



CEU
*Universidad
Cardenal Herrera*

FACULTAD DE DERECHO, EMPRESA Y
CIENCIAS POLÍTICAS

PLAN DE EMPRESA PARA UN RESTAURANTE JAPONÉS



Delivery & Take away Sushi Bar

DIANA APARICIO CERVERÓ
JUNIO 2014



UNIVERSIDAD CARDENAL HERRERA CEU
GRADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE EMPRESA PARA EL
RESTAURANTE JAPONÉS SASHIMI

Valencia, 3 de Julio de 2014

Diana Aparicio Cerveró

Tutor: Francisco Suay Pérez

ÍNDICE

0. Introducción y palabras clave. Abstract and keywords	6
1. El modelo de negocio	8
- 1.1 Constitución de la empresa	9
- 1.2 Puesta en marcha	9
2. Análisis de mercado	10
- 2.1 Análisis PEST	10
- 2.2 Cinco fuerzas de Porter	19
- 2.3 DAFO	26
3. Políticas de personal	27
4. Plan de marketing	29
- 4.1 Estrategia de Producto	29
- 4.2 Estrategia de Precio	30
- 4.3 Estrategia de Promoción	32
- 4.4 Estrategia de distribución	34
5. Plan de inversiones	37
- 5.1 Estudio de necesidades	37
- 5.2 Gastos iniciales	40
- 5.3 Estructura de costes	41
- 5.4 Financiación y rentabilidad	42
- 5.5 Umbral de rentabilidad	43
- 5.6 Cuenta explotación	44
- 5.7 Pérdidas y ganancias	48
- 5.8 Balance	48
5.9 Ratios	49
6. Responsabilidad social	50
7. Conclusiones	51
8. Bibliografía	53
9. Índice tablas y gráficos	54

10. índice anexos

55

- 10.1. Anexo I
- 10.2. Anexo II
- 10.3. Anexo III
- 10.4. Anexo IV
- 10.5. Anexo V
- 10.6. Anexo VI
- 10.7. Anexo VII

0. INTRODUCCION Y PALABRAS CLAVE

En este trabajo se realiza un plan de empresa para la implantación de un restaurante en la ciudad de Madrid, en concreto en el barrio de Salamanca.

El nombre del restaurante será "Sashimi" y será un restaurante japonés que fundamentalmente se basará en el take away. La empresa comenzará con la apertura de un restaurante con vistas a una expansión primero por la ciudad de Madrid y si es posible, una expansión nacional más adelante.

Dada la situación actual, puede que sea una acción muy arriesgada, pero también puede ser una oportunidad para encontrar un hueco en el mercado español.

Por lo tanto el objeto principal de este proyecto es averiguar si es o no viable un negocio de estas características.

Palabras clave: restaurante, japonés, sushi, Madrid, Empresa, take away, plan de negocio

0. ABSTRACT AND KEY WORDS

This work is a business plan for implementing a restaurant in the city of Madrid, in the Salamanca district.

The restaurant's name is "Sashimi" and the Japanese restaurant will be based primarily on the take away. The company will begin with the opening of a restaurant overlooking a first expansion of the city of Madrid and if possible, a national expansion later.

Given the current situation, it may be a very risky move, but it can also be an opportunity to find a niche in the Spanish market.

Therefore the main aim of this project is to find out whether or not viable a business of this nature.

Keywords: restaurant, japanese, sushi, Madrid, Company, take away, business plan

1. EL MODELO DE NEGOCIO

Sashimi nace como un nuevo concepto de restaurante japonés para gente que busque calidad al mejor precio, que le guste comer sano o que no tenga tiempo para ir a un restaurante tradicional. Va a comenzar como un pequeño restaurante japonés basado fundamentalmente en el take away.

Sashimi es un nuevo concepto de “comer fuera de casa”.

Los estilos de vida de hoy en día se caracterizan por la falta de tiempo y el estrés, y esto afecta a los hábitos a la hora de comer. Sashimi se presenta como una opción sana y sabrosa para gente que suele comer fuera de casa o que no dispone de tiempo necesario para cocinar ni para ir a un restaurante japonés tradicional y les guste cuidarse.

El restaurante contará con unas grandes neveras donde se situará la comida para llevar colocada en bandejas y una parte donde los cocineros prepararán en el momento woks y platos calientes al gusto del cliente. La comida siempre será fresca y recién hecha todos los días con ingredientes de calidad.

Una de sus principales características es que se van a ofrecer piezas individuales de sushi para que el cliente pueda probar y personalizar a su gusto.

El restaurante debe reunir la calidad en los platos y buen servicio, acompañado de una decoración única y unos precios razonablemente bajos para atraer a clientes y que estos también hagan publicidad a través del boca-oido.

1.1 Constitución de la empresa:

La empresa pertenece a las categorías de:

- Hostelería
- Servicios de comidas y bebidas
- restaurantes y puesto de comida (código 5610).

El propietario en principio será único y se constituirá una S.L.N.E (Sociedad Limitada Nueva Empresa), ya que es la más adecuada en esta etapa. Es un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

El capital social será de 10.000 € aportado por la socia y administradora única con fondos propios.

1.2 Puesta en marcha:

Para poder abrir el local será necesario:

- Tener un contrato de arrendamiento del local.
- Consulta previa sobre la posibilidad de instalar el negocio en el lugar deseado.
- Licencia de apertura
- Licencia de obras para reformas de pequeña entidad.
- Alta en el censo de empresarios (Agencia Tributaria AEAT)
- Impuesto sobre actividades económicas (AEAT. Exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).
- Inscripción en la Seguridad Social
- Inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la seguridad social (tesorería territorial de la seguridad social)

- Comunicación de apertura del centro de trabajo (consejería de trabajo de la comunidad de Madrid).
- Adquisición y legalización del libro de visitas (inspección provincial de trabajo)
- Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles (ayuntamiento de Madrid).
- Obtención del calendario laboral (inspección provincial del trabajo)
- Alta de los contratos de trabajo (servicio público de empleo estatal)
- Registro de signos distintivos (oficina española de patentes y marcas)
- Registro de ficheros de carácter personal (ag española de protección de datos)
- Licencia de actividad (ayuntamiento de Madrid).

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de análisis del entorno que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra nuestro negocio, y en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. Son los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

- Análisis de los factores Político-legales:

Se van a analizar las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento de nuestro negocio.

La normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) suele ser de carácter autonómico, aunque en su defecto, regirá la de carácter estatal.

La normativa a la que está sujeta la actividad de la restauración a nivel estatal es la Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo. La normativa contiene:

- Definición de restaurante y crea exclusiones.
- Regula las competencias (hoy por hoy sustituidas por las disposiciones sobre competencias orgánicas de las Comunidades Autónomas)
- Ordena la autorización de los establecimientos.
- Regula las categorías y sus requisitos.
- Ordena la confección de cartas y menús. Esta parte de la normativa ha sido modificada por la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.

*En el anexo I se detalla la normativa necesaria para la apertura de Sashimi.

Para la rápida gestión de todas estas normativas y para hacer los trámites de manera cómoda y en un mismo espacio físico se va a acudir a la Ventanilla Única Empresarial de la Cámara de Comercio de Madrid, situada en la calle Rivera del Loira (www.camaramadrid.es).

Además de acudir a la Ventanilla Única Empresarial, nos vamos a poner en contacto con INJUVE, Instituto de la juventud, el cual cuenta con programas de ayuda a jóvenes emprendedores y actúa también como ventanilla única para todas las gestiones frente a la administración pública.

- Análisis económico:

Internacional:

De acuerdo con el estudio “Situación y perspectivas de la ciudad de Madrid”, el crecimiento económico mundial se ha reducido a prácticamente la mitad del previo a la crisis. La incidencia ha sido muy superior en la Eurozona, que termina la crisis con un PIB real inferior al de hace seis años, aunque según el estudio, para este año 2014 se espera una mejoría de los ritmos de crecimiento de los países más desarrollados.

La Eurozona en su conjunto continúa sufriendo una etapa de recesión y crisis económica aunque hay situaciones diferentes:

Perspectivas 2013-2014 para las economías europeas de mayor peso (% variación del PIB real)

País	2012	2013		2014	
	Dato final	Tasa (intervalo)	Situación (% acuerdo)	Tasa (intervalo)	Situación (% acuerdo)
Alemania	0,7	0,5 (0,4/0,73)	Crisis (100%)	1,7 (1,3/2,1)	Debilidad (85% ↓)
Reino Unido	0,1	1,4 (1,2/1,6)	Crisis (99%)	2,3 (1,8/3,0)	Mantenimiento (79% ↑)
Francia	0,0	0,1 (0,0/0,2)	Crisis (100%)	0,8 (0,5/1,3)	Crisis (100%)
Italia	-2,6	-1,8 (-2,0/-1,6)	Recesión 100%	0,5 (-0,3/0,8)	Crisis (94% ↓)
España	-1,6	-1,3 (-1,5/-1,1)	Recesión (100%)	0,5 (-0,2/1,0)	Crisis (95% ↓)
Holanda	-1,3	-1,2 (-1,3/-1,1)	Recesión (100%)	0,3 (0,0/1,1)	Crisis (100%)
Suecia	1,3	0,9 (0,5/1,2)	Crisis (100%)	2,5 (2,1/3,3)	Mantenimiento (86% ↑)
Zona Euro	-0,6	-0,4 (-0,5/-0,2)	Recesión (100%)	0,9 (0,3/1,5)	Crisis (100%)

Denominación utilizada según tasas de variación: recesión (tasas negativas), crisis (0-1,5%), debilidad (1,5-2%), mantenimiento (2,1-2,9%), expansión (≥ 3%).

Gráfico 1: Fuente: Estudio “Situación y perspectivas de la ciudad de Madrid”, Ayuntamiento de Madrid.

Nacional:

En cuanto al entorno nacional, existe un acuerdo generalizado entre expertos en que la economía española, en su conjunto, va a mejorar en términos de PIB en 2014 respecto a 2013, pues frente a una caída en el entorno del 1,5% en 2013, las expectativas para el próximo año de un crecimiento positivo apuntan a una clara mejoría, dentro de la situación crítica en que nos encontramos.

