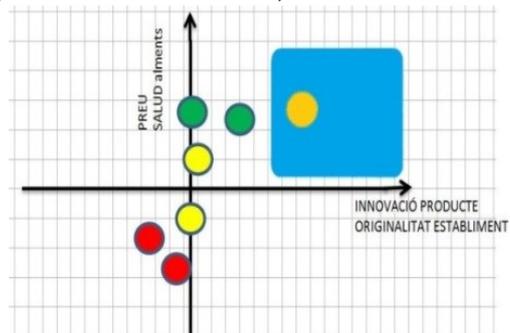
Consultar los indicadores y puntuaciones dadas para los mapas<sup>38</sup>.



**Nuestra estrategia de posicionamiento** viene alineada con la política estratégica y corporativa del proyecto de negocio: la internacionalización, la hibridación de modelos de negocio (Fast food+ Horno de leña)+ Calidad de alimentos y servicios + Diseño original de establecimiento).

Esta filosofía de la idea de negocio, que encuentra su “huevo en el mercado” o su “océano azul” en el gráfico, viene sustentada en tres pilares básicos:

- 1) Estrategia de Internacionalización** desde el inicio del proyecto. (Hacer del pan-con-tomate, un producto exportable, dándolo a conocer mundialmente, bajo la forma de “comida rápida/llevable)
- 2) Estrategia vertical.** Producirnos producto de calidad, en el restaurante con el horno de leña.



<sup>38</sup> Anexo nº 33 (Tala de variables perfil consumidor y Tabla de valoración sobre indicadores de posicionamiento)

3) **Estrategia de diferenciación.** Vender un producto diferente, bajo la idea de Fast Food de calidad.

### 3.3 EL PRODUCTO

**El producto base** (rebanada pan-tomate-aceite) **es genuino**, fuera de España. Y si lo vinculamos a un concepto de negocio de Fast Food también lo sería en España.<sup>39</sup>

**La calidad de nuestro producto**, se aprecia tanto en el producto base como en los ingredientes como también para los postres que ofrecemos en el menú. Es además un producto que se aleja de la “comida basura”, pues tiene su raíz en la comida mediterránea y el producto artesanal.<sup>40</sup>

**La cartera de productos** es extensa, en longitud y en profundidad. Pero primero como opción, se ofrece la posibilidad entre “rebanada de pan tostada o sin tostar”, “con tomate o sin tomate”,...También damos la posibilidad de distintas dimensiones de producto:

- Rebanada de pan tipo standart (similar a baguette pequeña de la competencia, con un peso aproximado de 50 gramos)
- Rebanada Bigger (tipo largo flauta” pero más ancha, de unos 80 gramos de peso)<sup>41</sup>

A continuación, ofrecemos cinco líneas de productos de menú-TOAST: **Payés, Fundidos, Delicatessen, Cadaqués, Elemental.** Y cada una de ellas, compuesta por seis o siete productos distintos. Además se pueden combinar (**Combi**) a deseo del cliente. Con lo que se ofrece una multitud de posibilidades sobre el menú. Por último, también **se complementa la oferta de carta, con: tres tipos de ensalada** de tradición mediterránea.; la **bebidas** frías (con alcohol o sin, light o normal) y bebidas calientes (tipos de cafés, chocolate, leche); los **postres naturales** (yogurt artesanal, helados naturales, raciones de fruta pelada)<sup>42</sup>

**La durabilidad del producto.** Se ha pensado en ir renovando los platos o productos con menos salida, después de datos históricos de consumo en cada Restaurante. Con una frecuencia semestral (dos renovaciones al año) y particularizada o adaptada a cada país o Restaurante.

**El servicio en el Restaurante**, ha de ser de calidad. Pues dispondremos de una **persona responsable de la calidad en el comedor** (limpieza, incidencias, elementos de menaje,..), ofrecemos un menaje de **diseño original realizado por una firma de moda** con parámetros del estilo Modernista (bandejas, servilletas, cajas packaging, mobiliario de mesas y sillas...); y por último el **servicio de conexión Wii-fi y cargador de batería** en cada mesa (limitada en tiempo).

### 3.4 EL PRECIO

**La política de precios** viene determinada por la estrategia de **no entrar en la guerra del low-cost** propia de cadenas americanas. Ajustar costes estructurales, pero ofrecer calidad de materias primas y servicio, para generar un valor añadido que sea percibido por el cliente, y apreciado para poder trabajar con márgenes más holgados.

**El método de fijación de precios** Método determinado por el mercado, **entre dos límites: el low-cost de modelos de negocio americanos (Fast food), y el precio alto en restaurantes modernos de menús (Casual food).** No situamos **en una franja media y media-alta, entre estos dos límites.**<sup>43</sup> No obstante, podemos adelantar una tabla orientativa de precios de venta por producto de cada línea de la carta antes comentada.<sup>44</sup>

<sup>39</sup> Anexo nº 34 (Gráfico de las Ofertas en el mercado sobre tipo de pan y sobre alimento base)

<sup>40</sup> Anexo nº 35 (infografía sobre la Calidad del producto Base o pan de leña)

<sup>41</sup> Ver dimensiones y especificaciones técnicas en el Plan de Operaciones.

<sup>42</sup> Anexo nº36 Líneas de la Carta de productos.

<sup>43</sup> Ver costes y precios estimados en el Plan de Operaciones.

<sup>44</sup> Anexo nº 37. (Tablas de precios referencia de competencia i tabla de precios nuestros, orientativos por líneas o familias de producto)

**Política de descuentos.** No tenemos a priori pensada ninguna acción estratégica sobre descuentos. Ya disponemos de producto-base para facilitar el consumo de público con baja capacidad de consumo más una gran variedad de combinaciones *customizable* por el consumidor, que pueden hacer aumentar o disminuir el precio de su pedido. Se piense en realizar un programa de fidelización de clientes, o uno de descuentos según perfil (p.ej. familias numerosas).

**Modos de pago** Los clientes del Restaurante, pueden pagar en metálico o bien por tarjeta de crédito (diferentes marcas de tarjeta). Además incorporamos el pago vía electrónica (paypal por ejemplo) para transacciones de pedidos en “take away” o para el servicio futuro de “entrega a domicilio” (para el nos alinearemos en precio a los de la competencia de cada país).

### 3.5 PLACEMENT O DISTRIBUCIÓN

**Los canales y su cobertura.** La estrategia es la **distribución directa**, a través de nuestros centros de negocio o Restaurantes, gestionados directamente por TOM&TOAST. Otros canales, previstos para activar en el Plan de negocio serán<sup>45</sup>:

- **Servicio de take-away:** que se realizará desde el propio Restaurante, pero con un tratamiento especial. En concreto a través de un servicio de recogida o entrega de pedidos en una caja determinada del Restaurante. Esto evitará la molestia de espera, a los clientes que usen este servicio, y no deseen comer en nuestro establecimiento.
- **El canal específico de realización de pedidos vía digital,** bien a través de la web de la empresa o bien a través de la aplicación para smartphone que enlazará con la central de recogida de pedidos del Restaurante. Este canal incluirá el pago electrónico.
- **En el largo plazo,** si se lleva a cabo las otras líneas de negocio como son, el Servicio a domicilio, o el Catering para colectividades, se abrirían nuevos canales específicos y nuevos procedimientos para tales actividades.

A largo plazo, a más de cinco años vista, se piensa en realizar en otro Plan de Negocio, el desarrollo de crecimiento por expansión internacional de mercados (a otros continentes), que se realizaría o por asociación/alianza estratégica con empresas del país, o por franquiciado. En cualquier caso, el canal utilizado siempre se gestionará con una doble operatividad: como canal de distribución y comercialización de productos/servicios FastFood, y como canal de comunicación corporativo y Branding de la marca.

### 3.6 ESTRATEGIA DE BRANDING

Este Plan de Negocio ha elaborado el nombre comercial y de empresa del negocio, mediante la marca: **TOM&TOAST**. Esta marca utiliza como colores corporativos: el negro, el rojo y el marrón claro. Los tres colores definen la esencia de producto/servicio que ofrecemos al mercado: el negro es un color que simboliza la operación de tostar el pan. El rojo un color que se identifica con el tomate. El marrón amarillento, simboliza la rebanada de pan de leña. Los tres colores conforman el símbolo y producto principal de la empresa: “rebanada tostada de pan de horno de leña con tomate”.

**La semántica del nombre,** se pensó en un enunciado corto, en inglés para hacerlo más internacional, puesto que es el *leit motiv* del proyecto. **El TOM simboliza el Tomate, el TOAST el Pan tostado y el símbolo de “and” es la unión de ambos: “pan con tomate”.** Aunque en inglés, el término “TOAST” induce a pensar en una tostada de pan de molde o de pan americano, no en pan artesanal de leña. Pero la dificultad radica en querer plasmar en inglés un concepto (el del pan de payés-con-tomate) que no es traducible por la propia singularidad del producto. Por eso, se pensó o se dudó entre “TOAST” y “BAKE” (de granja, pan de payés o pan de granjero). Pero si elegíamos BAKE se olvidada el sentido de “pan tostado”. Al final se ha optado por el “TOAST”, que suena mejor y es más fácil de recordar a priori.

---

<sup>45</sup> Anexo Nº 38: Infográfico sobre Canales de Distribución a corto y la largo plazo según el Plan de Negocio.

En cuanto al Logo de la marca, se ha pensado para comunicar y transmitir a nuestro público objetivo, los valores esenciales de nuestro servicio y producto (Fast-food de “Pan artesanal & tomate”, de alimentos de calidad y estilo casual). Se han elaborado dos modelos o versiones, para dos funcionalidades estratégicas distintas:

a) **Logo completo del nombre:** se usará para presentar formalmente o de otros modos más familiares, a la empresa y al negocio que representa. Antes de conseguir este logo se ha trabajado con variaciones de grafías y símbolos como se puede ver en anexo<sup>46</sup>. El logo incorpora el detalle de una sombra ovalada que imita la rebanada del pan de payés como base de apoyo y fundamento de construcción del negocio y del producto. Es la insignia de los Restaurantes, tanto dentro como fuera del establecimiento. También será el utilizado para comunicarnos publicitariamente. Se ha tomado como diseño el concepto antes comentado, pero con una grafía especial llamada “Modernism” que imita el estilo Art Decó i del movimiento del “Noucentisme” catalán típico de la ciudad de Barcelona y asociado a artistas y arquitectos de renombre mundial como el propio Gaudí.



b) **Logo simplificado, tipo símbolo.** Es un logo simplificado y esquematizado a la mínima expresión posible, en sentido minimalista, para comunicar en poco espacio todo el sentido de la empresa. Este logo se usará en objetos funcionales o instalaciones de la empresa (en Restaurante) a modo de señal identificativo de la empresa. Por ejemplo en las bandejas del comedor, en alguna puerta del Restaurante (como aseos), en las servilletas, ... También puede ser usado en alguna acción puntual de promoción o patrocinio, donde sea más funcional usar éste antes que el logo completo del nombre. En un primer momento, del plan de negocio, se diseñó con una barra horizontal sobre la que descansaban las letras y la esfera, pero ahora hemos cambiado esa línea por otra en forma curvilínea porque así se asemeja a una sonrisa.... asemejándose a un “payaso que antes estaba triste o serio y ahora sonríe”.

### 3.7 COMUNICACIÓN: PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y PATROCINIO

La Comunicación de nuestra empresa, se basará en las estrategias de Publicidad, Promoción y Patrocinio, además de contar con el ortodoxo canal del “boca-oreja”. **Descartando las del Márketing directo y Venta personal** (tanto por el canal y tipo de venta que utilizamos como por el tipo de servicio que vendemos).

#### a) Publicidad

La estrategia publicitaria renuncia a usar los canales tradicionales de Tv, Radio o prensa escrita por no considerarlo conveniente ni adecuado en relación al coste/beneficio de las campañas. Se llevará a cabo por tres medios distintos en función de tres canales o soportes publicitarios:

**a.1) Publicidad exterior.** Tanto en forma de vallas publicitarias en algún punto de las autovías principales de acceso a la ciudad en particular. Como sobre soportes de tela o panel en algún lugar del núcleo urbano y más turístico de la ciudad. Se elegirá en función del presupuesto destinado a Publicidad, para cada centro de venta o país.<sup>47</sup>

**a.2) Publicidad en punto de venta.** Se haría en el marco de nuestros restaurantes, mediante paneles o rótulos (en la fachada de calle, del Restaurante) que presenten el nombre de la marca o el logotipo simplificado (dentro del Restaurant). Se diseñara un espacio de **merchandising** dentro del propio establecimiento con objetos de marca, como el que presento en el anexo (ya elaborados por una empresa, con la que podríamos negociar un contrato).

**a.3) Publicidad en Internet** (ver [Plan de Márketing Digital](#)).

<sup>46</sup> Anexo nº 39: Serie de logos previos a la consecución del logo final de la empresa.

<sup>47</sup> Anexo nº 40: Imágenes de posibles anuncios publicitarios de Exterior y artículos de *Merchandising*.

### **b) Promoción i Fidelización.**

Las acciones para la promoción de las ventas, **se basarán en el “benchmarking”** fijándonos en las empresas de la competencia como pueden ser: **Pans&Co, Lizarrán, o Burger King** por ejemplo.

- Pudiendo aplicar puntualmente y de forma limitada en el tiempo **algún ticket de descuento para acudir por ejemplo al cine**, condicionado a un importe consumido determinado en nuestro establecimiento. Esta campaña promocional se aprovecharía del valor añadido ofrecido al cliente, fuera de nuestro propio servicio.
- También podremos usar **la técnica de los concursos en forma de resultado en regalo**.
- Otras técnicas promocionales podemos utilizarlas en el futuro **para dar a conocer nuevas líneas de negocio o servicios para el cliente**, que abramos en el futuro, como por ejemplo el “servicio a domicilio desde el propio Restaurante”.

**c) RRPP i Patrocinio.** Nuestra política de patrocinio, siempre que nos permita el presupuesto anual, **será podrá aplicar preferentemente cuando tengamos el negocio consolidado, pasado los primeros cinco años.** En ese caso, se repartiría el presupuesto dedicado al Plan de Márketing para asignar una parte a patrocinio. Dicho esto, los eventos patrocinados se orientarían hacia:

- **campañas o organizaciones relacionadas con temas sociales** ligados a la RSE (campañas solidarias de Navidad por ejemplo)
- **eventos vinculados a la cultura catalana en el extranjero** (en cada país del Restaurante). En estos eventos colaboraríamos con las diferentes administraciones catalana o española para difundir la cultura y la empresa catalana por el mundo.

