

*Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración*



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

Creación de un “Imbiss” estilo alemán

Curso académico 2014/2015

Alumno: Peter Franz Gottlob

Tutor: Andreas Kanther

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

#### **1. Presentación del proyecto**

- 1.1. Delimitación del negocio*
- 1.2. Identificación del promotor*
- 1.3. Datos del proyecto*

#### **2. Definición del producto o servicio**

- 2.1. Necesidades que satisface*
- 2.2. Descripción del producto o servicio*
- 2.3. Comparación con la oferta existente*

#### **3. Análisis del mercado**

- 3.1. Delimitación del mercado: geográfico y tipología de los clientes*
- 3.2. Factores de competitividad del entorno*
- 3.3. Caracterización de la demanda*
  - 3.3.1. Segmentación*
  - 3.3.2. Demanda potencial y tendencias*
- 3.4. Caracterización de la oferta*

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

3.4.1. Estructura de la competencia

3.4.2. Dinámica competitiva

3.5. *Valoración de la oportunidad de mercado*

**4. Plan de Marketing**

4.1. *Estrategia de posicionamiento y objetivo de mercado*

4.2. *Política de producto*

4.3. *Política de precios*

4.4. *Política de distribución y ubicación*

4.5. *Política de comunicación*

4.6. *Sistema de información y control de marketing*

4.7. *Sistema de satisfacción del cliente*

**5. Plan de operaciones**

5.1. *Estrategia de operaciones*

5.2. *Descripción del proceso productivo*

5.3. *Aprovisionamientos*

5.4. *Infraestructuras*

5.5. *Costes*

**6. Plan de organización y recursos humanos**

6.1. *Estructura organizativa*

6.2. *Retribución*

6.3. *Política de motivación*

6.4. *Seguridad e higiene*

## **7. Forma jurídica, trámites y agenda de constitución**

*7.1. Forma jurídica del negocio*

*7.2. Trámites legales y agenda de constitución*

**8. Plan económico-financiero** (incluir los resultados obtenidos con la herramienta informática facilitada por el profesor)

## **9. Conclusiones**

## **10. Anexos**

**Anexo 1: Mapa de empatía**

**Anexo 2: Canvas**

**Anexo 3: Inversiones**

**Anexo 4: Plan Económico-Financiero**

## **Bibliografía de las referencias citadas**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo consiste en la realización de un plan de negocio, en el cual analizaremos la viabilidad de crear un tipo de kiosco, para la venta de comida rápida, muy conocido y difundido en Alemania bajo el nombre de “Imbiss” y dónde se ofrecen salchichas y otras comidas y bebidas típicas alemanas.

Con este negocio pretendemos ofrecer una alternativa culinaria de comida rápida basada en la venta de productos elaborados según auténticas recetas alemanas. Éste es un negocio novedoso e innovador puesto que apenas existe actualmente competencia directa en nuestra Comunidad Autónoma para este tipo de negocio. Nuestro competidor indirecto más fuerte se concentra en el mundo de la hamburguesa. Bajo el nombre comercial “El Rincón Alemán” pretendemos crear un referente en cuanto a comida rápida de estilo alemán.

Con el plan económico financiero evidenciamos la rentabilidad de este emprendimiento. Según nuestros cálculos conseguiremos un ROI del 12%. Nuestro objetivo a medio plazo es conseguir abrir varios “Imbiss”. Aunque nuestro objetivo final sería crear una cadena de franquiciados. Al requerir una inversión de tan sólo 68000 euros y no ser necesario contratar más de dos empleados a tiempo completo, vemos este negocio accesible a emprendedores con recursos más limitados, favoreciendo la ampliación de más establecimientos “Imbiss”. Fundamental para lograr el éxito es su ubicación, calidad del producto y servicio que ofrecemos.

Estamos convencidos de que este proyecto tendría éxito en España si se realiza siguiendo las pautas establecidas en este plan de negocio.

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En Alemania existe desde generaciones un tipo de kioscos llamados “Imbiß” o “Imbißstube” donde se ofrecen comidas típicas alemanas. En Alemania se contaban en el año 2013 aprox. 31.000 establecimientos. (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, 2015). Podemos decir que forman parte de la vida cotidiana en Alemania y la tradicional “Currywurst” (salchicha con salsa de curry) que nos ofrecen en estos establecimientos es para muchos alemanes una cultura.

Imagen 1: Konnopke´s Imbiß (Berlin)



Fuente: website flickr

El “Konnopke´s Imbiß” que vemos en la imagen, es uno de los “Imbiss” más antiguos en Alemania que existe ya desde el año 1930 (Konnopke´s Imiss website).

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Como alemán, conocedor de esta cultura de los “Imbiss” y además echando de menos estas deliciosas salchichas alemanas aquí en nuestra zona, se me ocurrió la idea de implantar en España este tipo de kioscos donde ofrecer comida rápida. Pero la oferta culinaria que encontramos en Alemania en estos sitios va mas allá de la salchicha en sus múltiples variantes y su salsa de curry. En ellos encontramos también “Schaschlik” parecido a los pinchos morunos, el Gulasch, que se puede comparar con la carne en salsa española, el Schnitzel, que sería carne en escalope, patatas fritas de calidad o panecillos típicos alemanes. Muy importante es que todas estas comidas se preparen según las recetas tradicionales para asegurar el sabor auténtico.

Importantísimo también es el trato del personal con los clientes. Evidentemente debe de dominar un trato muy amable y abierto. En Alemania observo que muchos clientes son clientes habituales que conocen muy bien al personal de estos kioscos y tienen hasta un trato familiar con ellos.

La ubicación del “Imbiss” es otro aspecto esencial. Con una buena ubicación estratégica nos aseguramos que haya un gran paso de gente y por lo tanto mas probabilidad de que entren en nuestro establecimiento y prueben nuestros productos alemanes.

En este documento describimos un plan de empresa donde se analizan datos sobre la oferta y la demanda. Teniendo estos datos desarrollamos un plan de marketing, operaciones, organización, recursos humanos, financiación y definimos la forma jurídica que se va a adoptar para evidenciar la viabilidad económica del proyecto incluyendo la agenda de constitución.

### **1.1. Delimitación del negocio**

El proyecto de negocio se centra en la proyección de un establecimiento nombrado “El Rincón Alemán” que abre al público en general para ofrecer una variedad de comida rápida, típica alemana. El producto estrella será la salchicha “Currywurst” elaborado según receta autentica alemana con una salsa de curry y de una calidad superior junto con cerveza alemana de calidad. Adicionalmente se ofrecerán diferentes clases de salchichas alemanas, Gulasch, patatas fritas, refrescos y café y por supuesto estaríamos abiertos a añadir otros productos, que se adapten a las necesidades y peticiones de los clientes.

En una segunda fase, y tras la confirmación del éxito del proyecto, se plantea abrir más establecimientos con el mismo concepto y bajo el mismo nombre e imagen corporativa en forma de franquicias. Con la experiencia obtenida en la primera fase y las mejoras implantadas, además de reducir costes por el hecho de una compra de materia prima en común, obtenemos muchas ventajas. Así ofreceríamos a los posibles franquiciados un negocio con riesgo reducido y más fácil de emprender.

### **1.2. Identificación del promotor**

El promotor de este proyecto es el Sr. Peter Franz Gottlob de nacionalidad Alemana y a su vez autor de este plan de empresa. Como alemán, es buen conocedor de la cultura alemana teniendo fácil acceso a recetas originales y a proveedores alemanes para asegurar la autenticidad y el nivel de calidad exigido.

## **1.2. Datos del proyecto.**

La empresa se constituirá como sociedad limitada con el nombre PEGOARPE S.L. y se emplearán en un principio 3 personas. La ubicación de la sede social será Elche. La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto se estipula en 66.000 euros. La financiación se realiza con fondos propios y está previsto comenzar la actividad para principios del año 2016. La actividad fundamental será la elaboración y venta de comida rápida a todo tipo de público. Ofreciendo una comida de calidad según recetas auténticas alemanas se cubriría un nuevo nicho de mercado y nos diferenciaríamos de nuestros competidores dando una alternativa a Pizzas, Hamburguesas, Kebab y Bocadillos.

En un principio tenemos dos lugares donde se podría instalar nuestro “Imbiss”. El primero esta en el centro comercial “Gran Alacant” en el municipio de Santa Pola, directamente delante de la entrada principal del supermercado “Mercadona”, en la dirección Carrer de Finlandia, 17, (Centro comercial Gran Alacant), 03130 Santa Pola, Alicante. La segunda ubicación del “Imbiss” será delante de la entrada principal del hipermercado de bricolaje “Leroy Merlin” en Elche, en la dirección C/ Almansa 68, Polígono de Carrús, 03206 Elche, Alicante. En continuación mostramos fotos de ambos sitios. Nos hemos decidido de enfocar la instalación de nuestro establecimiento “El Rincón Alemán” en la dirección de Elche, porque reúne los criterios de tener mucho paso de gente. No obstante dejamos abierto la segunda opción.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Imagen 2: Ubicación Proyecto “Imbiss” en Elche



Fuente: Elaboración propia

Imágen 3: Ubicación Proyecto “Imbiss” Gran Alacant



Fuente: Elaboración propia

## **2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

Para asegurar el éxito de un proyecto de negocio es imprescindible realizar un análisis sobre qué vamos a comercializar y como nos distinguimos de la competencia para asegurarnos nuestro sitio en el mercado.

A continuación se van a estudiar en concreto que necesidades pretendemos satisfacer, en que consiste nuestra oferta y como nos diferenciamos de nuestra competencia directa.

### **2.1 Necesidades que satisface.**

El consumidor de comida rápida está evolucionando y es receptivo a nuevos tipos de comida. A parte de la tradicional Hamburguesa, Pizza o Bocatería estamos viendo que por ejemplo ofertas como el Kebab están teniendo mucha aceptación y copando un sitio en el mercado. Lo importante es que se cumpla un servicio rápido y un producto de calidad a un precio razonable.

En un artículo publicado en un blog de Yahoo finanzas con título “La todopoderosa hamburguesa, amenazada por el nuevo 'fast food' ” comentan que en Estados Unidos, un país donde se marcan tendencias, tiene cada vez más éxito la comida “fast food gourmet” y de sabores exóticos (Chamizo, 2015). Esto subraya el cambio en los hábitos de los consumidores que buscan cada vez más la variedad manteniendo una exigencia en cuanto a calidad.

Las comidas y bebidas alemanas gustan. El éxito de las franquicias como “Kurz & Gut”, “de Bassus” o “Bierwinkel”, aunque tienen un concepto más bien de

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

restaurante, confirman este hecho. “Kurz & Gut” existe desde 1995 y a partir de 1998 franquiciaron su concepto de negocio. Hasta el día de hoy cuentan con 10 restaurantes franquiciados y restaurantes propios que se encuentran en Cataluña y en la Comunidad Valenciana (Franchisings Kurz & Gut, 2014). Su oferta se centra en salchichas alemanas, bocadillos, ensaladas, platos combinados etc. y entre las bebidas sirven, entre otras, cerveza de importación y licores alemanes ([www.abcf franquicias.es](http://www.abcf franquicias.es)). Otro concepto tiene la franquicia “de Bassus” que ofrece comidas alemanas más elaboradas como el codillo y cerveza de propia fabricación. Esta franquicia es más reciente y cuenta actualmente con restaurantes en la Zenia, Murcia y Torrevieja. ([www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es)). La franquicia “Bierwinkel” fundada en el año 1995 es una cadena de cervecerías que ofrece además platos típicos alemanes incluyendo “Kartoffelsalat”, “Bierknacker”, tablas de salchichas etc. y cuenta con 14 establecimientos en la provincia de Alicante, Valencia, Castellon y en Zaragoza. ([www.bierwinkel.es](http://www.bierwinkel.es); [www.infofranquicias.com](http://www.infofranquicias.com)).