Desgraciadamente, las expectativas de una mejora en el crecimiento para este año no se ven reflejadas de una forma clara, a la creación de empleo neto, aunque puedan reducirse las tasas de destrucción de puestos de trabajo.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), los números rojos también continuarían durante 2014 y podría esperarse una generación neta de empleo para 2015.

Análisis del sector:

El sector de la hostelería y restauración en España es un mercado maduro.

Durante los dos últimos años se vienen perdiendo ventas en alimentación fuera del hogar de manera continuada debido a los efectos de la crisis económica, aunque también han influido otros factores, como por ejemplo la implantación de la ley antitabaco en el 2011.

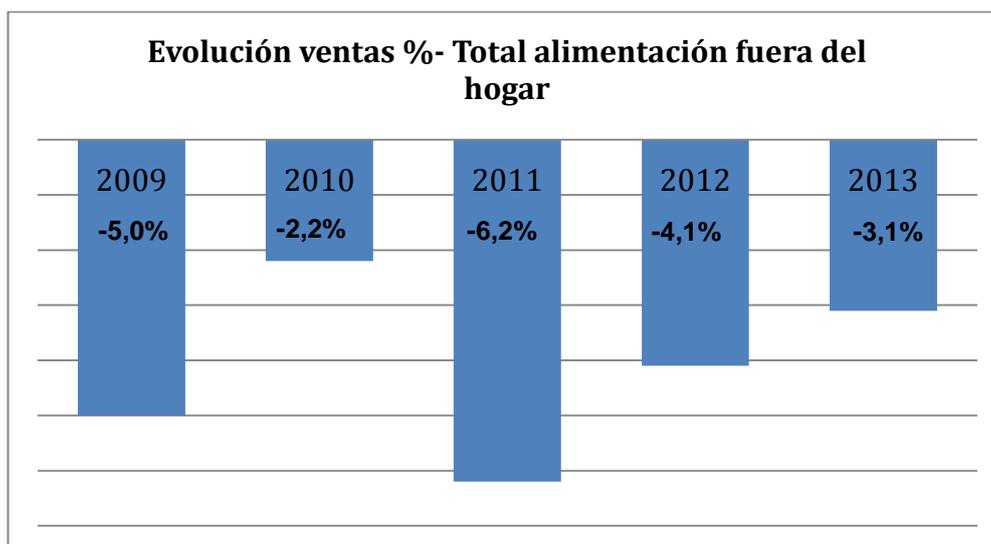


Gráfico 2: Fuente: Estudio sobre el mercado extracomunitario de alimentación 2013. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Durante el último año, la alimentación fuera del hogar ha perdido -174 millones de visitas, lo que ha supuesto que se hayan reducido las ventas en -1.019 millones de euros.

El sector de la hostelería tiene un papel muy importante en la estructura económica española, ya que, en la producción española, la media de los últimos doce años de la hostelería, representa un valor próximo al 6,25% del total del valor de los bienes y servicios distribuidos según los datos publicados por FEHR.

- Análisis social:

Según el Informe “Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI” elaborado por el Ministerio de Sanidad y Consumo y el Instituto Nacional de consumo, existen una serie de cambios y de nuevas tendencias para los consumidores de hoy en día:

- Tendencia a comprar alimentos cada vez más espaciadas e incremento de la congelación.
- Dedicación de menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos.
- Preferencia por la adquisición de comidas que necesiten poca elaboración. En la misma línea, se producirá una tendencia al plato único, o en todo caso, a comidas menos estructuradas.
- Incremento de la adquisición de platos precocinados, comidas con envases aptos para el consumo en bandejas frente al televisor y mayor uso de comidas a domicilio.
- Potenciación de la compra de alimentos con ingredientes y productos naturales, sin salsas y sin condimento.
- Aumento de los productos dietéticos, enriquecidos, concentrados de nutrientes, etc. en los hogares, pero no como sustituto de alguna de las comidas.
- Cambio del concepto de lo natural, admitiéndose perfectamente comida preparada, siempre que haya sido elaborada a partir de elementos naturales reconocibles y explicitables.
- Incremento decisivo de la calidad en la elección de la alimentación
- Tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones estéticas y de salud.

El 40% de los españoles come fuera de casa por lo menos una vez a la semana, y de ellos, el 51% lo hace en un bar, cafetería, restaurante o fast food y el 28% lo hace en su lugar de trabajo, según el informe “Food for Thought, comportamientos y preocupaciones alimentarias de los consumidores”.

A la hora de consumo fuera del hogar, los clientes prefieren en primer lugar restaurantes con servicio completo y en segundo lugar restaurantes de servicios rápidos, como se puede ver en el gráfico:

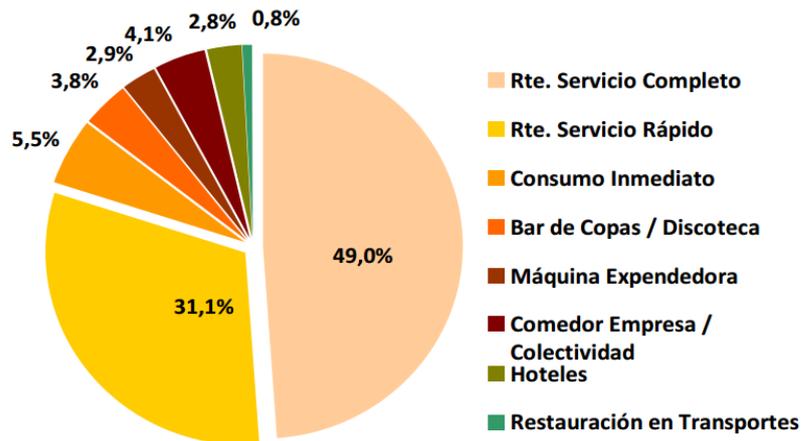


Gráfico 3: Fuente: Datos del consumo alimentario en España 2013

Los cambios en la estructura social han generado cambios en el estilo de vida que implican un mayor uso del canal de restauración, entre ellos se encuentran:

- Más mujeres en la fuerza laboral.
- Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más proclives a consumir fuera del hogar.
- Nuevos segmentos poblacionales con nuevas necesidades.
- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extradoméstico de alimentos y bebidas.
- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos (comida desestructurada).
- Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar compras o labores del hogar (por ejemplo, cocinar).

-Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un establecimiento de restauración es una alternativa a preparar comida.

- Análisis tecnológico:

La restauración desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración.

La gran mayoría de los restaurantes hoy en día trabajan por un lado con programas o software relacionados con la parte administrativa y por otro lado, los sistemas POS (Point of Sale) relacionados con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos. Todos estos sistemas son completamente automáticos y facilitan el trabajo interno del restaurante, aumentan la productividad, facilitan el control de stocks, gestión de inventarios y control de personal entre otros.



Además, El creciente aumento de la utilización de Internet a través de los dispositivos móviles está revolucionando la vida de las personas y está marcando diferentes tendencias en todos los ámbitos de la vida. Estos cambios también se han aplicado al mundo de la restauración, ya que según *eltenedor.es*, web líder de las reservas online de restaurantes en

España, más del 30% de las reservas online de restaurantes se realizan a través de las aplicaciones para smartphones.

Este crecimiento se debe en parte, a la mayor utilización de Internet a través de los dispositivos móviles, que a día de hoy un 87% de las personas entre 26 y 35 años tienen un Smartphone y el 75% entre las personas entre 36 y 45 años. Esto ha supuesto respecto del 2012 un aumento del 23%, tal y como se detalla en el “V Estudio Anual IAB Spain Mobile Marketing de Septiembre de 2013.”

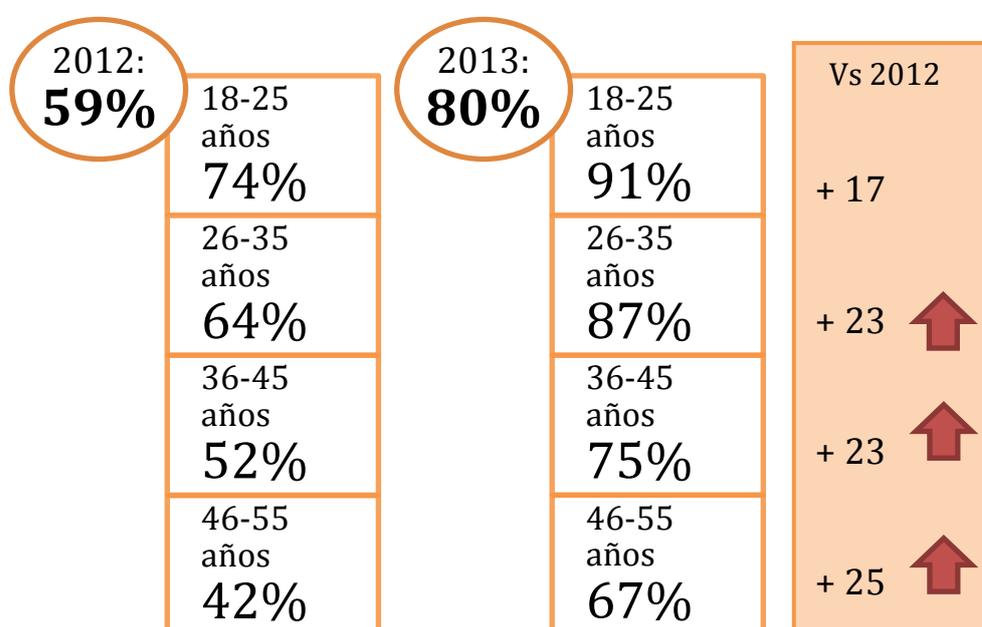


Gráfico 4: Elaboración propia a partir del V estudio anual IAB Spain Mobile Marketing Septiembre de 2013

Para el restaurante Sashimi, se ha propuesto en un plazo máximo de 2 años diseñar una aplicación para móviles y tablets para poder realizar los pedidos, ver los productos, la información nutricional, el restaurante Sashimi más cercano etc.

