



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades

Plan de empresa para la creación de la cafetería “Café&Connect”

Trabajo fin de grado presentado por:	Alberto Corrales Parrado
Titulación:	Grado en Dirección y Administración de Empresas
Director/a:	Ignacio Aldeanueva Fernández

Ciudad: Madrid
Fecha: 24 de junio de 2016
Firmado por: Alberto Corrales Parrado

RESUMEN

El principal objetivo de la realización de este trabajo final de grado consiste en verificar la viabilidad del proyecto empresarial que supone la creación de una cafetería, con el añadido de contar con mesas interactivas para el uso de los clientes del establecimiento situado en Madrid.

Este plan empresarial girará en torno a esta clara característica diferenciadora que supone el uso de estas mesas interactivas con respecto al resto de los negocios. A través de aplicaciones específicas, de forma intuitiva, facilitarán el entretenimiento de los usuarios durante el tiempo en el que se encuentren en el establecimiento.

En este trabajo, se abarcarán todos los aspectos que supone la creación de un negocio; análisis interno y externo del entorno, plan de marketing, plan de operaciones, plan financiero, plan organizativo y de RRHH, acompañado finalmente de conclusiones derivadas del estudio considerando la viabilidad del proyecto.

PALABRAS CLAVE

Viabilidad, Negocio, Cafetería, Mesas interactivas

ABSTRACT

The main goal of this final degree project is to verify the viability of the business project that involves creating a café, with the addition of interactive tables for use by customers in a property in Madrid.

This business plan will revolve around this unique feature in using these interactive tables compared to other businesses. Through specific apps, intuitively, facilitate the entertainment to the users during the time when they are inside the establishment.

In this project, we will cover all aspects involved in creating a business: internal and external environment analysis, marketing plan, business plan, financial plan, organizational HR plan and eventually accompanied by the conclusions of the study considering the project eligibility.

KEYWORDS

Viability, Business, Cafe, Interactive Tables

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	8
1.3 OBJETIVOS DEL PRESENTE PROYECTO	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y/O ANÁLISIS INTERNO	9
2.1 FACTORES POLÍTICO-LEGALES	10
2.2 FACTORES ECONÓMICOS	11
2.3 FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS	14
2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	16
2.5 ENTORNO ESPECÍFICO DEL SECTOR	16
2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	17
2.7 ANÁLISIS DAFO	19
3. PLAN DE MARKETING	20
3.1 LOCALIZACIÓN	20
3.2 PÚBLICO OBJETIVO	20
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	22
3.4 PRECIOS	23
3.5 MARCA	24
3.6 PUBLICIDAD	24
4. PLAN DE OPERACIONES	25
4.1 PLAN ESTRATÉGICO	25
4.2 PROYECCIÓN EMPRESARIAL	26
4.3 MISIÓN Y VISIÓN	26
4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS	27
4.5 FORMA JURÍDICA Y MARCO LEGAL	27
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH	29
5.1 ESTRUCTURA JERÁRQUICA	29
5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	30
5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA	31
5.4 POLÍTICA DE INCENTIVOS	31
5.5 TRÁMITES	31

6. PLAN FINANCIERO	32
6.1 INVERSIONES Y GASTOS	32
6.1.1 ALQUILER DEL ESTABLECIMIENTO	33
6.1.2 COSTES DE REFORMA DEL LOCAL	33
6.1.3 DECORACIÓN	34
6.1.4 INFRAESTRUCTURA	34
6.1.5 APROVISIONAMIENTO	34
6.1.6 EQUIPOS INFORMÁTICOS Y SOFTWARE	35
6.1.7 GASTOS DE CONSTITUCIÓN	35
6.1.8 APORTACIÓN DE CAPITAL	35
6.1.9 PLAN DE FINANCIACIÓN	35
6.2 RESUMEN FINANCIERO	36
6.2.1 INGRESOS	36
6.2.2 INVERSIONES Y GASTOS	37
6.2.3 BALANCE	38
6.2.4 CUENTA DE RESULTADOS	39
6.2.5 TESORERÍA	39
6.2.6 TABLA DE FINANCIACIÓN	40
6.2.7 RATIOS	40
7. CONCLUSIONES	41
8. LIMITACIONES	43
9. BIBLIOGRAFÍA	44

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Localización del establecimiento	8
Ilustración 2: Normativa del comercio minorista	10
Ilustración 3: Evolución de la economía	12
Ilustración 4: Evolución de la inflación	13
Ilustración 5: Evolución de la tasa de paro	13
Ilustración 6: Aspectos del emprendimiento	14
Ilustración 7: Población residente en el distrito Centro	15
Ilustración 8: Análisis DAFO	19
Ilustración 9: Momentos de consumo fuera del hogar	21
Ilustración 10: Logotipos de Starbucks y Harina	22
Ilustración 11: Logotipo del negocio	24
Ilustración 12: Ventajas e inconvenientes de la SLNE	28
Ilustración 13: Organigrama de la empresa	30

TABLAS

Tabla 1: Datos económicos de la Comunidad de Madrid	8
Tabla 2: Evolución de la economía. PIB	8
Tabla 3: Evolución de la economía. PIB Per Cápita	9
Tabla 4: Datos pertenecientes al distrito Centro	11
Tabla 5: Población según nacionalidad del distrito Centro	11
Tabla 6: Uso de productos TIC	13
Tabla 7: Números de establecimientos hosteleros	13
Tabla 8: Proceso estándar de venta	22
Tabla 9: Salarios establecidos por el BOCM	31
Tabla 10: Trámites para el proceso de constitución	31
Tabla 11: Trámites para la puesta en marcha de la SLNE	32
Tabla 12: Ventas esperadas	36
Tabla 13: Ingresos	36
Tabla 14: Inversiones y gastos	37
Tabla 15: Resumen ingresos y gastos	38
Tabla 16: Balance	38
Tabla 17: Cuenta de resultados	39
Tabla 18: Tesorería	39
Tabla 19: Financiación	40
Tabla 20: Ratios	40
Tabla 21: VAN y TIR	41

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del plan empresarial es la apertura de un nuevo negocio bajo la denominación de “Café&Connect”, una cafetería que cuenta con la inclusión de mesas interactivas en el establecimiento para el entretenimiento de los clientes, mientras están consumiendo los productos del negocio.

La creación de este plan empresarial como proyecto final de grado supone valorar la viabilidad económica y financiera del negocio que corresponde al sector de la hostelería y la restauración. En los siguientes apartados de esta introducción, se explicará, el porqué de la realización del trabajo, los principales motivos de su realización, así como el objetivo general que se desea alcanzar para demostrar el desarrollo de este plan empresarial.

A lo largo del trabajo se incidirá en el análisis DAFO del proyecto, poniendo de manifiesto tanto sus debilidades y fortalezas correspondientes a sus características internas como a sus amenazas y oportunidades referidas a su situación externa.

A través del plan de marketing, se consultarán los aspectos para potenciar el crecimiento del negocio, así como al segmento específico en el que se desea centrar, además de presentar la variedad de productos que los clientes pueden consumir dentro del establecimiento. Mediante el plan de operaciones, se definirán cuál será la ubicación del negocio, distribución del mismo y todos los procesos funcionales del negocio.

Con el plan organizativo y de RRHH se analizarán los empleados que necesitará el negocio y la jerarquía de puestos que se establecerá.

En el plan financiero se detallarán las inversiones que se efectuarán para el desarrollo de la actividad del negocio. Y por último, se discutirán las conclusiones sacadas de la realización del trabajo, valorándose la viabilidad del proyecto.

1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

La cafetería “Café&Connect”, se encuentra situada en la calle Fuencarral de Madrid, en pleno centro de la capital. Cuenta con la cercanía de lugares turísticos emblemáticos, tales como la Gran Vía, Plaza Callao, Plaza España, Puerta del Sol y el Palacio Real, así como de los principales museos como el Museo Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía y el Museo del Prado.

Personalmente, el autor siempre se ha visto atraído por el negocio de cafetería y repostería. Como su propia definición indica, “es el arte de y oficio del repostero”, es la persona que tiene por oficio hacer pastas, dulces y algunas bebidas. Con el auge de la cocina moderna, las disciplinas se han ido perfeccionando, más aún si cabe, teniendo como límite la propia imaginación del propio repostero, pudiendo llevar a cabo maravillosas creaciones. Es por esa razón por la que el autor del presente proyecto decidió establecer una cafetería.

Ante la actual prosperidad de este tipo de negocios, se hace necesario tener una característica distintiva del resto de negocios. Recordando uno de los viajes realizados por el autor del presente trabajo final de grado por Dinamarca, concretamente en la ciudad de Lyngby, se pudo ver una cafetería que contaba con una sección propia de biblioteca, una opción poco explotada en España y que podría ser el añadido perfecto para el actual negocio.

La dificultad residía en cómo sería el traslado de una idea diferenciadora parecida al presente negocio. Con la importancia que se vive estos días de todo tipo de dispositivos electrónicos, y para la simplificación del negocio, se creyó que sería una buena idea la incorporación de mesas interactivas en el local para el entretenimiento infinito, a través del amplio número de aplicaciones con las que cuentan estos avanzados dispositivos tecnológicos, de los clientes. De esta manera, además del disfrute de un buen café, el cliente podrá deleitarse con la lectura de un libro digital, un juego u otra aplicación que sea de su interés.

1.3 OBJETIVOS DEL PRESENTE PROYECTO

El objetivo general principal que trata este trabajo es el estudio de la viabilidad del negocio que supondría explotar este nuevo modelo de proyecto abriendo con ello un nuevo nicho de mercado.

Como objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- Desarrollar el análisis interno y externo del entorno para saber qué dificultades se tendrá que afrontar a la hora de poner en marcha el negocio.
- Definir el plan de marketing para averiguar cuál será el público objetivo y las acciones de marketing dirigidas a sus potenciales clientes para conseguir el éxito del plan empresarial.
- Elaborar un plan organizativo y de RRHH para ver qué puestos deben ser cubiertos para el funcionamiento del establecimiento.
- Determinar el plan financiero de la empresa, así como el estudio de su viabilidad.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y/O ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el desarrollo del análisis del entorno, se deberán localizar cuáles van a ser los principales factores, tanto externos como internos, que van a influir en el desarrollo de la actividad del negocio. Para la realización del estudio, nos basamos en la utilización del modelo PEST que contempla la exploración de diferentes factores tales como son político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Comenzando con los aspectos político-legales, se deberá hacer hincapié en el cumplimiento de todas las normativas relacionadas para el correcto funcionamiento del negocio. Con respecto a los factores económicos, se analizará la situación económica del distrito en Madrid donde se ubicará el negocio y se contrastarán indicadores tales como el PIB, la renta per cápita y la evolución del desempleo.