**Para finalizar el área de Comunicación,** señalaremos que tenemos en mente realizar a cabo **estrategias de Márketing relacionadas con el sentido del olfato.** El motivo principal sería potenciar el olor de nuestros Restaurantes ligado al olor del pan recién fabricado en horno de leña.

## **3.8 MÁRQUETING DIGITAL**

Las acciones de Márketing digital se realizarán **siguiendo o alineándose con la política de comunicación estratégica** y la imagen corporativa de nuestra marca:

- a) se dirigirá **a un público que hemos segmentado previamente, y que en este caso es más activo en las redes sociales.**
- b) Trataremos de **seguir conversaciones e inputs digitales** que nos aporten información sobre el gusto, necesidades y opiniones en cada país. Para ello, nombraremos **un responsable del área Digital** dentro del Departamento de Márketing que conozca perfectamente al menos dos idiomas hablados en Europa a parte del castellano y el catalán. Realizará **seguimientos con frecuencia mensual, en las redes o plataformas que mantengamos en los diversos países.** Además de conocer y coordinarse con los jefes de cada Restaurant que será quién gestione los pedidos vía digital.
- c) Construiremos paralelamente al entorno físico, **la imagen de marca en el entorno virtual.**
- d) **Las herramientas principales serán el web o página corporativa, la aplicación específica para pc, tablet o smartphone** dedicada al servicio de “take away” y pago digital. **En un futuro, diseñaremos el aplicativo para el servicio de entrega a domicilio que se gestionará desde las oficinas del Restaurante.**

A nivel de estrategias hemos diseñado un Plan de acciones según el grado de virtualización (entre ellas, no se considera oportuno por ahora realizar acciones de Márketing directo vía email):

**1) acciones 1.0:** Creación del Web corporativo, acciones de publicidad online en **banners** de buscador Google, vinculados a comida FastFood, campañas mensuales de **Google Adwords** para posicionarnos en buscadores de cada país (**SEO y SEM**), También mantendremos **un FAQ en el web** corporativo para contestar a las cuestiones que nos planteen los internautas.

2) **acciones 2.0:** creación del blog de la marca, **concursos online en el web** corporativo, apertura de canales presenciales en principales redes sociales (**Instagram, Facebook, Google+,...**)<sup>48</sup>

3) **acciones 3.0:** aplicaciones smartphone para realizar pedidos, inserción de nuestros establecimientos en **Googlemaps**. En un futuro podemos realizar campañas de promoción o publicidad vía los “códigos bidimensionales” en asociación a entornos de realidad aumentada.

## 4.- PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

Se ha diseñado el Plan de Recursos y operaciones, siguiendo un esquema por áreas funcionales: **Producción y aprovisionamiento: a nivel estratégico y operativo/táctico**<sup>49</sup>. **Calidad, Logística Organización funcional, Recursos Humanos y por último: Planificación de actividades**

### 4.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE PRODUCCIÓN

Comenzaré el Plan de Producción y Aprovisionamiento, por el análisis de los Recursos disponibles y de las Capacidades de producción adecuadas a las actividades que realizaremos según nuestro plan de negocio. Entre éstos destacamos actividades como:

**a) Diseño e inversión en instalaciones** Se analizó en base a las necesidades de recursos y a las capacidades de producción previstas. Respecto a la capacidad de producción se partió del Plan agregado de producción<sup>50</sup>: **de aquí, obtenemos una tasa diaria de producción de 389 unidades/día por Restaurante (centro de producción).**

$$\text{Taxa diària de producció pel 1er any} = \frac{\text{DEMANDA TOTAL PREVISTA}}{\text{NOMBRE DIES PRODUCTIUS}} = \frac{140.000}{360} = 389 \text{ unitats/dia}$$

De ahí, hemos calculado ¿Cuál podría ser la capacidad productiva a medio y largo plazo?

	anys	1er	2on	3er	4art	5e
<b>u. producció anual</b>	Centre	70.000	72.100	73.500	77.147	77.147
<b>u. producció diària</b>	Centre	194	200	204	214	214

Y estimar el número de personas o clientes para los que deberíamos producir, en cada año, en función del número de centros de producción (restaurantes) abiertos:

	anys	1er	2on	3er	4art	5e
<b>persones a l'any</b>	Centre	70.000	72.100	73.500	77.147	77.147
<b>persones al dia</b>	Centre	97	100	102	107	107
Partim de 210 u/dia de producte (llesca) i 2u. de producte/persona						

Según las precisiones de producción, se planificará luego el Plan de necesidades de inversión (dentro del Plan financiero).

**b) Política de R+I+D.** Se pensó en estructurarla en torno a dos ejes principales de investigación y desarrollo, con el fin de su aplicación técnica en nuestros procesos:

**b.1) los moldes diseñados** por nuestra empresa, para homogeneizar las rebanadas de pan de leña, y conseguir un formato comercial (en dos tamaños).

**b.2) la máquina de tostar la rebanada de pan**, similar sistema al de las máquinas de planchar bikinis, para tostar nuestra rebanada de pan de payés pero con la particularidad del rebaje de un centímetro para habilitar de forma más eficiente para la producción y más cómoda para el consumidor, los ingredientes que se montan encima.

**c) Procesos que subcontratemos:** Apoyados sobre el Sistema de gestión ERP, y con criterio de **doble eje (Estratégicos o no, Competitivos o no)** podemos señalar todos los procesos (y sus subprocesos desagregados en actividades operativas) que deberemos realizar por cada Departamento de la organización. **En la tabla indicada en anexo**<sup>51</sup>, señalamos los procesos que

<sup>48</sup> Anexo 41: Modelos realizados de Web corporativo; Blog; tienda-virtual para futuro “servicio a domicilio”.

<sup>49</sup> Anexo nº 42: Gráfico del planteamiento del Plan de Operaciones y sus interrelaciones.

<sup>50</sup> Anexo nº 43: tabla del Plan Agregado de Producción (para 5 años y 11 restaurantes).

<sup>51</sup> Anexo nº 44: Tabla de procesos y su valoración como Core business o no + externalizaciones.

externalizaremos La **decisión estratégica es la de subcontratar básicamente dos procesos que pertenecen a dos áreas de la gestión: en la Logística subcontrataremos todo lo relacionado con logística externa** (abastecimiento regular u ocasional a los restaurantes desde nuestro almacén central); **en el área de RRHH, externalizamos las actividades de gestión de nóminas y seguridad social, la de Formación y Selección de personal para los restaurantes.**

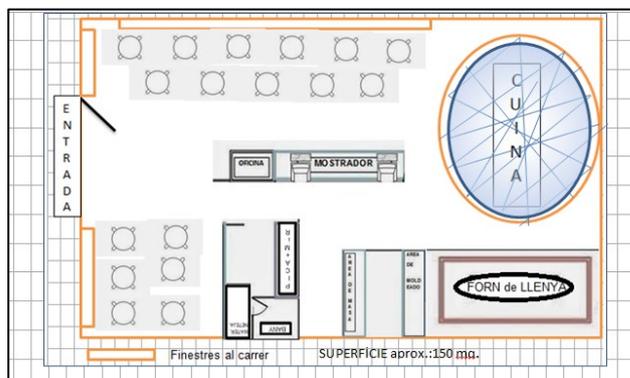
**d) Selección y diseño de producto innovador<sup>52</sup>.** Ver anexo del gráfico explicativo del proceso

- L'olor a forn de llenya es una experiència pel client
- La logística del producte bàsic del negoci (la llesca de pa), es gestiona des d'aquest principi d'autonomia de cada centre productiu.
- Es soluciona el problema del "just in time" segons la demanda de cada centre, sense reduir la qualitat de la producció.
- Es simplifica la inversió en instal·lacions centrals d'una gran planta de producció de para que suministre a tots els Restaurants (del món).
- El producte es realitza per lots segons la planificació de cada Restaurant, i el client sempre menja un pa de llenya fet del dia.

técnico de producción de leña, con sus elementos tecnológicos e innovadores.

**e) Organización en planta (de Restaurantes)**

Hemos tenido que tomar **decisiones estratégicas relativas a superficie mínima (150 m.c.), localizaciones dentro de núcleo urbano limitadas a un precio por metro cuadrado** (se enlaza con el presupuesto). También se planificó todo el **espacio en función del diseño** de la cocina innovador (bóveda transparente y visto al público), el horno de leña, los aseos, el número de mesas (25), medidas de seguridad,...Además de las decisiones estéticas sobre estilo y decoración del local (desde el mobiliario hasta el tipo de suelo, o el color de las paredes).



**4.2 DECISIONES TÁCTICAS DE PRODUCCIÓN**

**Decisiones operativas a nivel táctico**, tanto a medio plazo como a corto plazo:

**a) Medio plazo:** un año para el **Plan agregado de producción**. Nuestros cálculos estimativos parten del diseño del Plan agregado, para un solo Restaurante durante el plazo de un año, desagregado mensualmente (modelando según las diferentes demandas entre los meses):

Pla agregat de producció : llesques de pa de llenya													
MESOS	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliot	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total
Demanda	5.000	5.000	5.000	6.000	5.000	6.000	7.000	7.000	6.000	5.000	5.000	8.000	70.000
Dies prod.	18	20	22	20	22	18	20	22	20	20	20	18	240
Prod.Regular(194)	7.200	8.000	8.800	8.000	8.800	7.200	8.000	8.800	8.000	8.000	8.000	7.200	96.000
Hores prod. (8)	144	160	176	160	176	144	160	176	160	160	160	144	1.920
Gap producció	-2.200	-3.000	-3.800	-2.000	-3.800	-1.200	-1.000	-1.800	-2.000	-3.000	-3.000	800	-26.000
Hores ocioses	-11	-15	-19	-10	-19	-6	-5	-9	-10	-15	-15	4	-130

Considerem que veniem o produïem en servei: 400 llesques al dia per centre. Amb 2 fornars (tornmatí i torn tarda)+ dies vacances.

**b) Corto plazo (para meses y semanas) en el Programa Maestro de Producción).**

Se realizó una desagregación del Plan Agregado, para planificación por cada mes de la producción, y relativo a diferentes tipos de producto a producir (por ejemplo, realizamos las

<sup>52</sup> Anexo nº 45: Gráfico de Proceso de producción de pan de leña.

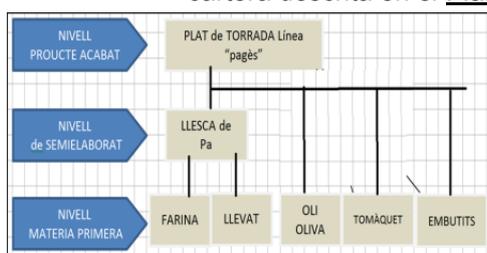
rebanadas de “bull blanco”, “bull negro”, fuet i jamón serrano”. Es decir, la producción estimada para cada mes y restaurante, según los tipos de familia de producto.

c) **La Gestión de inventarios.** Basada en el esquema que nos proporcione la gestión del ERP en el módulo MM por ejemplo (Material Management). No obstante, realizamos esquemáticamente una serie de clasificaciones y organización para planificar esta gestión:

c.1) **MRP, (Material Resource Planning) sobre el criterio de clasificación de los materiales** en tres categorías (A,B y C) en función de su peso relativo según la Ley de Pareto.

ARTICLES	Pes Relatiu	Categoria de MATERIAL	Subcategoria
Classe A	80%	alimentaris	materia prima per pa producte acabat
Classe B	15%	de manteniment i neteja	*
Classe C	5%	de tasques administratives	*

c.2) **Árbol de detalle de cada producto compuesto por sus elementos de aprovisionamiento**, para poder realizar luego los pedidos de compra y de fabricación (LOP) en base a la producción requerida de productos (familias de productos de la cartera descrita en el Plan de Márketing).



Article	Nivell	Data Lliurament	Disponible	Estoc seguratat	Conceptes	Períodes de Temps (setmanes)			
						1	2	3	4
PA01	0	1 setmana	420	10	Nec- Brutes	410	400	0	0
Article amb Codi al Llistat Mestre de Materials "PA01" de descripció "torrada pa llenya tamany normal, línia pagès"					Recep- Progr	0	20	0	0
					Disponible	0	380	0	0
					Nec- Netes	0	380	0	0
					Recep. Ordres	380	0	0	0

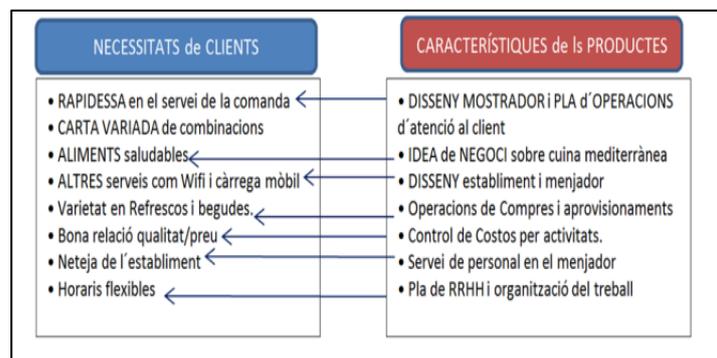
c) **Análisis de los procesos clave de producción y comercialización desagregando éstos en actividades** por flujogramas de control interno. En este apartado de la Planificación y diseño de la producción, lo que se hizo fue organizar por el criterio de “back office y Front Office” los tipos de procesos productivos. A continuación se detalló y especifico los cuatro procesos clave de producción a lo largo de toda la fase deservicio de nuestro negocio:

Codi Procés	Nom de Procés	Àmbit d'operacions	Tipus de producció
A.1	Producció de pa de llenya	Back Office (forn de llenya)	standart
A.2	Producció de plat (llesca)	Back Office (cuina)	molt flexible
B.1	Producció de gestió comanda	Front office (caixa)	molt flexible
B.2	Producció d'atenció client	Front office (menjador)	flexible

Posteriormente, se pasó a detallar analíticamente, mediante **métodos de Control interno (en gráficos de flujogramas de control)** cada uno de los cuatro procesos de la tabla arriba presentada.<sup>53</sup> Tal como se puede ver en el anexo adjunto.