2.2 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

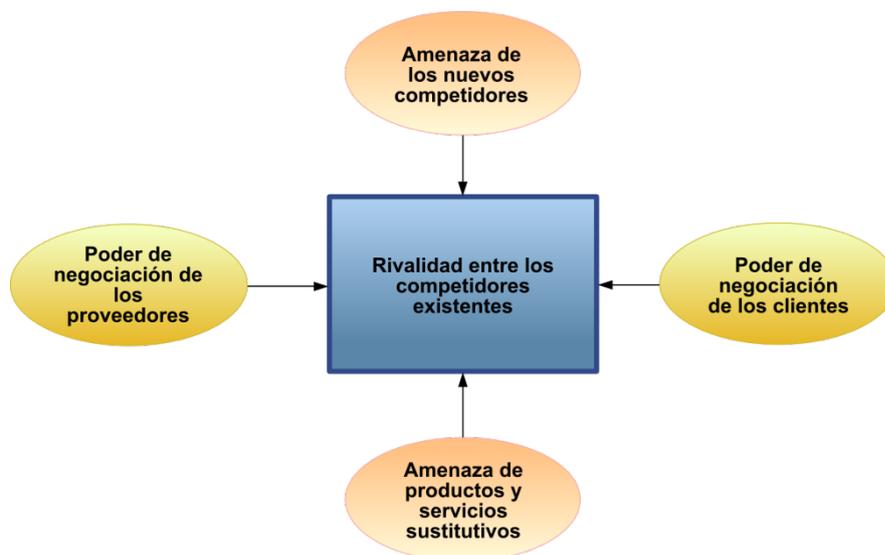


Gráfico 5: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Dalmau, J.I 2007

- **1. Rivalidad entre competidores existentes:**

El hecho de encontrarnos en un mercado tan explotado, hace que la competencia sea muy elevada.

La competencia de Sashimi va a ser muy amplia ya que compite con cualquier local de restauración que sea una opción a la hora de comer.

Vamos a tener dos niveles de competencia: una competencia directa y una competencia indirecta:

-La competencia directa será el resto de restaurantes Fast-food, restaurantes japoneses, de comida oriental o buffets, que ofrecen la posibilidad de llevarse la comida, comerla en el propio local y a la vez hacerlo de manera rápida, en un horario muy amplio y a un precio competitivo.

-La competencia indirecta será la restauración más “tradicional” (restaurantes, cafeterías, mesones, casas de comidas, cantinas, etc) que ofrecen recetas caseras y tradicionales con menús diarios y servicio de mesas generalmente.

Sashimi va a estar situado en Madrid, la tercera comunidad a nivel nacional con mayor dotación en establecimientos de hostelería y restauración.

Además de esto, Madrid, con el 0,1 por ciento de la superficie del país, alberga al 7% por ciento de toda su población y aporta más del 11% de la riqueza que cada año se genera en España.

Es la segunda ciudad más poblada de la Unión Europea, tras Berlín, con más de 3,2 millones de habitantes.

La zona deseada para abrir Sashimi es la zona del barrio de Salamanca, debido a que es una zona de paso de turistas y con gran actividad empresarial. Cuenta con trabajadores de la zona y con turistas y personas de paso durante todo el año, por lo que se considera la zona que más nos interesa.

Consultando varias páginas web como Páginas amarillas, eltenedor.es y Google Maps se ha podido establecer una distribución de la competencia

actual. Se solicitó un estudio sobre la base de datos del sector en la Comunidad de Madrid a la Cámara de Comercio pero no se ha podido disponer de esta información.

Como se puede observar en el gráfico, de un total de 505 restaurantes situados en el barrio de Salamanca, actualmente la competencia de Sashimi está compuesta por un 49% de restaurantes de tipo cocina casera, mientras que un 26% son restaurantes de comida rápida y un 20% japoneses.

Distribución de la competencia

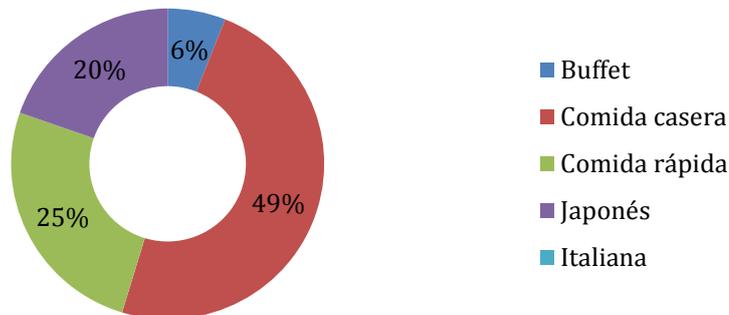


Gráfico 6: Fuente: Elaboración propia con información de diversas fuentes en Internet.

Se ha detectado que existen 23 restaurantes japoneses en la zona del barrio de Salamanca de Madrid.

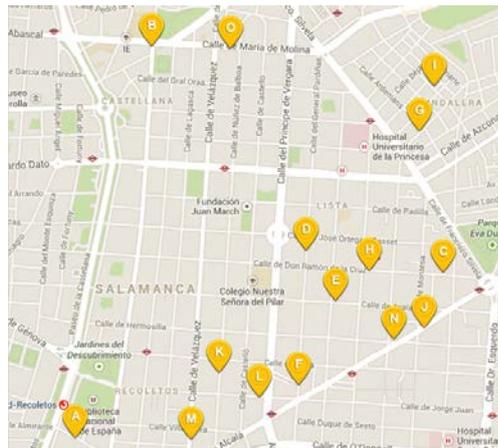


Gráfico 7: Restaurantes japoneses en la Zona barrio de Salamanca

- **2. Amenaza de nuevos competidores:**

- Diferenciación del producto: Como ya se ha explicado anteriormente, el sector de la restauración está muy explotado y con elevada competencia, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir. El restaurante ofrecerá productos de calidad a precios asequibles y ofreciendo una nueva experiencia de comida japonesa.

- Identidad de marca: Existen en el mercado numerosos establecimientos con marcas conocidas, como las franquicias, el objetivo debe ser crear una marca y que el público objetivo la reconozca, y a partir de ahí fidelizar a los clientes.

- Economías de escala: Ser un restaurante de nueva creación, y además sin identidad de marca, hace que no podamos aprovecharnos de las ventajas de las economías de escala, que harían que nuestros costes disminuyesen por unidad producida. Aunque el objetivo a la larga, dependiendo del funcionamiento del negocio, sea abrir más restaurantes

Sashimi por Madrid primero y luego por toda España, el objetivo más inmediato debe ser centrarse en darse a conocer.

- Localización favorable: El barrio de Salamanca es uno de los barrios con mayor afluencia de gente, tanto gente trabajadora de las oficinas de alrededor como turistas o gente de paso. La afluencia de público está asegurada, y esto es un punto a favor frente a restaurantes de la competencia que se encuentran peor situados o alejados de su público objetivo.

- Costes de cambio de proveedores: Los costes de cambio son bajos, ya que no existe una gran diferencia de precios entre uno y otro; Además dado que el mercado tiene una demanda tan elevada, la oferta de proveedores es semejante o superior a la misma.

- Acceso a los canales de distribución: La distribución normalmente se hace de forma directa con los clientes consumidores.

- Legislación: Como ya se ha tratado en puntos anteriores, la legislación vigente dicta que se lleve un riguroso control de sanidad, licencias e inspección del trabajo entre otros.

- Curva de aprendizaje: A medida que las empresas que pertenecen al sector van adquiriendo mayor experiencia, los beneficios son superiores y por lo tanto el margen de error es menor.

- **Poder de negociación con los clientes:**

- Elevada competencia: El hecho de que haya tanta competencia, hace que los clientes tengan muchas opciones entre las que elegir, y eso les dará mayor poder.

- Estandarización del producto: El concepto de “comida japonesa para llevar” no está todavía muy explotado y es algo diferente, por lo tanto esto nos beneficia de la competencia.

- Bajos costes de cambio: El hecho de que para el cliente no suponga ningún coste cambiar de un restaurante a otro hace que tengan más poder de negociación.

- Sensibilidad del comprador al precio: El precio es uno de los factores de mayor sensibilidad para el consumidor. Sashimi va a fijar precios ligeramente más bajos que la competencia pero teniendo en cuenta los costes y la alta calidad que ofrece.

- **Poder de negociación con los proveedores:**

- Grado de diferenciación de los productos que ofertan: Los productos suministrados por los proveedores del restaurante están diferenciados, ya que se les exige calidad, marca y denominación de origen en algunos casos.

- Facilidades o costes de cambiar de proveedor: Este tipo de negocio se maneja una red importante de proveedores ya que un restaurante tiene que abastecerse de muchos insumos (carne, pescados, bebidas, verduras, etc). A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, por lo que la empresa deberá realizar un exhaustivo estudio de los proveedores para ofrecer a los clientes productos que se diferencien de los de los competidores.

Se pretende que la relación con los proveedores sea de total confianza y además de continuidad ya que la calidad de Sashimi depende en gran medida de la materia prima que utilicemos.

A continuación se presenta una tabla con los principales proveedores que se van a necesitar:

Acondicionamiento del local:	Proveedor:
Empresa de reformas y construcciones	Triopas Construcciones
Empresa instaladora de cocinas para restauración	Dimasa
Decoración, estilo y diseño:	
Decorador	Francisco Silván. Arquitectura de interior
Empresa de menaje	Iberochina
Gestión diaria:	
Proveedor de bebidas	PepsiCo Bebidas Iberia
Proveedor de productos frescos	MercaChef
Empresa de servicios de control de plagas	Aparicio Tratamientos
Agencia de comunicación con un community manager	Dnoise
Asesoría contable, fiscal y laboral	Grupo Pastor

Gráfico 8: Principales proveedores. Elaboración propia

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

Los hábitos de los clientes cambian y se ha reducido el consumo medio individual. Se ha analizado anteriormente que durante los dos últimos años se vienen perdiendo ventas en alimentación fuera del hogar de manera continuada debido a los efectos de la crisis económica, por lo tanto los productos sustitutos ganan importancia.