Nuestro “Imbiss” también ofrece comida típica alemana, pero se diferencia de estos conceptos de negocio, porque lo enfocamos como un kiosco de tamaño reducido con alguna mesa y sillas al aire libre y no como un restaurante. Tanto la inversión inicial para equipar un local y su alquiler no se da en nuestro caso. Tampoco hace falta contratar mucho personal, puesto que con tres empleados será suficiente. Por lo tanto no repercuten estos gastos adicionales en el precio de nuestros productos. Nuestro cliente busca un servicio rápido sin desplazamientos. No le importa comer de pie en una mesa alta sentado en un taburete, para no perder tiempo. Además se ofertaría una alternativa a la comida rápida conocida y lograríamos satisfacer el deseo del cliente de comer algo diferente. Teniendo en cuenta que en nuestra zona sería fácil encontrar una clientela extranjera que ya conoce e incluso busca este tipo de comida, favorecería el éxito del proyecto.

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Por lo tanto estamos ante una oportunidad de negocio que satisface la creciente demanda de comida rápida en nuestro país, tal y como vamos a ver en el apartado 3.1.

#### ***2.2 Descripción de la actividad de la empresa.***

Nuestra empresa “El rincón alemán” garantiza una alta calidad de todos los productos que ofrece a un precio competitivo. Además elige proveedores que cuidan la elaboración de las salchichas según recetas tradicionales alemanas asegurando un sabor auténtico. La cerveza que se ofrece es una de las marcas tradicionales y muy conocidas en Alemania. Además garantizamos un producto fresco y recién hecho en todo momento.

El cliente tiene que sentirse a gusto cuando acude a nuestro establecimiento. La decoración debe recrear un ambiente alemán. Con música de fondo y un aspecto rústico típico alemán conseguiríamos esta sensación. Además tiene que ser limpio y ordenado.

El trato del personal con el cliente tiene que ser muy amable y amigable. Los camareros deberían ser conocedores de la cultura alemana. Aparte de dar servicio a la clientela de paso, es muy importante fidelizar clientes para que vuelvan. Esto solo lo conseguiremos con un excelente trato del personal, que debe ser capaz de ganarse a los clientes, no solo con la calidad de los productos, sino también con un servicio impecable. Muy importante es la labor del personal de escuchar al cliente y facilitar a la empresa información en cuanto a necesidades insatisfechas de nuestros clientes para reaccionar a tiempo. (ver anexo 1 “mapa

de empatía”).

### **2.3 Comparación con la oferta existente**

Según nuestras propias investigaciones contamos actualmente con 3 “Imbiss” basados en el mismo concepto en la provincia de Alicante. Como competencia indirecta encontramos las hamburgueserías, pizzerías, kebábs, bocaterías etc. La gran mayoría funcionan con el concepto de franquicia como p.ej. Burger King, McDonald’s, Telepizza, Dominos Pizza, Pans & Company, Kentucky Fried Chicken, ADK Abbasid Döner Kebab por nombrar solo algunos.

Todas estas franquicias solo han podido alcanzar y mantener su posición en el mercado por el hecho de ofrecer un producto de calidad con sabores atractivos a un precio competitivo y en un ambiente atrayente, que finalmente se identifica con la imagen de la marca que han creado. Las mismas exigencias nos pondremos como objetivo.

En un artículo en [www.SoyEntrepreneur.com](http://www.SoyEntrepreneur.com) de Julio de 2015 p. ej. dice que según expertos, el éxito de la cadena McDonald’s consiste en ofrecer una inmejorable relación entre calidad y precio. Pero también nombran otras claves como la satisfacción del cliente y el reconocimiento de los colaboradores, promover la innovación, atender al cliente siempre con amabilidad y una sonrisa, etc.

Encontramos en la página de internet “Franquiciator”, el argumento de que uno de los aspectos fundamentales del éxito de la cadena “Telepizza” se basa en los recursos humanos; es decir, en encontrar las personas indicadas en cantidad y

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

calidad y en una política de la más alta calidad.

Con “El rincón Alemán” pretendemos crear una imagen típica alemana que transporte al cliente tanto por su decoración y ambiente, como también por los productos típicos, a Alemania. De la misma forma que las franquicias, crearemos una imagen corporativa con la que se nos reconozca en cualquier sitio pero diferenciándonos a su vez de nuestra competencia, tanto por nuestro producto como por nuestra imagen.



### **3. ANALISIS DEL MERCADO.**

Para tener éxito con el emprendimiento de nuestro nuevo negocio debemos saber a qué mercado nos dirigimos. En este capítulo identificamos en un primer paso nuestro mercado y las delimitaciones que representa en cuanto a factores de competitividad del entorno. En un segundo paso, delimitaremos el tamaño del mercado y caracterizaremos la demanda. A continuación describiremos las posibilidades de obtener una cuota de mercado suficiente para rentabilizar la inversión. Y finalmente, valoraremos la oportunidad de negocio evaluando la oferta existente y la demanda potencial.

#### **3.1 Delimitación del Mercado.**

En las últimas décadas registramos en España cada vez más la presencia de los establecimientos que ofrecen comida “fast food”. Según un estudio realizado por la EAE Business School, desde el año 2007 hasta el 2013 hubo un aumento del gasto en comida rápida donde pasamos de 1747 millones de euros a 1862 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 6,58 %. Aun así España se sitúa a la cola en Europa en cuanto al gasto en comida rápida. Junto con Italia y Alemania, España es uno de los países que menos gastó en comida rápida.

Si observamos el comportamiento de ventas entre el 2007 y 2013, España tiene, comparado con otros países, un precio medio por transacción de comida rápida más alto que el resto de países, y manteniendo un crecimiento constante. Por lo contrario, el número de transacciones es inferior. Fijándonos en el pronóstico que hizo la EAE Business School entre el 2013 y el 2016 España contaría con un pronóstico de crecimiento del 3,65% (Lago y Pérez, 2014) .

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

La zona de actuación para el emprendimiento de la “franquicia Imbiss” en una primera fase será la Comunidad Valenciana y en concreto la provincia de Alicante. Si nos fijamos en los datos respecto al consumo de “fast food” en esta región, contamos con un mercado que crece desde unos 111 millones de euros en el 2007 a unos 118 millones de euros en 2013 que equivale a un crecimiento del 6,3 %. Con estos datos la Comunidad Valenciana se encuentra en la zona media-alta comparada con las demás comunidades de España. Las perspectivas para el futuro también son buenas. Si se cumple el pronóstico del EAE la Comunidad Valenciana alcanzara en el 2016 la cantidad de 123 millones de euros, manteniendo este crecimiento continuo (Lago y Pérez, 2014).

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en un avance de padrón a 1 de enero de 2015 (fecha de consulta 26/06/2015) contamos en la provincia de Alicante con una población de 1.842.963 habitantes, de los cuales 916.361 son hombres y 926.601 son mujeres.

Para analizar la evolución de la población en los municipios contemplamos la siguiente tabla. Solo figuran los municipios más poblados a partir de 25.000 habitantes contados en el 2014:

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

**TABLA 1: PADRÓN MUNICIPAL DE HABITANTES (EVOLUCIÓN)**

Municipio	Empadronados 2006	Empadronados 2014	Variación (%)
Alicante	322431	332067	2,99
Elche	219032	228647	4,39
Torreveija	92034	91415	-0,67
Orihuela	77979	83417	6,97
Benidorm	67627	69010	2,05
Alcoy	60590	59675	-1,51
S. V. del Raspeig	47706	55946	17,27
Elda	55138	53540	-2,9
Dénia	41591	41672	0,19
Petrer	33026	34754	5,23
Villena	34186	34530	1,01
Villajoyosa	29263	33951	16,02
Santa Pola	27521	31529	14,56
Jávea	29279	29067	-0,72
Crevillente	27815	28328	1,84
Campello	24674	27081	9,76
Novelda	26335	26292	-0,16

Fuente: Diputación de Alicante

Entre los municipios más interesantes tanto en cantidad total de empadronados como en crecimiento de la población contamos Alicante, Elche, Orihuela, Benidorm, San Vicente del Raspeig, Petrer, Villajoyosa, Santa Pola, Torreveija y Campello.

### **3.2 Factores de competitividad del entorno.**

Uno de los factores más importantes en cuanto a la competitividad del entorno es la ubicación del establecimiento. El cliente no está dispuesto a desplazarse mucho para consumir comida rápida. Por lo tanto es de vital importancia que el sitio donde se encuentra el establecimiento esté en un lugar donde haya mucho paso de gente. Un sitio ideal sería en la cercanía de centros comerciales, siempre y cuando el coste del alquiler sea económicamente soportable. No perdemos de vista que estamos hablando de un negocio con una facturación, en un principio, no muy elevada, lo cual requiere limitar los gastos fijos. De todas formas, el objetivo debe ser copar antes que la competencia los mejores sitios y así obtener una ventaja competitiva.

Es obvio que la competencia representada en grandes cadenas de franquicias tiene mayores ventajas al tener la posibilidad de racionalizar sus gastos de compra de materia prima por su volumen de negocio. En la organización de operaciones también tendrán ventajas competitivas, que se reflejarán en su margen de negocio. Nuestro objetivo es ser competitivo en precio. Al igualar los precios de nuestros productos a la competencia, es de esperar, que nuestro margen no sea tan alto y deberíamos ser conscientes de este hecho a la hora de hacer el plan económico-financiero.

Otra ventaja competitiva, que tienen las grandes franquicias como McDonald's, Domino's Pizza, etc., es el grado de popularidad que tienen. Con las continuas acciones de marketing que realizan, consiguen atraer a sus clientes y asegurar su éxito. Al repartir los gastos correspondientes entre todos los franquiciados, se reduce el coste para cada uno de ellos. Todos los gastos de marketing que se producen para anunciar y fomentar nuestro negocio recaen

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

sobre nosotros, lo que significa una desventaja competitiva. Además, al abrir un nuevo establecimiento, les favorece el hecho que la cadena sea conocida. El cliente identifica la marca con la experiencia obtenida en otros establecimientos de la misma cadena.

Una de las tendencias que se están registrando últimamente, es la comida sana. Comidas ligeras y la dieta mediterránea están cada vez más en auge. En el artículo “Comida saludable en McDonald’s” (Glass, 2015) se describe como McDonald’s responde a esta tendencia, siendo incluso un líder en ofrecer alternativas de alimentos saludables. Entre sándwiches y ensaladas saludables encontramos una variedad de comidas bajas en calorías, alta en proteínas y con alto contenido de fibras. Aparte de la carne de ternera vemos cada vez más productos elaborados con carne de pavo o pollo que son bajos en grasas. Entre la variedad de salchichas que existen en Alemania, encontramos también productos más saludables y bajos en grasa, especialmente si están elaborados con carne de pollo o pavo. Para poder responder a esta tendencia incluiremos estos productos en nuestra oferta.

### ***3.3 Caracterización de la demanda.***

En un principio enfocamos nuestro negocio a un público muy amplio que abarca todas las edades y está dirigido tanto al hombre como a la mujer. Es un cliente de paso. Pretendemos que se sienta atraído por la imagen, ambiente y producto que ofrece nuestro establecimiento y por la rapidez en el servicio. No obstante, estamos limitados en cuanto a medios para fomentar nuestras ventas en comparación con las grandes franquicias de comida rápida. Por lo tanto es importante centrar nuestros esfuerzos en las exigencias de nuestros clientes

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

potenciales para lograr el máximo resultado.