#### 4.3 POLÍTICA DE CONTROL DE CALIDAD

a) **Planificación de la Política de Calidad (QFD).** La intención de la dirección es implantar un sistema de calidad total (siguiendo la normativa ISO). Para ello, tenemos dos premisas: estar orientado a las necesidades reales de los clientes; y detallado por especificaciones reflejadas en un Manual de procedimientos. Nos preguntamos, **¿Qué variables susceptibles de ser parametrizadas, son las más apreciadas o valoradas por nuestros clientes? Y**



<sup>53</sup> Anexo nº 46: Gráficos flujogramas, de Control Interno de los cuatro procesos clave de producción.

según el análisis realizado en la actividad del [Análisis del Entorno](#) como en el [Plan de Márqueting](#), diseñamos un esquema que relacione las necesidades de clientes con las características técnicas y de calidad que requiere nuestro producto.

**b) Implantar Sistema de Calidad (Manual, procedimientos)** para mejorar eficiencia y reducir al mínimo las pérdidas por causa de mala calidad en los procesos. Nos preguntamos dos cuestiones estratégicas:

**b.1) ¿Qué objetivos i como valoraremos los resultados obtenidos en el control?**

El plan de objetivos debe ser realizado por el Director de producción (Responsable de fabricación del pan) y el Responsable de Producto (técnico especializado en Restauración y diseño culinario). Pretendemos obtener una red de calidad que se inscriba dentro de la actividad cotidiana de la cadena de valor.

**b.2) ¿Qué metodología para mejorar y corregir los fallos de mala calidad, aplicaremos?** Las dos personas antes mencionadas se encargaran de dirigir la redacción y elaboración de procesos en un **Manual de Calidad**. Haciendo partícipe y responsable a todo el personal de la empresa, de los mozos de almacén hasta el Staff directivo. **Se seguirá un esquema orientado a la mejora y optimización de procesos.**<sup>54</sup>

#### 4.4 PLAN DE LOGÍSTICA

He analizado la Logística en base a dos ejes, con sus correspondientes estrategias.

##### a) Logística interna.

La primera decisión de planificación ha consistido en clasificar los **artículos de aprovisionamiento en seis clases o tipologías, siguiendo el criterio de los atributos logísticos** que necesita cada artículo:

Tipus d'article	per forn	per cuina	per altres	Cadena fred
Classe L1.1	X			X
Classe L1.2	X			
Classe L2.1		X		X
Classe L2.2		X		
Classe L3.1			X	X
Classe L3.2			X	

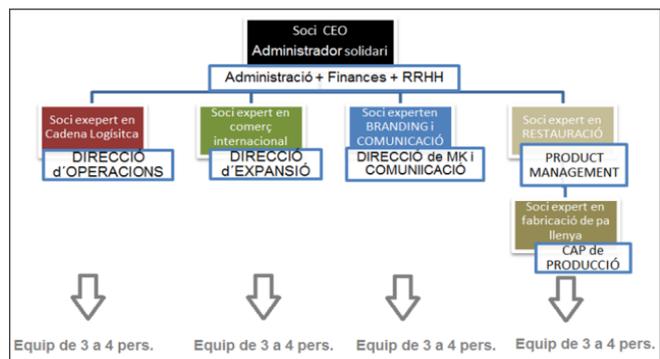
Se establecieron **tres categorías diferentes con dos subcategorías cada una de ellas**. Un atributo muy importante es el de si ha de mantener la “cadena de frío” o no. Esto nos permitirá gestionar la Logística interna de manera más eficiente.

**Para la gestión de la Logística de Compras y aprovisionamientos**, organizamos en cinco grupos de artículos a comprar, según el tipo de cuenta de proveedores o acreedores a la que pertenezcan: Bienes de equipo, instalaciones, materias primas, productos alimentarios elaborados,...Negociando las gestiones con proveedores estratégicos de forma especial, a largo plazo (enlazando con el Modelo CANVAS, en el apartado de Asociaciones estratégicas).

**Para la gestión de Almacenes**, se distribuirá el almacén central (junto a nuestra oficinas administrativas y de dirección) en base a las seis áreas correspondientes a las seis categorías (y subcategorías) de la Tabla anterior. Teniendo además en cuenta, las necesidades de inversión en almacenaje, la organización de zonas de almacenaje en los Restaurantes, y la decisión estratégica sobre qué dimensión debe tener nuestra nave del Almacén Central.

##### b) Logística externa.

Consideramos **la logística externa** como la parte de la logística vinculada a la distribución desde nuestro almacén central o desde algún proveedor, hasta el centro de ingresos o centro de producción (el Restaurante). La intención es que dicha política se base en el concepto de **ECR (eficiente consumer response)**. **Gestionaremos toda las operaciones de logística de distribución a nuestros propios centros de venta, a través de**



<sup>54</sup> Anexo nº 47: Esquema Infogáfico del método de mejora de procesos en la cadena de valor.

una “operadora logística” especializada en cadenas de restauración que dispongan de medios necesarios para mantener la “cadena de frío” de los artículos que lo requieran, así como conozca el tipo de manipulación de productos alimentarios en su distintos packagings.. **Esto forma parte de la decisión estratégica, anteriormente citada, sobre la subcontratación de procesos.** En este caso, se trata de un proceso clave para nuestro negocio, pero que sería quijotesco pretender realizar con nuestros medios.

#### 4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la configuración del diseño organizacional, realizaré dos análisis:

##### a) Diseño organizativo y Planificación de personas.

De acuerdo al planteamiento inicial (en la actividad 1 [sobre la idea de negocio](#)) la estructura del equipo directivo y socios fundadores determina la consecuente estructura departamental y funcional de la empresa. Esta estructura estará configurada por tres niveles:

- a.1) **El staff directivo** (y socios fundadores del consejo de administración),
- a.2) **El nivel departamental** por áreas funcionales encabezado por el Administrador gerente (también responsable del área administrativa-financiera)
- a.3) **Nivel operativo**, que lo situamos en los centros de producción y venta al público).

ANY	Nº centres	LOCALITZACIÓ del CENTRE de Producció (Establiment)	Nº treballadors	Plantilla anual
1er	1	Barcelona	7	
1er	2	Londres	7	14
2on	3	Madrid	7	
2on	4	Sevilla	7	
2on	5	París	7	
2on	6	Roma	7	
2on	7	Hamburg	7	49
3er	8	Munich	7	
3er	9	Brusel·les	7	63
4art	10	Viena	7	
5e	11	Moscou	7	77

ANY	Nº centres	Plantilla Staff	Plantilla nivell tàctic	Plantilla pel nivell operatiu
1er	2	6	4	14
2on	3	6	8	21
3er	8	6	10	56
4art	10	6	12	70
5e	11	6	12	77
Final 5e any= 6+12+77=95 persones				

La estructura de personal, al finalizar el quinto año, con la apertura de once centros de venta/producción, estaría formada por un nivel de staff (con 6 personas), un nivel departamental y funcional (con 12 personas más de apoyo entre todas las áreas), y en el nivel operativo de los Restaurantes (11 once equipos de 7 personas cada uno).

##### b) Descripción de puestos de trabajo y asignación de funciones.

En base a la elección del equipo fundador de socios, que también actuarán como directivos de sus respectivas áreas <sup>55</sup>, se definieron los puestos acorde con las especificaciones y perfiles profesionales y académicos de cada directivo:

**b.1) socio gerente y administrador:** experimentado en gestión de pyme, con formación académica en humanidades y en administración y dirección de empresas especializado en el área financiera. Se responsabilizará del Dirección Administrativo y financiera abarcando tareas de RRHH (las que no sean subcontratadas).

**b.2) socia directiva de Márketing y comunicación:** responsable de dirigir todas las acciones de la política de Márketing incluyendo el Branding. Tiene estudios de Márketing e investigación de mercados y es experta en comunicación e empresas, y tiene experiencia en empresas del sector.

**b.3) socio directivo de Expansión:** encargado de llevar a cabo todas las actuaciones relacionadas con la apertura y puesta en marcha de nuevos restaurantes en Europa (localización, alquiler, preparación de locales, normativa legal de cada país, reclutar indirectamente el personal del país) Siendo el enlace directo del staff con el responsable o jefe de cada centro. Es un perfil profesional con experiencia en gestión de procesos de internacionalización (restauración o retail) con sólidos conocimientos de varios idiomas y estudios de comercio internacional.

**b.4) socio directivo de Operaciones y Logística:** será el responsable de controlar el funcionamiento de la Logística interna y de subcontratar y negociar con la empresa operadora

<sup>55</sup> Anexo nº 48. Funciones, Organigrama por Departamentos y distribución de plantilla. Para escenario de 5 años.

de la logística externa, así como controlar todo el proceso de abastecimiento de los centros en coordinación con el responsable de compras. Perfil experto en Supply Chain Management y Logística. (curso de especialización tipo postgrado o máster).

**b.5) Socio directivo de Product Management:** encargado de diseñar los productos, las cartas ofrecidas en los restaurantes, la invención y renovación de los productos y las cartas, contratación, negociación y control de calidad de proveedores de productos alimentarios,...Es un profesional formado en escuela de Hostelería y ha trabajado en Restaurantes y/o Hoteles.

**b.6) Socio directivo de Producción de Pan de leña:** persona con experiencia en panadería y fabricación de pan. Responsable de comprar materias primas para la elaboración del pan, de gestionar las instalaciones de los hornos de leña en cada restaurante, de controlar la calidad de producto base y procesos, de diseñar el espacio de producción en cada restaurante, utillajes, moldes,...actuará coordinadamente con el Product Management y con los Jefes de cada Restaurante, así como directamente con el empleado que fabrica el pan en cada restaurante.

**En cuanto al resto de puestos dentro de cada Restaurante**, ya se ha comentado que cada centro estará formado por un equipo de 7 personas, uno de los cuales será el máximo responsable del Centro. Los otros seis ocuparán puestos de cocina, de horno de leña, de caja y de comedor. Se buscarán perfiles con experiencia en Restauración y que sean polivalentes. Su selección se realizará mediante empresa de RRHH especializada en el sector de Restauración y el último conforme lo dará el Directivo de producción (para el puesto en el horno) y los demás serán validados por el Product Management.

CAIXA	2 persones
MENJADOR	1 persona
CUINA	2 persones
FORN de pa	1 persona
ADMINISTRACIÓ i CAP de RESTAURANT	1 persona

#### 4.6 PLAN\_RRHH

La planificación de los Recursos Humanos se analiza entorno a tres grandes ejes de decisión:

**Nuestra empresa no dispondrá de un departamento específico y exclusivo de recursos humanos**, sino que se ocupará la Dirección Administrativa-Financiera, junto al apoyo puntual de cada directivo de área. Se delegará las funciones más administrativas como la gestión de nóminas, gestión de altas y bajas y de seguridad social, específicas de cada país de origen del Restaurante, a una empresa especializada.

No obstante, la gestión de los recursos humanos, se orientará alrededor de tres ejes: selección, compensación y retribuciones; y una tercera más general de “relaciones laborales”:

**a) Procesos de Selección de personal.** Los procesos de selección se subcontratarán a una empresa especializada en perfiles de hostelería y restauración con sedes en países europeos, para filtrar candidatos hasta conseguir al menos dos personas finalistas para cada puesto. La decisión final quedará en manos del directivo responsable de Expansión, del Jefe de producción y del Responsable de Producto (cocina).

**b) Plan de Compensación y Retribuciones.**

**b.1) El criterio general de retribución** será el salario base pues se funda en una estrategia de salarios moderados y estables durante los primeros cinco años, especialmente a lo que se refiere al staff directivo. Respecto a los empleados de apoyo en niveles tácticos y a las plantillas de los restaurantes operativos (tres escalas de salario con las correspondientes pagas extras anuales), esta política se tratará de compensar con “plus variables” en función de la productividad y el beneficio de cada centro.

**b.2) Los salarios estimados y costos laborales** los detallaré en el apartado próximo de presupuestos dentro de la política e Relaciones Laborales como en el siguiente Plan financiero.

**b.3)** En cuanto a la promoción de las personas dentro del organigrama, se estimulará y se ayudará a promocionar a todas las personas que lo deseen en sus puestos, a partir del sexto año cuando ya esté consolidado el proyecto. Tanto en el nivel de administración y dirección como en el de los centros de venta.

**c) Política de Relaciones Laborales**

**c.1)** Se tratará de **gestionar los horarios del personal que sean extraordinarios**, adecuándose o siendo flexible en la medida de lo posible a las necesidades personales o

situación de la persona. En los dos primeros meses de funcionamiento, cada Restaurante, **según el país donde esté se irá ajustando al horario de costumbre, hasta consolidar un horario regular** que mejor eficiente sea para nuestro negocio.

**c.2) Se negociará la posibilidades realizar horas extras en fin de semana y si no se contratará personal a horas para combinarlo con el horario de trabajo regular de la plantilla de cada restaurante, de Martes a Domingo (en principio el Lunes sería al inicio, día Festivo en nuestros restaurantes).**

**c.3) Se ha realizado un cálculo aproximado de los costes de la plantilla o equipo de las siete personas** que formaran parte de cada unidad de negocio o restaurante de la empresa (la estructura de nóminas se adecuará al convenio de cada país correspondiente al sector de la Hostelería y Restauración). Sumando un total anual medio, de **145.680€**<sup>56</sup>

**c.4) Controles de turnos i asistencia. Bajas y absentismo. : El jefe de restaurante gestionará el horario de su establecimiento, y se encargará de comprobar la asistencia del personal a su cargo, notificando al final de mes si ha aparecido algún contratiempo leve. Tomará registros para a final de año, según Sistema de Calidad, analizar índices como: rotación del personal, estabilidad de empleados, y absentismo laboral.** Si surgiera algún grave problema de asistencia lo comunicará a la dirección de RRHH (Administración) inmediatamente. Se plantea motivar al personal mediante un **plus de asistencia semestral para evitar absentismos.** El responsable de equipo de cada restaurante, también gestionará el tema del **Higiene y Seguridad en el Restaurante.**

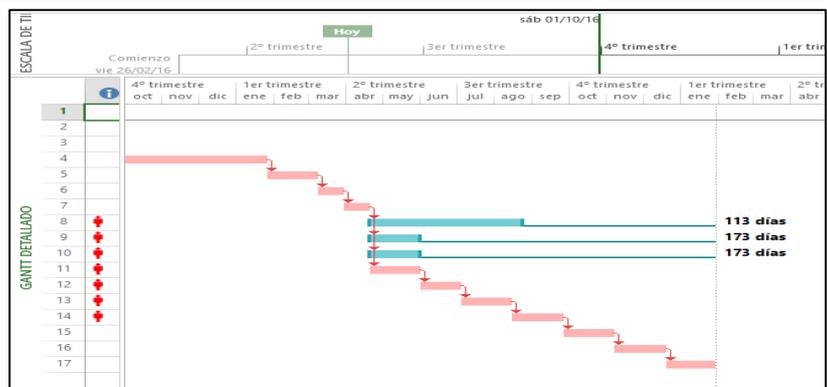
**c.5) Las relaciones con los trabajadores se realizará a través de “enlaces” como el jefe de restaurante** que comunicará con el departamento de administración y RRHH cualquier problema o conflicto de ámbito laboral. **La política será la de evitación y prevención de conflictos.** Desearíamos que empleados y ex empleados hablen bien de la empresa.