En los factores socioculturales, se definirán las tendencias de consumo de la población, así como el estilo de vida de la población actual y la influencia del comportamiento frente al negocio que se va a implantar. Por último, en el contexto tecnológico, se pondrá de manifiesto cuál es el desarrollo de la ciudad en materia tecnológica, el avance de las infraestructuras tecnológicas y la implementación de las mismas en el negocio. Una vez analizados los factores externos, se procederá a realizar un análisis DAFO, mediante un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y contrastando con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno específico.

2.1 FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Dentro de la página web del Área de Coordinación Territorial del Ayuntamiento de Madrid, se encuentra la normativa aplicable necesaria para la instalación de establecimientos de comercio minoristas de alimentación, entre los que destacan los siguientes decretos sobre el comercio que se pretender emprender:

Normas Urbanísticas del Plan General de Ordenación Urbana de Madrid de 17 de abril de 1997 (BOCM 19/4/1997)	Ordenanza de mercados de distrito, de 27 de marzo de 2003 (BOAM 28/5/2003) – (BOCM 30/4/2003)	Ordenanza de comercio minorista de alimentación, de 27 de marzo de 2003 (BOAM 29/5/2003) – (BOCM 29/4/2003)	Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad (BOE 29/4/1986)
Ley 12/2001, de 21 de diciembre, de Ordenación Sanitaria de la Comunidad de Madrid	Real Decreto 140/2003, de 7 de febrero, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano (BOE 21/2/2003)	Real Decreto 381/1984, de 25 de enero. Reglamentación técnica sanitaria del comercio minorista de la alimentación (BOE 27/2/1984)	Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas (BOE 12/1/2001)

Ilustración 2: Normativa del comercio minorista en la Comunidad de Madrid. (Elaboración propia a partir de datos de Comunidad de Madrid, 2016)

2.2 FACTORES ECONÓMICOS

A continuación, se proceder a definir los factores económicos de la Comunidad de Madrid. En este apartado, se mostrará la evolución de la situación económica de la ciudad durante los últimos años. Los principales indicadores económicos de la Comunidad de Madrid, los conocemos en la siguiente tabla:

Tabla 1: Datos económicos de la Comunidad de Madrid en el cuarto trimestre de 2015

INDICADOR ECONÓMICO	DATO
PIB	203.626 M.€
PIB PER CÁPITA	31.812 €
DEUDA (%PIB)	27.646 M.€
DEUDA PER CÁPITA	13,60%
DÉFICIT (%PIB)	4.330 €

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

Comenzando con la definición de PIB (Producto Interior Bruto), se trata de una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un periodo determinado de tiempo. El trabajo necesario para elaborar la estimación de este indicador no es, en absoluto, trivial. “La cuantificación de la economía debe ser organizada en sus distintas ópticas: demanda (consumidores), oferta (productores) y rentas, de forma tal que todo entramado cuadre de manera perfecta en una sola cifra, el PIB” (Varela, 2015)

En la siguiente tabla, se puede observar a través de los datos, la evolución sufrida en Madrid desde el año 2010 hasta el año 2015:

Tabla 2: Evolución de la economía de la ciudad de Madrid. PIB

AÑO	VAR. ANUAL	PIB M. €
2010	-0,8%	197.948 €
2011	0,5%	198.942 €
2012	-0,9%	197.060 €
2013	-1,6%	193.833 €
2014	1,2%	196.117 €
2015	3,8%	203.626 €

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

Analizando los datos de las Tablas 1 y 2, se puede comprobar la evolución de la economía de la ciudad de Madrid. Durante el periodo que comprende los años 2011 y 2013, la variación anual sufre una reducción debido al fuerte proceso de crisis económica. A continuación, el lector del proyecto podrá ver los datos de la tabla anterior expresados en forma de gráfico descriptivo comprobando la evolución de una forma más clarificadora:

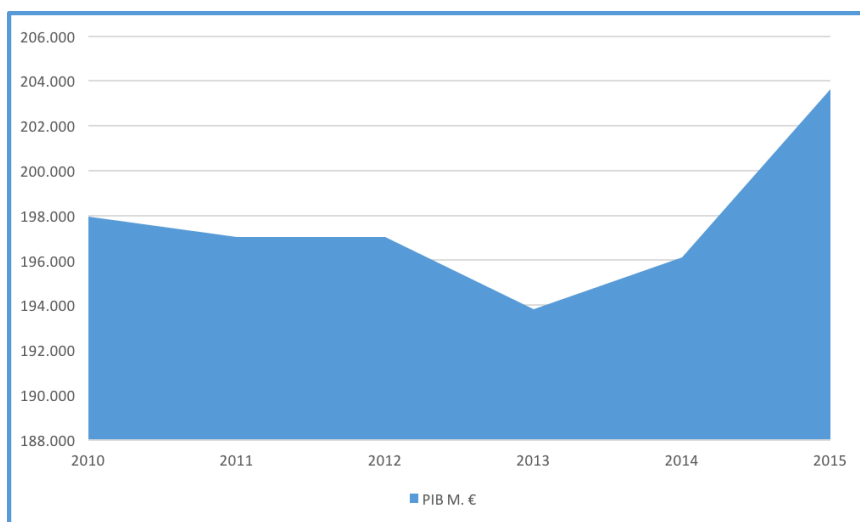


Ilustración 3: Evolución de la economía de la ciudad de Madrid. PIB (Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2015)

El PIB Per Cápita de Madrid, que es una relación entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país o región, es otro de los indicadores económicos más importantes. En la Tabla 3 se puede observar la evolución del PIB Per Cápita desde el año 2005 hasta el 2014 (último dato publicado por el INE):

Tabla 3: Evolución de la economía de la ciudad de Madrid. PIB Per Cápita

AÑO	PIB PER CÁPITA
2010	31.005 €
2011	31.041 €
2012	30.665 €
2013	30.321 €
2014	30.755 €
2015	31.812 €

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

Se puede observar, durante los años 2011-2013, el PIB Per Cápita sufre una desaceleración en el crecimiento, con una recuperación a partir del año 2014, siendo el valor del 2015 el valor máximo alcanzado durante todo el lustro de dificultad económica.

Se procede a realizar un análisis con datos obtenidos por el INE para ver la evolución de la inflación de la ciudad de Madrid mediante el IPC (Índice de Precios de Consumo), que se trata de una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población en viviendas familiares en España.

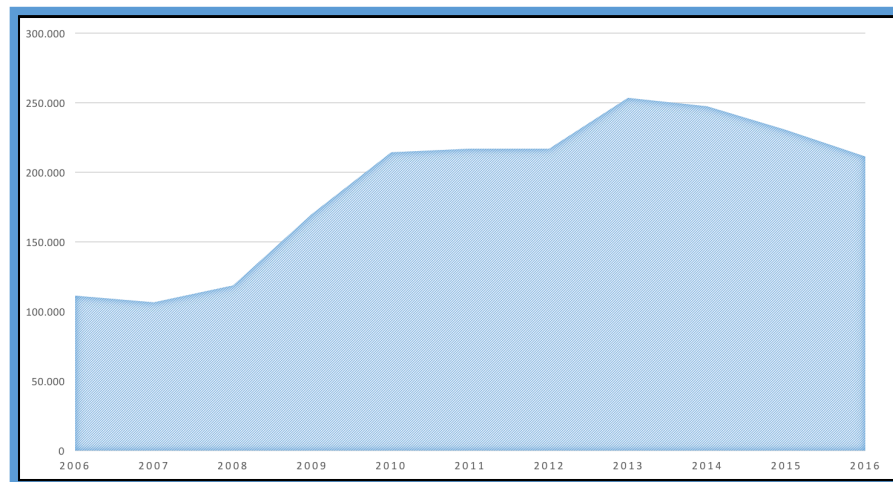


Ilustración 4: Evolución de la inflación de la ciudad de Madrid. IPC (Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2015)

En el siguiente punto, se analizará la evolución del paro total registrado de la ciudad de Madrid entre los años 2012 y 2016. Como consecuencia de la grave crisis económica, se puede observar en la siguiente ilustración 5, un aumento considerable del número de parados hasta mediados del 2013. A pesar de la estabilización del año 2013, el valor de desempleados es muy amplio comparado con el valor de diez años atrás.

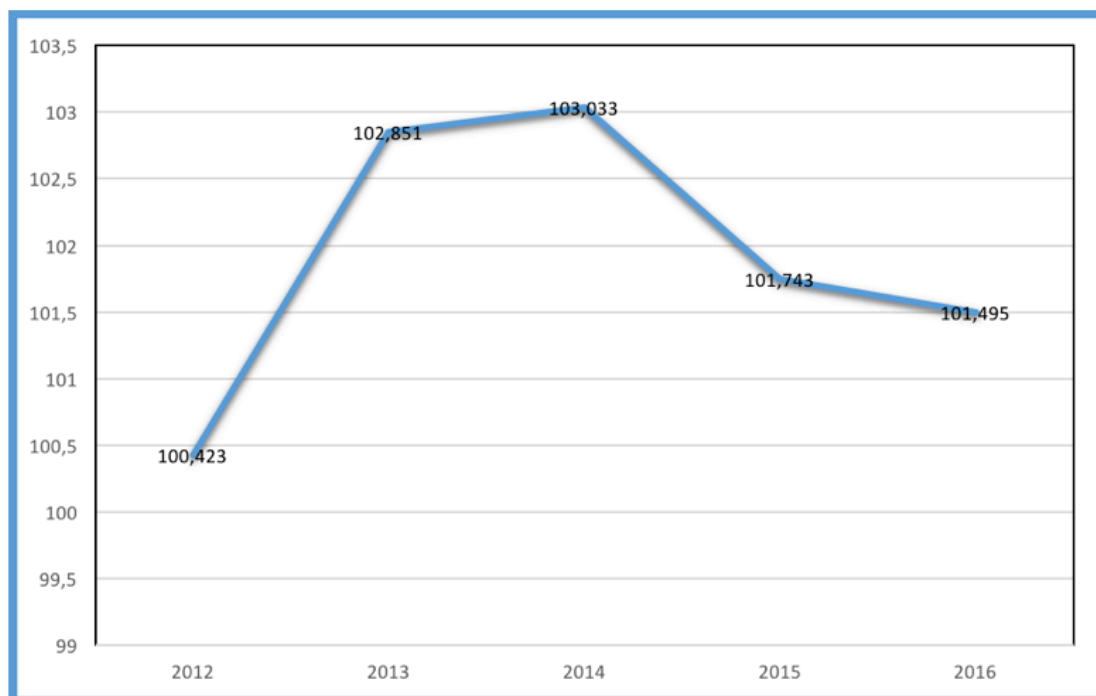


Ilustración 5: Evolución de la tasa de paro de la ciudad de Madrid (Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2015)

Tras éste análisis de los principales indicadores económicos, se destacarán, con datos del GEM 2013, tres aspectos del emprendimiento; los principales obstáculos, apoyos y motivaciones para emprender en Madrid, el escenario donde se establecerá el negocio.