Para responder a este planteamiento, analizaremos a continuación cuál es nuestro público objetivo, qué demanda potencial encontramos en nuestro mercado y que tendencias estamos observando.

**3.3.1 Público objetivo.**

En el análisis CANVAS realizado (ver anexo 2), definimos los atributos del segmento identificado como el grupo de clientes potenciales. Se trata de personas jóvenes o de edad media que tienen un poder adquisitivo medio o bajo, que tienen la necesidad de beber y/o comer algo rápido sin perder mucho tiempo, pero sin prescindir de un alto nivel de calidad en lo que consumen. Están abiertos a probar cosas nuevas e incluso buscan alternativas a los conocidos productos como pizza, hamburguesas, kebab, bocadillos y otros. Por supuesto, es un cliente que le atrae y aprecia la comida alemana.

La mayoría de los clientes que esperamos en nuestro “Imbiss” serán hombres, puesto que la oferta culinaria en forma de salchichas y cervezas está más aceptada por los hombres que por las mujeres. Además vemos que muchos hombres se quedan en el “Imbiss” tomando una cerveza o comiendo algo, mientras sus mujeres acuden a los centros comerciales. Este hecho se ha confirmado por trabajadores de los “Imbiss” a los que hemos podido entrevistar.

Sobre todo en época de verano, cuando hace mucho calor, tendremos otro tipo de cliente que pide simplemente una bebida o algo para refrescarse. Este cliente suele ser tanto mujer, como hombre y de todas las edades.

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Luego hay otro cliente que es el que trabaja en los centros comerciales o los visita por temas de trabajo. Este cliente está buscando un sitio donde poder comer algo rápido y despejarse un poco, apreciando incluso una pequeña charla con el personal. Por la mañana también apreciarán un café o zumo con algo dulce. Cosa que se tendrá en cuenta para decidir los productos que ofrecemos.

Puesto que estamos viviendo en una zona turística, no deberíamos olvidarnos de los turistas como clientes potenciales; sobre todo el turista alemán será muy receptivo a nuestra oferta culinaria ya que para él le resultará muy familiar y atractivo. Según el informe “Turismo alemán en la comunidad Valenciana” realizado por la Agencia Valenciana de Turismo en febrero del 2015 contábamos en el año 2014 con 527.119 turistas alemanes en la Comunidad Valenciana gastando en el mismo año 514,3 millones de euros. Aunque sea solo una parte muy reducida de este grupo el que acuda a nuestro “Imbiss” merecerá la pena tomarlo en consideración, porque seguramente agradecerá nuestra oferta.

Muy importante es también, por otro lado, el cliente que repite por haberse sentido satisfecho en visitas anteriores. Este tipo de cliente que repite es uno de los clientes más importantes porque representa por un lado, un cliente fiel y a su vez, un cliente que aprecia nuestra oferta y, que seguramente hará una buena publicidad a amigos y familiares de nuestro establecimiento sin que a la empresa le suponga un gasto extra.

#### **3.3.2 Demanda potencial y tendencias.**

Un dato que es de vital importancia para calcular la demanda potencial es la ubicación de nuestro establecimiento. Dependiendo del paso de gente delante

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

de nuestro “Imbiss”, se nos condiciona la oportunidad de realizar una venta o no. Es probable que en consecuencia de situar nuestro puesto unos 20 metros más lejos del paso de la gente, se reduciría la oportunidad de negocio considerablemente y pondría en peligro el proyecto.

Si lo aplicamos a nuestro “Imbiss”, debemos procurar situarlo justo delante de la salida de un comercio de gran superficie, como puede ser p. ej. “Leroy Merlin”. La cantidad de clientes que acude durante un año a nuestro establecimiento se puede relacionar directamente con la cantidad de personas que entran durante este período en dicho comercio.

Para obtener un dato lo más real posible, preguntamos a una dependienta del Leroy Merlin en Elche. Según la información obtenida, calculamos una media de 3000 tickets al día que corresponde a la cantidad de clientes que acuden por día. Por supuesto hay mucha diferencia entre un día entre semana comparado con los días del fin de semana, es decir viernes y sábado. Estipulamos que de estos clientes aproximadamente un 3% entraría a consumir en nuestro “Imbiss”, siendo más bien pesimista con esta estimación. Si traducimos estos valores a la cantidad de clientes diarios que podemos esperar en nuestro negocio, contaríamos aproximadamente con 100 personas.

Según las estadísticas publicadas en el informe del EAE Business School “El gasto de comida rápida en España 2014” prevemos un gasto medio por ticket de compra en unos 4,39 euros (Lago y Pérez, 2014). Multiplicado por 100 clientes al día nos da una facturación de 439 euros al día. Este valor coincide con datos encontrados en internet de páginas alemanas que tratan este tema en cuanto a los “Imbiss” en Alemania. En VR-GründungsKonzept (04/2014) en el capítulo 5 hablan de una facturación media diaria de entre 400 y 800 euros.

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Partiendo de la media de 439 euros de facturación por día y contando con 300 días laborales (incluyendo los sábados) sumamos una facturación anual de 131.700 euros. En la documentación de VR-Gründungskonzept (04/2014) hablan de una facturación media anual de un “Imbiss” en Alemania de 150.000 euros.

La expectativa para el desarrollo del negocio del “fast food” para los próximos años promete. Según los pronósticos de la EAE Business School contaremos con un crecimiento continuo. Sobre todo la comunidad Valenciana será una de las comunidades con más crecimiento (Lago y Pérez, 2014). El continuo crecimiento de turistas que visitan nuestra zona será también un factor a nuestro favor (ver cap. 3.1.).

A la tendencia de que los clientes se fijan cada vez más en una comida sana y baja en calorías deberemos de dar respuesta. La propuesta de ofrecer salchichas con carne de pavo o pollo es una buena solución para afrontar esta tendencia y seguir manteniendo nuestras cifras de facturación.

#### ***3.4 Caracterización de la competencia***

Observando los resultados obtenidos del análisis del mercado en cuanto a delimitación del mercado, los factores de competitividad del entorno y la caracterización de la demanda, nos vemos animados a seguir con el proyecto.

No obstante, faltaría otro análisis más por hacer, para evaluar todos los condicionantes, que puedan poner en peligro el éxito de nuestro emprendimiento. Es importante saber con qué tipo de competencia debemos contar hoy y en un

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

posible futuro próximo, qué ventajas posee, qué política de marketing sigue, qué agresividad en cuanto a política de precios nos espera, etc. Pero también es necesario tener información sobre las barreras de entrada y salida en el mercado. Nos debemos analizar a nosotros mismos y a la competencia, y saber con qué poder negociador de los clientes y proveedores nos vamos a enfrentar.

Enfocaremos todos estos aspectos y analizaremos más profundamente el alcance de estos para nuestro proyecto en los siguientes puntos:

#### **3.4.1. Estructura de la competencia**

Nuestra competencia vendrá dada por todos los restaurantes o establecimientos que tengan el mismo tipo de cliente que nosotros y ofrecen comidas rápidas comparables a las nuestras. Buscando kioscos “Imbiss” fijos que ofrecen el tipo de comida que ofrecemos nosotros, solo encontramos 3 establecimientos en nuestra provincia según un análisis realizado por nosotros. Estos tienen exactamente el mismo concepto de negocio y el mismo producto que nosotros. Entre ellos hay un “Imbiss” en Alicante (El rey de la salchicha, S.L.), uno en Finestrat (El rey de la salchicha S.L. – del mismo dueño que en Alicante) y uno en Elche (El Biergarten). Luego existen las franquicias de hamburgueserías, pizzerías, kebab, bocadillos y sandwichs etcétera. Entre las más conocidas encontramos McDonald’s, Burger King, Domino’s Pizza, Telepizza, 100 Montaditos, Pans & Company, Kentucky Fried Chicken, ADK Abbasid Döner Kebab, Zana Kebab, etc. Según un informe de la asociación española de franquiciadores contamos en el sector del “fast food” 34 franquicias operativas con un total de 2541 establecimientos en España, que da empleo a 28535 personas (Servicio Estadístico de la AEF, 2015). Por lo tanto seremos con nuestro “Imbiss” un rival insignificante comparado con el mercado nacional.

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Aunque la comida alemana es conocida en España desde hace mucho tiempo, no se han establecido muchos negocios dedicados a ofrecer platos culinarios con recetas originales alemanas. Nuestra competencia directa, los “Imbiss”, empezaron a montarse hace 3 años y medio en nuestra provincia. (El rey de la salchicha S.L.; Axesor: Informe 14/08/2015). Por lo tanto, podemos decir, que este concepto de negocio es realmente joven. Hablando del ciclo de vida de este tipo de negocio, nos encontramos en la fase de expansión. El hecho de que están funcionando durante más de 3 años y además están ampliando establecimientos, nos indicaría que son rentables.

Como explicado anteriormente, consideramos como competencia directa los “Imbiss” existentes y su probable expansión en el mercado. Como competencia indirecta más importante, tanto por la cantidad de establecimientos como por la política de expansión, contemplamos las franquicias “McDonald’s” y “Burger King”. Actualmente contamos con 32 filiales de “Burger King” en la provincia de Alicante ([www.burgerking.es/restaurantes](http://www.burgerking.es/restaurantes)) y 37 restaurantes “McDonald’s” ([www.mcdonalds.es/restaurante/buscador](http://www.mcdonalds.es/restaurante/buscador)). A continuación vemos el análisis DAFO tanto de McDonald’s como de Burger King, obtenido de fuentes de Internet. Comparando los dos análisis observamos que hay muchos aspectos semejantes.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Tabla 2: DAFO McDonald’s

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estudio de mercado indica que el consumidor tiene la sensación que la comida es mas sana en los restaurantes, con lo cual, adquieren esa preferencia</li> <li>• En hora punta se producen retrasos</li> <li>• Su posición dominante puede ser cuestionada</li> <li>• Pedidos mal dados y en mal estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Alta calidad de management</li> <li>• Compañía líder en el sector</li> <li>• Gran variedad de productos</li> <li>• Excelente tecnología y diseños</li> <li>• calidad/precio</li> <li>• Rapidez en el servicio con el sistema “listos para comer”</li> <li>• Excelente sistema de distribución</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Quejas y reclamaciones</li> <li>• Grupos de interés</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Cambio de tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevas tecnologías</li> <li>• Introducir nuevos productos</li> <li>• Apertura de nuevas sucursales</li> <li>• Aumento de las franquicias por el descenso de los precios</li> <li>• Introducir nuevos productos</li> <li>• Capital humano más cualificado</li> <li>• Co-branding y alianzas estratégicas</li> </ul>

Fuente: David Herrero Conesa, 2010, “Plan Estratégico McDonald’s”

Es evidente que los grandes aprovechan sus fortalezas para copar cada vez más el mercado y tienen una política de expansión muy profesional y a su vez agresivo. En este contexto están vigilando no solo a sus rivales más grandes (McDonald’s contra Burger King) si no también, a los nuevos competidores que entran en el mercado. En la siguiente tabla mostramos el DAFO de la franquicia Burger King.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Tabla 3: DAFO “Burger King”