#### 4.6 PLANIFICACIÓN de ACTIVIDADES

Partimos de, del proyecto de empresa, que esquematicé al inicio del Plan de empresa (en la Idea de Negocio), para ahora retocar los tiempos de los procesos sucesivos, pertinentes para lanzar el proyecto empresarial y ponerlo en marcha. Ara hemos modificado, los tiempos de los procesos y retocado el orden de algunas fases,<sup>57</sup> que en algún caso se han previsto para realizarse en paralelo, para reducir los tiempos del proyecto. Ahora se ha dispuesto del **programa Win-Project para diseñar el planning bajo la representación de diagrama de Gantt.**

Desde la idea original, hasta que los dos restaurantes comienzan a funcionar a pleno rendimiento ante el público, habrían pasado **586 días**. Aunque **habría que descontar los 90 días del Plan de empresa**, resultando como **Tiempo Neto del proyecto, los 496 días**. La fecha inicial era el 26 de Febrero de 2016 y el día que la actividad empresarial **comienza a funcionar sería el 19 de diciembre de 2017**. El coste monetario de la creación, desarrollo y puesta en marcha de este prouecyo de Plan de empresa, sabiendo el coste por hora y multiplicando por las horas totales que se han utilizado:**Hoja de Horas**.

	Mc de tan	Nombre de tareas	Duración	Comienzo	Fin	Predeces	Nombres de los recursos	Responsable
1	+	Idea de negoci	2 dias	vie 26/02/16	lun 29/02/16		Coneixement	Emprenedor
2	+	Pla d'empresa	89 dias	lun 29/02/16	jue 30/06/16	1	Informació	Emprenedor
3	+	Cerca de socis	60 dias	jue 30/06/16	mié 23/09/16	2	RRHH	Emprenedor
4	+	Fonts de finançament	90 dias	jue 22/09/16	mié 25/01/17	3	Informació	Equip de Socis
5	+	Localització Recursos i 2 locals	30 dias	jue 26/01/17	mié 08/03/17	4	Informació	Equip de Socis
6	+	Constitució societat	15 dias	jue 09/03/17	mié 29/03/17	5	Legals	Equip de Socis
7	+	Tramitació i alta empresa	15 dias	jue 30/03/17	mié 19/04/17	6	Legals/Administra	Equip de socis
8	+	Preparació processos i instalacions	90 dias	jue 20/04/17	mié 23/08/17	7	Gestió	Equip Directiu
9	+	Adquisició Recursos materials	30 dias	jue 20/04/17	mié 31/05/17	7	Gestió	Equip Directiu
10	+	Negociació proveïdors i creditors	30 dias	jue 20/04/17	mié 31/05/17	7	Gestió	Directiu Compres
11	+	Disseny Processos i Productes	30 dias	jue 20/04/17	mié 31/05/17	7	Gestió	Directiu Operacions
12	+	Proves de Producció	23 dias	jue 01/06/17	lun 03/07/17	11	Gestió	Directiu Producció
13	+	Llançament Màrqueting	30 dias	mar 04/07/17	lun 14/08/17	12	Gestió	Directiu Marqueting
14	+	Posta en marxa Servei i primeres vendes	30 dias	mar 15/08/17	lun 25/09/17	13	Gestió	Planter de empresa
15	+	Anàlisi resposta clients i Reajustaments	30 dias	mar 26/09/17	lun 06/11/17	14	Gestió	Equip Directiu
16	+	Validació processos de negoci	30 dias	mar 07/11/17	lun 18/12/17	15	Gestió	Equip Directiu
17	+	Ple funcionament 2 primers Restaurants	30 dias	mar 19/12/17	lun 29/01/18	16	Gestió	Equip Directiu



<sup>56</sup> Anexo nº 49: Costes de personal

<sup>57</sup> Anexo nº 50. Cronogramas de la Planificación de actividades.

## 5.- PLAN FINANCIERO

### 5.1 ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

Para elaborar el plan estratégico referido a las inversiones y sus fuentes de financiación, realicé los siguientes pasos:

#### 5.1.a) Inversión para la puesta en marcha de las oficinas y el almacén de la Logística interna. La estimamos en un valor monetario para el AC=26.500€ y para el A NC=275.000€

301.500 € INVERSIONS: necessàries per OFICINES CENTRALS i MAGATZEM CENTRAL							
19.500 €	ACTIU NO CORRENT INTANGIBLE	Aplicació de la Inversió	ACTIVITAT	Valor(€)	B+IVA(€)	Adquisició	Amort.
	I+Desenvolupament	Motllos i torradors inventats pel procés de producció de pa de llenya emmotlla	Empresa	6.000	7.260	compra	1
	Propietat industrial	Registre marca i logos TOM&TOAST i patent motllos i procés de pa llenya emmotlla	Empresa	1.500	1.815	compra	1
	Sist. Informàtic de gestió	Sistema de programa ERP+CRM per a empresa petita (p.ex.SAGE)	Empresa	12.000	14.520	compra	3
7.000 €	ACTIU NO CORRENT MATERIAL						
	Maquinària	Maquinària magatzem: traspalets, toros, ....	Magatzem	3.500	4.235	leasing	5
	Equips proces. Informació	Maquinària Oficina: altre mobiliari d'oficina	Oficina	2.000	2.420	compra	3
	Altres Imm. Material	Instal.lacions vinculades a logística interna	Oficina	1.500	1.815	compra	5
275.000 €	B3) ACTIU CORRENT						
	Disponible tresoreria	Necessària pel primer trimestre d'activitat fer front a despeses corrents i sol	Empresa	275.000			

#### 5.1.b) Inversión para la puesta en marcha de un Centro Restaurante. Realicé una previsión de necesidades de inversión en euros, para el AC=50.000€ y para el A NC=15.850€

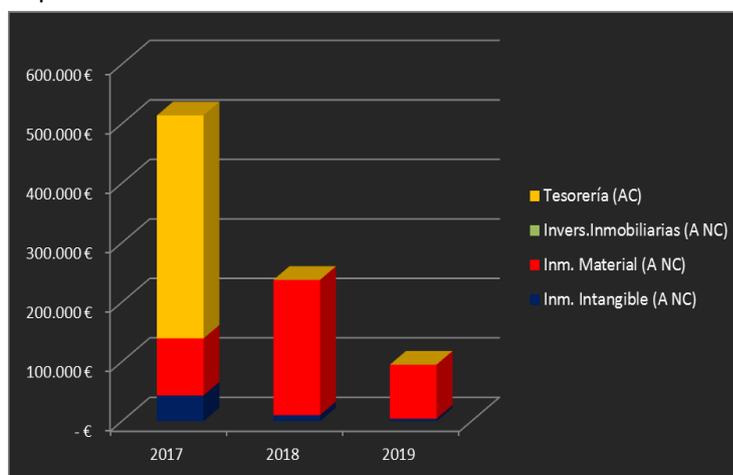
65.850 € INVERSIONS: per obrir 1 RESTAURANT							
2.000 €	ACTIU NO CORRENT INTANGIBLE	Aplicació de la Inversió	ACTIVITAT	Valor(€)	B+IVA(€)	Adquisició	Amort.
	Concessions administratives		Restaurant	1.000	1.000	compra	1
	Sist. Informàtic de gestió		Restaurant	1.000	1.210	compra	3
13.850 €	ACTIU NO CORRENT MATERIAL						
	Instal.lacions tècniques	Instal.lació del forn	Forn	5.000	7.500	leasing	3
	Utilitatges	safates, carros, motllos per la producció de pa	Forn	1.000	1.210	leasing	3
	Maquinària	agitadors, contenidors alimentaris, tancs, eines	Cuina	1.200	2.000	leasing	3
	Altres instal.lacions	cuines, fogons, campana extractora, abovedat disseny	Cuina	900	1.089	leasing	3
	Mobiliari	taules, cadires i decoració del menjador	Menjador	3.000	5.000	leasing	3
	Equips proces. Informació	TVR i pantalles tàctils per comandes i comunicació	Caixers	1.000	1.210	compra	3
	Altres Imm. Material	Mostrador i caixers	mostrador	500	605	compra	3
	Equips proces. Informació	caixers i oficina d'enllaç amb magatzem central, ERP	Restaurant	1.250	1.513	compra	3
50.000 €	B3) ACTIU CORRENT						
	Disponible tresoreria		Restaurant	50.000			

Esta inversión para un centro-restaurante, será necesaria realizarla cada vez que pongamos en marcha un centro nuevo, con pequeñas variaciones debido a las diferentes localizaciones diseminadas entre el continente europeo.

#### 5.1.c) Plan de inversiones y amortizaciones para el período de 3 primeros años.

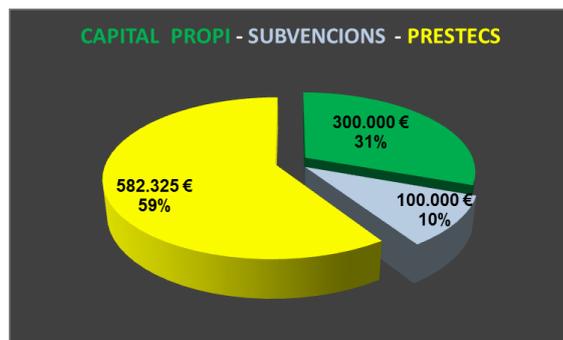
Recordamos que el Plan de Expansión junto al Plan de Producción agregada, nos fijábamos un objetivo de 2 centros para el primer año, 5 centros para el segundo año, y el tercer año consolidarnos en Europa con la apertura de 2 centros más.

Para realizar cálculos a medio plazo, tres años, tuvimos en cuenta los NOF previsible para gestionar el circulante a un trimestre (de arrancada) por cada centro-restaurante. Por otro lado, el de los activos inmovilizados, sabemos que no aparecerán grandes variaciones pero que sin embargo por sinergias tácticas, sí obtendremos aumentos en la eficiencia de la estructura que coordina nuestra red de centros. Finalmente, también tuve en cuenta la necesidad de comenzar la operativa de cada centro, con un mínimo de existencias en productos y artículos alimentarios, para evitar riesgos de interrupción del suministro, por ello creí oportuno aumentar el volumen de tesorería inicialmente pensado como "existencias" pero que problemas de cálculo en el modelo de Excel se decidió incluir la partida como tesorería.



De las consideraciones anteriores, se elaboró el Pla de inversions final, en Excel, para los 3 ejercicios.<sup>58</sup> Y el cuadro de amortización asociado.<sup>59</sup>

Para la obtención de las fuentes de financiación<sup>60</sup>, planificamos la estrategia en base a una política de máxima posible independencia de fuentes de financiación bancarias comerciales. Es decir, se pensó en obtener 3 fuentes diferentes de financiación que diera cierto equilibrio al origen del pasivo y por otro lado que redujeran el coste de la financiación, al inicio del proyecto:



## 5.2 CONTROL DE COSTES Y PREVISIÓN DE INGRESOS: EL PRESUPUESTO

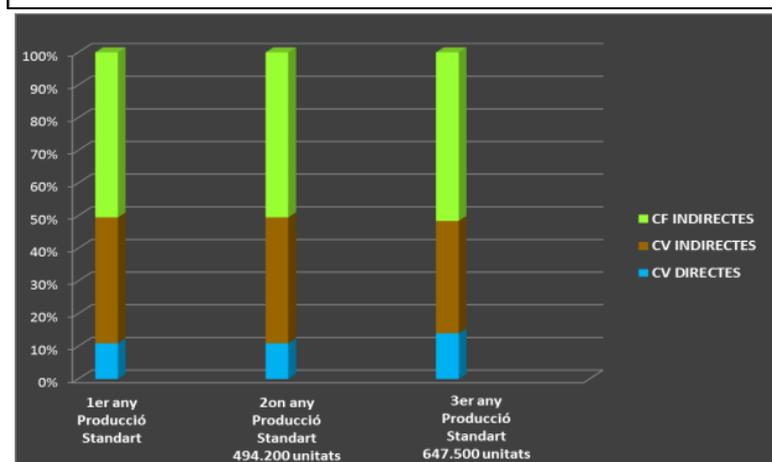
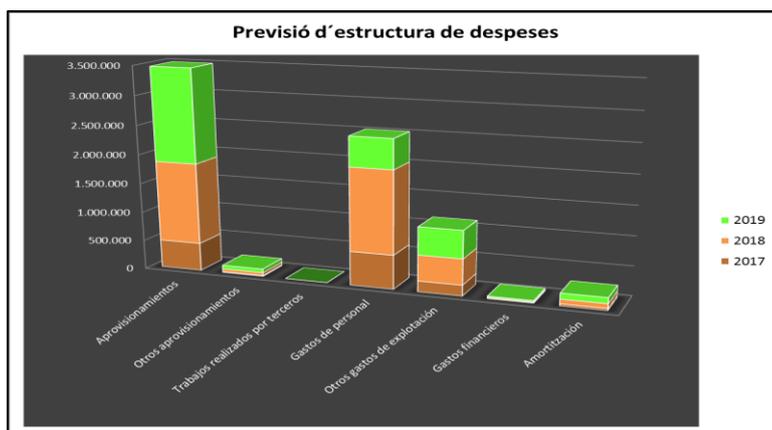
Primero se analizarán los costes, desagregados en Costes Variables Directos (para producción Standart según Plan de Producción), los Costes Variables Indirectos y finalmente los Costes Fijos. De los tres grupos de costes, obtenemos el Full Cost para los tres ejercicios 2017, 2018 y 2019.