Obstáculos	Apoyos	Motivaciones
<ul style="list-style-type: none"> •Apoyo financiero •Costes laborales, acceso y regulación •Normas sociales y culturas 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas gubernamentales •Clima económico •Políticas gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprovechamiento de una oportunidad de negocio •Necesidad ó falta de alternativas de trabajo

Ilustración 6: Aspectos del emprendimiento (Elaboración propia a partir del informe Global Entrepreneurship Monitor, 2013)

2.3 FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Dentro de los factores socio-demográficos, se procederá a realizar una caracterización del distrito donde se encuentra ubicado el establecimiento, en concreto, el distrito centro de Madrid. Un distrito que está formado por los barrios de Palacio, Embajadores, Cortes, Justicia, Universidad y Sol. Goza de una excelente comunicación, con una amplia variedad de establecimientos que se encuentran masificados, contando además con una alta población de extranjeros. En la Tabla 4 podemos observar los principales datos del distrito centro de Madrid:

Tabla 4: Datos pertenecientes al distrito Centro de Madrid

DISTRITO CENTRO	
SUPERFICIE (HA)	522,83
POBLACIÓN (HAB)	131.106
DENSIDAD (HAB/HA)	251

Fuente: Ayuntamiento de Madrid, 2015

El distrito centro es el segundo distrito en cuanto a densidad de población se refiere, y en el que más inmigrantes se encuentran empadronados. Mediante el incremento de la población extranjera, actualmente corresponde a un 30%, el distrito centro está sufriendo un importante crecimiento demográfico a lo largo de los últimos años.

En la siguiente tabla se puede observar la población del distrito centro de Madrid, dividido por nacionalidades:

Tabla 5: Población según nacionalidad del distrito Centro de Madrid

POBLACIÓN SEGÚN NACIONALIDAD (TOTAL)	131.106
ESPAÑOLA	103.296
EXTRANJERA	27.810
UE (15)	6.994
UE (AMPLIACIÓN A 28)	1.808
OTROS PAÍSES OCDE	3.314
OTROS PAÍSES DE EUROPA	530
AMERICA LATINA Y CARIBE	6.398
ÁFRICA	2.345
OTROS PAÍSES DE ASIA Y OCEANÍA	6.415
APÁTRIDAS	6
NO CONSTA	0

Fuente: Ayuntamiento de Madrid, 2015

En los últimos años las transformaciones y ajustes ante las nuevas dinámicas urbanas en la Comunidad de Madrid, muestran cómo la almendra central y la periferia más cercana reducen su peso en términos de población y empleo a favor de las coronas más alejadas, extendiéndose incluso hacia las provincias limítrofes, que se benefician así de su cercanía y buena accesibilidad a la Comunidad de Madrid (Gallo, Garrido y Mancha, 2009).

A continuación, se muestra la población residente según edad en el distrito Centro de Madrid:

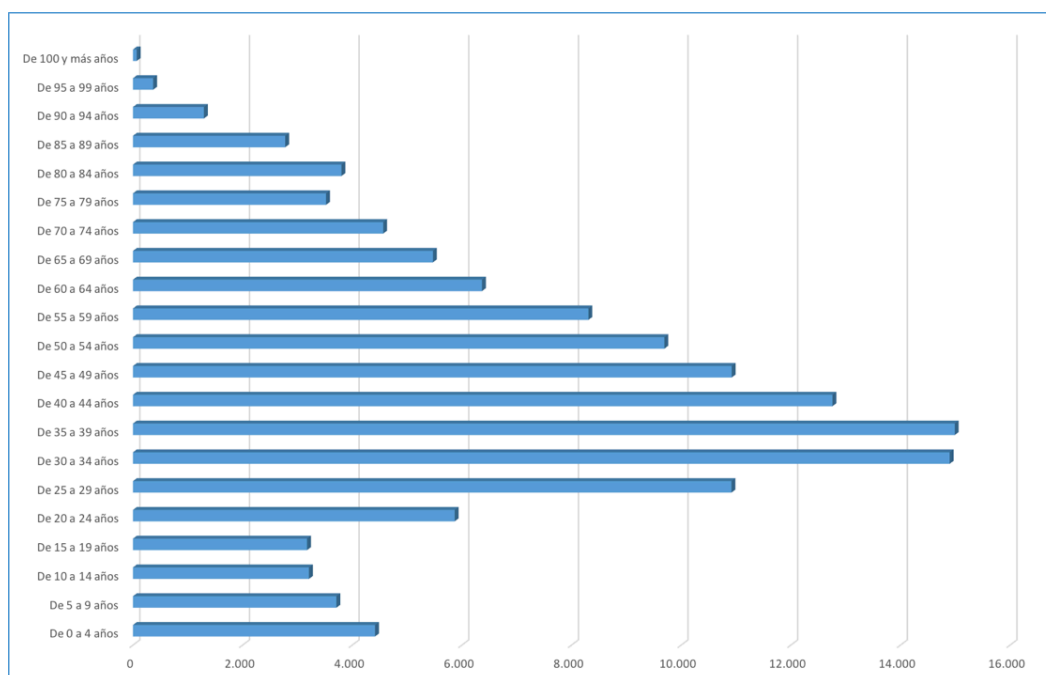


Ilustración 7: Población residente en el distrito Centro de Madrid (Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2015)

2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Dentro del apartado de factores tecnológicos, se comenzará realizando un análisis de las actividades para la innovación tecnológica, así como un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información por parte de la población.

Empezando por las actividades para la innovación tecnológica, se consideran aquellos procesos que producen un desarrollo o innovación dentro de la materia tecnológica. Se pueden considerar actividades tecnológicas las siguientes:

- I+D interno (Investigación científica y desarrollo tecnológico).
- I+D externo (Adquisición de I+D).
- Compra de todo tipo de maquinaria o herramientas con el fin de mejorar la producción.
- Estudio de actividades innovadoras.

“Café&Connect” será un establecimiento donde los usuarios harán uso intensivo de las TIC. Según los datos de la Tabla 6, se puede valorar de forma muy positiva el uso de las mismas por parte de la población madrileña:

Tabla 6: Uso de productos TIC en la Comunidad de Madrid

FRECUENCIA DE USO DE TIC EN LA COMUNIDAD DE MADRID (T4 2014)	
USUARIOS QUE HAN UTILIZADO EL ORDENADOR EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES	81,70%
USUARIOS QUE HAN UTILIZADO INTERNET EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES	84,20%
USUARIOS FRECUENTES DE INTERNET (AL MENOS 1 VEZ POR SEMANA)	79,30%
USUARIOS QUE HAN UTILIZADO EL TELÉFONO MÓVIL EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES	96,80%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

2.5 ENTORNO ESPECÍFICO DEL SECTOR

A continuación, se procede a realizar un análisis del sector hostelero correspondiente al negocio del proyecto. Dicho sector, junto con el de la restauración, en la ciudad de Madrid, goza de un crecimiento y evolución constante. Se trata de uno de los mercados clave en la economía madrileña y nacional.

A pesar de la dificultad económica de los últimos años, los consumidores muestran más atención por los productos y nuevas oportunidades que ofrece el sector, por tanto, resulta una oportunidad única para emprender este proyecto.

En la siguiente tabla, se detalla el número total de establecimientos hosteleros de Madrid, así como los repartidos por el distrito Centro de la ciudad.

Tabla 7: Número de establecimientos correspondientes al sector hostelero

ACTIVIDAD	CIUDAD DE MADRID	CENTRO
HOSTELERÍA	15.469	2.721
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	480	145
SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	14.989	2.576

Fuente: Ayuntamiento de Madrid, 2015

El sector hostelero en Madrid, cuenta con 15.469 establecimientos dedicados al sector hostelero, 14.989 están dedicados al servicio de comidas y bebidas, de los cuales 2.576 están localizados dentro del distrito centro de Madrid.

Dentro del informe de economía correspondiente al análisis de empresas y locales de la ciudad de Madrid, el distrito centro cuenta con el mayor número de servicio de comidas y bebidas de la capital, seguido del distrito de Salamanca con 1.060 establecimientos.

Según el Informe de hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid, “más de la tercera parte de los madrileños mayores de edad come frecuentemente fuera de casa, normalmente por motivos laborales o de estudios, y que lo hace en forma de menú del día en bares, restaurantes, cafeterías u hoteles fundamentalmente”.

El amplio horario laboral o de estudio hace consumir a la población en establecimientos hosteleros. Es una de las razones por la cual la Comunidad de Madrid se situó como primera comunidad autónoma en cuanto a mayor participación en la cifra de negocios del sector Servicios en el año 2012 con datos de Febrero 2015 del INE.

2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación, se procederá a realizar el análisis de Porter, que comprende el estudio que realizan las cinco fuerzas dentro del entorno de la organización. La primera se trata del poder de negociación de los clientes.

Como se ha mencionado en la presentación del proyecto, la cafetería estará localizada en la calle Fuencarral. Debido a los amplios horarios lectivos y laborales, los madrileños consumen de forma habitual en establecimientos que sirvan comidas y bebidas. Con 14.989 establecimientos en la ciudad de Madrid, los clientes disponen de una amplia variedad de

locales y servicios entre los que elegir, por tanto, resultará complicado captar clientes habituales. A través de la calidad y servicio, se podrá realizar un valor diferente del resto de negocios, haciendo nuestra cafetería diferente del resto de establecimientos. El poder de negociación de los clientes es alto. La misión del negocio será ganar clientela habitual para que disfruten del servicio que ofrece nuestro local.

El apartado de rivalidad interna procederá a evaluar toda la oferta disponible del sector hostelero, así como la búsqueda de un elemento diferenciador en dicho sector. Con 2.576 negocios dentro del distrito centro, existe una amplia oferta para la población. Según los datos de las Ilustraciones 1 y 2 de la evolución de la economía, se puede destacar el proceso de crecimiento, así como en la ilustración 4 un descenso de la inflación durante los últimos años, que favorecerá el consumo por parte de los clientes, por tanto habrá más rivalidad a la hora de captar clientes.