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• El espacio es algo reducido en algunos restaurantes</li> <li>• El sabor de sus helados y apple pies no son del agrado del público en general. Solo de una parte</li> <li>• Publicidad televisiva escasa</li> <li>• Personal mal pagado que se siente explotado</li> <li>• Pocos locales de venta en comparación al líder del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte publicidad</li> <li>• Presencia mundial</li> <li>• Gran afluencia de público</li> <li>• Posee sala de juegos para niños, permite el recreo de los niños mientras los padres de familia consumen</li> <li>• Suficientes aparcamientos</li> <li>• Autoservicio que da comodidad al cliente de adquirir el producto sin bajarse del vehículo</li> <li>• Productos de cafetería</li> <li>• Precios razonables. Atractivas ofertas (2x1, descuentos etc.)</li> <li>• Calidad y variedad de productos</li> <li>• Internet gratuito</li> <li>• Rapidez en atención a clientes</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Alta higiene</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores con servicios y conceptos similares</li> <li>• Cambios gobierno</li> <li>• Reducción de calidad en producto</li> <li>• Que los empleados se rebelen en contra de los malos tratos</li> <li>• Alimentación no tan saludable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los restaurantes, ya que algunos son pequeños</li> <li>• Mejorar los helados y apple pies para que agraden a todo el público</li> <li>• Utilizar los medios televisivos para promocionarse</li> </ul>

Fuente: Camila Guiñazu, Agosto 2014, Análisis de DAFO de “Burger King” y Juan El Mejor, Análisis DAFO (Burger King)

Muchas de las amenazas y oportunidades encontradas tienen validez para nuestro emprendimiento y serán registradas en el DAFO de nuestro “Imbiss” más

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

adelante. De las fortalezas descritas debemos apoderarnos de las mismas en la medida de lo posible e igualmente lo expondremos en el DAFO propio. Una fuente muy válida de información para poder atraer clientes son las debilidades de nuestra competencia. Si somos capaces de convertir estas debilidades en nuestras fortalezas obtendremos una ventaja competitiva. De ahí proponemos las siguientes estrategias:

- Establecer una política de personal de continuidad evitando una alta rotación de empleados y asegurar un salario adecuado
- Fomentar el trato personal y amable con un servicio rápido
- Aprovechar el argumento de que se ofrece una alternativa a lo conocido de McDonald’s, Burger King, etc.
- Proveer personal de apoyo para épocas de mucha demanda y/o horas punta si es necesario
- Utilizar la máxima calidad de los productos como un aspecto diferencial (cocina tradicional alemana)

Resumiendo lo anterior podemos decir que entre los rivales directos e indirectos nos vemos ante un gran reto para poder copar nuestro sitio en el mercado. La competencia directa en forma de “Imbiss” se está expandiendo muy lentamente, pero es muy probable, que nos vayamos a encontrar con más emprendimientos de este estilo en el futuro. Esto influye y dificulta la posibilidad de copar los sitios clave para instalar nuestro “Imbiss”.

La competencia indirecta que vemos en las franquicias como McDonald’s y Burger King, entre otras, son muy agresivas por su marketing con ofertas continuas y acciones publicitarias, pero también por su política de expansión. Además, su grado de reconocimiento atrae a una gran cantidad de clientes. No

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

obstante, creemos lograr nuestro éxito al lado de esta competencia. El “Imbiss” que se encuentra delante del Media Markt en Alicante (“El Rey de la Salchicha”), nos daría el ejemplo: Éste se está manteniendo aun teniendo muy próximos, tanto un McDonald’s como un Burger King.

### **3.4.2. Dinámica competitiva**

Para entender bien la dinámica de la competencia debemos identificar las barreras de entrada en el mercado. Nuestro producto, es decir salchichas auténticas alemanas, cerveza alemana y otras comidas típicas alemanas, se pueden conseguir fácilmente en el mercado. Nuestra competencia directa no tendrá muchos problemas en cuanto a este punto para aprovisionarse de la materia prima. Lo que si es más difícil, es el saber hacer. Para preparar una salchicha auténtica alemana según receta de allí se requiere un conocimiento de la cultura alemana. Estoy observando que en los “Imbiss” actuales solo lo logran, donde los dueños o empleados sean alemanes. Por lo tanto, el conseguir esta autenticidad significa una dificultad para la entrada de posibles competidores. Pero solo puede ser una ventaja para nosotros, si sabemos vender que nuestros productos y su elaboración son realmente auténticos alemanes con un sabor diferencial, que finalmente aprecia el cliente.

Hablando de marcas, no hemos encontrado ninguna que hace especial referencia a nuestro producto “la salchicha”, salvo la franquicia Kurz&Gut. Pero esta franquicia tiene apenas presencia en nuestra zona y la encontramos más bien en centros comerciales.

El emprendimiento de nuestro negocio no supondría una inversión muy elevada si lo comparamos con los típicos restaurantes de franquicias. Mientras

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

nuestro emprendimiento supone un desembolso inicial de aproximadamente 68.000 €, hablamos de inversiones mínimas para emprender una franquicia de Burger King de 360.000 €, para McDonald's 450.000 € y para Pans & Company 300.000 € (Casillas, 2009). Por lo tanto, la entrada al mercado para nuestro emprendimiento resultaría más fácil, es decir, la barrera de entrada no es tan alta. El reto más grande para emprender nuestro negocio lo vemos en conseguir el sitio estratégico para ubicarlo. No es fácil convencer a los responsables p.ej. de una filial de Media Markt para que alquilen un espacio delante de su gran superficie y además a un precio razonable. Aparte habría que conseguir los permisos de urbanismo, sanidad, etcétera.

Por lo contrario, si hablamos de barreras de salidas, detectamos un problema considerable. Todos los establecimientos suelen contratar un alquiler durante un periodo elevado de tiempo, normalmente entre 5 y 10 años, con una cláusula en caso de romper el contrato antes de tiempo. P. ej. si por cualquier motivo quisiéramos finalizar el contrato antes, el plazo de preaviso puede estar entre 6 y 12 meses. Con esta barrera de salida, probablemente nuestra competencia aguantaría más tiempo, aunque económicamente no fuera rentable.

El ámbito legislativo pondría cierta dificultad para la apertura de nuestro negocio. En caso de que fuera un “Imbiss” ambulante tendríamos restricciones considerables, ya que este tipo de negocios solo están permitidos en mercadillos o en eventos con permisos especiales. Al ser nuestro “Imbiss” fijo e inamovible no tendría esta limitación (Nagelschmidt, n.d.). No obstante, sería necesario una licencia de apertura cuya autorización dependería de las autoridades correspondientes.

Nos faltaría analizar el poder negociador de nuestros proveedores. Como

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

ya hemos mencionado anteriormente, en Alemania disponemos de una gran variedad de proveedores de todos los productos necesarios para hacer funcionar nuestro negocio. No olvidemos que en Alemania existen más de 30.000 establecimientos de “Imbiss” (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, 2015). Es decir, que hablamos de un mercado bastante amplio con una gran cantidad de proveedores, los cuales nos facilitarían mucho la labor de encontrar los productos idóneos a buen precio y calidad.

***3.5 Valoración de la oportunidad de mercado***

En consecuencia del análisis de mercado realizado en los puntos anteriores y resumiendo toda la información obtenida, podemos resumirlo en el DAFO de nuestro emprendimiento ubicado en Elche (ver cap. 1.3) que sigue a continuación.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Tabla 4: DAFO de nuestro emprendimiento “El rincón Alemán”

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducido presupuesto para comunicación comercial</li> <li>• Espacio reducido y reducida capacidad para atender clientes</li> <li>• Poco conocido</li> <li>• Reducida variedad de productos</li> <li>• Muy pocos establecimientos en comparación con las franquicias existentes</li> <li>• Falta de popularidad para conseguir sitios estratégicos en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos relativamente nuevos y diferenciados</li> <li>• Alta calidad</li> <li>• Ubicación ventajosa, con mucho paso de gente</li> <li>• Trato personal y amable</li> <li>• Rapidez en atención al cliente</li> <li>• Ofrecemos también productos de cafetería</li> <li>• Precios razonables</li> <li>• Fácil montaje del establecimiento</li> <li>• Ofrecer WIFI gratis</li> <li>• Amplia disponibilidad de aparcamientos</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia existente con política expansiva y precios agresivos</li> <li>• Tendencia a la comida sana, baja en calorías</li> <li>• Cambios de gobierno, posible cambio de exigencias legislativas</li> <li>• Posible aparición de más competencia con el mismo producto</li> <li>• Clientes al aire libre, dependientes de inclemencias meteorológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del mercado de comida rápida</li> <li>• Consumidor agradece alternativa a la comida rápida usual</li> <li>• Expansión con más establecimientos</li> <li>• Creación de imagen corporativa y marca</li> <li>• Ampliar ofertas promocionales y acciones de marketing</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto en el cap. 3.1., el mercado de la comida rápida es grande y crece continuamente. Las personas tienen cada vez menos tiempo para prepararse la comida ellos mismos y muchas personas que trabajan a tiempo

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

completo aprecian la oferta del “fast food” para comer algo rápido.

La competencia directa, es decir los “Imbiss” existentes y posibles imitadores, pueden ser un problema al conseguir sitios estratégicos para ubicar nuestro negocio. Pero el número de nuevas aperturas de estos “Imbiss” en los últimos años no es preocupante. Por otro lado, nos encontramos con una competencia muy agresiva con las cadenas de franquicias. Nos ponen el listón en cuanto a calidad y precio muy alto. Sólo si sabemos aprovechar nuestra ventaja de ofrecer algo diferente, de calidad y a buen precio, seremos capaces de lograr nuestro éxito. Y como nos muestra el ejemplo de “El Rey de la Salchicha, S.L.” es posible (ver cap. 3.4.1.).

El capital inicial para emprender nuestro negocio es mucho inferior a la competencia. La barrera de entrada por lo tanto es más pequeña. La gran dificultad de entrada la encontramos en buscar y conseguir la ubicación ideal para nuestro emprendimiento. Como barrera de salida del negocio, sería el contrato de alquiler del espacio debido a las posibles cláusulas de permanencia (ver cap.3.4.2).

El poder negociador de los proveedores no es un aspecto que tenga mucho peso, puesto que tendríamos libre elección con una gran variedad y cantidad de posibles proveedores (ver cap. 3.4.2.).

## **4. PLAN DE MARKETING**

En los capítulos anteriores hemos definido por un lado, los productos y servicios que vamos a ofrecer y por otro, hemos analizado el mercado con sus limitaciones, la demanda y la oferta existente, llegando a la conclusión de que hay una oportunidad real de negocio.

En este capítulo nos dedicamos a exponer la realización del plan de marketing. Primeramente resumimos los principales objetivos y la estrategia del posicionamiento. A continuación desarrollamos nuestra estrategia considerando las 4 variables: promoción, precio, producto y distribución, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **4.1 Estrategia de posicionamiento y objetivos de mercado**

Con la definición de nuestro posicionamiento identificamos nuestra propuesta de valor y contestamos a la pregunta de nuestros clientes: ¿Por qué debo ir a “El Rincón Alemán”? (Kotler y Armstrong, 2008). Podemos resumir con la siguiente declaración de posicionamiento el atractivo de nuestro producto y servicio que motiva al cliente a elegirnos: “El rincón Alemán ofrece la auténtica “Currywurst” alemana de calidad, hecha según recetas tradicionales, servida con rapidez a un precio razonable y en un ambiente acogedor, parecido a un “Biergarten” alemán”. Si nos comparamos con los “Imbiss” existentes, nuestro objetivo es ofrecer “más por lo mismo” (Kotler y Armstrong, 2008). Es decir, al mismo precio ofrecemos un producto y un ambiente auténtico alemán. Para lograrlo, enseñaremos a nuestro personal unos aspectos claves en la preparación y elaboración de las comidas y el conocimiento de la tradición alemana.