### 5.2. a) Cálculo de Full Cost para 3 ejercicios: costes variables y costes fijos

Los Costes Variables directos de fabricación, se calcularon para un producción standart de 140.000 unidades (entre los dos primeros Restaurantes del primer año). Se realizó dicho cálculo partiendo de datos reales de mercado sobre precios y consumos de materias primeras y horas estimadas como cantidades producidas según el tipo de moldes usados (para el producto “rebanada de pan al horno de leña”).

Los Costes Variables indirectos de fabricación, a partir de los parámetros como “oras de horno” necesarias, consumo de leña por kg de pan, depreciación de maquinaria y utillajes de producción de pan,....según cálculos adjuntos.<sup>61</sup>

Los Costes Fijos (Costes generales de estructura), se estimaron para un coste medio unitario del arrendamiento de los Restaurantes de 2.000€, con imputación del 30% de los costes generales de estructura, a cada Restaurante en base a una producción standart. El siguiente gráfico muestra la previsión de los gastos fijos de estructura.<sup>62</sup>



<sup>58</sup> Anexo nº 51: Tabla en Excel del Plan de Inversiones para 2017-2108-2019.

<sup>59</sup> Anexo nº 52: Tabla en Excel del Cuadro de Amortizaciones para 2017-2018-2019.

<sup>60</sup> Anexo nº 53: Tabla en Excel del cuadro de Financiación para 2017-2018-2019.

<sup>61</sup> Anexo nº 54: Tabla de Costes variables indirectos, para la producción de una unidad de producto (tostada).

<sup>62</sup> Anexo nº 55: Cuadro de Gastos de Personal de Restaurantes y Costes de Personal de Oficinas., Cuadro de Otros Gastos de Explotación (arrendamientos, mantenimiento, transporte, seguros, suministro, tributos, publicidad, Otros servicios)

Finalmente, **calculamos, con los datos anteriores, el Full Cost**, para el primer año, segundo año y tercer año (2017, 2018, 2019), según el anexo indicado<sup>63</sup>. La representación gráfica des los tres ejercicios, y su estructura de Full cost desagregada es ésta:

### 5.2. b) Cálculo de los Ingresos previstos: Proyección de ventas a 3 años.

A partir del Presupuesto de Costes y en el análisis del Full cost para la producción standart, decidimos el margen comercial o el margen explotación que deseamos obtener.,

MARGE COMERCIAL s/COSTOS	2017		2018		2019	
<b>PRODUCCIÓ PREVISTA segons Pla Agregat de Producció</b>	<b>140000</b>	<b>p/unitat</b>	<b>494200</b>	<b>p/unitat</b>	<b>647500</b>	<b>p/unitat</b>
Costos Variables Directe	162.567 €	1,16 €	573.871 €	1,16 €	751.872 €	1,16 €
Costos Variables Indirectes	28.700 €	0,21 €	101.311 €	0,21 €	132.738 €	0,21 €
Costos Fixos Indirectes	392.490 €	2,80 €	968.360 €	1,96 €	1.450.918 €	2,24 €
<b>FULL COST</b>	<b>583.757 €</b>	<b>4,17 €</b>	<b>1.643.542 €</b>	<b>3,33 €</b>	<b>2.335.528 €</b>	<b>3,61 €</b>
<b>MARGE BENEFICI aplicat del 75 %</b>	<b>437.818 €</b>	<b>3,13 €</b>	<b>1.232.657 €</b>	<b>2,49 €</b>	<b>1.751.646 €</b>	<b>2,71 €</b>
<b>PREU de VENDA del "producte standart"</b>		<b>7,30 €</b>		<b>5,82 €</b>		<b>6,31 €</b>
<b>PREU de VENDA del "producte estándar" homogeneitzat</b>				<b>6,48 €</b>		
<b>MARGES BENEFICI a preu homogeni</b>		<b>55,3%</b>		<b>94,7%</b>		<b>79,6%</b>
<b>RESULTAT COMERCIAL PREVIST</b>	<b>322.935 €</b>	<b>3,35 €</b>	<b>1.557.080 €</b>	<b>3,15 €</b>	<b>1.857.921 €</b>	<b>2,87 €</b>

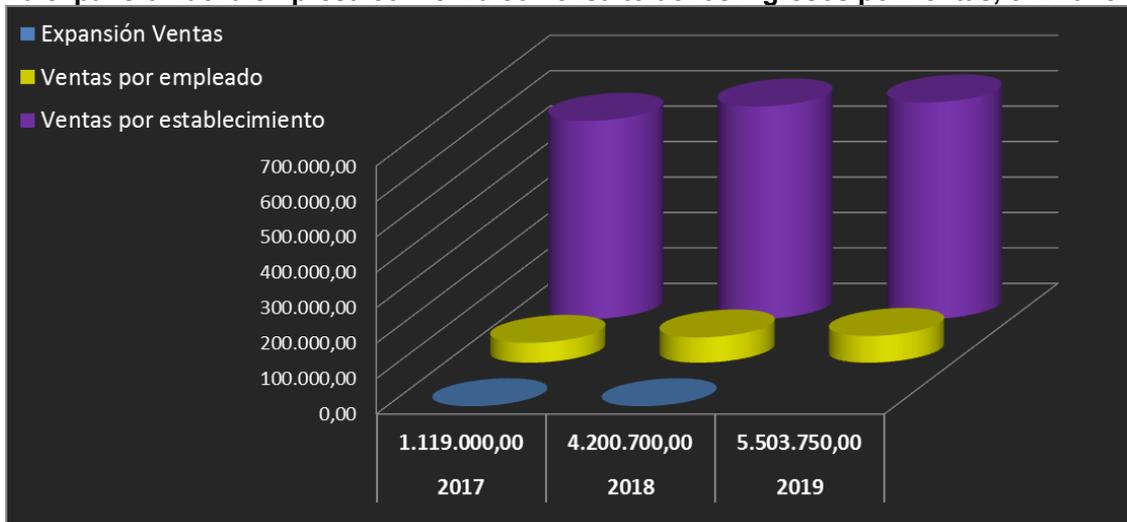
INGRESSOS PREVISTOS a 5,63 euros/unitat "standart"	2017	2018	2019
<b>PRODUCCIÓ PREVISTA segons Pla Agregat de Producció</b>	<b>140.000 u.</b>	<b>494.200 u.</b>	<b>647.500 u.</b>
<b>FACTURACIÓ prevista en torrades (producte standart)</b>	<b>906.692 €</b>	<b>3.200.622 €</b>	<b>4.193.449 €</b>

Queremos un margen comercial bruto del 75%. Construimos para un escenario lo más realista posible, **nuestra previsión de ingresos (con un precio de venta de 5,63 €/unidad, de la que resultará un Resultado comercial previsto,**

Cuando realizamos **la Previsión de Ingresos y gastos en el modelo Excel<sup>64</sup>**, hemos de contar con el precio de venta de las bebidas y los postres, así como con el Coste completo de una "unidad de producto-menú"= tostada con ingredientes(la dejamos en 6,0€/u.+bebida (1,1€)+postre(1,4€). Resultando finalmente: **un PVP de 8,50 €/unidad-menú y un Coste de 4,05 €/unidad-menú.**

TOM&TOAST Análisis ECONÓMICO		2017	2018	2019
Ventas		1.119.000,00	4.200.700,00	5.503.750,00
Expansión Ventas	Ventas año n/Ventas año n-1		3,75	1,31
Ventas por empleado	Ventas año/ no empleados	55.950,00	71.198,31	75.393,84
Ventas por establecimiento	Ventas año /no unidades de negocio	559.500,00	600.100,00	611.527,78

**La expansión de la empresa comienza con el salto de los ingresos por ventas, el 2º año.**

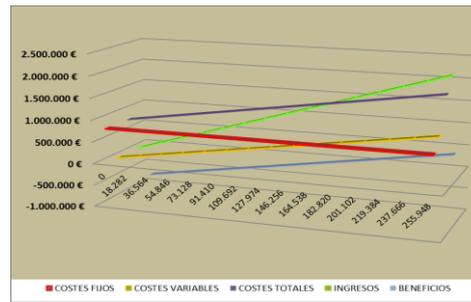


<sup>63</sup> Anexo nº 56: Tablas de cálculo de Full Cost, para 2017, 2018, 2019, según producciones standart de cada año.

<sup>64</sup> Anexo nº 57: Tabla Excel de Previsión de ingresos y gastos para 2017, 2018, 2019.

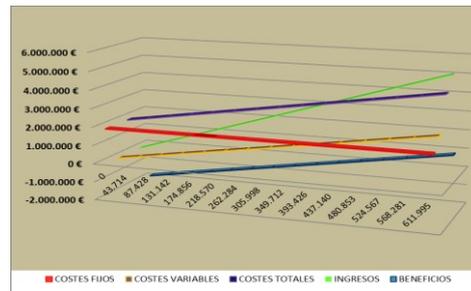
### 5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO EN LOS 3 EJERCICIOS PRESUPUESTADOS

PUNTO de EQUILIBRIO para EJERCICIO 2017 con Escenario PREVISIBLE						
UNIDADES	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	COST.MEDIOS	INGRESOS	BENEFICIOS
0	795.268	0	795.268		0	-795.268
18.282	795.268	75.870	871.138	48	155.397	-715.741
36.564	795.268	151.741	947.009	26	310.794	-636.214
54.846	795.268	227.611	1.022.879	19	466.192	-556.688
73.128	795.268	303.482	1.098.750	15	621.589	-477.161
91.410	795.268	379.352	1.174.620	13	776.986	-397.634
109.692	795.268	455.222	1.250.490	11	932.383	-318.107
127.974	795.268	531.093	1.326.361	10	1.087.780	-238.580
146.256	795.268	606.963	1.402.231	10	1.243.178	-159.054
164.538	795.268	682.834	1.478.102	9	1.398.575	-79.527
<b>182.820</b>	<b>795.268</b>	<b>758.704</b>	<b>1.553.972</b>	<b>9</b>	<b>1.553.972</b>	<b>0</b>
201.102	795.268	834.574	1.629.842	8	1.709.369	79.527
219.384	795.268	910.445	1.705.713	8	1.864.766	159.054
237.666	795.268	986.315	1.781.583	7	2.020.164	238.580
255.948	795.268	1.062.186	1.857.454	7	2.175.561	318.107



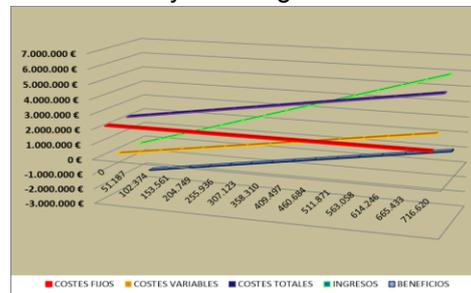
Para 2017, se prevé alcanzarlo para producción de 182.820 unidades y unos ingresos de 1.553.972 €

PUNTO de EQUILIBRIO para EJERCICIO 2018 con Escenario PREVISIBLE						
UNIDADES	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	COSTES MEDIO	INGRESOS	BENEFICIOS
0	1.901.557	0	1.901.557		0	-1.901.557
43.714	1.901.557	181.413	2.082.970	48	371.569	-1.711.401
87.428	1.901.557	362.826	2.264.383	26	743.137	-1.521.246
131.142	1.901.557	544.239	2.445.796	19	1.114.706	-1.331.090
174.856	1.901.557	725.652	2.627.209	15	1.486.274	-1.140.934
218.570	1.901.557	907.065	2.808.622	13	1.857.843	-950.779
262.284	1.901.557	1.088.477	2.990.034	11	2.229.412	-760.622
305.998	1.901.557	1.269.890	3.171.447	10	2.600.980	-570.467
349.712	1.901.557	1.451.303	3.352.860	10	2.972.549	-380.311
393.426	1.901.557	1.632.716	3.534.273	9	3.344.117	-190.156
<b>437.140</b>	<b>1.901.557</b>	<b>1.814.129</b>	<b>3.715.686</b>	<b>9</b>	<b>3.715.686</b>	<b>0</b>
480.854	1.901.557	1.995.542	3.897.099	8	4.087.355	190.156
524.567	1.901.557	2.176.955	4.078.512	8	4.458.823	380.311
568.281	1.901.557	2.358.368	4.259.925	7	4.830.392	570.467
611.995	1.901.557	2.539.781	4.441.338	7	5.201.961	760.623



Para 2018, se prevé alcanzarlo para producción de 437.140 unidades y unos ingresos de 3.715.686 €

PUNTO de EQUILIBRIO para EJERCICIO 2019 con Escenario PREVISIBLE						
UNIDADES	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	COSTES MEDIO	INGRESOS	BENEFICIOS
0	2.226.640	0	2.226.640		0	-2.226.640
51.187	2.226.640	212.427	2.439.067	48	435.091	-2.003.976
102.374	2.226.640	424.853	2.651.493	26	870.181	-1.781.312
153.561	2.226.640	637.280	2.863.920	19	1.305.272	-1.558.648
204.749	2.226.640	849.706	3.076.346	15	1.740.362	-1.335.984
255.936	2.226.640	1.062.133	3.288.773	13	2.175.453	-1.113.320
307.123	2.226.640	1.274.559	3.501.199	11	2.610.543	-890.656
358.310	2.226.640	1.486.986	3.713.626	10	3.045.634	-667.992
409.497	2.226.640	1.699.413	3.926.053	10	3.480.725	-445.328
460.684	2.226.640	1.911.839	4.138.479	9	3.915.815	-222.664
<b>511.871</b>	<b>2.226.640</b>	<b>2.124.266</b>	<b>4.350.906</b>	<b>9</b>	<b>4.350.906</b>	<b>0</b>
563.058	2.226.640	2.336.692	4.563.332	8	4.785.996	222.664
614.246	2.226.640	2.549.119	4.775.759	8	5.221.087	445.328
665.433	2.226.640	2.761.545	4.988.185	7	5.656.177	667.992
716.620	2.226.640	2.973.972	5.200.612	7	6.091.268	890.656



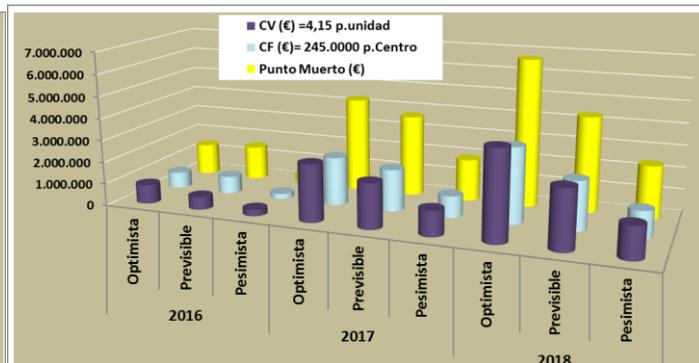
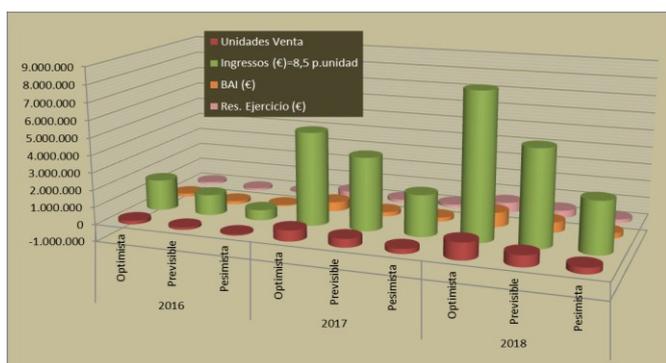
Para 2019, se prevé alcanzarlo para producción de 511.871 unidades y unos ingresos de 4.350.906 €

### 5.4 PREVISIÓN CON 3 ESCENARIOS POSIBLES y sus PUNTOS MUERTOS.

Simulación de Resultados Netos de cada ejercicio, por escenarios en función del nº de Restaurantes abiertos. Cálculo de punto de equilibrio para cada escenario, en y unidades monetarias y de producción.