Los principales sustitutos de un restaurante japonés como Sashimi son las comidas preparadas o las comidas a domicilio en algunos casos. Los productos sustitutos son generalmente más baratos y van a tener ventajas sobre la restauración en tiempos de crisis.

2.3 DAFO

Antes de tomar ninguna decisión estratégica, se ha realizado un DAFO, para obtener un diagnóstico del restaurante y para que nos ayude a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas, preparar a la empresa contra las amenazas y tener en cuenta cuales son nuestras debilidades y fortalezas.

- Debilidades:
 - Poco tiempo en el sector de la restauración
 - Bajo poder de negociación con clientes y proveedores
 - Poca experiencia de la socia, al no haber emprendido nunca un negocio
 - Elevada competencia
 - Desconocimiento del producto por parte del cliente
 - Clientela no consolidada
 - Marca no conocida

- Fortalezas:
 - La decoración será uno de los puntos fuertes del restaurante, combinando el diseño con la funcionalidad.
 - Precios muy asequibles
 - Ubicación
 - Calidad de los productos
 - La página web

- El servicio que ofrece el personal y el buen clima de trabajo
- Amenazas:
 - Elevada competencia
 - Fuerte dependencia del estado de la economía
 - Franquicias
- Oportunidades:
 - Grandes eventos de la ciudad
 - Elevado número de turistas todo el año
 - Concepto poco explotado en España hasta el momento

3- POLITICAS DE PERSONAL

Sashimi va a contar con dos cocineros que trabajarán a tiempo completo. También contará con 4 camareros divididos en dos turnos.

Los cocineros serán los encargados de:

- Planificar los menús
- Organizar el almacén y los pedidos
- Realizar de manera cualificada la preparación y presentación de los platos a primera hora de cada día.
- Revisar y controlar las compras, así como la conservación de los productos.

Los camareros serán los encargados de:

- Reponer los productos de la vitrina
- Limpiar las mesas
- Atender en caja a los cobros de los clientes
- Servir los platos calientes (woks al gusto) de los clientes.
- Pero no van a dar servicio de mesas, ya que es el cliente el que selecciona la comida y la coge de la vitrina, a continuación la paga

y se la lleva en bandeja para consumir en el local o en bolsa para llevar.

Uno de los camareros actuará como encargado de turno.

Categoría profesional	Grupo (tarifa)	Salario
Cocinero*	4	988,57€
Camarero*	8	929,96€

* Según convenio colectivo hostelería de la provincia de Madrid 2014. En el anexo II se detallan los datos del convenio colectivo.

Además se va a contar con un puesto de dirección:

Socio principal: gerente de la empresa con funciones:

- Contratación de personal
- Representación de la empresa
- Relaciones públicas
- Consta como autónoma en la empresa
- Decisiones de compra y relación con proveedores y servicios externalizados.
- Contratación de la publicidad
- Relación con los bancos y pagos a proveedores.

4- PLAN DE MARKETING

Antes de desarrollar las estrategias del marketing mix, es necesario determinar cuál va a ser nuestro público objetivo:

Según el informe del distrito de Salamanca realizado por el Observatorio de las migraciones y de la convivencia intercultural de la ciudad de Madrid, actualmente hay 149.264 habitantes del barrio de Salamanca y la media de edad se sitúa en 47,27 años

Sashimi por tanto, se va a dirigir a un público adulto, hombres o mujeres indistintamente. Mayoritariamente serán trabajadores de los distintos negocios de alrededor y de poder adquisitivo medio-medio alto, que les guste la comida japonesa y que aprecien la calidad.

Serán personas con poco tiempo para comer y por tanto su estilo de vida es salir a comer fuera de casa diariamente.

- **Estrategia de producto:**

Sashimi ofrecerá una gran variedad de productos para que puedan ser degustados por una gran variedad de públicos, por ello ofrecerá platos para vegetarianos y platos para los más pequeños. Además en todos los productos estará incluida la tabla nutricional con los ingredientes utilizados en la elaboración y los beneficios que nos reporta.

En el anexo III se incluye la carta del restaurante que incluye: sushi individual, bandejas de sushi, ensaladas, platos calientes y bebidas.

- **Estrategia de precio:**

El precio es el valor que vamos a poner a cada producto que vamos a comercializar. Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos, por lo tanto vamos a tener en cuenta una serie de variables a la hora de determinarlo: El coste variable de nuestro producto, la demanda, la competencia y las prioridades de nuestro cliente.

A pesar de que se incorporan alimentos bastante elaborados en nuestros platos, en general el producto es asociado por los clientes a comida de elaboración rápida, sobre todo porque el producto se colocará en bandejas para llevar y por tanto los precios no pueden ser demasiado elevados. La imagen concebida por los clientes es muy difícil de cambiar, por lo que debemos poner unos precios que no consideren excesivos para este tipo de comida, a pesar de que en general el sushi tiene un precio elevado por la elaboración que conlleva.

Para fijar los precios de nuestros productos principalmente vamos a tener en cuenta los precios de aprovisionamiento de las materias primas y por otra parte los precios de nuestros competidores.

Se ha realizado un análisis más completo de algunas de las recetas para poder establecer el precio exacto. El coste unitario de cada plato solo incluye las materias primas y las mermas, no la elaboración, por lo que son costes aproximados.

- SALMON HOSOMAKI

INGREDIENTES	Coste	Precio estimado	% sobre coste venta
Arroz para sushi	0,50 €	1,50€ 2 ud.	33,33%
Alga nori			
Salmón			
Envoltorio			



- **BANDEJA NIGUIRIS DE SALMON**

INGREDIENTES	Coste	Precio estimado	% sobre coste ventas
Arroz para sushi	2 €	6,50 €	30,76%
Edamame			
Salmón			
Salsa de soja			
Wasabi			
Bandeja			



- **CURRY DE POLLO**

INGREDIENTES	Coste	Precio estimado	% sobre coste ventas
Pollo	2,5 €	7,50 €	33,33%
Arroz			
Salsa curry japonesa			
Recipiente			



- **BANDEJA YAKITORY SPICY**

INGREDIENTES	Coste	Precio estimado	% sobre coste ventas
Salmon	2,75 €	7,95 €	34,59%
Aguacate			
Surimi			
Huevo			
Pollo yakitory picante			
Edamame			
Salsa de soja			
Wasabi			
Bandeja			



Para poder comparar precios, se van a tomar dos competidores de Sashimi que ofrecen platos similares:

MISS SUSHI	JAPONICE	SASHIMI
Hosomaki Salmon 6 piezas 4,50€ (1 pieza 0,75€)	Hosomaki Salmon 4 piezas 5,50€ (1 pieza 1,37€)	Hosomaki Salmon 2 piezas 1,50€ (1 pieza 0,75€)
Niguri de salmon 1 pieza 1,95€	Niguri de salmon 2 piezas 3,30€ (1 pieza 1,65€)	Niguri de salmon 2 piezas 1,95€ (1 pieza 0,97€)
Wok verduras y pollo 10,95€	Wok arroz mín 7,90 €	Wok curry de pollo 7,50€



Aunque realmente el precio de los productos sea ligeramente inferior a los de la competencia, el consumidor lo va a percibir como más barato debido a que Sashimi utiliza el precio psicológico, ya que ofrece la posibilidad de comprar piezas individuales y el precio también se muestra individualmente.

- **Estrategia de promoción:**

La mejor forma de comunicación para un restaurante, sería el boca-oido. Es decir, consumidores que hayan quedado muy satisfechos y que

además de repetir en el futuro, comentarán con su entorno las opiniones positivas acerca del restaurante.

Para llevar a cabo la promoción de Sashimi se puede recurrir a varias tácticas offline:

La primera opción que se contempla para dar a conocer el restaurante y atraer clientes es establecer un sistema de puntos, que conseguirán en función de lo que gasten en cada visita, lo que asegura una clientela estable para conseguir las distintas promociones.

Otra opción es establecer un 2x1 en determinados productos o a determinadas horas. Esta opción sería interesante para nuevas recetas y platos y para ver la aceptación que tiene entre nuestros clientes.

Además de la posibilidad de establecer promociones, Sashimi logrará la fidelización de los clientes a través de su servicio, su comida, su ambiente y decoración. La decoración es un punto muy importante, esperando atraer la atención de los clientes desde el primer momento. Va a ser uno de sus rasgos diferenciadores.

Para atraer a la clientela se recurrirá desde el principio a guías, tanto en papel como en formato web y se realizarán eventos donde se invitará a gente conocida y bloggers de moda para que puedan degustar algunos de los mejores platos, sean prescriptores del restaurante y hablen de él.

En un principio se pensó en hacer anuncios en periódicos (El mundo y El país) y en revistas de moda como Vogue, Elle o Telva, pero se rechazó la idea debido a la alta inversión que esto supone para el restaurante.

* Planning de publicidad se presenta en el anexo VII.

Para la comunicación online, Sashimi va a contar con página Web, desde la cual los clientes podrán tener acceso a la carta, conocer los servicios y características del restaurante, hacer los pedidos, contactar con Sashimi, y hacer sugerencias etc.

Para complementar la Página web y estar presente en las redes sociales, Sashimi contará con página de Facebook y Twitter, desde donde se enlazará directamente con la web.

En un plazo máximo de 3 años se diseñará una aplicación para móviles y tablets para poder realizar los pedidos, ver los productos, información nutricional, el restaurante Sashimi más cercano etc.

*En el anexo IV se muestra una idea de cómo estaría configurada la página web.

- **Estrategia de distribución:**

CADENA DE DISTRIBUCION:

A pesar de que el producto se fabrique en el propio establecimiento, el restaurante dispone de proveedores para poder elaborar la comida, por tanto la distribución del restaurante es la siguiente:



UBICACIÓN DEL LOCAL:

La ubicación ideal del local, como se ha dicho anteriormente, será en el barrio de Salamanca, ya que es una zona de paso de turismo y locales, zona con gran actividad empresarial y cerca del parque del Retiro.