Respecto a la entrada de nuevos competidores de nuestro negocio. Se deberá analizar el número de empresas que han sido creadas en el último año. Con el 21,5% de empresas creadas a nivel nacional, la Comunidad de Madrid fue líder registrando en total 20.286 nuevas sociedades.

El sector hostelero aportó un 2,9% a la economía de Madrid, un signo positivo de recuperación del sector del negocio. La principal competencia que se encontrará en el negocio serán los siguientes tipos de negocios hosteleros:

- Pequeñas cafeterías que sirvan café.
- Grandes cafeterías pertenecientes a franquicias.
- Bares y restaurantes.
- Pastelerías.
- Pequeños puestos a pie de calle que ofrezcan café.

Por último, se estudiará la amenaza de productos sustitutivos. Debido al gran número de servicios de comidas y bebidas que pertenecen a nuestro distrito, la población tiene un gran número de opciones a la hora de consumir productos fuera del hogar.

La principal ventaja es la venta de productos básicos como el café, sin un coste excesivo. Los productos sustitutivos serán más baratos. Se competirá con el servicio que prestan otros establecimientos del sector hostelero, así como productos que se puedan consumir en el hogar familiar, tales como las capsulas de café o bebidas similares.

2.7 ANÁLISIS DAFO

Se procederá a realizar el análisis DAFO para examinar la situación de la empresa. Se valorará la situación interna, en concreto, las debilidades y fortalezas, así como, la parte que comprende las amenazas y oportunidades.



Ilustración 8: Análisis DAFO (Elaboración propia)

La propuesta de negocio diferente al resto de cafeterías de la zona es uno de los aspectos fuertes del proyecto. La localización, con un amplio flujo de clientes potenciales, supondrá otra fortaleza en el desempeño de nuestro negocio, así como el punto de encuentro perfecto para coworking y reuniones fomentando la productividad y trabajo en equipo. Estos elementos ayudarán a que el negocio llegue a ser único. Como oportunidades, la creación de una marca diferenciadora a través de productos y servicios es una prioridad, así como explotar las cualidades poco comunes del negocio en un proceso actual de recuperación económica.

Analizando las amenazas, se encuentra una alta competitividad en el distrito centro, con la consecuente variedad y calidad que podrá encontrar el cliente en diferentes establecimientos; por tanto, la mala atención al cliente puede provocar que cualquier cliente no vuelva a consumir productos del negocio. Por último, las debilidades que se encontrarán será contar con un capital financiero limitado el proceso inicial de negocio acompañado de un fuerte desembolso inicial y la falta de experiencia en el entorno empresarial.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 LOCALIZACIÓN

En este apartado se profundizará sobre el lugar del local donde se desarrollará la actividad principal. Una de las claves del éxito del negocio residirá en el emplazamiento del negocio. El análisis de mercado es de máxima importancia a la hora de crear un plan empresarial. Se deberá adaptar al negocio las exigencias por parte de los clientes, proveedores y competencia.

Como se pudo comprobar en la presentación del proyecto, el distrito Centro es la opción ideal para establecer el negocio. A pesar de ser el distrito con mayor concentración de establecimientos hosteleros, el amplio público turístico y la gran afluencia de personas que pasean durante todo el día por la zona, hace mayor atractiva la decisión de emprender el negocio en dicho distrito. Al tratarse de una zona transitada a cualquier hora del día, hace que surja la posibilidad de tener clientes potenciales en cualquier momento. La opción de compra del local es muy complicada por no disponer de suficiente capital al inicio del proyecto.

El precio medio de compra de viviendas nuevas en el distrito Centro, es de 3.782 €/m², según datos de Junio de 2015. La calle Fuencarral es de una de las calles más caras para constituir el establecimiento, resultado más viable la opción de alquiler. “Café&Connect” comenzará con un local de 70m². Más adelante, en el plan financiero, se detallará el precio de alquiler estimado, así como los posibles gastos para acondicionar el local adaptándolo a las necesidades del negocio.

3.2 PÚBLICO OBJETIVO

En el siguiente apartado, se explicará el segmento de clientes a los que va dirigido el negocio. Dado que la característica fundamental del negocio es convertirse en una cafetería referente con espacio para el trabajo en equipo y entretenimiento combinado con aprendizaje con el uso de mesas interactivas, se determinará un público objetivo que estará comprendido entre las edades de 16 y 64 años, y que podemos clasificar en tres segmentos principales:

- Estudiantes y trabajadores de la zona de influencia que visitarán nuestro establecimiento en días laborales para desayunar o merendar mientras realizan sus respectivas tareas educativas o laborales.
- Familias que acudan a diario o en fines de semana para pasar un rato agradable de lectura mientras hacen una consumición.

- Turistas que realicen una parada para descansar y decidan entrar en el local.

Comparando datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente correspondientes al consumo realizado fuera del hogar en el año 2013, se extrae la siguiente ilustración:

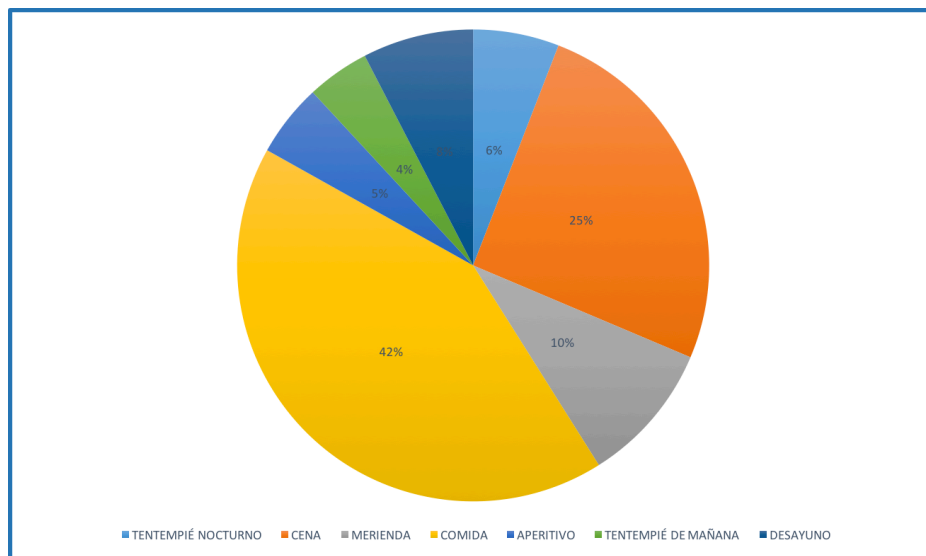


Ilustración 9: Momentos de consumo fuera del hogar (Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013)

Éste gráfico resulta muy interesante, puesto que según el mismo, se tendrá que elaborar el horario del establecimiento. Para cubrir las necesidades de los clientes, se adaptará la oferta de productos a cuatro momentos principales del día:

- Desayuno: en las primeras horas de la mañana.
- Brunch: tiempo establecido entre el desayuno y el almuerzo.
- Comida: en el periodo establecido en mitad de la jornada.
- Merienda: a media tarde.

Una vez definidos los segmentos principales, se decidirá centrarse en el público habitual que corresponderá a los dos primeros. El posicionamiento será el de mostrar un establecimiento donde se pueda disfrutar de un ambiente tranquilo, cómodo y acogedor para que el cliente se convierta en habitual consumidor del negocio y regrese siempre que pueda.

Una de las principales debilidades, como se ha comentado anteriormente, es el inicio del negocio con la consecuente necesidad de conseguir clientes fieles al establecimiento. La fidelización se conseguirá explotando la idea del modelo de negocio. Además de ofrecer un servicio y productos de calidad, con el uso de mesas interactivas y espacio para coworking,

se pretende que el proyecto sea más atractivo respecto a la competencia. La posibilidad de estudiar, trabajar o leer en un entorno relajado será la seña de identidad del negocio.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A lo largo de la calle Fuencarral de Madrid, se encuentran multitud de cafeterías y pastelerías. Para la realización de este plan empresarial, el autor del mismo incidirá en el estudio principal de dos negocios, los cuales piensa que son los negocios más destacados del distrito Centro.

El primero será la conocida franquicia “Starbucks”, una de las compañías de café con más éxito y proyección internacional. Una cafetería que obtiene un gran reconocimiento por parte de todo el público, puesto que debido a economías de escala, ha logrado expandirse de forma mundial. Su café es de calidad, pero la experiencia de tomar café en éste establecimiento puede considerarse un lujo por el alto precio de sus bebidas y productos de pastelería.

El segundo negocio será “Harina”, una cafetería y panadería popular de ambiente relajado. No posee la expansión de “Starbucks”, puesto que solo cuenta con dos tiendas y varios espacios dedicados en grandes centros comerciales de Madrid. Su carácter desenfadado combinado con sus elaboraciones artesanas tan sofisticadas y sencillas crean una identidad de calidad convirtiéndose en un referente en el negocio hostelero. Los precios no son tan altos como el primer negocio que se nombra, y por tanto, un mayor número de clientes consumen una amplia gama de productos a cualquier hora del día en el establecimiento.



(Imágenes distorsionadas por motivo de derechos de autor)

Ilustración 10: Logotipos de Starbucks y Harina. (Elaboración propia a partir de las páginas web de Starbucks y Harina, 2016)

“Café&Connect” desea preparar un café especial, ofreciendo una experiencia que combine tomar un excelente café, como el que ofrece la franquicia “Starbucks”, con el ambiente

relajado que “Harina” propone en su establecimiento. De esta forma, el negocio se convertirá en el espacio ideal para pasar un momento de relax, de entretenimiento o de “workplace”.

3.4 PRECIOS

El concepto de mercado queda determinado por todos aquellos productos capaces de satisfacer una determinada necesidad de los consumidores; en un mismo mercado pueden existir productos que difieren entre ellos debido a varias características, pero la condición de participar del mismo mercado es la de satisfacer determinada necesidad.

La calidad, la disponibilidad, las prestaciones o la localización geográfica pueden ser características diferenciadoras, de forma que estos aspectos sean considerados por los consumidores a la hora de elegir entre el abanico posible de productos alternativos.

De tal forma, surge la diferenciación de productos, en la que los consumidores perciben, como sustitutos cercanos, distintos subconjuntos de bienes existentes en los mercados, lo cual, para los consumidores deviene en maximizar su satisfacción al poder elegir entre un abanico amplio de alternativas de consumo de un bien determinado, para así optar por aquél que mejor satisface sus preferencias.