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Somos conscientes que nuestra participación en el mercado de la comida rápida en nuestra provincia será insignificante. Por ello nuestro primer objetivo no es conseguir una cuota respetable de mercado, sino alcanzar una venta anual mínima en el primer año de 115.000 €, que es un importe que da un margen satisfactorio. Por otro lado, tenemos como objetivo adicional establecer con “El rincón Alemán” un nombre que sea reconocido por nuestros clientes y que lo identifiquen con los valores descritos en nuestra declaración de posicionamiento. La cantidad de clientes fieles que vuelven a consumir en nuestro establecimiento servirá de barómetro del éxito. Nuestros empleados apuntan en un registro la cantidad de clientes que repiten. De esta forma crean una estadística de “clientes fieles”. El objetivo es conseguir al final del primer año que el porcentaje de este grupo de clientes sobre el total sea un 30%. Para los 2 años siguientes aspiramos a un crecimiento tanto en venta, como en el porcentaje de clientes fieles, del 5% anual.

#### ***4.2 Política de producto***

En nuestra declaración del posicionamiento definimos nuestro producto estrella “Currywurst”. Podríamos compararlo con los productos estrella de McDonald’s que es el “Big Mac” o en el caso de Burger King es el “Whopper”.

Imagen 4: Currywurst



Fuente: flickr website

Esta salchicha con salsa picante de curry la servimos en la tradicional tarrina de papel duro y con un tenedor de madera y un panecillo. Se ofrecen 3 tipos de salchichas: La auténtica salchicha blanca (cerdo), la salchicha de ternera, para clientes que no les gusta la carne de cerdo, y una de carne de ave, para los clientes que prefieren una comida más sana. Además incorporamos los siguientes productos en nuestra oferta:

La salchicha “Bratwurst”, un panecillo con salchicha dentro, puede llevar la salchicha con los 3 tipos de carne, como la salchicha “currywurst” y el “Gulasch”, que es comparable con la carne en salsa española, pero con una salsa con muchas especias y picante.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Imagen 5: “Bratwurst”



Fuente: lavitarandom website

Imágen 6: Gulasch



Fuente: Elaboración propia

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Luego tenemos patatas fritas y los Bretzel.

Imagen 7: Patatas fritas



Fuente: Website upload.wikimedia.org

Imagen 8: Bretzel



Fuente: Website auntieannes

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Como salsas ofrecemos la salsa de curry, ketchup, mayonesa y mostaza.

En cuanto a las bebidas tendremos:

- Cerveza alemana de botella
- Cerveza alemana de barril
- Cerveza nacional (más económica)
- Cerveza sin alcohol
- Radler (cerveza con limonada o casera)
- Nestea
- Agua sin y con gas
- Limonada, cola, etc.
- Zumos (naranja, melocotón, piña)
- Café (solo, cortado, con leche)
- Orujo alemán

En ningún caso consideraremos este surtido de comidas y bebidas como “cerrado”. Lo consideramos más bien como punto de partida. El objetivo más importante de la empresa es la satisfacción de las necesidades del cliente. La información que recibe nuestro personal al atender al cliente nos es de vital importancia. Todas las quejas y propuestas serán analizadas y si posible, puestas en práctica. En el caso que se repita el deseo de varios clientes solicitando algún producto que no esté en nuestro surtido, estaremos abiertos a una ampliación de nuestra carta. Obvio decir que la rentabilidad económica y el cumplimiento de nuestro plan estratégico son imprescindibles.

Hemos mencionado en varias ocasiones la importancia de conservar la

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

autenticidad alemana tanto en la imagen de nuestro establecimiento como en el servicio prestado por nuestro personal. Nuestro “Imbiss” estará formado por una caseta rústica de madera que nos recuerde a las típicas casas de madera alemanas que encontramos en la Selva Negra. Con las sillas y mesas también de madera, además de las sombrillas típicas conocidas en nuestros jardines de cerveza alemanes, completaremos este ambiente típico alemán. A continuación mostramos una foto del Imbiss “Biergarten” en el Mediamarkt en Elche donde se muestra este tipo de establecimientos:

Imagen 8: Imbiss “Biergarten” delante del Mediamarkt en Elche



Fuente: Elaboración propia

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Pequeños detalles como posavasos de cartón (Bierdeckel) y palitos salados (Salzstangen) que ofrecemos con la cerveza son muy típicos en Alemania. La música de fondo nos crea adicionalmente una ambiente acogedor.

Al igual que nos cuidamos mucho de la estética de nuestro local, es importantísimo guardar un orden y una limpieza, así como una higiene impecable. Daremos a nuestro personal las indicaciones necesarias para asegurar estos puntos y vigilaremos continuamente su cumplimiento.

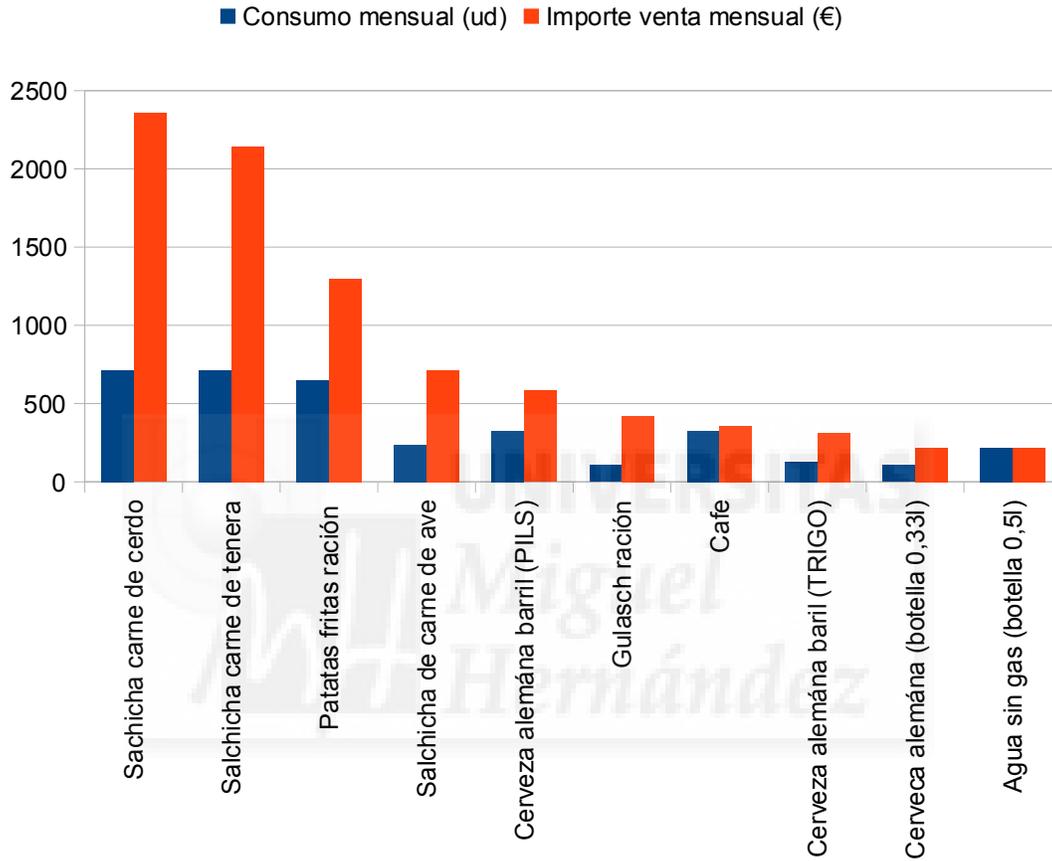
#### ***4.3 Política de precios***

La política de precios es un factor muy importante en el plan de marketing y afecta directamente a la rentabilidad del negocio. El planteamiento de nuestro emprendimiento está limitado por los factores externos. Los precios de la competencia nos ponen el listón y para poder vender nos vemos obligados a igualar nuestros precios a este nivel. Pero esto no es preocupante. En la estrategia de posicionamiento elegimos el “más por lo mismo”. Por lo tanto tenemos, como ya hemos explicado en el cap. 4.1., una ventaja competitiva. Más adelante en el cap. 8 “Plan económico financiero” analizaremos los factores internos, como la estructura de costes, la rentabilidad que se espera obtener o los objetivos de marketing y donde demostraremos que con estos precios, la viabilidad del negocio está asegurado.

El siguiente gráfico muestra un Pareto de los 10 productos que según nuestra estimación logran alcanzar el mayor importe de venta:

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

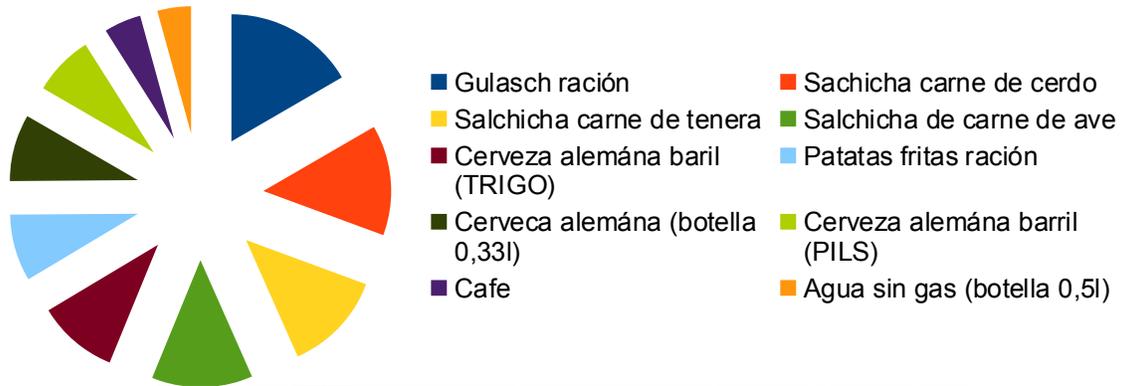
Grafico 1: Pareto – Productos de mayor importe de venta mensual



Fuente: Elaboración propia

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Grafico 2: PVP de los 10 productos con más venta por mes



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: PVP de los 10 productos con más venta

Producto	Precio Venta
Gulasch ración	3,90 €
Sachicha carne de cerdo	3,30 €
Salchicha carne de tenera	3,00 €
Salchicha de carne de ave	3,00 €
Cerveza alemana baril (TRIGO)	2,40 €
Patatas fritas ración	2,00 €
Cerveca alemana (botella 0,33l)	2,00 €
Cerveza alemana barril (PILS)	1,80 €
Cafe	1,10 €
Agua sin gas (botella 0,5l)	1,00 €

Fuente: Elaboración propia

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Como se aprecia en la tabla, los precios de venta al público de cada uno de los productos quedan todos por debajo de 4 euros. En el gráfico 2 comparamos los precios de venta al público de estos 10 productos.

#### ***4.4 Política de distribución y ubicación***

El hecho de vender nuestros productos y servicios directamente al consumidor final hace que la distribución sea directa, no contamos con intermediarios y por lo tanto, la distribución se reduce a la creación y al consumo de la oferta en el mismo lugar.

La ubicación del “Imbiss” es uno de los factores claves que tenemos que tener en cuenta a la hora de decidir abrir o no un nuevo establecimiento. Es muy importante que el “Imbiss” esté situado en un lugar donde haya un paso abundante de gente. En Alemania los encontramos p.ej. delante de hipermercados, en la cercanía de colegios, al lado de discotecas o en polígonos industriales cerca de empresas que emplean una gran cantidad de trabajadores. El ejemplo lo tenemos con los “Imbiss” “El Rey de la salchicha” y “Biergarten”, ambos están situados enfrente de un Media Markt en centros comerciales. La gran ventaja es la cantidad de aparcamientos justamente enfrente y todos los clientes de Media Markt para entrar en él, deben de pasar por delante del “Imbiss”. La misma estrategia la aplicaremos nosotros.