El local estará situado en la zona Goya-Príncipe de Vergara, tiene 85 metros cuadrados y está a pie de calle.

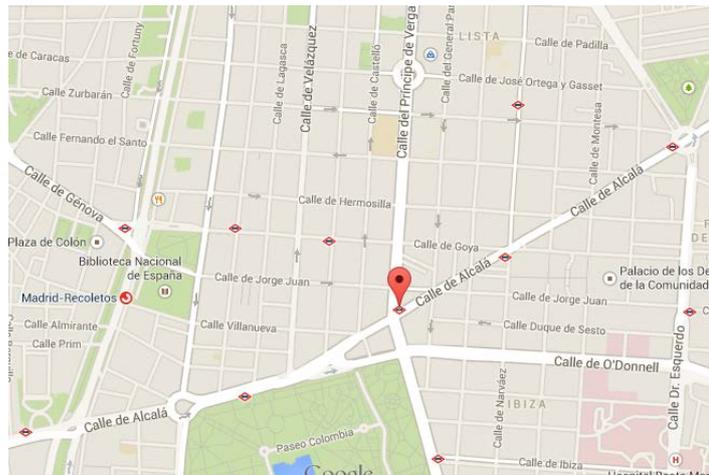


Gráfico 9: Mapa del barrio de Salamanca donde va a estar situado Sashimi



Gráfico 10: Elaboración propia. Plano de la zona de atención al público de Sashimi

-La zona de atención al público va a suponer un 70% del área del local. Estará compuesta por la vitrina donde se situarán los productos, zona de mesas, mostrador de caja y mostrador para platos calientes.

- La zona de trabajo será visible al público a través de un gran ventanal.

-Una zona reservada de vestuario, almacén y aseo de personal.

Además, el local necesitará disponer de licencia de apertura y cumplir con una serie de condiciones higiénicas, acústicas y de seguridad como salida de emergencias, extintores, luces de emergencia, ventilación, adecuación de la accesibilidad para personas con discapacidad, entre otras.

El cliente va a contar con diferentes vías para ponerse en contacto con el restaurante:

- El cliente acude al restaurante y compra los productos para consumir en el local o para llevar.

-Vía web o telefónica: El cliente encarga la comida que pasa a recoger después por el restaurante.

5- PLAN DE INVERSIONES

5.1 Estudio de necesidades

- ALQUILER:

El alquiler de un bajo con las características anteriormente detalladas tiene un coste de **1.800 € al mes** (21,18€/m²).

- MOBILIARIO Y DECORACIÓN:

Haciendo referencia al mobiliario y a la decoración, esta será moderna y de diseño, líneas rectas y colores corporativos. Estará compuesto de:

- Elementos decorativos
- Zona de pedidos y caja
- Vitrinas
- 8 mesas y 34 sillas



El coste por estos elementos será de **6.000€ IVA** incluido ya que será un mobiliario básico.

- EQUIPAMIENTO:

Para la elaboración de los productos y su correcta conservación serán necesarios una serie de elementos como: horno, plancha, congelador, vitrinas frigoríficas, fregadero, lavavajillas etc...Esta maquinaria se va a adquirir por renting a través de Cocirent. A los tres años se obtendrá maquinaria nueva.

La razón por la que se ha optado por el renting de la maquinaria es debido a la menor inversión que supone el renting en comparación con la compra de toda la maquinaria.

- La inversión inicial supondrá el 25% del coste total sin IVA
- Garantía de 36 meses
- Mano de obra que cubre cualquier avería los 36 meses
- El seguro de la maquinaria está incluido en el contrato

ARTÍCULOS	PRECIO	IVA	TOTAL CON IVA
Aire acondicionado	650 €	136,50 €	787 €
Extractor	550 €	116 €	666 €
Fregadero	300 €	63,00 €	363 €
Horno	500 €	105 €	605 €
Frigorífico y congelador	1.000 €	210,00 €	1.210 €
Vitrina frigorífica	1.215 €	255 €	1.470 €
Lavavajillas	1.000 €	210,00 €	1.210 €
Freidora	300 €	63 €	363 €
Planchas	300 €	63,00 €	363 €
Microondas	250 €	53 €	303 €
TOTAL	6.065 €	1.273,65 €	7.338,65 €

Coste inicial de adquirir toda la maquinaria a través de renting: **1.516, 25€** y la cuota mensual es de un 5% del importe total, por lo tanto se van a pagar **303, 25€** de cuota mensual.

- **COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL:**

- Exterior:

- Rótulos y lunas de escaparate



- Interior:

- Aseos para el personal y aseos para clientes
- Instalación eléctrica
- Instalación de agua (lavavajillas, fregadero, aseos. Etc)
- Instalación de aire acondicionado.

Además de estos costes se debe tener en cuenta los costes por licencia de obra y proyecto. Costes se presupuestan en 700€ el metro cuadrado que se presupuestan **56.000€**

5. 2 Gastos iniciales

-Gastos de constitución y puesta en marcha:

Son los desembolsos necesarios para constituir el negocio.

- Tasas al ayuntamiento (licencia de apertura)
- Contratación de alta de la luz, agua y teléfono
- Gastos notariales y de gestoría
- Demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Los gastos de constitución y puesta en marcha se han valorado aproximadamente en unos **6.000€** incluyendo IVA, pero es una cuantía muy variable.

-Fianzas depositadas

- El coste de arrendamiento (va a variar dependiendo de la ubicación del local). Es frecuente que se pida una fianza o garantía que corresponde normalmente a dos meses de alquiler, en este caso serían unos **3.600€**

5.3 Estructura de costes

Principales gastos mensuales (sin IVA incluido):

- Coste de materia prima: el coste mensual de la materia prima se estima en un 33,3% del volumen de las ventas del mes.

- Alquiler: El alquiler para un local de 85 m2 aproximadamente situado en el barrio de Salamanca de Madrid tiene un coste de 1.800€

- Suministros y servicios: luz, agua, teléfono, control de plagas y servicios de limpieza extraordinarios entre otros. Estos gastos serán unos 1.500€

- Gastos comerciales: publicidad en guías y eventos. El gasto será de 750€ cada dos meses, 375€ mensuales.

- Gastos por servicios externos: Gastos de la agencia de comunicación, community manager, y asesoría. Se estiman en 1.500€ mensuales.

- Gastos de personal:

Categoría profesional	Sueldo bruto anual (14 pagas)	Seguridad Social anual a cargo de la empresa	Seguridad Social anual a cargo del trabajador	% de IRPF
Camarero	17.881 €	6.741 €	1.252 €	18%
Camarero	17.881 €	6.741 €	1.252 €	18%
Camarero	17.881 €	6.741 €	1.252 €	18%
Camarero	17.881 €	6.741 €	1.252 €	18%
Cocinero	22.756 €	8.579 €	1.593 €	18%

Cocinero	22.756 €	8.579 €	1.593 €	18%
TOTAL	117.036 €	44.122 €	8.194 €	18%
TOTAL COSTES PARA LA EMPRESA	161.158 €			

- Otros gastos: Como posibles reparaciones, los seguros etc... la cantidad estimada es de 400€.

5.4 Financiación y rentabilidad

La inversión inicial en recursos propios será de 10.000€, el resto de capital vendrá de fuentes externas a través de un préstamo ICO 2014 para emprendedores.

El préstamo será de 100.000€ a un 7% de interés a 5 años.

*En el anexo VI se detalla la amortización del préstamo mes a mes.

- COSTES:

Para hacer una estimación de los costes se ha considerado una cantidad para hacer frente al primer mes de alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, préstamo por la financiación ajena etc...

PAGOS MENSUALES	CUANTÍA
Alquiler	1.800,00 €
Suministros	1.500,00 €
Gastos comerciales	375,00 €
Gastos por servicios externos	1.500,00 €
Gastos de personal	9.753,00 €
Devolución del préstamo	1.980,11 €
Fondo de maniobra 1 mes	16.908,11 €

- MEMORIA DE LA INVERSIÓN:

	GASTO	IVA 21%	TOTAL
Adecuación local	56.000 €	11.760€	67.760,00 €
Mobiliario y enseres	6.000 €	1.260 €	7.260,00 €
Equipamiento	3.639 €	764,19€	4.403,19 €
Gastos constitución y puesta en marcha	6.000 €	1.260€	7.260,00 €
Fianzas	3.600 €	756 €	4.356,00 €
Fondo maniobra	16.908,11	3.550,70€	20.458,81€
TOTAL	92.147,11	19.350,89€	11.114,98€

5. 5 Umbral de rentabilidad

$$\frac{\text{Costes fijos}}{\text{PVP} - \text{coste variable unitario}} = \frac{22800}{15 - 5} = 2.280$$

Será necesario facturar 2.280 tickets al mes, eso implica 76 tickets diarios. Sashimi ha estimado en el escenario moderado una facturación diaria de 100 tickets, como se puede ver en la cuenta de explotación del apartado siguiente, con lo que se supera el punto muerto, donde la empresa ni ganaría ni perdería dinero.

5.6 Cuenta explotación

Para hacer el análisis de la cuenta de explotación se han estudiado tres posibles escenarios: escenario moderado o esperado, escenario optimista y escenario pesimista.

Puesto que el escenario moderado es el esperado, una vez hemos analizado el entorno, vamos a trabajar con estos datos. En el anexo VI se detalla la cuenta de explotación con los escenarios pesimista y optimista.