Para las empresas ajustar la oferta a las preferencias del cliente le proporciona una situación que le permite hacer máximo el margen por la venta del producto al posicionar su oferta en el punto de nivel máximo de satisfacción del cliente (Sanjuán, 2009).

En el inicio de la actividad “Café&Connect” fijará precios para intentar recuperar la alta inversión de capital inicial. Al tratarse de un proyecto que ofrece productos básicos y de consumo diario, se estima obtener beneficios desde la puesta en marcha del mismo. Como se podrá ver más detallado dentro del plan económico, en el año próximo al inicio del negocio, 2018, los beneficios sean de un 10%. En el 2019, las ganancias corresponderían a un 25% con respecto al año de arranque de la actividad.

Se establecerá un precio de café intermedio entre las dos cafeterías analizadas en el apartado anterior. Empleando esta política inicial de precios, se da una imagen de vender un producto “premium” a un precio asequible.

Más adelante, se implementarán dos estrategias. La primera será la estrategia de penetración de mercados, para conseguir un alto volumen de ventas ganando clientes fijos del negocio, cubriendo así costes.

La segunda será la diferenciación de precios, con la que se pretende mantener precios más bajos que la competencia fidelizando al consumidor con el negocio y añadir valor al establecimiento.

3.5 MARCA

Debido a la gran competencia que se encuentra en nuestro sector, la imagen de marca deberá ser un elemento importante y diferenciador. Los servicios que presta el establecimiento deberán ser reconocidos por los clientes, por tanto, se deberán cuidar los aspectos fundamentales como la gama de productos, así como la promoción de los mismos.

Una marca no es más que las percepciones de las personas sobre un producto o una empresa, y, cuanto más se acercan éstas a lo que la empresa se propone que sean, más fuerte será la marca. Puesto que las marcas proporcionan un importante crecimiento de los ingresos, fidelidad del cliente y valor para los accionistas, toda la empresa necesita asegurarse de que los clientes perciben sus marcas del modo que pretende (Barron, 2004)

El concepto e idea del establecimiento se verá en el logotipo creado para el negocio:



Ilustración 11: Logotipo del negocio (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la ilustración 11, se trata de un diseño gráfico plano o “Flat Design”, en color marrón como referencia al café, así como una taza y el icono de señal Wi-Fi encima de la misma. Refleja la pasión por el café combinado con el uso de nuevas tecnologías dentro del establecimiento.

3.6 PUBLICIDAD

Al tratarse de un nuevo negocio, la labor de crear clientela y fidelizarla será una tarea primordial en los inicios del mismo. Se necesita llamar la atención del cliente en un escenario de altísima competencia.

En negocios de hostelería, los trabajadores del establecimiento realizarán la labor de dar a conocer los productos del negocio. Debido al fuerte desembolso inicial, no se puede permitir

una gran inversión en cuestión de publicidad, por tanto, la promoción del negocio se basará inicialmente en:

- Promoción a través de la creación de una página web representativa del negocio, así como en las principales redes sociales.
- Utilización de periódicos y revistas para darse a conocer.
- Publicación de anuncios en los principales medios como Páginas Amarillas.
- Realización de clases magistrales o exposiciones.
- Entrega diaria de folletos por el centro de Madrid.

4. PLAN DE OPERACIONES

En el siguiente apartado, se procederá a explicar los aspectos correspondientes a la estrategia, objetivos, ventajas competitivas y forma jurídica de la empresa. Todos estos factores combinados harán que “Café&Connect” se convierta en la primera elección por parte de cualquier consumidor.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

En la Tabla 8 se detalla la descripción del proceso desde la entrada del cliente en el establecimiento hasta su salida:

Tabla 8: Proceso estándar de venta

ACTIVIDAD	PERSONA
ENTRADA DEL CLIENTE	CLIENTE
CLIENTE QUE SE UBICA EN MESA DEL ESTABLECIMIENTO	CLIENTE
TOMAR PEDIDO DEL CLIENTE	CAMARERO
ENCARGAR PEDIDO DEL CLIENTE	CAMARERO
PREPARACIÓN DEL PEDIDO	BARISTA
ENTREGAR PEDIDO AL CLIENTE	CAMARERO
CONSUMO DEL PRODUCTO	CLIENTE
CLIENTE PIDE EL PRECIO DE TODO EL CONSUMO	CLIENTE
SACAR RECIBO	BARISTA
ENTREGAR LA CUENTA AL CLIENTE	CAMARERO
PAGO DE LA CUENTA	CLIENTE
RECOGIDA DEL DINERO	CAMARERO
DEPOSITAR DINERO EN CAJA	BARISTA
LIMPIAR LA MESA	CAMARERO
RECOGER CUBIERTOS	CAMARERO
LAVAR CUBIERTOS	BARISTA

Elaboración propia

Realizar todo este conjunto de actividades de forma correcta y personalizada hacia el cliente, ayudará al crecimiento del negocio.

4.2 PROYECCIÓN EMPRESARIAL

La intención de “Café&Connect” es establecer un nuevo concepto de cafetería. De ahí la importancia de encontrar un nuevo nicho de mercado. Mediante la estrategia de diferenciación de productos y precios, además de innovación, se pretende encontrar el éxito en uno de los mercados más saturados y competir con las empresas ya mencionadas en el análisis de la competencia. Implementando un entorno cuidado y adaptado para las necesidades de cualquier cliente, tratándole de forma cercana con productos de calidad se conseguirá el objetivo de ofrecer una experiencia de calidad para el mismo.

Asentado el proceso inicial del proyecto, se pretende, como una labor más de promoción en el establecimiento, realizar exposiciones, clases magistrales como eventos de socialización para dar más popularidad al negocio, añadiendo valor a la marca del negocio. La consolidación de este tipo de negocios lleva su tiempo, por tanto, una vez que el negocio resulte rentable, se estudiará una estrategia de expansión a modo de franquicia. Primero a nivel regional, más adelante a nivel nacional y por último, a nivel internacional.

La internacionalización se configura como un conjunto de decisiones que se pueden sistematizar en tres grandes categorías: en primer lugar, identificar las razones que aconsejan la expansión hacia los mercados exteriores, distinguiendo entre motivos estratégicos y operativos; a continuación, es preciso sopesar las variables que concluyen en la decisión, a saber: la relevancia de los atributos del producto a internacionalizar, la importancia de la selección del país o países hacia cuyos mercados deseamos acceder, la oportunidad del momento para introducirse en determinados países a distribuir nuestros productos y, finalmente, resulta necesario analizar los distintos modos de acceso a los mercados internacionales, los cuales se pueden sistematizar en exportación, contractual, y consorcio global; en tercer lugar, se ha de hacer una valoración y selección de las estrategias de internacionalización alternativas (Vázquez, 1995).

Siguiendo éste análisis, la consolidación de la expansión confirmaría el esfuerzo y desarrollo de los trabajadores por hacer llegar esta nueva idea a todo el mundo.

4.3 MISIÓN Y VISIÓN

“Café&Connect” tiene en su momento inicial el proyecto de unir dos unidades estratégicas de negocio. Una cafetería especializada que combina la agradable experiencia de consumir su producto más destacado con la disposición de mesas interactivas adaptadas para el entretenimiento de estudiantes, trabajadores y turistas.

Actualizar el concepto de cafetería no es nuevo, pero este proyecto de emprender un establecimiento único y diferente al resto puede llegar a ser su mayor fortaleza.

Personalizando un excelente servicio de venta de café, un producto básico con un consumo masivo, se conseguirá un modelo de negocio rentable. Se pretende que el negocio se convierta en el local preferente de los clientes, despertando en ellos momentos agradables en el día a día haciendo único cada uno de ellos.

4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

La empresa incidirá en la combinación de dos ventajas competitivas principales: recursos humanos e innovación. Para una esencial atención al cliente, los recursos humanos incidirán en mantener de forma activa el contacto con los clientes.

El primer aspecto a destacar será la labor de comunicación. Se inculcará de forma necesaria a los empleados la habilidad de escuchar, valorar y resolver las necesidades. El segundo punto clave será el compromiso de los empleados y su productividad, puesto que dependiendo de el mismo afectará a los beneficios del negocio. Por último, la coordinación, planificación y organización del equipo de trabajo serán vitales en el funcionamiento de la empresa.

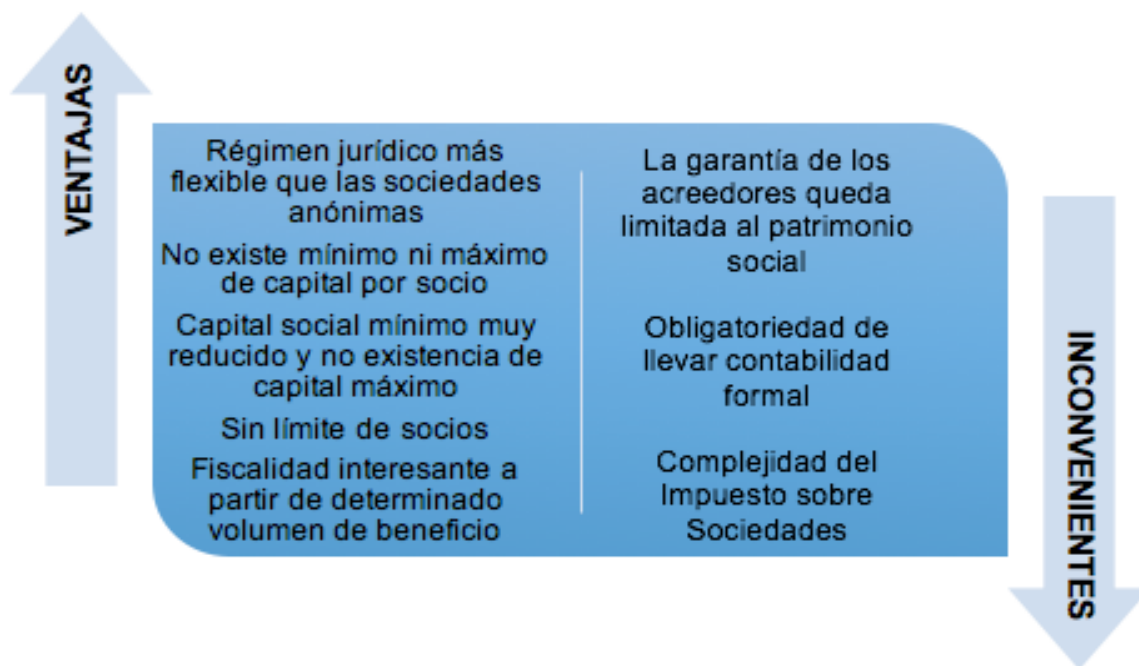
La dinámica relacional que se produce dentro y entre organizaciones, se concibe en los últimos años, como un recurso que puede contribuir a la orientación y al posicionamiento estratégico de las organizaciones, y, por consiguiente, al sostenimiento de ventajas competitivas. Un equipo donde priman características tales como la cohesión, la confianza, la reciprocidad o la comunicación frecuente, fomenta que todos los actores de la red se encuentren implicados en la consecución de unos objetivos comunes, y, en consecuencia, se alcancen beneficios superiores a los de la competencia (López, Martín y Romero, 2009).