#### **4.5 Política de comunicación**

En el cap. 4.1. declaramos el posicionamiento de nuestra empresa. Queremos ser fiel a este planteamiento por lo cual es importante adaptar nuestra política de comunicación en concordancia.

Ni el “Imbiss”, ni la salchicha “Currywurst” tienen mucha popularidad en España. Sin embargo, en Alemania contamos con más de 30.000 establecimientos “Imbiss” (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, 2015) e incluso existe en Berlín un Museo dedicado al tipo de salchicha “Currywurst” (<http://currywurstmuseum.com>). A todas las personas a las que comentamos esto aquí en España se sorprenden mucho de ello y despierta gran interés. Deberíamos aprovecharnos de este hecho imprimiendo un folleto informativo en la línea del “Storytelling” que pondríamos a disposición de nuestros clientes. A su vez incluimos nuestra propia promoción, haciéndonos conocer. Pero nuestro objetivo debe ser la conexión con el cliente, despertar su interés y crearles un deseo. Lo conseguimos contando historias reales relacionadas con el Imbiss, la salchicha Currywurst y anécdotas sobre el tema, ofreciendo así a los clientes ser partícipes de esta cultura (Jimenez, 2012). Podríamos actualizar esta hoja informativa de vez en cuando con más información sobre la cultura alemana según la época del año. Estamos pensando en acontecimientos como es la fiesta de la cerveza “Oktoberfest”, los mercados navideños “Weihnachtsmarkt”, o la fiesta de primavera “Maifest”.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Imagen 10: “Oktoberfest” en Munich



Fuente: Bestholidaystips, 2015

Podríamos incluso integrar temporalmente algunos productos típicos relacionados a estos eventos en nuestra oferta. Estos podrían ser “Weisswürste”, una salchicha blanca cocida que se come con mostaza dulce; el “Glühwein”, un vino caliente que es la bebida más típica de los mercados de navidad “Weihnachtsmärkte” o el “Maibock”, una cerveza fuerte y especial que se sirve en primavera.

Imagen 11: “Weihnachtsmarkt” en Dresden



Fuente: Super-Weihnachtsmarkt

Imagen 12: “Glühwein”



Fuente: aus-meinem-kochtopf

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Otra forma de atraer a los clientes es dar servicios adicionales como el WIFI. Mucha gente que acude al “Imbiss” tendrá la necesidad de conectarse a Internet. Para satisfacer esta necesidad y gratuitamente ofreceremos WIFI. De esta forma, podremos captar clientes que aprecien este servicio y posiblemente decidan consumir sólo por el uso del WIFI gratis.

Especialmente al inicio de nuestra actividad, deberemos poner mas energía en darnos a conocer y atraer clientes. Tenemos que crear una base de clientes fieles que nos garantice una facturación mínima y además, al tener un buen concepto de nosotros, la publicidad del boca a boca nos traerá más clientes. Un grupo de personas que quisiéramos ganar como clientes fieles son por ejemplo, aquellos que trabajan en la cercanía de nuestro negocio. Para captarlos ofreceríamos a todas estas personas un descuento especial si consumieran en “El Rincón Alemán”. También ofertaríamos durante la apertura del establecimiento pruebas gratis de salchichas y realizaríamos acciones promocionales como p.ej.: por la compra de dos “Currywurst”, una bebida gratis.

Para la inauguración existe otro método para darse a conocer sin asumir muchos gastos. Con redactar un artículo en el periódico local con el título “la tradicional comida alemana “Currywurst” conquista nuestro pueblo”, podemos por un lado, anunciar nuestra apertura y por otro, informar a una gran público de nuestro producto.

Otra forma de anunciarse con un coste prácticamente nulo es a través de páginas en internet y aplicaciones para móviles de búsqueda de restaurantes. Contamos con una serie de empresas que ofrecen este servicio como Tripadvisor, Buscorestaurantes, Gastroeconomy, Eltenedor, y Atrapaco. Dándonos de alta en

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

estos servicios, tendríamos acceso a una multitud de clientes. Intentaríamos mencionar en estos sitios la dirección de nuestra página de internet propia donde presentemos nuestra empresa. Asimismo, crearemos una cuenta en facebook invitando por este medio a amigos, conocidos y demás a visitar nuestro establecimiento e informarles de las últimas noticias.

***4.5 Sistema de información y control de marketing***

En el cap. 4.1. hemos fijado 2 objetivos claros y medibles a conseguir en los primeros 3 años desde que abrimos el negocio. En cuanto a la venta tendremos mensualmente un resultado que deberemos analizar y contrastar con el objetivo. En caso de desviaciones analizaremos con el personal y con clientes las causas. Puede que algunas de las acciones promocionales no tengan el éxito esperado y de la información obtenida, tanto de los clientes como del personal, plantearíamos un cambio para conseguir la venta estipulada.

El segundo objetivo planteado en el cap. 4.1. es el grado de fidelización de clientes. Nuestro personal llevará un registro que recoge los datos de los clientes fieles. El cliente fiel será aquel que vuelve mínimo 4 veces en un mes para consumir. Mensualmente se revisarán y analizarán los resultados.

***4.6 Sistema de satisfacción del cliente***

Nuestro negocio consiste en dar un servicio al cliente. Por lo tanto la atención al cliente debe ser impecable, siendo esto un factor vital para lograr el éxito del negocio. Transmitir los valores que especificamos en el cap. 4.1. tiene

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

que ser una obligación y procuramos tanto en la elección de nuestro personal como en su formación de asegurar al máximo el cumplimiento de estos valores.

Periódicamente tendremos charlas con nuestro personal para validar si observamos carencias en nuestra relación con el cliente para subsanarlos. Nosotros, como responsables del emprendimiento, nos vemos también obligados a entrevistar de vez en cuando a nuestros clientes para obtener información sobre su grado de satisfacción de los productos, los precios, el servicio, las promociones y demás aspectos que nos puedan plantear. Una forma sencilla de captar información es sentarse a tomar algo en el establecimiento mientras observamos tanto los hábitos como los comentarios de los clientes.



## **5. PLAN DE OPERACIONES**

Nuestro emprendimiento, la creación de una empresa de servicios, no requiere un plan de operaciones muy amplio. Se reduce a la elaboración de las comidas y en servir los productos al cliente.

### **5.1 Estrategia de Operaciones**

Nos basamos en la declaración del posicionamiento y los objetivos obtenidos en el cap. 4.1. para definir nuestra estrategia de operaciones. Los factores a cumplir serán:

#### Servicio rápido:

El cliente no debe esperar más de lo necesario para estar servicio. En caso de aglomeración de clientes el personal tiene que ser ágil y no perder tiempo innecesariamente. El personal debe de estar preparado para horarios de mucha afluencia de clientes para reducir los tiempos de espera.

#### Productos de calidad:

La comida debe de servirse recién hecha. El aceite de la freidora debe cambiarse en cuanto afecte al sabor de las patatas. Antes de servir una salchicha que ha estado demasiado tiempo en el grill, se tira. Todas las comidas calientes se sirven calientes.

#### Trato amable y competente:

El personal tiene siempre una sonrisa para el cliente y le asesora en la elección de la comida o bebida que más se adapte a sus necesidades.

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Conoce la diferencia entre los diferentes productos y sabe venderlos.

Higiene y limpieza:

Tanto la barra como las instalaciones dentro del “Imbiss” deben de estar impolutas. El personal tiene que tener un aspecto limpio. En caso de tener pelo largo tiene que estar recogido. Al preparar los productos tienen que asegurarse de que no haya ningún tipo de suciedad (pelos, suciedad en vasos, suciedad en tarinas, etc.)

***5.2 Descripción del proceso productivo***

Nuestro personal no requiere de una formación específica para cumplir con las tareas que realizamos en el “Imbiss”. La única exigencia que existe es que tienen que poseer un certificado de sanidad de manipulador de alimentos, que les autorice a preparar comidas para la venta al público. Las tareas a realizar son las siguientes:

- Preparar patatas fritas en la freidora
- Asar las salchichas
- Preparar y calentar el “Gulasch”
- Preparar cafés en cafetera
- Servir cerveza incluyendo el cambio del barril
- Gestionar cobros en caja
- Asesorar al cliente
- Mantener limpias las instalaciones

El “Imbiss” pertenece a la gastronomía del autoservicio. Es decir, nuestro personal

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

no atiende las mesas y solo sirve en la barra. Esto nos ahorra el personal de camareros y la labor que conlleva.

### **5.3 Aprovechamientos**

Para el desarrollo de nuestra actividad será necesario adquirir las materias primas, suministros y componentes adecuados en la cantidad, plazo y precio de proveedores oportunos.

En las siguientes dos tablas resumimos la información de los productos que son necesarios para el desarrollo de nuestra actividad gastronómica. En la primera tabla estimamos la cantidad de productos por día y en la segunda tabla identificamos el proveedor de cada producto y el precio.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Tabla 6: Consumo diario de productos

<b>Producto</b>	<b>Cantidades Diarios</b>
Salchicha carne de cerdo (ud)*	33
Salchicha carne de ternera (ud)*	33
Salchicha de carne de ave (ud)*	11
Patatas fritas ración (200 gr)	30
Gulasch ración (200 gr)	5
Panecillos (ud)	70
Mayonesa (kg)	0,2
Ketchup (ltr)	1
Salsa Curry (ltr)	3
Mostaza (gr)	50
Aceite (ltr)	3
Bretzel (ud)	5
Palitos salados (bolsas de 250 gr)	10
Agua sin gas (botella)	10
Agua con gas (botella)	2
Cerveza alemana (botella)	5
Cerveza alemana barril (ltr)	5
Cerveza alemana barril trigo (ltr)	6
Cerveza nacional (lata)	5
Cerveza sin alcohol (lata)	1
Radler (lata)	1
Nestea (lata)	3
Fanta (lata)	3
Coca Cola (lata)	5
Zumo de naranja (botella)	0,5
Zumo de melocotón (botella)	0,5
Zumo de piña (botella)	0,5
orujo alemán (vaso de 0,03 ltr)	0,5
Café (tasa, vaso contiene 5 gr)	15
Agua (para café – garrafa 5l)	2
Sobre azúcar (pack 100)	0,15
Sobre Edulcorante (pack 250)	0,06
Leche (ltr)	1
Servilletas (pack 2000)	0,06
Tenedor madera (pack 1000)	0,09
Tarina pequeña salchicha (pack 2000)	0,025
Tarina pequeña patatas (pack 2000)	0,01
Tarina grande (pack 800)	0,0125

\* calculamos que se pierde un 10%

Fuente: Elaboración propia

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Tabla 7: Proveedor por producto y precio