CUENTA EXPLOTACIÓN ESCENARIO MODERADO							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Media clientes por día	100,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Ticket medio/ cliente sin IVA	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Facturación diaria	1.500,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Días de venta	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
TOTAL FACTURACIÓN	45.000,00 €	54.000,00 €					
TOTAL COMPRAS (33% en coste de compras)	14.850,00 €	17.820,00 €					
MARGEN BRUTO	30.150,00 €	36.180,00 €					
Variación de existencias	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €
GASTOS							
Alquiler	5.400,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Personal	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €
SS a cargo de la empresa	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €
Mobiliario	- €						
Constitución y puesta en marcha	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Renting equipamiento	1.819,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €
Seguros	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Asesoría y agencia de comunicación	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Publicidad guias y eventos	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Suministros y servicios	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
TOTAL GASTOS	22.874,08 €	17.758,08 €					
MARGEN EXPLOTACION	7.275,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €
Gastos financieros (devolución del préstamo)	583,33 €	575,19 €	566,99 €	558,75 €	550,46 €	542,12 €	533,73 €
	6.692,59 €	17.846,73 €	17.854,93 €	17.863,17 €	17.871,46 €	17.879,80 €	17.888,19 €
Amortización total inversión	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €
B.A.I	6.502,59 €	17.656,73 €	17.664,93 €	17.673,17 €	17.681,46 €	17.689,80 €	17.698,19 €
B.A.I acumulado	6.502,59 €	24.159,32 €	41.824,25 €	59.497,42 €	77.178,88 €	94.868,68 €	112.566,87 €

MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total anual
120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	1.420,00 €
15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	180,00 €
1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	21.300,00 €
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360
54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €	639.000,00 €
					- €
17.820,00 €	17.820,00 €	17.820,00 €	17.820,00 €	17.820,00 €	210.870,00 €
36.180,00 €	36.180,00 €	36.180,00 €	36.180,00 €	36.180,00 €	428.130,00 €
1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	21.000,00 €
					- €
1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €
9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	117.036,00 €
3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	44.121,96 €
					- €
500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	5.155,00 €
400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	4.800,00 €
1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €
375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	4.500,00 €
1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	218.212,96 €
					- €
18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	18.421,92 €	209.917,04 €
					- €
525,29 €	516,80 €	508,27 €	499,68 €	491,05 €	6.451,66 €
17.896,63 €	17.905,12 €	17.913,65 €	17.922,24 €	17.930,87 €	203.465,38 €
190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	2.280,00 €
17.706,63 €	17.715,12 €	17.723,65 €	17.732,24 €	17.740,87 €	201.185,38 €
130.273,50 €	147.988,62 €	165.712,27 €	183.444,51 €	201.185,38 €	1.245.202,29 €



5.7 Pérdidas y ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO A 3 AÑOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	639.000,00 €	670.950,00 €	704.497,50 €
(COSTE DE LAS MATERIAS PRIMAS)	210.870,00 €	221.413,50 €	232.484,18 €
MARGEN BRUTO	428.130,00 €	449.536,50 €	472.013,33 €
Variación de existencias	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
(COSTES DE PERSONAL)	117.036,00 €	117.036,00 €	117.036,00 €
(SS A CARGO DE LA EMPRESA)	44.121,96 €	44.122,00 €	44.122,00 €
Alquiler	25.200,00 €	25.200,00 €	25.200,00 €
Gastos constitución y puesta en marcha	6.000,00 €		
Renting equipamiento	5.155,00 €	3.639,00 €	3.639,00 €
Seguros	4.800,00 €	5.040,00 €	5.292,00 €
Asesoría y agencia de comunicación	18.000,00 €	18.900,00 €	19.845,00 €
Publicidad guías y eventos	4.500,00 €	4.725,00 €	4.961,25 €
Suministros y servicios	14.400,00 €	15.120,00 €	15.876,00 €
Total gastos	218.212,96 €	212.782,00 €	214.971,25 €
EBITDA	209.917,04 €	236.754,50 €	257.042,08 €
AMORTIZACIONES	2.280,00 €	2.280,00 €	2.280,00 €
BAII	207.637,04 €	234.474,50 €	254.762,08 €
(GASTOS FINANCIEROS)	- 6.451,66 €	- 5.200,33 €	- 3.888,54 €
BAI	201.185,38 €	239.674,83 €	258.650,62 €
(IMPUESTO DE SOCIEDADES) 15%	30.177,81 €	35.951,22 €	38.797,59 €
BENEFICIO NETO	171.007,57 €	203.723,61 €	219.853,02 €

5.8 Balance

BALANCE PROVISIONAL		
	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVO		
ACTIVO NO CORRIENTE		
INMOVILIZADO MATERIAL	64.280,00 €	66.560,00 €
mobiliario	6.000,00 €	6.000,00 €
Instalaciones técnicas (adecuacion local)	56.000,00 €	56.000,00 €
Amortización acumulada	2.280,00 €	4.560,00 €
ACTIVO CORRIENTE		
Existencias (10% coste de compras)	21.000,00 €	21.000,00 €
Tesorería (caja y bancos)	262.292,80 €	207.692,80 €
TOTAL ACTIVO	347.572,80 €	361.812,80 €
PATRIMONIO NETO		
cap social	10.000,00 €	10.000,00 €
Resultado del ejercicio	171.007,57 €	203.723,61 €
PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas a lp	64.129,35 €	44.226,60 €
PASIVO CORRIENTE		
Deudas a cp	18.560,99 €	19.902,75 €
Proveedores	17.820,00 €	17.820,00 €
Acreedores comerciales (hacienda y personal)	66.133,25 €	66.133,25 €
TOTAL PN + PASIVO	347.651,16 €	361.806,21 €

5.9 Ratios

Se van a calcular una serie de ratios con el objetivo de demostrar la viabilidad del proyecto.

- Rentabilidad sobre la inversión:

Es el porcentaje de crecimiento que ofrece la empresa sobre el capital invertido por los socios.

ROE= resultado neto/ fondos propios = $171.007,57/10.000= 17,10$

Se puede decir que esta rentabilidad es alta.

- Beneficio neto sobre ventas:

Rentabilidad obtenida por cada unidad monetaria vendida.

Beneficio neto/ventas= $171.007,57/639000= 2,67= 26\%$

De cada unidad monetaria vendida, el 26% son beneficios.

El beneficio neto sobre ventas es moderado, pero es el primer año y se espera aumentar este ratio en el segundo año.

- **RATIO DE LIQUIDEZ:**

Nos permite conocer cuál es la capacidad de una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Ratio de liquidez= Total activo corriente/ Pasivo corriente=
 $283.292,8/102.514,24= 2,7634$

Que el ratio sea mayor de 1 significa que hay más activo corriente que pasivo corriente, lo que significa que se pueden hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo. Se genera mucha liquidez porque el arranque del negocio es muy rápido.

6- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

Cuatro aspectos importantes:

- **Sostenibilidad:**

Sashimi va a estar muy comprometido con el medio ambiente y con la sostenibilidad del mundo que nos rodea, por eso solo se utiliza salmón noruego y en cuanto al atún no se comprará ningún atún por debajo de los 30kg de peso, para ayudar a mantener la población.

En cuanto al abastecimiento de las verduras y otros productos frescos, tiene que ser local.

Además, todos los envases de Sashimi serán ecológicos y 100% reciclables.



- **Bienestar:**

Sashimi va a hacer el sushi de cero cada día utilizando solo los productos más frescos. Todas las bandejas de sushi se preparan cada mañana y no se aplaza hasta el día siguiente.

- **La comida:**

El pescado es rico en Omega-3, proteínas y bajo en grasas. El Edamame es rico en aminoácidos, fibra y vitamina C. Nuestro “nori” con envoltura de algas es naturalmente rico en vitaminas A, B y C. Y el té verde, antioxidante, reduce el riesgo de padecer enfermedades del corazón y es beneficioso para la piel.

- **Responsabilidad Social:**

Colaboración con Cáritas: un 2% de cada venta irá destinado a la ONG española.

El excedente de comida diariamente se entregará al comedor social Vicente Ferrer de Madrid.

Se les dará a los consumidores información nutricional de cada uno de los platos y bandejas, información sobre el origen de la materia prima y consejos saludables de alimentación.

8. CONCLUSIONES

El factor determinante al comienzo del negocio será la captación de clientes, es decir la labor de marketing debe ser lo más efectiva posible y los esfuerzos del local se deben centrar en atraer y conservar a los clientes.

El control de los costes es vital para mantener un fondo de operaciones que permita la supervivencia de la empresa e idealmente se superarán las previsiones en este aspecto. La pretensión es conseguir un ahorro mayor al que se ha planteado en las proyecciones.

Como se ha visto el negocio es rentable y existe la posibilidad de implantarlo. Los riesgos se reducirán si la afluencia de clientes es constante y los costes se mantienen bajos.

El análisis del punto muerto muestra que los costes totales del negocio se pueden contrarrestar con los ingresos producidos: 900 tickets diarios.

Confundiendo en que la demanda supere las previsiones más optimistas gracias a la originalidad de Sashimi se puede garantizar que la idea puede tener mucho éxito.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Paco Suay Pérez, por ser mi tutor del proyecto y dedicarme tantas horas de atención siempre con una sonrisa.

Al profesor Pedro Caja Meri, por su gran ayuda y sus consejos.