La innovación como diferenciación y ventaja competitiva debe ser imprescindible para la empresa. Sobresalir entre los competidores y posicionarse como un concepto único es primordial para el desarrollo del negocio. Para ello, las acciones de marketing deben funcionar a la perfección para que de ésta forma el cliente sienta que “Café&Connect” sea su primera elección.

4.5 FORMA JURÍDICA Y MARCO LEGAL

Por las particularidades del negocio, al ser establecido dentro del sector de la hostelería, la forma jurídica seleccionada para su creación será la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SNLE), un modelo de sociedad adaptado para las necesidades de la pequeña y media empresa donde el capital estará constituido por el total de las aportaciones de los socios. Este tipo de sociedad destaca principalmente por agilizar la puesta en marcha y constitución

de un nuevo proyecto. En la siguiente ilustración se puede comprobar las ventajas e inconvenientes más importantes de la Sociedad Limitada Nueva Empresa:



*Ilustración 12: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
(Elaboración propia a partir de la página web del Centro de Información y Red de
Creación de Empresas, 2016)*

El marco legal estará delimitado por la siguiente normativa:

- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa por la que se modifica la ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, por el que se regula el sistema de tramitación telemática a que se refiere el artículo 134 y la disposición adicional octava de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Orden JUS/1445/2003, 4 de junio, por la que se aprueban los Estatutos orientativos de la sociedad limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, por la que se regula el procedimiento de asignación del código ID-CIRCE que permite la identificación de la sociedad limitada Nueva Empresa y su solicitud en los procesos de tramitación no telemática.
- Orden PRE/2491/2003, de 3 de septiembre, por la que se regulan las prescripciones tecnológicas de los sistemas de información de los Centros de Ventanilla Única Empresarial a que se refiere la disposición adicional octava de la Ley 2/1995, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

- Orden ECO/1686/2003, de 12 de junio, de creación del fichero de tratamiento automatizado de datos de carácter personal “Documento Único Electrónico (DUE)” del Ministerio de Economía.
- Instrucción de 30 de mayo de 2003, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en relación a la entrada en vigor de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa.
- Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el régimen simplificado de la contabilidad.
- Corrección de errores del Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el régimen simplificado de la contabilidad.
- Ley 24/2005, de 18 de noviembre, de reformas para el impulso de la productividad.
- Ley 30/2005, de 29 de diciembre, por la que se modifica el apartado 6 de la disposición adicional octava de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

En el siguiente apartado se procede a explicar el organigrama del negocio y la labor a desarrollar por los recursos humanos de la empresa.

La gestión de recursos humanos es un campo de estudio e investigación considerado desde la economía, la estrategia y la gestión. Desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales (Uribe, 2010)

5.1 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

El negocio se caracteriza por ser en el momento inicial de pequeña dimensión. En la fase inicial del proyecto, se estima contar con ocho trabajadores. Una pequeña base de empleados que aumentará según el crecimiento de la empresa.

El gerente será el responsable de supervisar el negocio y realizar seguimiento de la actividad diaria. El liderazgo del gerente será clave para el rendimiento del negocio. Deberá coordinar y motivar a todos los empleados a su cargo. El subgerente se encargará del pago de salarios, contacto con proveedores, suministros y toma de decisiones en tareas administrativas. Los baristas serán los encargados de preparar los productos y cuidar el equipo que los produce. Los camareros serán los encargados de atender a los clientes a su recepción y tomar nota del pedido para comunicarlo a los baristas. Según esta jerarquía de

puestos, se establece el siguiente organigrama del negocio, representado en la siguiente ilustración:

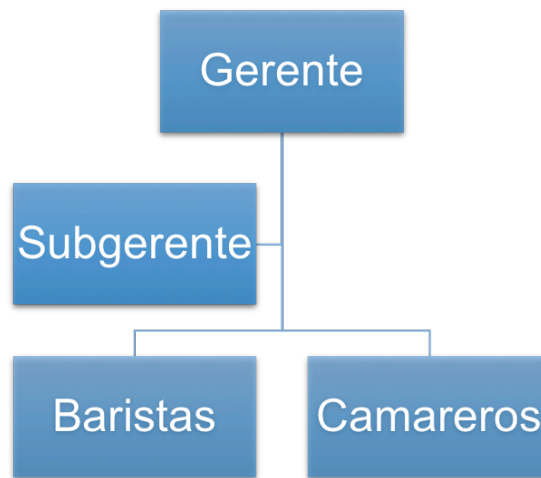


Ilustración 13: Organigrama de la empresa. (Elaboración propia)

Se establece este orden de tal forma que los días de rotación de personal no interfiera en el desarrollo del negocio.

5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El perfil que se buscará para cada puesto deberá ser acorde a las necesidades requeridas del mismo. Para el crecimiento del negocio, se pretende tener un equipo profesional, capacitado, educado y dinámico para luchar en un mercado muy exigente. Se incidirá en la búsqueda de personas con una excelente presentación, atención al cliente e ilusionadas para el desempeño de las tareas del negocio.

Mediante anuncios de los puestos disponibles en los principales portales de empleo en internet, comenzará al proceso de selección de personal. A través de una entrevista personal, se elegirá la incorporación de los candidatos al negocio.

Los empleados deberán mostrar cercanía con el cliente, adaptando su atención dependiendo de las necesidades del mismo, recomendando los beneficios del negocio, haciendo que la visita al negocio sea una experiencia única por el trato personalizado.

El contrato inicial tendrá una duración de dos meses, contando con un periodo de prueba de quince días, y será ampliable según la evolución y rendimiento de los trabajadores.

5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA

Según el BOCM del día 21 de Febrero de 2015, se establecerán los salarios correspondientes en euros al nivel, categoría profesional y grupo tarifa. Se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 9: Salarios establecidos por el BOCM

NIVEL	CATEGORIAS PROFESIONALES	GRUPO TARIFA	SALARIOS
I	ENCARGADO DE ESTABLECIMIENTO	4	1.011,36€
II	RESPONSABLE DE AUXILIARES DE SERVICIO Y LIMPIEZA	6	981,32€
III	CAMARERO	8	951,40€
IV	DEPENDIENTE DE BARRA	10	921,10€

Fuente: Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2015

5.4 POLÍTICA DE INCENTIVOS

En la fase inicial del proyecto, no se maneja ninguna política de incentivos para los trabajadores. Más adelante, se pensará la manera de establecer un reparto de propinas, así como un plus por productividad, para mantener contento al personal y aumentar su eficiencia.

5.5 TRÁMITES

En este apartado, se mostrará cuáles son los trámites previos y necesarios para la puesta en marcha de la empresa, así como la documentación requerida para cada uno de los mismos. Los trámites previos, representados en la siguiente tabla, corresponderán al proceso de constitución de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Tabla 10: Trámites para el proceso de constitución

PROCESO DE CONSTITUCIÓN	
TRÁMITES	LUGAR
ESTABLECER LA DENOMINACIÓN SOCIAL	CIRCE
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL	AEAT
ESCRITURA PÚBLICA	NOTARIO
IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS	CONSEJERÍAS DE HACIENDA DE LA CC.AA.
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL

Fuente: Centro de Información y Red de Creación de Empresas, 2016

Los trámites a realizar para la puesta en marcha están representados en la Tabla 11:

Tabla 11: Trámites para la puesta en marcha de la SLNE

PUESTA EN MARCHA	
TRÁMITES GENERALES	LUGAR
ALTA EN EL CENSO DE EMPRESARIOS	AEAT
IMPUESTO SOBRE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS	AEAT
ALTA EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS	TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
LEGALIZACIÓN DEL LIBRO DE ACTAS, DEL LIBRO REGISTRO DE SOCIOS, DEL LIBRO REGISTRO DE ACCIONES NOMINATIVAS Y DEL LIBRO REGISTRO DE CONTRATOS ENTRE EL SOCIO ÚNICO Y LA SOCIEDAD	REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL
OBTENCIÓN DE CERTIFICADO ELECTRÓNICO	AUTORIDADES DE CERTIFICACIÓN
TRÁMITES SEGÚN LA ACTIVIDAD	LUGAR
LICENCIA DE ACTIVIDAD	AYUNTAMIENTO
INSCRIPCIÓN EN OTROS ORGANISMOS OFICIALES	OTROS ORGANISMOS OFICIALES Y/O REGISTROS
REGISTRO DE FICHEROS DE CARÁCTER PERSONAL	AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS
TRÁMITES DE CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES	LUGAR
INSCRIPCIÓN EN LA EMPRESA	TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
AFILIACIÓN DE TRABAJADORES	TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
ALTA DE LOS TRABAJADORES EN EL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD	TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
ALTA DE CONTRATOS DE TRABAJO	SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO	CONSEJERÍA DE TRABAJO DE LA CC.AA
OBTENCIÓN DEL CALENDARIO LABORAL	INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO
ESTABLECER LA DENOMINACIÓN SOCIAL	OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS

Fuente: Centro de Información y Red de Creación de Empresas, 2016

6. PLAN FINANCIERO

En esta sección, se analizará la viabilidad del negocio. Agrupando toda la información de la vertiente financiera, se procederá a estudiar la rentabilidad del proyecto.

6.1 INVERSIONES Y GASTOS

Para el progreso empresarial, es imprescindible tener unas fuentes de inversión que sostengan la magnitud del negocio. En los apartados que vienen a continuación aparecen más detallados.

6.1.1 ALQUILER DEL ESTABLECIMIENTO

Dado que la localización del negocio está establecida en una de las principales áreas comerciales de la capital, el importe que significaría adquirir unas instalaciones sería un desembolso importante. Por tanto, se decide que la mejor opción para el inicio del proyecto es alquilar un local para el desarrollo del negocio.