<b>Producto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio (€)</b>	<b>Medida</b>
Salchicha carne de cerdo	Suministros Carnicos Rios, S.L.	0,64 €	ud
Salchicha carne de ternera	Suministros Carnicos Rios, S.L.	0,94 €	ud
Salchicha de carne de ave	Suministros Carnicos Rios, S.L.	0,72 €	ud
Patata frita ración	Macro	1,30 €	kg
Gulasch ración	Landmetzgerei Dorer	9,33 €	kg
Panecillos	Suministros Carnicos Rios, S.L.	0,29 €	ud
Mayonesa (Kraft)	Macro	3,48 €	kg
Ketchup (litr)	Macro	1,86 €	litr
Salsa Curry (frasco 875 ml)	Aldi	1,99 €	ud
Mostaza (tarina 210 gr)	Aldi	0,79 €	ud
Aceite (litr)	Macro	1,69 €	litr
Bretzel	Suministros Carnicos Rios, S.L.	0,54 €	ud
Palitos salados (bolsas de 250 gr)	Aldi	0,59 €	ud
<b>Bebidas</b>			
Agua sin gas (botella 0,5l)	Aldi	0,17 €	ud
Agua con gas (botella 0,5l)	Aldi	0,19 €	ud
Cerveza alemana (botella 0,33l)	Aldi	0,75 €	ud
Cerveza alemana barril (TRIGO)	Costablanca Trading, S.L.	2,00 €	litr
Cerveza alemana barril (PILS)	Costablanca Trading, S.L.	2,18 €	litr
Cerveza nacional (lata)	Carrefour	0,50 €	ud
Cerveza sin alcohol (lata)	Carrefour	0,51 €	ud
Radler (lata)	Carrefour	0,55 €	ud
Nestea (lata)	Carrefour	0,50 €	ud
Fanta (lata)	Carrefour	0,43 €	ud
Coca Cola (lata)	Carrefour	0,55 €	ud
Zumo de naranja (botella 0,2l)	Carrefour	0,62 €	ud
Zumo de melocotón (botella 0,2l)	Carrefour	0,68 €	ud
Zumo de piña (botella 0,2l)	Carrefour	0,68 €	ud
orujo alemán	Carrefour	17,72 €	litr
Café	Kaffee frei Haus	15,90 €	kg
Agua (para café – garrafa 5l)	Carrefour	1,35 €	ud
Sobre azúcar (pack 100)	Cafés sol y crema (internet)	2,20 €	Pack
Sobre Edulcorante (pack 250)	Cafés sol y crema (internet)	4,90 €	Pack
Leche	Carrefour	1,15 €	litr
<b>Utensilios</b>			
Servilletas (pack 2000)	Macro	3,55 €	Pack
Tenedor madera (pack 1000)	Pack2go (internet)	4,79 €	Pack
Tarina pequeña salchicha (pack 2000)	Pack2go (internet)	48,99 €	Pack
Tarina pequeña patatas (pack 2000)	Pack2go (internet)	37,90 €	Pack
Tarina grande (pack 800)	Pack2go (internet)	33,59 €	Pack

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Infraestructuras**

La Localización de nuestro establecimiento tiene mucha importancia como explicamos en el cap. 3.3.2. y 4.4. En la provincia de Alicante tenemos una gran cantidad de centros comerciales con tiendas de grandes superficies como Media Markt, Leroy Merlin, Eroski, Carrefour, Mercadona, etc. El objetivo debe ser alquilar un espacio lo más próximo posible a la salida de grandes comercios. La superficie requerida se obtiene sumando los metros cuadrados que ocupa la caseta más una terraza delante de la barra de la caseta, donde ubicamos las mesas y sillas. Calculamos para el terreno de la caseta  $3,5 \text{ m} \times 3,5 \text{ m} = 12,25 \text{ m}^2$  y para la terraza  $7,0 \text{ m} \times 4,0 \text{ m} = 28 \text{ m}^2$ , o sea en total unos  $40,25 \text{ m}^2$ . Otro requisito que tiene que tener el lugar donde se monta la caseta será la posibilidad de conectarlo con agua potable, desagüe y a la corriente eléctrica. Según el informe de [www.idealista.com](http://www.idealista.com) estipulamos un coste medio de alquiler por metro cuadrado en un centro comercial de 30 € (Martínez, 2010). Con los  $40,25 \text{ m}^2$  que ocupamos calculamos un alquiler de 1.207 €. Este gasto influye en los gastos de producción que detallamos en cap. 5.5.

Entre la maquinaria y las instalaciones tenemos que hacer una primera inversión. Aunque existe un mercado de segunda mano, donde nos podríamos abastecer de algunos de las instalaciones que necesitamos, preferimos comprarlo nuevo. Así tenemos una garantía y la probabilidad de que se rompa alguna de las adquisiciones es inferior. En el anexo 3 desglosamos cada una de las Instalaciones que nos hacen falta para el comienzo de nuestra actividad. En suma, calculamos un desembolso de aprox. 35.000 euros (IVA incluido).

### **5.5 Costes de Producción**

A continuación mostramos en una tabla el resumen de todos los costes.

Tabla 7: Costes de producción

<b>Costes</b>	<b>Año 1 (€)</b>	<b>Año 2 (€)</b>	<b>Año 3 (€)</b>
<b>INVERSIONES</b>			
Maquinaria y mobiliario	7048	0	0
Instalaciones	11831	0	0
Herramientas y equipos	826	0	0
Informáticos	635	0	0
<b>EXISTENCIAS</b>			
Materiales directos	4194	0	0
<b>CONSUMOS</b>			
Materiales directos	20394	21414	22485
Materiales indirectos	-	-	-
<b>GASTOS</b>			
Gastos de alquiler	1207	1267	1330
Gastos de Acondicionamiento	6364	0	0
Reparaciones y conservación	360	378	397
Suministros	7140	7497	7872
Subcontratación	0	0	0
Transportes	0	0	0

Fuente : Elaboración propia

## **6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Este plan de organización facilita todos los datos necesarios para definir la estructura organizativa de nuestra empresa. Lo separamos por los temas “Estructura organizativa”, “Retribución”, “Política de motivación” y “seguridad e higiene”, que analizamos en los siguientes capítulos.

### **6.1 Estructura organizativa**

El planteamiento de nuestro “Imbiss” solo contempla la contratación de tres personas para poder ejecutar las tareas propuestas en el cap. 5.2. y cubrir un horario de atención al cliente de las 10 de la mañana a las 10 de la noche, de lunes a sábado. El hecho de contratar 3 empleados es por cubrir las épocas vacacionales o en caso de enfermedad de uno de los empleados para cubrir este tiempo.

Habrán dos puestos a tiempo parcial y uno a tiempo completo. Exigimos una cierta flexibilidad de horario puesto que no se cierra el “Imbiss” durante todo el año y es necesario encajar el horario laboral de cada uno de los empleados para cubrir las 12 horas diarias de lunes a sábado.

La formación necesaria para poder ejecutar el trabajo es una formación básica. La única exigencia que pedimos para poder ejercer el trabajo será la posesión del certificado o carnet de manipulador de alimentos. Los trabajos a realizar en el “Imbiss” son fáciles de aprender y se transmiten las habilidades necesarias en una breve introducción de trabajo.

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

En la contratación del personal tendremos muy en cuenta la actitud y experiencia de los candidatos. Favoreceremos a aquellas personas que tengan experiencia en restauración u hostelería. Imprescindible es un comportamiento amable y servicial. Como explicamos en el cap. 3.4.2. queremos dar a nuestro negocio una imagen autentica alemana. Si lo traducimos al personal, sería conveniente que éste sea conocedor de la cultura alemana y así transmitir y “vender” esta cultura. No tiene que ser necesariamente un alemán, pero si conocer las costumbres y fiestas típicas alemanas como hemos explicado en el cap. 4.4., p.ej. que haya viajado a Alemania y haya podido conocerlo allí.

La búsqueda del personal adecuado la realizaremos a través del Servef o en nuestro ámbito familiar o de amistades. Sólo en caso de no obtener candidatos válidos con este método, consideraremos la posibilidad de lanzar anuncios en periódicos o internet.

#### **6.2 Retribución**

En cuanto a retribuciones nos guiamos por los sueldos que marcan los convenios. Está previsto aplicar unos incentivos sobre la venta realizada, pero no se aplicará hasta que se confirme una venta mínima pronosticada durante los primeros 6 meses. Con los datos obtenidos se evaluará si es viable introducir una cantidad de bonificación por objetivos obtenidos.

#### **6.3 Política de motivación**

Como explicamos en el capítulo anterior tenemos en consideración un sistema de bonificación en función de objetivos alcanzados, que será en nuestro caso alcanzar la meta de facturación. No obstante es necesario tener unos datos

### ***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

respecto al desarrollo de nuestro emprendimiento durante los primeros meses en cuanto a aspectos económicos. Si la situación lo permite se realizarán estas compensaciones.

Periódicamente tenemos que hablar con nuestro personal para aclarar dudas, dar apoyo en el trabajo, captar ideas de mejora e integrar a nuestros empleados en la toma de decisiones de la empresa. De esta forma, se sienten parte vital de la empresa, y esto, es un factor que aumenta su autoestima y motivación.

#### **6.4 Seguridad e higiene**

Aunque nuestra empresa no pertenece a la rama de industria que contempla muchos más factores de riesgo en el trabajo, no podemos negar que existen riesgos al trabajar en un “Imbiss”. Tenemos aparatos que funcionan con corriente eléctrica y calentamos aceite y planchas para preparar la comida que conlleva un cierto riesgo. La ley de prevención de riesgos laborales nos obliga a seguir unas pautas que se han de cumplir. Para cumplir con este deber contrataremos a una empresa para el seguimiento y cumplimiento de estas obligaciones cuyo impacto en costes están contemplados en el cap. 5.5., incluyendo la adquisición de un extintor.

Al tratarse de un negocio en el ámbito de la restauración donde se manipulan alimentos, la reglamentación es muy estricta y sanidad realiza periódicamente inspecciones. Es importante cumplir toda la normativa en aspectos de higiene en cuanto a almacenamiento y manipulación, instalaciones, etcétera.

## **7. FORMA JURÍDICA Y AGENDA DE CONSTITUCIÓN**

### **7.1 Forma jurídica del negocio**

En cap. 1.3. decidimos emprender el negocio en forma de una sociedad limitada. Como promotor único tendremos Sr. Peter Franz Gottlob que aporta el 100% del capital necesario para comenzar el proyecto con una inversión total de aprox. 66.000,00 euros. Al elegir la sociedad limitada como forma jurídica reducimos el riesgo financiero. Es decir, la posible pérdida se reduce al capital aportado.

El epígrafes del IAE que nos corresponde será el 671.5 Restaurantes de un tenedor, aunque mientras no pasamos una facturación de un millón de euros estaremos exentos de este impuesto.

### **7.2. Trámites legales y agenda de constitución**

Una vez escogida la forma jurídica de la S.L.U. y definido el nombre de la misma que es “PEGOARPE S.L.U.” pasamos a realizar los trámites legales. El nombre “El Rincón Alemán” no hemos elegido por evitar que haya coincidencias con otras denominaciones sociales, puesto que ya existen con el mismo nombre. Optamos por realizar los trámites de constitución por medios telemáticos para así ahorrar tiempo y dinero. La tramitación la realizaremos contando con el apoyo de los PAIT, **P**untos de **A**sesoramiento e **I**nicio de **T**ramitación (Crear Empresas, 2015).

- Presentación de datos necesarios para iniciar los trámites de constitución (DNI del socio único y su cónyuge, tarjeta de seguridad social, Epígrafes del

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

IAE, datos del domicilio de la empresa, cuenta bancaria para realizar los pagos, etc.)

Aquí cumplimentamos el **D**ocumento **Ú**nico **E**lectrónico (DUE) que pasa posteriormente a las distintas administraciones por vía telemática. La cita con la Notaría se creará automáticamente.

- Presentación del certificado de desembolso del capital social para el otorgamiento de la escritura de constitución en la Notaría.

A continuación recibirá cada organismo la parte del DUE que le corresponde para efectuar los trámites correspondientes.