Y a mis padres, por su apoyo y su paciencia.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ www.emprendedores.es
- ✓ www.magrama.gob.es Estudio sobre mercado extradoméstico de alimentación 2013
- ✓ www.hosteleriamadrid.com Convenio colectivo de hostelería de la CAM
- ✓ www.un.org Situación y perspectivas de la economía mundial 2014
- ✓ <http://consumo-inc.gob.es/> Estudio sobre las tendencias de consumo y del consumidor del siglo XXI
- ✓ <http://w3.bocm.es/> Boletín oficial de la Comunidad de Madrid
- ✓ <http://www.madrid.es/> Estudio económico sobre la ciudad de Madrid.
- ✓ <http://www.magrama.gob.es/> Datos de consumo alimentario en España 2013.
- ✓ <http://www.tnsglobal.es/> Estudio “Food for Thought” actitudes, comportamientos y preocupaciones alimentarias de los consumidores.
- ✓ <http://www.iabspain.net/> V Estudio Anual IAB Spain Mobile Marketin
- ✓ www.idealista.com
- ✓ www.googlemaps.com
- ✓ www.paginasamarillas.es

10. ÍNDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

- **Gráfico 1:** Fuente: Estudio “Situación y perspectivas de la ciudad de Madrid”, Ayuntamiento de Madrid.
- **Gráfico 2:** Fuente: Estudio sobre el mercado extracomunitario de alimentación 2013. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- **Gráfico 3:** Fuente: Datos del consumo alimentario en España 2013
- **Gráfico 4:** Gráfico 4: Elaboración propia a partir del V estudio anual IAB Spain Mobile Marketing Septiembre de 2013
- **Gráfico 5:** Diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Dalmau, J.I 2007
- **Gráfico 6:** Fuente: Elaboración propia con información de diversas fuentes en Internet.
- **Gráfico 7:** Restaurantes japoneses en la Zona barrio de Salamanca
- **Gráfico 8:** Principales proveedores. Elaboración propia
- **Gráfico 9:** Mapa del barrio de Salamanca donde va a estar situado Sashimi
- **Gráfico 10:** Elaboración propia. Plano de la zona de atención al público de Sashimi

11. ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo I: Normativa para la apertura
- Anexo II: Convenio colectivo
- Anexo III: Página web
- Anexo IV: Carta
- Anexo V: Cuenta de explotación
- Anexo VI: Amortización del préstamo
- Anexo VII: Estrategia de promoción

ANEXO I

NORMATIVA PARA APERTURA

Normativas a tener en cuenta de ámbito Nacional:

Ley 39/2002 de 28 de octubre, de transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios.
Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales
Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos
Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases
Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico
Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios.
Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista
Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.
Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio, por el que se aprueba el reglamento de instalaciones térmicas en los edificios.
Real Decreto 1376/2003, de 7 de diciembre, por el que se establecen las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de las carnes frescas y sus derivados en los establecimientos de comercio al por menor.
Real Decreto 1496/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación y se modifica el reglamento del impuesto sobre el Valor Añadido.
Real Decreto 208/2005, de 25 de febrero, sobre aparatos eléctricos, electrónicos y la gestión de sus residuos.
Artículo 62 de la Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del comercio minorista.
Real Decreto 3423/2000 de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios
Real Decreto 2484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
Real Decreto 367/2005, de 8 de abril, por el que se desarrolla el artículo 17 de la

Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista y se definen los productos de alimentación frescos y perecederos y los productos de consumo.
Real Decreto 381/1984, de 25 de enero, por el que se aprueba la Reglamentación técnica sanitaria del comercio minorista de alimentación.
Real Decreto 618/1998, de 17 de abril, por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar.
Real Decreto 906/2003, de 11 de julio, relativo al etiquetado de los productos alimenticios que contienen cafeína o quinina.
Real Decreto Legislativo 1/2007 de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la defensa de los consumidores y usuarios y otras leyes complementarias
Real Decreto-ley 22/1993, de 29 de diciembre, por el que se establecen las bases para la regulación de horarios comerciales.
(UE 852/2004 Anexo 1 Parte A y B) Por el cual deben tomarse medidas para prevenir e inhibir la contaminación causada por plagas y deben ponerse en práctica medidas para el control de plagas.

Normativa específica de la Comunidad de Madrid:

Ley 16/1999, de 29 de abril, de comercio interior de la Comunidad de Madrid.
--

ANEXO IV

PÁGINA WEB

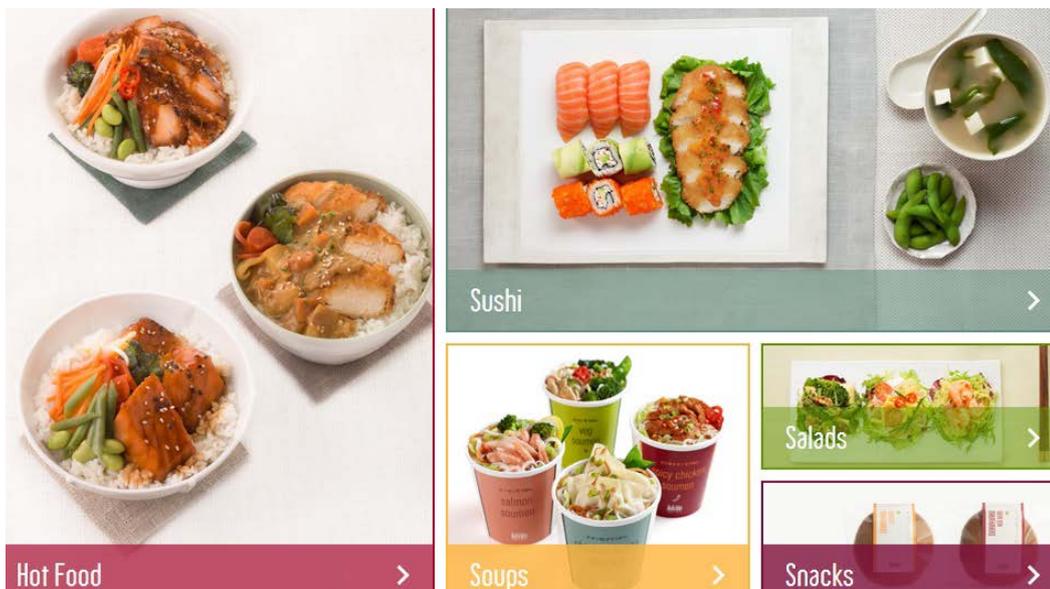


Delivery & Take away Sushi Bar

INICIO NOSOTROS CARTA PEDIDO ONLINE DONDE ESTAMOS TRABAJA SOSTENIBILIDAD

Los apartados de la Página Web serán:

- **Inicio:** Reconduce a la página principal
- **Quienes somos:** Describe el espíritu y las características del restaurante desde sus inicios.
- **Carta:** Acceso a la oferta de sushi del restaurante. Tanto a las bandejas de sushi como a los platos calientes, bebidas y postres.



- **Pedido online:** Con la posibilidad de llevarlo a casa o recogerlo en el restaurante.
- **Mi cuenta:** Posibilidad de que los usuarios se hagan “clientes” y así puedan acceder a más promociones y ventajas.
- **Trabaja con nosotros:** Pestaña en la que habrá un correo electrónico donde los interesados puedan enviar un email con su curriculum para trabajar en Sashimi.
- **Donde estamos:** Localización del restaurante.
- **Sostenibilidad:** Haciendo referencia al compromiso de Sashimi con el medio ambiente y la calidad de los productos que utiliza.

ANEXO II

SALARIOS PERSONAL HOSTELERÍA

NIVEL	CATEGORIAS PROFESIONALES	GRUPO TARIFA	SALARIOS
	Dietista	1	1008,34
	Encargado de establecimiento	4	1008,34
I	Jefe de cocina	4	1008,34
	Cocinero / Encargado	4	1008,34
	Responsable de auxiliares de servicio		
II	y limpieza	6	978,39
	Cocinero	6	978,39
	Ayudante de cocina	8	948,56
III	Camarero/a	8	948,56
	Chófer, Mozo	9	948,56
	Auxiliar administrativo de explotación	9	948,56
	Auxiliar de servicio de limpieza	10	918,35
IV	Dependiente de barra	10	918,35
	Pinche, Marmitón	10	918,35
V	Aprendices (Menores de 18 años)	11	791,48
VI	Vigilante de comedor y patio	10	918,35

- Plus de ayuda al transporte durante once meses: 158,95 euros.
- Plus transporte vigilante de comedor y patio (once y treinta minutos semanales): 58,60 euros.
- Manutención: 45,57 euros.

Servicios extras:

Restaurantes 5 tenedores	68,41
Restaurantes 4 tenedores	60,74
Restaurantes 3 tenedores	55,44
Cafeterías o Bares	55,44
Servicios fuera de Madrid	26,48
Horas extras	17,61
Ropa de trabajo (frac o smoking)	15,59

ANEXO III

CARTA



Delivery & Take away Sushi Bar

BANDEJAS:

NOMBRE		PRECIO
RAINBOW		8,50€
SASHIMI		9,25€
YAKITORY SPICY		7,50€
SALMON NIGUIRI		6,50€
MAKI MIX		6,50€
MINI VEG		5,50€
MINI HOSOMAKI		5,25€
NIGUIRI MIX		6,50€

UNIDADES :

FUTOMAKI		
SALMON&MASAGO ROLL		2 POR 1,70€
CALIFORNIA ROLL		2 POR 1,70€
CHICKEN TERIYAKI ROLL		2 POR 1,70€
SPICY SALMON ROLL		2 POR 1,70€
HOSOMAKI		
SALMON		2 POR 1,50€
ATUN		2 POR 1,50€
AGUACATE		2 POR 1,10€
PEPINO		2 POR 1,10€

NIGUIRI		
SALMON		2 POR 1,95€
ATUN		2 POR 1,95€
GAMBA		2 POR 1,95€
TORTILLA JAPONESA		2 POR 1,95€

ENSALADAS



GRIEGA	5,95€
POLLO YAKITORY	5,95€
GAMBAS & BRÓCOLI	5,95€
SURIMI	5,95€
GAMBAS TERIYAKI	5,95€
AGUACATE Y ESPINACAS	5,95€

HOT FOOD



CHICKEN CURRY	6,95€	Pollo, arroz, salsa japonesa de curry
CHICKEN TERIYAKI CURRY	6,95€	Pollo teriyaki, arroz, guisantes y repollo
SPICY CHICKEN	6,95€	Pollo picante, arroz, guisantes y repollo
TOFU CURRY	6,95€	Curry de tofu, arroz y guisantes
GAMBA TEMPURA CURRY	6,95€	Gambas en tempura, arroz, guisantes y repollo
CHICKEN NOODLES	6,95€	Pollo con noodles fritos
SEAFOOD NOODLES	6,95€	Gambas con noodles fritos