“Café&Connect” busca para su inicio un local que cuente con unas dimensiones aproximadas de 70m². El precio aproximado que ronda el m² en la calle Fuencarral es de 40€/m², por tanto, se estima que el valor que implica alquilar un local de esas características rondaría el valor de 2800€ mensuales. Además, se estima que en los años siguientes aumente un 2% el precio del alquiler.

El establecimiento estaría distribuido en las siguientes secciones:

- Zona de mesas, ubicadas en hileras a lo largo del salón del local, de aproximadamente 40m². Superficie destinada a la estancia de los clientes donde puedan consumir productos del negocio.
- Zona de barra y trasbarra, lugar donde los baristas disponen de todos los elementos necesarios para preparar y servir los productos que el cliente va a consumir dentro del establecimiento. Cuenta con un espacio de 5m².
- Zonas de workplace, un espacio de 10m² dedicado para trabajadores donde necesiten espacio para realizar sus labores de trabajo en un ambiente tranquilo y sin distracciones.
- Almacén, una zona dedicada para guardar los aprovisionamientos de 5m².
- Despacho, lugar donde el gerente lleva a cabo el control del negocio. Espacio dedicado de 5m².
- Aseos, separados por sexos, cuenta con una superficie de 5m² en total.

6.1.2 COSTES DE REFORMAS DEL LOCAL

Cuando se haya localizado el establecimiento idóneo para el inicio de la actividad, se tendrán que realizar reformas para adecuarlo a la imagen que “Café&Connect” pretende establecer. Una vez reformado con la distribución deseada, se procederá al acondicionamiento.

De forma externa, se realizará una fuerte inversión para mostrar una imagen de rotulación y escaparate cuidada, puesto que de ello dependerá que el público objetivo entre a consumir al negocio. El coste de reforma del local se fija en 10.000€.

6.1.3 DECORACIÓN

De forma interna, el establecimiento deberá ser atractivo y será decorado con un estilo que resultará una fusión entre aspecto industrial y vintage, combinando elementos modernos y antiguos. Esto dará una imagen única y minimalista dando la sensación al cliente de encontrarse en un lugar acogedor, tranquilo y radiante. El mobiliario será principalmente de madera. Las paredes y techos serán de este material decorados con elementos metálicos. El coste que conlleva será de 10.000€.

6.1.4 INFRAESTRUCTURA

Para la realización de la actividad y productos, se necesitarán las herramientas principales que se muestran a continuación:

- Máquina de café.
- Molino de café.
- Horno.
- Microondas.
- Nevera.
- Utensilios.
- Máquina registradora.
- Vitrina refrigerada.
- Mesas de madera.
- Sillas.
- Armarios.
- Pizarras.

La suma total de todos los elementos mencionados sumarán 45.000€ al apartado de inversiones.

6.1.5 APROVISIONAMIENTO

Para cubrir la alta demanda por el éxito del negocio que se prevé desde el inicio de la actividad, se demandará a los proveedores una cantidad suficiente de las siguientes materias primas para el comienzo de la actividad:

- Café.
- Pastelería.
- Bebidas.
- Bollería.
- Sándwiches.

“Café&Connect” se aprovisionará con un 15% superior al número de ventas de cada producto, aumentando en años posteriores y cubriendo la amplia demanda por el previsible crecimiento del negocio.

6.1.6 EQUIPOS INFORMÁTICOS Y SOFTWARE

Para el entretenimiento de los clientes, será necesaria la compra de 5 mesas interactivas. El modelo elegido es IDEUM Duet 55” UHD 4K Coffee Table con un coste por unidad de 6000€. Para los trabajadores que se reúnan en la sala de Workplace, se deberá adquirir un proyector con su respectiva pantalla. Para realizar las tareas administrativas y gestión del negocio, será esencial la compra de ordenadores y software correspondiente. El total de equipos informáticos ascenderá a 3000€ y el software requerido a 200€.

6.1.7. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

En este apartado se enuncian todos los costes correspondientes a los trámites de creación de la sociedad como proyecto de constitución, licencia de apertura y gastos relativos a la administración llevados por gestoría.

6.1.8 APORTACIÓN DE CAPITAL

Al tratarse de una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), la aportación de capital mínima será de 3.012€ y máximo de 120.232€. “Café&Connect” comenzará con un capital aportado de 70.000€.

6.1.9 PLAN DE FINANCIACIÓN

Como base para cualquier negocio, es necesario disponer de una fuente de capital que ayude en el inicio y posterior comienzo de la actividad. Se podrá emprender con la ayuda de las siguientes fuentes:

- Fuentes ajenas: se tratan de fuentes de financiación bancarias. La más común serán préstamos para el funcionamiento de la empresa.
- Fuentes propias: mediante la aportación del empresario o de los socios.
- Ayudas públicas: financiación concedida por parte de la comunidad autónoma u organismos públicos.

Se solicitarán las dos siguientes ayudas: el Plan Impulsa PYME de Avalmadrid (2016) y la concesión de crédito ICO para Empresas y Emprendedores. El negocio comenzará gracias a un préstamo concedido de 50.000€.

6.2 RESUMEN FINANCIERO

En este apartado se expondrá toda la información que concierne al análisis financiero del negocio, determinando si finalmente el proyecto resulta rentable y puede ser viable económicamente.

6.2.1 INGRESOS

Los ingresos serán mostrados en dos tablas. En la Tabla 12, se muestra desglosado el número de ventas esperadas por producto, precio de establecido por unidad, beneficio mensual y beneficio previsto para el primer año.

Tabla 12: Ventas esperadas

PRODUCTO	NÚMERO DE VENTAS	PRECIO DE VENTA	BENEFICIOS MES	BENEFICIOS PRIMER AÑO
CAFÉ	6.000,00	1,45	6.090,00	73.080,00
PASTELERÍA	3.500,00	4,00	9.800,00	117.600,00
BEBIDAS	1.500,00	2,50	2.625,00	31.500,00
BOLLERÍA	2.500,00	1,85	3.237,50	38.850,00
SÁNDWICHES	2.000,00	3,75	5.250,00	63.000,00

Elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestra el ingreso previsto por la realización de eventos junto con la previsión de ingresos estimados por la venta de los productos del negocio con un cálculo previsto para los años siguientes a la creación del negocio.

Tabla 13: Ingresos

	2017	2018	2019
EVENTOS	50.000,00	50.000,00	50.000,00
VENTAS CAFÉ	73.080,00	80.388,00	91.350,00
VENTAS PASTELERÍA	117.600,00	129.360,00	147.000,00
VENTAS BEBIDAS	31.500,00	34.650,00	39.375,00
VENTAS BOLLERÍA	38.850,00	42.735,00	48.562,50
VENTAS SÁNDWICHES	63.000,00	69.300,00	78.750,00
TOTAL INGRESOS	374.030,00	406.433,00	455.037,50

Elaboración propia

6.2.2 INVERSIONES Y GASTOS

Las inversiones y gastos que aparecen reflejados en la siguiente tabla, desglosada en mes (correspondiente al inicio de la actividad) y en años posteriores, serán los que tendrá que asumir el negocio para su puesta en marcha. Dentro de los gastos, destacan el aprovisionamiento, salarios y seguridad social, además de otros gastos desglosados como el alquiler del establecimiento.

Tabla 14: Inversiones y gastos

	MES	2017	2018	2019
INVERSIONES				
INFRAESTRUCTURA	45.000,00			
MESAS INTERACTIVAS	30.000,00			
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.000,00			
SOFTWARE	200,00			
REFORMAS Y MOBILIARIO	20.000,00			
OTROS				
TOTAL	98.200,00			
GASTOS				
APROVISIONAMIENTO	13.308,38	159.700,50	175.670,55	199.625,63
SALARIOS Y SS. SOCIAL	10.134,60	121.615,20	121.615,20	121.615,20
SUELDOS	7.620,00	91.440,00	91.440,00	91.440,00
SS. SOCIAL	2.514,60	30.175,20	30.175,20	30.175,20
OTROS GASTOS	4.300,00	51.600,00	52.372,00	53.157,44
ALQUILER	2.800,00	33.600,00	34.272,00	34.957,44
LIMPIEZA	500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
IMPUESTOS	700,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
MATERIAL DE OFICINA	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
ELECTRICIDAD	150,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00
TELÉFONO	50,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL GASTOS	27.742,98	332.915,70	349.657,75	374.398,27
INVERSIÓN		98.200,00		

Elaboración propia

En el escenario planteado, los gastos esperados a lo largo de los primeros años de la actividad se esperan que se mantengan estables, a excepción de pequeñas subidas en el caso del aprovisionamiento, alquiler y electricidad.

En la siguiente Tabla 15, se resume de forma concisa una relación total de ingresos y gastos en los años siguientes del negocio:

Tabla 15: Resumen de Ingresos y Gastos

	2017	2018	2019
VENTAS	374.030,00	406.433,00	455.037,50
GASTOS	332.915,70	349.657,75	374.398,27
DIFERENCIA	41.114,30	56.775,25	80.639,24
TOTAL INGRESOS	374.030,00	406.433,00	455.037,50
TOTAL GASTOS	332.915,70	349.657,75	374.398,27
DIFERENCIA	41.114,30	56.775,25	80.639,24

Elaboración propia

Se destaca que desde el principio del negocio, año tras año, se generan beneficios para la empresa debido a las grandes ventas y manteniendo estables, y sin grandes cambios, los gastos de la empresa.