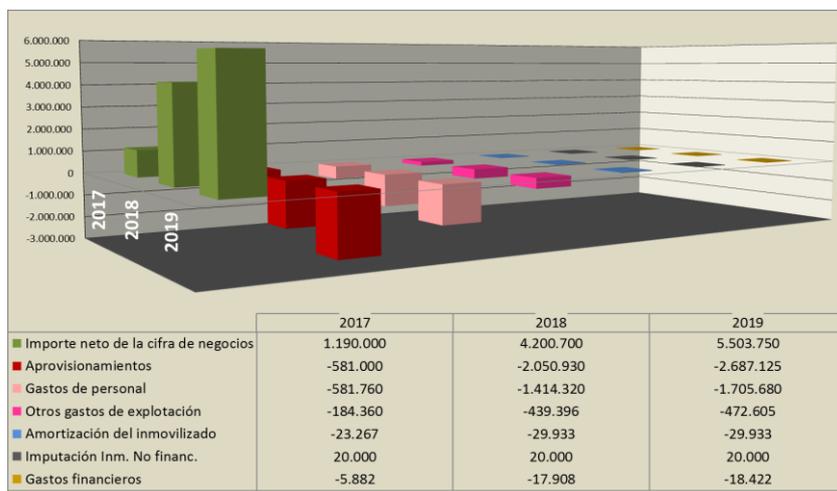
ESCENARIOS RESULTADOS EJERCICIO	2016			2017			2018		
	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista
Nº Restaurantes	3	2	1	9	7	4	14	11	5
Unidades Venta	210.000	140.000	70.000	630.000	494.200	280.000	980.000	647.500	350.000
Ingresos (€)=8,5 p.unidad	1.785.000	1.190.000	595.000	5.355.000	4.200.700	2.380.000	8.330.000	5.503.750	2.975.000
CV (€) =4,15 p.unidad	871.500	581.000	290.500	2.614.500	2.050.930	1.162.000	4.067.000	2.687.125	1.452.500
CF (€)= 245.0000 p.Centro	735.000	795.268	245.000	2.205.000	1.901.557	980.000	3.430.000	2.226.640	1.225.000
BAI (€)	178.500	-186.268	59.500	535.500	248.213	238.000	833.000	589.985	297.500
Impuestos (30%)	53.550	-55.880	17.850	160.650	74.464	71.400	249.900	176.995	89.250
Res. Ejercicio (€)	124.950	-130.388	41.650	374.850	173.749	166.600	583.100	412.989	208.250

ESCENARIOS PUNTO MUERTO	2016			2017			2018		
	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista
Nº Restaurantes	3	2	1	9	7	4	14	11	5
Unids. Producción	210.000	140.000	70.000	630.000	494.200	280.000	980.000	647.500	350.000
Ingresos (€)=8,5 p.unidad	1.785.000	1.190.000	595.000	5.355.000	4.200.700	2.380.000	8.330.000	5.503.750	2.975.000
CV (€) =4,15 p.unidad	871.500	581.000	290.500	2.614.500	2.050.930	1.162.000	4.067.000	2.687.125	1.452.500
CF (€)= 245.0000 p.Centro	735.000	795.268	245.000	2.205.000	1.901.557	980.000	3.430.000	2.226.640	1.225.000
Pto Muerto (unidades)	168.966	182.820	56.322	506.897	437.140	225.287	788.506	511.871	281.609
Punto Muerto (€)	1.436.207	1.553.972	478.736	4.308.621	3.715.687	1.914.943	6.702.299	4.350.907	2.393.678



## 5.5 CUENTA de PÉRDIDAS y GANANCIAS.

Como se puede observar en la Cuenta de PyG, el primer año el negocio sería deficitaria con unas pérdidas de **-124.701 €**. Para el año siguiente ya habría negocio (siempre con escenario previsible) con unas ganancias de **201.159 €** y para el tercer año se produciría la explosión del beneficio neto que situamos según balance en **457.488 €**.



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS TOM&TOAST				2017	2018	2019	
1	Importe neto de la cifra de negocios	1.190.000	100%	4.200.700	100%	5.503.750	100%
2	Variación de existencias de productos acabados y en curso	0	0%	0	0%	0	0%
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0%	0	0%	0	0%
4	Aprovisionamientos	-581.000	-49%	-2.050.930	-49%	-2.687.125	-49%
5	Otros ingresos de explotación	0	0%	0	0%	0	0%
6	Gastos de personal	-581.760	-49%	-1.414.320	-34%	-1.705.680	-31%
7	Otros gastos de explotación	-184.360	-15%	-439.396	-10%	-472.605	-9%
8	Amortización del inmovilizado	-23.267	-2%	-29.933	-1%	-29.933	-1%
9	Imputación de subvenciones inmovilizado no financiero y otros	20.000	2%	20.000	0%	20.000	0%
10	Excesos de provisiones	0	0%	0	0%	0	0%
11	Deterioro y resultado por alienaciones del inmovilizado	0	0%	0	0%	0	0%
A)	<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>-160.387</b>	<b>-13%</b>	<b>286.121</b>	<b>7%</b>	<b>628.407</b>	<b>11%</b>
12	Ingresos financieros	0	0%	0	0%	0	0%
13	Gastos financieros	-5.882	0%	-17.908	0%	-18.422	0%
14	Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0%	0	0%	0	0%
15	Diferencias de cambio	0	0%	0	0%	0	0%
16	Deterioro y resultado por venta de instrumentos financieros	0	0%	0	0%	0	0%
B)	<b>RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-5.882</b>	<b>0%</b>	<b>-17.908</b>	<b>0%</b>	<b>-18.422</b>	<b>0%</b>
C)	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>-166.268</b>	<b>-14%</b>	<b>268.213</b>	<b>6%</b>	<b>609.985</b>	<b>11%</b>
17	Impuesto sobre beneficios	41.567	3%	-67.053	-2%	-152.496	-3%
D)	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)</b>	<b>-124.701</b>	<b>-10%</b>	<b>201.160</b>	<b>5%</b>	<b>457.488</b>	<b>8%</b>

## 5.6 PLAN DE TESORERÍA Y FLUJO DE CAJA

Se realizó un Plan de Tesorería en formato Excel, a partir de una Tabla de períodos de Cobro y pago<sup>65</sup>, que se complementaba con una Tabla de Pagos de liquidación de IVA. Nuestra negocio cobrar siempre al contado, debido a que servimos directamente al público en los Restaurantes de la empresa que gestionamos. la voluntad de la dirección financiera, es la de concentrar el pago de grandes proveedores a 120 días y ara las otras cuentas acreedoras negociar el pago a90 días. Así dispondremos de NOF seguramente negativas que nos permitan más holgura en el primer ejercicio para gestionar la tesorería y los pagos del ciclo de explotación. De modo que según la previsión anteriormente planificada, el FLC para los tres ejercicios quedaría como representa el gráfico. Donde se aprecia los flujos de caja acumulados, los volúmenes de pago y de cobro junto al Saldo inicial.

<sup>65</sup> Anexo nº 58: Tabla de Períodos de Cobro y Pago.

## 5.6 BALANCE PATRIMONIAL y POLÍTICA DE DIVIDENDOS

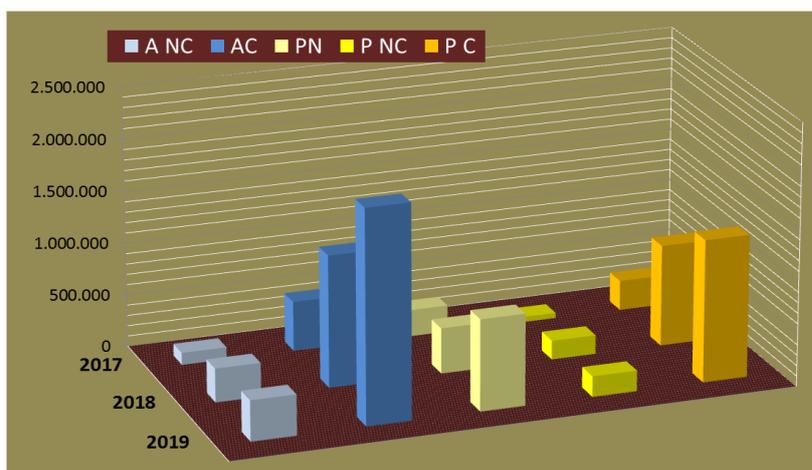
El Balance<sup>66</sup> resultante de los cálculos sobre presupuestos previstos, nos conforma una estructura patrimonial resumida, como sigue:

La evolución del análisis horizontal, como la configuración vertical de las masas patrimoniales se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

Respecto a la política de distribución de Resultados, no tiene previsto desde el inicio de constitución de la sociedad, y así de

quedará reflejado en documento, repartir dividendos hasta consolidar el proyecto a partir del sexto año de vida. Esta decisión estratégica se toma con acuerdo de todos los socios, y con el fin de reinvertir o amortizar, los beneficios que la compañía de los primeros cinco años. No queremos convertir-nos en una empresa "gacela" que crece rápidamente y al mismo tiempo se descapitaliza por repartir dividendos desde su nacimiento, perdiendo así la oportunidad de crecer en cuota de mercado y en ingresos. El reflejo contable de esta política, lo podemos observar en la Tabla anexa.<sup>67</sup>

BALANCE SyS		TOM&TOAST		
AÑOS	2017	2018	2019	
ACTIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V + VI)	115.733	323.300	388.367	
ACTIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI+VII)	475.512	1.262.420	2.041.124	
TOTAL ACTIVO (A + B)	591.246	1.585.720	2.429.491	
PATRIMONIO NETO (A1+A2+A3)	255.299	436.458	873.947	
PASIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V)	50.034	181.618	196.957	
PASIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI)	285.913	967.643	1.358.586	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	591.246	1.585.720	2.429.491	



## 5.8 INFORME DE RATIOS ECONÓMICOS

Presentamos los principales indicadores de Análisis económico.

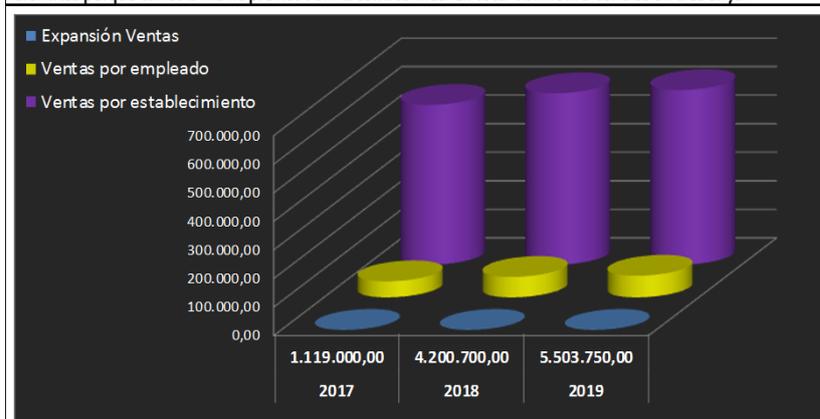
El primer gráfico nos muestra los vinculados a ingresos por ventas. El segundo, presenta los datos vinculados a gastos y Punto de Equilibrio.

Los coeficientes de Cf/Ventas y Cv/Ventas se van reduciendo sensiblemente, ejercicio a ejercicio. Lo cual indica que habrá una evolución en la mejora de la eficiencia operativa de la empresa.

Sobre el punto de equilibrio, que ya hemos tratado en anteriores apartados (Presupuestos) en unidades monetarias va aumentando pero disminuye en % en relación a las ventas y producción.

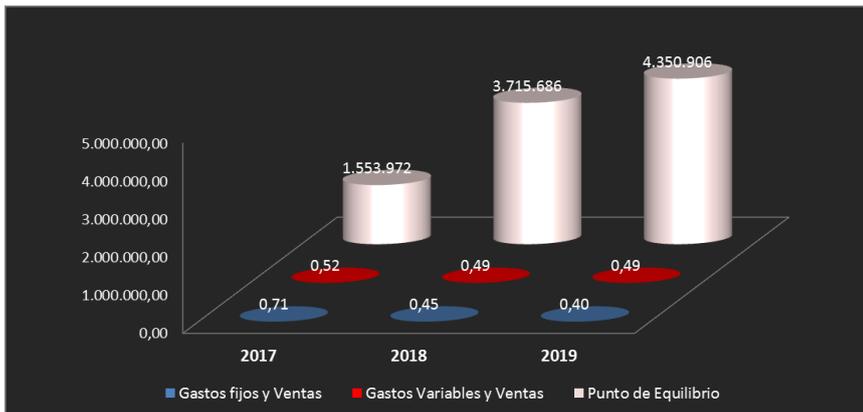
TOM&TOAST Análisis ECONÓMICO		2017	2018	2019
Ventas		1.119.000,00	4.200.700,00	5.503.750,00
Expansión Ventas	Ventas año n/Ventas año n-1		3,75	1,31
Ventas por empleado	Ventas año/ no empleados	55.950,00	71.198,31	75.393,84
Ventas por establecimiento	Ventas año /no unidades de negocio	559.500,00	600.100,00	611.527,78

L'expansió de vendes fa un salt entre el segon any, degut a l'apertura de 5 centres, mentres que el tercer és ralentiza perquè tan sols hia ha previst obrir 2 centres més. En total obrirem 9 centres en tres anys.