BEBIDAS

AGUA	1,10€
COCA-COLA	1,30€
COCA-COLA LIGHT	1,30€
TE VERDE	1,20€
ALOE VERA SABOR MANGO	1,30€
BATIDOS DE SABORES	3€

ANEXO V

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

CUENTA EXPLOTACIÓN ESCENARIO PESIMISTA							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Media clientes por día	50	55	55	55	55	55	55
Ticket medio/ cliente sin IVA	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Facturación diaria	500,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €
Días de venta	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
TOTAL FACTURACIÓN	15.000,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €
TOTAL COMPRAS (33% en coste de compras)	4.950,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €
MARGEN BRUTO	10.050,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €
Variación de existencias	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €
GASTOS							
Alquiler	5.400,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Personal	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €
SS a cargo de la empresa	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €
Mobiliario	- €						
Constitución y puesta en marcha	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Renting equipamiento	1.819,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €
Seguros	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Asesoría y agencia de comunicación	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Publicidad guias y eventos	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Suministros y servicios	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
TOTAL GASTOS	22.874,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €
MARGEN EXPLOTACION	- 12.824,08 €	- 6.703,08 €					
Gastos financieros (devolución del préstamo)	583,33 €	575,19 €	566,99 €	558,75 €	550,46 €	542,12 €	533,73 €
	- 13.407,41 €	- 7.278,27 €	- 7.270,07 €	- 7.261,83 €	- 7.253,54 €	- 7.245,20 €	- 7.236,81 €
Amortización total inversión	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €
B.A.I	- 13.597,41 €	- 7.468,27 €	- 7.460,07 €	- 7.451,83 €	- 7.443,54 €	- 7.435,20 €	- 7.426,81 €
B.A.I acumulado	- 13.597,41 €	- 21.065,68 €	- 28.525,75 €	- 35.977,58 €	- 43.421,12 €	- 50.856,32 €	- 58.283,13 €

MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total anual
55	55	55	55	55	655,00 €
10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	120,00 €
550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	6.550,00 €
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360
16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	196.500,00 €
					- €
5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	5.445,00 €	64.845,00 €
11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	11.055,00 €	131.655,00 €
1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	21.000,00 €
					- €
1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €
9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	117.036,00 €
3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	44.121,96 €
					- €
500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	5.155,00 €
400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	4.800,00 €
1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €
375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	4.500,00 €
1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	218.212,96 €
					- €
- 6.703,08 €	- 6.703,08 €	- 6.703,08 €	- 6.703,08 €	- 6.703,08 €	- 86.557,96 €
					- €
525,29 €	516,80 €	508,27 €	499,68 €	491,05 €	6.451,66 €
- 7.228,37 €	- 7.219,88 €	- 7.211,35 €	- 7.202,76 €	- 7.194,13 €	- 93.009,62 €
190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	2.280,00 €
- 7.418,37 €	- 7.409,88 €	- 7.401,35 €	- 7.392,76 €	- 7.384,13 €	- 95.289,62 €
- 65.701,50 €	- 73.111,38 €	- 80.512,73 €	- 87.905,49 €	- 95.289,62 €	- 654.247,71 €

CUENTA EXPLOTACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Media clientes por día	150	155	155	155	155	155	155
Ticket medio/ cliente sin IVA	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Facturación diaria	3.000,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €
Días de venta	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
TOTAL FACTURACIÓN	90.000,00 €	93.000,00 €					
TOTAL COMPRAS (33% en coste de compras)	29.700,00 €	30.690,00 €					
MARGEN BRUTO	60.300,00 €	62.310,00 €					
Variación de existencias	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €
GASTOS							
Alquiler	5.400,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Personal	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €
SS a cargo de la empresa	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €
Mobiliario	- €						
Constitución y puesta en marcha	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Renting equipamiento	1.819,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €
Seguros	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Asesoría y agencia de comunicación	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Publicidad guías y eventos	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Suministros y servicios	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
TOTAL GASTOS	22.874,08 €	17.758,08 €					
MARGEN EXPLOTACION	37.425,92 €	44.551,92 €					
Gastos financieros (devolución del préstamo)	583,33 €	575,19 €	566,99 €	558,75 €	550,46 €	542,12 €	533,73 €
	36.842,59 €	43.976,73 €	43.984,93 €	43.993,17 €	44.001,46 €	44.009,80 €	44.018,19 €
Amortización total inversión	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €
B.A.I	36.652,59 €	43.786,73 €	43.794,93 €	43.803,17 €	43.811,46 €	43.819,80 €	43.828,19 €
B.A.I acumulado	36.652,59 €	80.439,32 €	124.234,25 €	168.037,42 €	211.848,88 €	255.668,68 €	299.496,87 €

MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total anual
155	155	155	155	120,00 €	1.820,00 €
20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	240,00 €
3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	2.400,00 €	36.400,00 €
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360
93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €	72.000,00 €	1.092.000,00 €
					- €
30.690,00 €	30.690,00 €	30.690,00 €	30.690,00 €	23.760,00 €	360.360,00 €
62.310,00 €	62.310,00 €	62.310,00 €	62.310,00 €	48.240,00 €	731.640,00 €
1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €	21.000,00 €
					- €
1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €
9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	9.753,00 €	117.036,00 €
3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	3.676,83 €	44.121,96 €
					- €
500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	303,25 €	5.155,00 €
400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	4.800,00 €
1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €
375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	4.500,00 €
1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	17.758,08 €	218.212,96 €
					- €
44.551,92 €	44.551,92 €	44.551,92 €	44.551,92 €	30.481,92 €	513.427,04 €
					- €
525,29 €	516,80 €	508,27 €	499,68 €	491,05 €	6.451,66 €
44.026,63 €	44.035,12 €	44.043,65 €	44.052,24 €	29.990,87 €	506.975,38 €
190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	2.280,00 €
43.836,63 €	43.845,12 €	43.853,65 €	43.862,24 €	29.800,87 €	504.695,38 €
343.333,50 €	387.178,62 €	431.032,27 €	474.894,51 €	504.695,38 €	3.317.512,29 €

ANEXO VI

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

Año	Mes	Cuota	Interes	Amortizacion	Capital
1	1	1980.11	583.33	1396.78	98603.22
1	2	1980.11	575.19	1404.92	97198.3
1	3	1980.11	566.99	1413.12	95785.18
1	4	1980.11	558.75	1421.36	94363.82
1	5	1980.11	550.46	1429.65	92934.17
1	6	1980.11	542.12	1437.99	91496.18
1	7	1980.11	533.73	1446.38	90049.8
1	8	1980.11	525.29	1454.82	88594.98
1	9	1980.11	516.8	1463.31	87131.67
1	10	1980.11	508.27	1471.84	85659.83
1	11	1980.11	499.68	1480.43	84179.4
1	12	1980.11	491.05	1489.06	82690.34
2	1	1980.11	482.36	1497.75	81192.59
2	2	1980.11	473.62	1506.49	79686.1
2	3	1980.11	464.84	1515.27	78170.83
2	4	1980.11	456	1524.11	76646.72
2	5	1980.11	447.11	1533	75113.72
2	6	1980.11	438.16	1541.95	73571.77
2	7	1980.11	429.17	1550.94	72020.83
2	8	1980.11	420.12	1559.99	70460.84
2	9	1980.11	411.02	1569.09	68891.75
2	10	1980.11	401.87	1578.24	67313.51
2	11	1980.11	392.66	1587.45	65726.06
2	12	1980.11	383.4	1596.71	64129.35
3	1	1980.11	374.09	1606.02	62523.33
3	2	1980.11	364.72	1615.39	60907.94
3	3	1980.11	355.3	1624.81	59283.13
3	4	1980.11	345.82	1634.29	57648.84
3	5	1980.11	336.28	1643.83	56005.01
3	6	1980.11	326.7	1653.41	54351.6
3	7	1980.11	317.05	1663.06	52688.54
3	8	1980.11	307.35	1672.76	51015.78
3	9	1980.11	297.59	1682.52	49333.26
3	10	1980.11	287.78	1692.33	47640.93
3	11	1980.11	277.91	1702.2	45938.73
3	12	1980.11	267.98	1712.13	44226.6
4	1	1980.11	257.99	1722.12	42504.48
4	2	1980.11	247.94	1732.17	40772.31
4	3	1980.11	237.84	1742.27	39030.04

4	4	1980.11	227.68	1752.43	37277.61
4	5	1980.11	217.45	1762.66	35514.95
4	6	1980.11	207.17	1772.94	33742.01
4	7	1980.11	196.83	1783.28	31958.73
4	8	1980.11	186.43	1793.68	30165.05
4	9	1980.11	175.96	1804.15	28360.9
4	10	1980.11	165.44	1814.67	26546.23
4	11	1980.11	154.85	1825.26	24720.97
4	12	1980.11	144.21	1835.9	22885.07
5	1	1980.11	133.5	1846.61	21038.46
5	2	1980.11	122.72	1857.39	19181.07
5	3	1980.11	111.89	1868.22	17312.85
5	4	1980.11	100.99	1879.12	15433.73
5	5	1980.11	90.03	1890.08	13543.65
5	6	1980.11	79	1901.11	11642.54
5	7	1980.11	67.91	1912.2	9730.34
5	8	1980.11	56.76	1923.35	7806.99
5	9	1980.11	45.54	1934.57	5872.42
5	10	1980.11	34.26	1945.85	3926.57
5	11	1980.11	22.9	1957.21	1969.36
5	12	1980.85	11.49	1980.85	0

ANEXO VII

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

	El—Mundo Madrid	El País	Elle	Guías (Hsm Madrid)	Guía versión web	Eventos
ENERO	24.400 (media página)				250 (robapáginas grande)	
FEBRERO		25.600	14.025	500		2.000
MARZO	24.400				250	
ABRIL		25.600		500		
MAYO	24.400				250	
JUNIO		25.600		500		
JULIO	24.400				250	
AGOSTO		25.600		500		
SEPTIEMBRE	24.400		14.025		250	2.000
OCTUBRE		25.600		500		
NOVIEMBRE	24.400				250	
DICIEMBRE		25.600		500		