6.2.3 BALANCE

La siguiente Tabla 16 representa el Balance, validando la viabilidad del proyecto:

Tabla 16: Balance

	2016	2017	2018	2019
ACTIVO				
INMOVILIZADO	98.200,00	92.580,00	81.340,00	64.480,00
ACTIVO FIJO	98.200,00	92.580,00	81.340,00	64.480,00
EXISTENCIAS		159.700,50	175.670,55	199.625,63
CLIENTES		374.030,00	406.433,00	455.037,50
TESORERÍA	21.800,00	43.029,20	70.220,55	109.521,30
ACTIVO CIRCULANTE	21.800,00	576.759,70	652.324,10	764.184,43
TOTAL ACTIVO	120.000,00	669.339,70	733.664,10	828.664,43
PASIVO				
CAPITAL	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
RESERVAS			29.710,73	41.554,58
RESULTADOS		29.710,73	41.554,58	59.553,72
EJERCICIO				
FONDOS PROPIOS	70.000,00	99.710,73	141.265,30	171.108,29
PRÉSTAMOS L/P	50.000,00	45.638,47	41.146,10	36.518,96
PROVEEDORES		332.915,70	349.657,75	374.398,27
CUENTAS SOCIOS		191.074,81	201.594,95	246.639,27
ACREEDORES				
TOTAL PASIVO	120.000,00	669.339,71	733.664,10	828.664,79

Elaboración propia

6.2.4 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados, que aparece en la Tabla 17, muestra el beneficio neto del negocio, que va en aumento durante los ejercicios posteriores a la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 17: Cuenta de resultados

	2017	2018	2019
VENTAS	374.030,00	406.433,00	455.037,50
APROVISIONAMIENTO	159.700,50	175.670,55	199.625,63
SUELDOS Y SALARIOS	121.615,20	121.615,20	121.615,20
OTROS GASTOS	51.600,00	52.372,00	53.157,44
BAII	41.114,30	56.775,25	80.639,24
GASTO DE FINANCIACIÓN	-1.500,00	-1.369,15	-1.234,28
BAI	39.614,30	55.406,10	79.404,96
IMPUESTO S/ Bº	-9.903,58	-13.851,53	-19.851,24
BENEFICIO NETO	29.710,73	41.554,58	59.553,72

*Elaboración propia***6.2.5 TESORERÍA**

La Tabla 18 muestra el estado de la tesorería de “Café&Connect”:

Tabla 18: Tesorería

	2016	2017	2018	2019	2020
TESORERÍA		21.800,00	43.029,20	70.220,55	109.521,30
COBROS					
COBROS DE LAS VENTAS		374.030,00	406.433,00	455.037,50	455.037,50
CAPITAL	70.000,00				
PRÉSTAMOS	50.000,00				
TOTAL TESORERÍA	120.000,00	395.830,00	449.462,20	525.258,05	455.037,50
PAGOS					
INMOVILIZADO	98.200,00	5.620,00	11.240,00	16.860,00	22.480,00
PAGOS A PROVEEDORES		159.700,50	175.670,55	199.625,63	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		51.600,00	52.372,00	53.157,44	
DEVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO		4.361,53	4.492,38	4.627,25	4.765,96
PAGO SALARIOS		121.615,20	121.615,20	121.615,20	
PAGO IB		9.903,58	13.851,53	19.851,24	
TOTAL PAGOS	98.200,00	352.800,80	379.241,65	415.736,75	27.245,96

Elaboración propia

6.2.6 TABLA DE FINANCIACIÓN

De forma auxiliar, en la siguiente Tabla 19, se exponen los datos que conciernen a la financiación obtenida, un préstamo de 50.000€ que ayudará en el inicio del negocio:

Tabla 19: Financiación

FINANCIACIÓN				
INTERÉS DEUDA	0,03			
DURACIÓN	10 AÑOS			
AÑOS	2017	2018	2019	2020
SALDO	50.000	45.638	41.146	36.518,96
CUOTA	5.861,53	5.861,53	5.861,53	5.861,53
INTERESES DE DEUDA	1.500,00	1.369,15	1.234,28	1.095,57
AMORTIZACIÓN DE DEUDA	4.361,53	4.492,38	4.627,25	4.765,96

*Elaboración propia***6.2.7 RATIOS**

Mediante los siguientes indicadores, se muestra la evolución del negocio:

Tabla 20: Ratios

	2017	2018	2019
RENTABILIDAD AP FINANCIERO	6,47	4,51	4,40
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,30	0,29	0,35
ENDEUDAMIENTO	0,07	0,06	0,04
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,06	0,08	0,10

Elaboración propia

La rentabilidad del apalancamiento financiero asocia la deuda con la rentabilidad. En nuestro caso, va disminuyendo cada año, siendo una señal positiva la utilización de deuda para aumentar los beneficios.

La rentabilidad financiera resulta de la relación entre el beneficio después de impuestos y los fondos propios con los que dispone la empresa. Se produce una mínima bajada de rentabilidad durante el año 2018 para luego alcanzar un máximo en el año 2019.

El indicador de endeudamiento se va reduciendo al cabo de los años, un dato acorde a los buenos resultados obtenidos. Por último, la rentabilidad económica, incrementándose según

pasan los ejercicios económicos, mide la relación entre el beneficio después de impuestos entre el total de activo,

El valor actual neto, VAN, con un valor positivo, asegura la viabilidad económica puesto la inversión produciría beneficios. La tasa interna de rentabilidad, TIR, muestra una rentabilidad del 5% confirmando ganancias en el proyecto.

Tabla 21: VAN y TIR

AÑOS	TESORERÍA
2016	-120.000,00
2017	21.800,00
2018	43.029,20
2019	70.220,55
2020	109.521,30
VAN	100.285,63
TIR	5%

Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Durante la realización de este plan de empresa, se han ido reuniendo ideas clave para el desarrollo del negocio en cada uno de los apartados; análisis interno y externo, plan de marketing, plan de operaciones, plan organizativo y de recursos humanos y plan financiero. En esta última sección, se expondrán las conclusiones más relevantes extraídas de cada una de las partes del proyecto empresarial.

Empezando por el análisis PEST, se hace hincapié en la normativa necesaria para el establecimiento de negocios en Madrid. En el análisis de los factores económicos se destaca una evolución lenta pero positiva de la economía. Los factores socio-demográficos avalan que la instauración de un establecimiento en el distrito Centro es una decisión acertada debido a la gran cantidad de gente residente en la zona. Los factores tecnológicos señalan que la población madrileña cada vez está más preparada para el uso de las tecnologías de la información en su día a día.

El análisis del entorno específico revela una de las limitaciones más importantes, establecer un negocio en un sector será un gran obstáculo a superar desde el inicio del mismo.

Siguiendo con el análisis DAFO, se destacan las fortalezas de crear un negocio con identidad propia, en un lugar adecuado y beneficioso para el público. Como debilidades, al igual que todo negocio en sus comienzos, la necesidad de una fuerte inversión de capital unido a la poca experiencia en materia empresarial son aspectos significativos. Las amenazas se basan en la entrada de un mercado de gran competencia con el peligro de no llegar a fidelizar clientes debido a los productos de alta calidad que ofrecen negocios similares. No obstante, se piensa que la idea de negocio funcionará por su concepto en una situación de mejora económica.

Dentro del plan de marketing se explica la excelente ubicación, así como la clasificación del público objetivo a la idea que propone este proyecto. Analizando a la competencia se puede comprobar que existe posibilidad real de viabilidad estableciendo precios adecuados y creando una valiosa imagen de marca.

Continuando con el plan de operaciones, la correcta ejecución del trabajo de los empleados, destacando su labor comunicativa y de atención al cliente, conseguirá que en un futuro el negocio consiga expandirse coincidiendo con la visión de la empresa.

El plan de organizativo y de recursos humanos da a conocer la estructura jerárquica de la empresa, características principales a la hora de elegir a los empleados, sus salarios respectivos, así como los trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa como Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Los datos analizados en el plan financiero muestran que es necesario un fuerte desembolso de capital en el inicio del negocio para costear el alquiler, reformas, aprovisionamiento, infraestructura, entre otras inversiones fundamentales. A pesar de ello, desde el primer año de actividad y cómo aparece detallado en la cuenta de resultados, está planeado obtener beneficios, que irán creciendo con los años validando el plan de negocio de "Café&Connect".

8. LIMITACIONES DEL PROYECTO

Como se ha podido ver a lo largo del proyecto, la principal dificultad de “Café&Connect” será afianzar su concepto alternativo e innovador en un mercado saturado. El comienzo de un negocio siempre es complicado, más aún en un entorno competitivo y asentado como el sector hostelero en España; por ello, se deberá realizar una gran labor de trabajo para conseguir el éxito del negocio.

El gran desembolso de capital inicial será otro de los factores importantes a resolver para la puesta en marcha. Alcanzar acuerdos para conseguir subvenciones y préstamos será determinante en el inicio del negocio.

Fidelizar al público será una constante. Ganar la confianza a cada uno de los consumidores será producto de la excelente atención al cliente que se debe impartir y hacer única la experiencia de visita al local.

Para evitar posibles estancamientos en la actividad, la innovación deberá estar siempre presente para ofrecer novedades importantes y reactivar el funcionamiento del negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

Avalmadrid (2016). Recuperado el 15 de Mayo de 2016 de <http://www.avalmadrid.es>

Ayuntamiento de Madrid (2015). Recuperado el 3 de Marzo de 2016 de <http://www.madrid.es>

Barron (2004). El valor de una marca fuerte. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 65, 17-24. Recuperado el 10 de Abril de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1056866>

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (2015). Recuperado el 1 de Mayo de 2016 de https://www.bocm.es/boletin/CM_Boletin_BOCM/2015/02/21/04400.PDF

Centro de Información y Red de Creación de Empresas (2016). Recuperado el 10 de Mayo de 2016 de <http://portal.circe.es>

Comunidad de Madrid (2016). Recuperado el 5 de Marzo de 2016 de <http://www.madrid.org>

Gallo, Garrido y Mancha (2009). La actividad empresarial en la Comunidad de Madrid y en sus provincias limítrofes: Concentración y difusión espacial. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_03_09.pdf

Global Entrepreneurship Monitor (2013). Informe GEM Madrid 2013. Recuperado el 15 de Marzo de 2016 de http://www.gem-spain.com/?page_id=10

Google Maps (2016). Recuperado el 1 de Marzo de 2016 de <https://www.google.es/maps/place/Calle+de+Fuencarral,+Madrid/@40.4225955,-3.7022217,17z/data=!4m5!3m4!1s0xd422889dc61cd51:0x7d87718fe6a0552f!8m2!3d40.4358796!4d-3.707392>

Harina (2016). Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.harinamadrid.com>

Instituto Nacional de Estadística (2015). Recuperado de <http://www.ine.es>

López, Martín y Romero (2009). Gestión del capital social a través del desarrollo de ciertas políticas de recursos humanos. *Administrando en entornos inciertos = managing in uncertain*

environment. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1056866>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013). Recuperado el 20 de Abril de 2016 de <http://www.magrama.gob.es>

Sanjuán, M. (2009). Diferenciación de productos: concepto y modernización de la variable calidad. *Administrando en entornos inciertos = managing in uncertain environment*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Recuperado el 4 de Abril de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3117081>

Starbucks (2016). Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.starbucks.com>

Uribe (2010). La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas. *Punto de vista*, 1, 2. Recuperado el 18 de Marzo de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776929>

Varela, B. (2015). Las tablas de origen y destino, marco para la obtención del PIB. *Índice: revista de estadística y sociedad*, 65, 17-19. Recuperado el 2 de Abril de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5242530>

Vázquez (1995). Estrategias de internacionalización de un negocio. *Economía industrial*, 304, 101-117. Recuperado el 5 de Mayo de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139804>