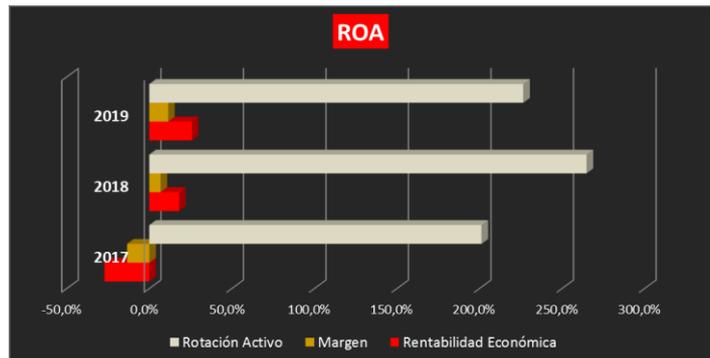
<sup>66</sup> Anexo nº 59: Balance patrimonial, en detalle para 2017-2018-2019.

<sup>67</sup> Anexo nº 60: Tabla en Excel de la Distribución de Resultados previstos, durante el periodo 2017-2019.



Por último, el cálculo estimado de la **Rentabilidad Económica**.

- ✓ La rentabilidad económica, es decir a partir de los activos de que dispone la empresa para la exportación, (ROA). Tanto la Rentabilidad que podemos extraer de los activos, como los márgenes evolucionan muy favorablemente en el trienio previsto.
- ✓ También se aprecia una evolución espectacular en la Rotación del activo, lo que nos explica una mejora en la gestión del activo de explotación.
- ✓ En resumen, podemos decir que la actividad será rentable siempre que se cumpla el Plan previsto, y por ello, TOM&TOAST podrá también cubrir perfectamente con el coste de financiación.

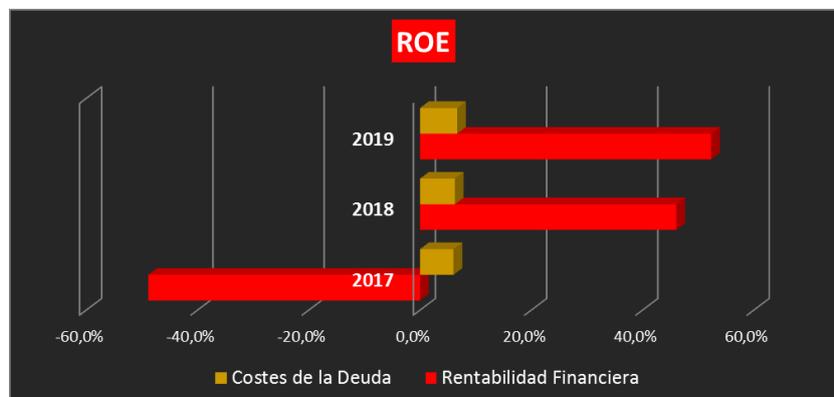


## 5.9 INFORME DE RATIOS FINANCIEROS

Se presentan dos gráficos con sus comentarios sobre la **Rentabilidad financiera (ROE)** y los datos de **Crecimiento Equilibrado del negocio durante el trienio (VADB)**.

**Respecto al ROE**, el plan previsto estima un comienzo negativo para en el segundo año y en el tercer año conseguir altas rentabilidades (del 46 y el 52%). Para los accionistas o para posibles fuentes inversoras de futuro, estas rentabilidades son muy apetitosas.

Mientras que el **Flujo de Caja**, también paralelamente presenta una evolución espectacular que permitirá a la empresa gestionar las exigencias a corto plazo sin tensión alguna. Sobre el valor de la empresa, podríamos estimar el Flujo de caja sin el importe de inversiones y actualizarlo (Flujo de Caja Libre).



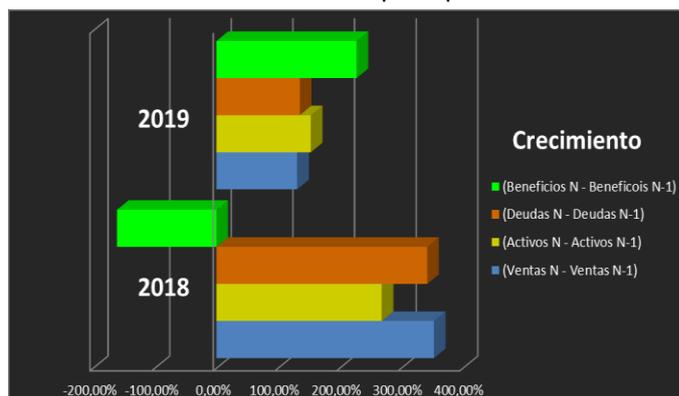
El gráfico se ha realizado en base a los elementos que configuran el ROE, **apalancamiento, Margen de beneficio y Rotación del Activo**. Podemos entonces comentar que el apalancamiento de la empresa, nos proporciona un valor muy positivo por cuanto entendemos que la empresa puede endeudarse para obtener altas rentabilidades muy superiores al coste de su endeudamiento.

Rentabilidad Financiera				
Rentabilidad Financiera	(BDI / Patrimonio Neto)	-48,8%	<b>46,1%</b>	<b>52,3%</b>
Apalancamiento Financiero	(Activo / ((Patrimonio Neto x BAI) / BAI))	1,74	2,72	2,08
Efecto Fiscal	(BDI / BAI)	75,0%	75,0%	75,0%
Costes de la Deuda	(Gastos Financieros / Deuda Bancaria)	6,0%	6,3%	6,7%
Flujo de Caja		-147.967,86	171.226,26	427.555,11
Flujo de Caja / Ventas		-0,12	0,04	0,08

**Sobre la capacidad de autofinanciación**, ya sea sobre el volumen de Ventas o sobre los activos patrimoniales, observamos que en los primeros años, el camino no es fácil. Complementariamente, la política de dividendos (como ya comentamos) será la de no repartir dividendos a los accionistas, por los motivos expuestos que buscan una consolidación del proyecto hasta el sexto año.

Autofinanciación				
Autofin. Sobre Ventas	(Flujo de Caja - Dividendos) / Ventas	-0,13	0,04	0,08
Autofin. sobre Activo	(Flujo de Caja - Dividendos) / Ventas	-0,31	0,14	0,21
Dividendos	Política de	0,00	0,00	0,00

**Cómo crece la empresa**, si lo hace de forma equilibrada o no. Si crece proporcionada de acuerdo a una relación armónica de sus principales indicadores: **V-D-A-B**.



Las Variaciones no son proporcionales, debido al crecimiento en Ventas del segundo año respecto al 1º, y del 3º respecto al 2º (en menor medida). Porque el 2º año, se pretende abrir un gran número de centros.

Por lo demás el crecimiento se mantiene equilibrado, destacando la variación de deudas que progresa inversamente.

## 6. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN

### CONCLUSIONES

- El proyecto de creación y diseño de TOM&TOAST, parte de la idea de negocio que pretende aportar una oferta novedosa (Fast food del pan-con-tomate) al mercado internacional de la Restauración.
- El entorno general de crisis mundial dificulta el nacimiento de la empresa, pero al tratarse de un proyecto pensado desde la internacionalización, diversifica el riesgo de horizontes pesimistas.
- El entorno específico del mercado, muestra un paisaje muy saturado, tanto de modelos de negocio en el sector de la Restauración, como de ofertas empresariales en el mercado del Fast Food y similares. Pero nuestro producto artesanal y desconocido puede impactar en los mercados de los distintos países.
- La conciencia social sobre la comida rápida asociada a la “comida basura” cada vez está más arraigada en la mente del consumidor informado, por lo que vemos una “ventana de oportunidad” en el mercado.
- La estructura del negocio, permite ampliar diversas fuentes de ingresos (a domicilio, venta móvil, catering a colectividades) con una estructura de costes fijos estable, a partir de un núcleo principal de ingresos (las ventas en Restaurantes).
- El Plan de Márketing gira alrededor de la “diferenciación” de producto y servicio, así como del diseño integral de marca y su comunicación publicitaria
- El precio del producto es uno de los puntos críticos del proyecto, ya que debería confirmar-se si el consumidor está dispuesto a pagar el precio que requerimos según el Plan Presupuestario y financiero.

- La integración vertical basada en la inclusión del proceso de producción del pan en horno de leña, es un punto fuerte del proyecto que nos da ventajas competitivas tanto en costes, como comercialmente.
- La Logística es una actividad clave de la empresa, y ha de estar muy bien planificada tanto la interna (que haríamos nosotros mismos) como la externa (que subcontrataríamos). Es también una actividad crítica, por cuanto debe distribuir y abastecer a diversos países.
- El diseño organizativo y el equipo directivo está equilibrado y estaría muy preparado para una óptima gestión del negocio.
- El numeroso personal que debe contratar la empresa, para operar con una docena de restaurantes, es un coste muy importante para la estructura. Por eso, debemos limitarnos a los centros fijados en el Plan a 5 años, y posteriormente ir creciendo mediante alianzas locales o contratos de franquiciados.
- El plan financiero muestra como en el primer año obtendremos resultados negativos, debido a que solo operaremos con dos centros. Pero a partir de la apertura de más centros, la producción y las ventas se incrementan notablemente y los beneficios aumentan de forma también muy notable., hasta alcanzar posibles rentabilidades (económica y financiera) que resultan excelentes.
- Las necesidades de capital para iniciar el negocio, no son exageradas si pensamos que cada socio aporta de su patrimonio unos 50.000€ y que el préstamo bancario asciende a unos 600.000 euros pero nos endeudamos progresivamente.

## VALORACIÓN

- Estoy satisfecho de mi tesina de final de grado, aunque el esfuerzo en horas de trabajo a veces no se haya visto reflejado, pero contento de poder desarrollar un proyecto global de empresa. aunque uno siempre se exige un poquito más.
- Con este trabajo, uno se da cuenta de todos los detalles que implica crear un negocio, (aunque ya tenga experiencia en dirigir empresas) al tiempo que comprueba que actualmente debido a la complejidad sistémica de la empresa y su entorno, cualquier proyecto debe pensarse desde el trabajo en equipo.
- El proyecto del plan de empresa me ha servido además para repasar diversas materias y especialidades estudiadas durante los cuatro años del grado ADE. A la vez que también me ha exigido actualizar ciertos modelos de análisis actuales como el modelo Canvas por ejemplo.
- En general valoro como muy positiva la experiencia del trabajo, así como la de haber cursado los estudios de ADE en la UOC, pues creo que el nivel exigido y de aprendizaje es muy alto respecto a otros centros y además muy actualizado respecto a las materias académicas.
- Agradezco a todos los profesores de la UOC su paciencia, así como a la tutora de mi tesina, en esta última asignatura del grado ADE. Por último, también agradecer a mi familia (mujer, tres hijos y a mis padres), su comprensión por el tiempo que he dedicado al estudio en perjuicio de la familia. También al ánimo que me han dado para llevar a cabo y finalizar estos, mis segundos estudios superiores, a los cuarenta y tantos años con la ilusión de un joven veinteañero universitario.

## AUTOEVALUACIÓN

Autoevaluarse siempre es un reto difícil y subjetivo, pero en el caso de haber puesto mucho esfuerzo y mucho empeño, aún lo es más. En lo que se refiere a la **“actitud”**, yo sólo por esfuerzo y dedicación, me pondría un excelente, pues he dado el máximo que he podido, ya que la dedicación ha sido casi absoluta pues solo he cursado en este trimestre esta asignatura y pese a tener que compaginarlo con el trabajo.

En cuanto a la evaluación de la **“aptitud”**, en mi opinión, pese a no tener experiencia en el sector de Restauración he ido aprendiendo de éste por la recogida de datos y el estudio en profundidad del mercado del Fast Food. Partiendo de una idea de negocio, un poco “delirante”, me he ido adentrando en el espeso y complejo mundo de la creación de una empresa desde cero. Y la cosa, ha ido complicándose a medida que realizaba con detalle el proyecto. Sobre el Plan de Márqueting he disfrutado haciéndolo al haber diseñado logos, campañas y mensajes conceptuales todo integrado en una misma política de marca y empresa. Respecto al Plan de operaciones, reconozco haberme entretenido con gusto, debido a que por mi experiencia en dirección de empresas industriales y

fabriles (del sector del plàstic) he reconecido muchos de los aspectos teóricos vistos y vividos ya en la realidad. Finalmente, en cuanto al Plan financiero, decir que es lo más esperado del trabajo a medida que se va realizando pues es dónde realmente se ve si el proyecto es realista o una quimera. En mi caso, estoy contento, después de analizarlo económica y financieramente, de no haberme encontrado una desagradable sorpresa que me mostrara claramente la no viabilidad del proyecto.

Por todo ello, considero haber contestado a [las seis preguntas u objetivos](#) que me planteaba al inicio del proyecto. Siendo consciente, que en todo caso, el papel lo aguanta todo, pero la realidad es otra cosa. La duda que me queda, es si no hubiera sido más sencillo plantear el proyecto exclusivamente como una empresa que crea una idea y la vende después como franquiciado, en lugar de cargar con el peso de una estructura fija de centros (restaurantes) y personal (plantilla de cada restaurante). Pero entonces, el proyecto ya no tendría esa vieja alma de emprendedor y la sangre de aventurero.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS (en papel) LIBROS y ENSAYOS

- (1) **Acció10** (2012). *“Guia pràctica de models de negoci de referència”*. 2012. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Departament d’Empresa i Ocupació. Agència de Suport a l’Empresa Catalana
- (2) **Amat, O.** Claves del Análisis de Empresas. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol.2 año 2006, pp13-51.
- (3) **Benítez Cartagena, P.** (2011) TFG FADE *Plan de Empresa: Cadena de comida rápida*. U Valencia. Valencia Tutor: Aurelio Herrero Blasco.
- (4) **Cohen, W.A.** (1993). *El Plan de Marketing. (A winning marketing Plan)*. Bilbao. Ed Deusto
- (5) **Cuatrecasas, L.**(1994) Organización y Gestión de la Producción. Barcelona. UPC. Ed.Cuatrecasas.
- (6) **Davies, D.** (1993). *Las Finanzas en la empresa (Finances)*. Traducción. Bilbao. Deusto
- (7) **Feije, A.** (1998). 1ª ed. *Estrategia y Políticas de empresa*. Bilbao. Deusto.
- (8) **Johnson, R.** (1993). *La Dirección de personal (How to Manage people)*. Traducción. Bilbao Ed Deusto
- (9) **Maqueda, F.J.** (1998). 3ª ed. *Cómo crear y desarrollar una empresa*. Bilbao. Deusto
- (10) **Nueno, Pedro.**(2011) *Emprendiendo hacia el 2020*. Barcelona. Grupo Planeta
- (11) **Ostelwalder A. y Pigneur Y.** (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Berlín.
- (12) **Pomes, L.** (1994). *Teoria i pràctica del pa amb tomàquet*. Barcelona. Tusquets
- (13) **Porter, Michael (1980)** . *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.. NY. Free Press.
- (14) **Reynolds, J.** E-Business. Una perspectiva de gestión. (E-Business. A Management Perspective).Capítulo “El Márketing Digital”. Oxford University Press, 2010. Traducción y revisión de Imma Rodríguez Ardura.
- (15) **Riera, M.** (2016). Informe. *El gasto en comida rápida 2015: Situación Internacional*. EAE BS. Barcelona. Strategic Research Center de EAE.
- (16) **Trompenaars, F.& Hampden-Turner** (2010). *Innovación en tiempos de Crisis*. Madrid. Fundipe. ISBN: 9788483561584
- (17) **Weston, J.** (1998). *La Gestión Financiera ( A guide to Financial Management)*. Bilbao. Deusto
- (18) **Whetten, D. & Cameron, K (2011)**. Desarrollo de Habilidades directivas. México. Ed. Pearson. Traducción y revisión de G. Domínguez.

## FUENTES DIGITALES

- (1) **Alimentaria. Fira de Barcelona.** Salón Internacional de alimentación y bebidas. [Consulta del 8 de març 2016] <http://www.alimentaria-bcn.com/r> y <http://www.alimentaria-bcn.com/ficha-tecnica#sthash.XqUuH1Ef.dpuf>
- (2) **Alimentec.com.** "Fast-casual-as-niche-restaurant-category". [Consulta del 7 de març 2016] <http://www.alimentec.com/fast-casual-as-niche-restaurant-category/>
- (3) **Ali-Reza Khaleeli.** "Burger King-Marketing Strategy Report" [Consulta de abril 2016] <http://www.slideshare.net/AliRezaKhaleeli/burger-kingmarketing-strategy-report>
- (4) **BlogdeLogística.** "Cómo funciona la logística de Mc Donalds". [Consulta de mayo 2016] <http://blogdelogistica.es/>
- (5) **Business Model Generation.** [Consulta del 20 de març 2016] <http://www.businessmodelgeneration.com>
- (6) **Canal HORECA.** [Consulta del 8 de març 2016] <http://profesionalthoreca.com/tag/colectividades/>
- (7) **Cartagena Benítez, P.** Plan d'empresa Cadena de restaurantes de comida rápida. Facultat de ADE. Valencia.(2013) [Consulta del 6 de març 2016] <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35142/TFC%20Pablo%20Cartagena%20Ben%20C3%ADtez.pdf?sequence=1>
- (8) **Casualdiningshow.co.uk.** Web Corporativa. [Consulta de 10 abril 2016] <http://www.casualdiningshow.co.uk/>
- (9) **Ccim.com.** "Fast-growing-fast-casual". [Consulta de abril 2016] <http://www.ccim.com/cire-magazine/articles/323313/2013/11/fast-growing-fast-casual/?gmSsoPc=1>
- (10) **Clúster alimentari de Barcelona.** [Consulta del 8 de març 2016] [http://www.clusteralimentari.cat/es\\_index.html](http://www.clusteralimentari.cat/es_index.html)
- (11) **Conway.** Logística de distribución. [Consulta del 3 de març 2016] [www.conway.es/equipodirectivo.es](http://www.conway.es/equipodirectivo.es)
- (12) **Delgado Palomino, J.A.** Administración de proyectos - Ciclo de vida del proyecto. ) [Consulta del 6 de març 2016] <http://www.monografias.com/trabajos38/ciclo-vida-proyecto/ciclo-vida-proyecto.shtml#ixzz42F5Xu0IV> <http://metodo2015ucv.blogspot.com.es/2015/04/tema-2-el-proyecto-de-investigacion.html>
- (13) **Diario Crítico.** Ruta emprendedores. Hemeroteca : Edición del 31/12/2014. *Cinco emprendedores catalanes hacen de la butifarra un 'bocatta' di Cardinale.* [Consulta del 2 de març 2016] [www.diariocritico.com/noticia/451707/emprendedores](http://www.diariocritico.com/noticia/451707/emprendedores).
- (14) **DIBA.** Generalitat de Catalunya. "Seguretat Alimentària". [Consulta del 10 de març 2016] [http://www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat\\_alimentaria](http://www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat_alimentaria)
- (15) **Emprendedor Panificados** (Materias primas de producción, i tiempos de fabricación del pan) [Consulta de 12 mayo 2016] <http://www.emprendedorxxi.coop/pdf/panificados.pdf>
- (16) **Fundesa** (referencia Estructura i Costos) [Consulta de 12 mayo 2016] <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf>
- (17) **Hornos de la Pereuruela.** Web empresa. (fabricantes de hornos de leña) [Consulta de 10 mayo 2016] [http://xn--hornosdeleapereruela-d7b.es/?page\\_id=55](http://xn--hornosdeleapereruela-d7b.es/?page_id=55)
- (18) **FEHR.** [Consulta del 8 de març 2016] <http://www.fehr.es/> Federación Española de Hostelería. *Informe del Consumo de Alimentación en España 2014.* Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-61.pdf>
- (19) **Food-Service Clúster.** [Consulta del 8 de març 2016] [http://www.clusterfoodservice.org/detalleactividades/2531/2484/\\_agN5k4gvK3CD9nUMoMpk2TIi9jVSRRKEGWj3-6hyfYuzDgPOg3RjzLcihR1\\_8O4vyByjnPQA\\_shu6GjRjxRXQ](http://www.clusterfoodservice.org/detalleactividades/2531/2484/_agN5k4gvK3CD9nUMoMpk2TIi9jVSRRKEGWj3-6hyfYuzDgPOg3RjzLcihR1_8O4vyByjnPQA_shu6GjRjxRXQ)
- (20) **Foodservice Market Research & Business Solutions.** [Consulta del 4 de març 2016] <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/industry-expertise/foodservice/>

- (21) **Gastronomía y Cia.** (Estat de les Subvencions pel Sector de la Restauració) [Consulta de 12 mayo 2016]
- (22) <http://gastronomiaycia.republica.com/2008/02/04/subvenciones-para-el-sector-de-la-restauracion/>
- (23) **Gestión Restaurantes.** “*La elasticidad en la cuenta de resultados*”(Presupuestos) [Consulta de 12 mayo 2016] <http://www.gestionrestaurantes.com/la-elasticidad-de-la-cuenta-de-resultados-del-restaurante/>
- (24) **Gironi, G.** “La Panadería. Manual práctico de la fabricación de toda clase de pan”. Editorial MAXTOR, 2009. [Consulta de 12 mayo 2016] [https://books.google.cat/books?id=X-7Xxcs044C&dq=cuanto+vale+el+kg+de+le%C3%B1a+para+horno+de+pan&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cat/books?id=X-7Xxcs044C&dq=cuanto+vale+el+kg+de+le%C3%B1a+para+horno+de+pan&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- (25) **Gremipan** (Referencia Costos de materias) [Consulta de 10 mayo 2016] <http://www.gremipabcn.com/ckfinder/userfiles/files/Guia%20-%20Panaderia.pdf>
- (26) **Hosteltur.** EAE Business School. The Ostelea School of Turism & Hospitality. [Consulta del 6 de març 2016] [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/06/Ostelea\\_sector\\_hotelero\\_en\\_Espaya\\_2015.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/06/Ostelea_sector_hotelero_en_Espaya_2015.pdf)
- (27) **I.C.O.** Minsteri d’Economia. Espanya. [Consulta de 12 mayo 2016] <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipInteres> <https://www.ico.es/web/ico/internacional>
- (28) **James D.** Chipotle Mexican Grill. [Consulta del 10 de març 2016] <http://www.slideshare.net/DavidJames31/chipotle-strategic-analysis>
- (29) **Keep Calm & Pa amb tomaquet.** [Consulta de abril 2016] <http://www.keepcalm-omatic.co.uk/product/iphone-5-case/keep-calm-and-pa-amb-tom%C3%A0quet>
- (30) **Info-franquicias.** Web corporativo. [Consulta de mayo 2016] <http://www.infofranquicias.com/fl-16/franquicias/Fast-food-quick-service.aspx>
- (31) **Le Monnier, A.S.** “*Plan de Empresa Vapinao*”. UPC. [Consulta de 8 mayo 2016] [http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/24999/TFG\\_AnaSanchezLeMonnier\\_Memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/24999/TFG_AnaSanchezLeMonnier_Memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- (32) **Maderas La Cima.** Web de empresa. (leña para hornos de pan) <http://www.maderaslacima.com/tarifas.html>
- (33) **Mejías, J.** 10 CLAVES PARA IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO”. (27/03/2013). [Consulta del 2 de març 2016]. <http://javiermegias.com/blog/2013/03/identificar-nuevas-oportunidades-de-negocio/>
- (34) **Mercasa.** Web corporativa. (precios de mercado mayorista) [Consulta de 12 mayo 2016] [http://www.mercasa.es/productos/precios\\_mercados\\_mayoristas](http://www.mercasa.es/productos/precios_mercados_mayoristas)
- (35) **Muñoz, E.** Consultor de Marketing Online y cofundador. “[Consulta de abril 2016]. “*Plan-de-marketing-100-montaditos*” <http://es.slideshare.net/enrimuca/plan-de-marketing-100-montaditos-2013-26979533>
- (36) **Noa-Innova.** [Consulta del 7 de març 2016] <http://noainnova.com/listacursos/cursos/TUR010-Gestion-Ambiental-Hosteleria.php>
- (37) **Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** [Consulta del 20 de març 2016] <http://www.slideshare.net/edgaroamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur>
- (38) **Pans&Company.** Web corporativo. [Consulta de abril 2016] <http://www.pansandcompany.com/>
- (39) **Restauración News.** “Eat-Out Group”. [Consulta del 3 de març 2016] <http://www.restauracionnews.com/eat-out-completa-su-nueva-directiva-con-joaquin-engel-como-director-corporativo-de-estrategia/>
- (40) **Rojas, Flores, J.** “*El beneficio, abuso y salario de los Fast Food...*” [Consulta 8 de mayo 2016] <http://www.monografias.com/trabajos>

- (41) **SABI** (Estats Financers empreses del Sector y mercado Fast food) [Consulta de 12 mayo 2016] <https://sabi.bvdinfo.com/version2016418/Report.serv? CID=64&context=KNPXBQRC6SBFCO5&SeqNr=0>
- (42) **SAP, España.** “EAT OUT elige SAP BPC para agilizar su consolidación Financiera” Arantxa Martínez, Directora de Organización y Sistemas. Grupo EAT OUT. [Consulta de mayo 2016] <https://www.google.cat/#q=software+soutions%2Bfast+casua>
- (43) **Viena.** Productos. [Consulta de abril 2016] <http://www.viena.es/es/producte/productes/>

### OTROS RECURSOS (Materiales UOC del Grado ADE)

INDICE (conceptos del TFG)	Asignaturas del Grado ADE	Módulos
Análisis del entorno r general y específico	Dirección de Márketing	1
Análisis interno	Dirección estratégica	1-2
Análisis Pestel	Estructura Económica	7
Enfoques estratégicos	Introducción a la empresa	1
La identidad y perfil estratégico	Dirección estratégica	2
Propuesta de Valor	Introducción a la empresa	2
Tipos de innovación	Introducción a la empresa	2
Curva a de Valor	Introducción a la empresa	2
Segmentación	Fundamentos de Márketing	4
Matriz de productos	Fundamentos de Márketing	4
Segmentación de clientes	Fundamentos de Márketing	4
Canales físicos	Dirección de Márketing	
Canales digitales	Negocio Electrónico	
Mapa empatía i trayectoria	Dirección de Márketing	3
Comportamiento del consumidor .	Dirección de Márketing	3
Recursos clave tangibles	Dirección estratégica	2
Recursos clave Intangibles	Dirección estratégica	2
Actividades clave primarias i de soporte	Dirección estratégica	2
Alianzas estratégicas	Dirección estratégica	3
Matriz DAFO	Dirección estratégica	2
Evaluación factores estratégicos	Dirección estratégica	2
Producto y Marca	Dirección de Márketing	3-4
Márketing Mix	Dirección de Márketing	3-4
Promoción y Patrocinio	E. .T Comunic.y Márketing.	
Márketing Digital	Dirección de Márketing	
Estrategia de producción	Introducción a la empresa	4
Planificación de la Producción	Decis. tácticas de Producción	1-5
Gestión Inventarios	Decis. tácticas de Producción	1-5
Planificación i control de la producción	Decis. tácticas de Producción	1-5
MRP y ERP	Sistemas de inform. en Organizac.	
Gestión de Calidad	Decis. tácticas de Producción	1-5
La función de Compras y Aprovisionamientos	Logística	2
Logística de la Distribución	Logística	3
Estructura y diseño organizativo	Organización de empresas	1-4
Pla de RRHH	Persones y Organizaciones	1-5
Actividades de la Función de Personal	Persones y Organizaciones	1-5
Planificación de Producción	Decis. tácticas de Producción	4
Plan Financiero	Análisis de los estados financieros	1-5