En resumen, los pasos para la constitución son (Crear Empresas, 2015):

- Cumplimentación DUE en PAIT
- Reserva de la Denominación Social
- Otorgamiento de la Escritura de constitución en Notaría
- Solicitud del NIF provisional
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
- Trámites en la seguridad social
- Expedición de la Escritura inscrita
- Solicitud del NIF definitivo
- Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

Otros tramites:

- Realización de un proyecto o demostrar el cumplimiento de la normativa vigente en cuanto a sanidad, seguridad, protección al consumidor, instalación eléctrica, salida de humos etc.
- Inscripción en el Registro Sanitario de Establecimientos Alimentarios Menores
- Petición de licencia de apertura



## **8. Plan Económico-Financiero**

En el anexo 4 “Plan Económico-Financiero” detallamos en varias tablas el “Plan Económico-Financiero” recogiendo toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio está cumpliendo las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

Todos los datos recogidos en los capítulos anteriores sirven como input para redactar dicho plan incluyendo el balance del activo y pasivo de la empresa, el plan de inversión, la amortización contable, el pronóstico de ventas, recursos humanos, cuenta de pérdidas y ganancias, política de cobros y pagos y el plan de tesorería.

Esperamos, según nuestros cálculos, un beneficio alrededor de 7000 euros anuales en el primer año. Teniendo en cuenta una inversión de 66.000 euros, esto es un valor satisfactorio. Como ratio de la rentabilidad obtenemos en el primer año un ROI (Return On Investment) de aprox. 12%, lo cual es muy positivo. Quiere decir que en aproximadamente 10 años tendríamos recuperado el capital invertido.

Igualmente contamos con unos ratios financieros y de eficiencia satisfactorios como por ejemplo el endeudamiento o apalancamiento que cifra un 0,06 y la rotación del circulante que cifra un 2,19.

No obstante debemos controlar muy detenidamente las ventas semanales para cumplir la mínima venta. El punto de equilibrio o sea el volumen de ventas anuales a partir del cual se genera beneficio son alrededor de 100.000 euros.

## **9. Conclusiones**

Con este plan de negocio estamos demostrando que en España también podría funcionar el concepto del “Imbiss”, que en Alemania tanto éxito tiene. La rentabilidad estaría garantizada según nuestros cálculos e incluso alcanzaríamos unos resultados financieros con un ROI que ronda los 12%, siempre y cuando los pronósticos de venta se cumplan.

Con nuestro análisis de mercado se evidencia el continuo crecimiento del mercado de la comida rápida y damos ejemplos como por ejemplo la cadena “Kurz & Gut” encuentra consumidores y aceptación para la comida alemana en nuestro país. Es más, con nuestras auténticas salchichas “Currywurst” y “Bratwurst” como con el “Gulasch” ofrecemos al cliente en nuestra provincia una alternativa novedosa a la comida rápida ya conocida, como hamburguesas, pizzas, bocadillos y demás.

Durante el análisis de nuestra competencia detectamos un alto nivel en calidad y servicio, igual como precios muy competitivos. Nosotros deberíamos igualar estas prestaciones, pero además ofrecer una alternativa culinaria que se basa en recetas auténticas alemanas. Añadiendo un ambiente típico alemán y acogedor conseguimos una ventaja competitiva.

Nuestra clientela serán sobre todo personas de paso que por falta de tiempo aprovechen para comer algo rápido en nuestro “Imbiss”. Por lo tanto, el lugar donde establecer nuestro “Imbiss” debería ser preferiblemente un lugar de paso muy transitado. Elegimos dos posibles ubicaciones, una delante de la entrada del hipermercado “Leroy Merlin” en Elche y, como segunda alternativa, delante del supermercado “Mercadona” en Gran Alacant. Ambas cumplen con

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

estas condiciones.

En nuestro plan de marketing elegimos como declaración de posicionamiento: “El rincón Alemán ofrece la auténtica “Currywurst” alemana de calidad, hecha según recetas tradicionales, servida con rapidez a un precio razonable y en un ambiente acogedor, parecido a un “Biergarten” alemán”. Nuestra ventaja competitiva más destacable consiste en ofrecer nuestro novedoso producto “Currywurst” en un ambiente auténtico alemán.

Acciones para fomentar la venta serán la elaboración de folletos informativos, que describan la historia del “Imbiss” y de la “Currywurst” en la línea del “Storytelling”, realizar promociones para clientes habituales, pruebas gratuitas, la redacción de un artículo en el periódico local con el título “la tradicional comida alemana “Currywurst” conquista nuestro pueblo” y anunciarnos en páginas de Internet o aplicaciones de móviles como p.ej. “Tripadvisor”. Para acercar las tradiciones alemanas a los españoles, podríamos también incluir productos típicos gastronómicos de acontecimientos como la fiesta de la cerveza (Oktoberfest), los mercados de navidad (Weihnachtsmärkte) o la fiesta de la primavera (Maifest) etc.

Después de exponer la viabilidad y rentabilidad en este proyecto queda por demostrar que se cumplan las expectativas también en la realidad. Convencido de que será así, no habrá impedimento ninguno para abrir uno o quizás dos establecimientos “Imbiss” más con el mismo concepto y mejorando continuamente en todos los aspectos. Teniendo estos “Imbiss” funcionando con éxito, nos vemos en posición de proponer este negocio a posibles franquiciados bajo el nombre “El Rincón Alemán”, siendo así más fácil de convencer a inversores para entrar. El identificativo que utilizaremos para marcar nuestra identidad podría ser el que mostramos en el siguiente gráfico.

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

Grafico 1: Anagrama “El Rincón Alemán”

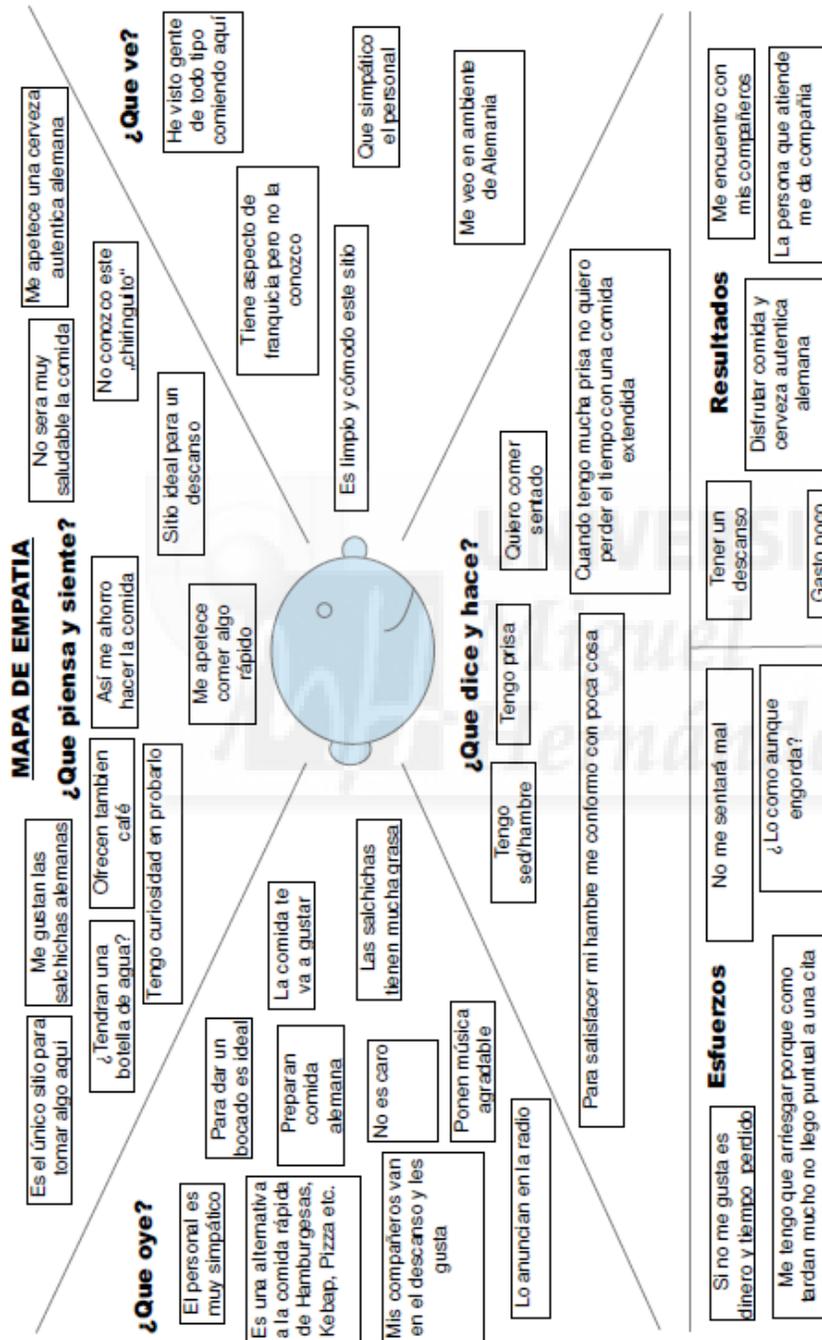


Fuente: Elaboración propia

En resumen y para concluir, nuestro plan de negocio cuenta con una idea no explotada en nuestro país, con gran potencial de negocio y ampliación, y con unos beneficios importantes acordes a nuestra inversión inicial.

## 10. Anexos

### 10.1. Mapa de empatía



Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración

10.2. Canvas

<p><b>8. Alianzas Estratégicas</b></p> <p>Proveedores alemanes para suministrar salchichas y cerveza alemana auténtica con calidad y fiabilidad.</p> <p>Cadena logística</p>	<p><b>7. Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer y asegurar calidad y autenticidad del producto</li> <li>- Dar un servicio excelente.</li> <li>- Crear vínculo con cliente a través de imagen corporativa</li> <li>- Mantener buena relación con proveedores y cadena logística para asegurar calidad de productos.</li> </ul>	<p><b>1. Propuesta de Valor</b></p> <p>Ofrecer distintos tipos de salchichas auténticas alemanas y otras comidas típicas alemanas así como cerveza fresca Alemana de barril en establecimientos de “fast food”.</p> <p>La diferenciación se basa en que las salchichas sean auténticas alemanas elaboradas según receta alemana.</p>	<p><b>4. Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanto cliente habitual como eventual.</li> <li>- Es importante el trato personal con un servicio rápido y de calidad.</li> <li>- Crear vínculo a través de imagen corporativa</li> </ul>	<p><b>2. Segmento/s de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas de paso buscando comer rápido una comida diferente sin gastar mucho.</li> <li>- Buscando alternativa a hamburguesería, bocaterías, pizzas, kebabs etc.</li> <li>- Amantes de la comida/ bebida Alemana</li> <li>- Nivel adquisitivo medio bajo.</li> </ul>
<p><b>6. Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal simpático y “profesional” que fideliza al cliente.</li> <li>- Local en situación clave.</li> </ul>	<p><b>3. Canales de Comunicación y Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar estratégicamente el local para captar clientes.</li> <li>- Imagen corporativa reconocida por el cliente</li> <li>- Publicidad y acciones especiales (Navidad, primavera, fiesta cerveza, etc.)</li> </ul>	<p><b>5. Flujos de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de salchichas, bebidas y comidas típicas alemanas</li> <li>- Venta de productos asociados (eventualmente)</li> <li>- Canon franquiciados</li> </ul>		
<p><b>9. Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrendamiento, luz, agua</li> <li>- Personal</li> <li>- Inversión inicial de la instalación, permisos</li> </ul>				



## **10.4 Plan Económico-Financiero**

Índice de Hojas del Plan Financiero:

- 1.- Datos Básicos
- 2.- Activo Inicial de la empresa
- 3.- Pasivo Inicial de la empresa
- 4.- Cuadro de Amortización
- 5.- Plan de Inversión
- 6.- Pronóstico de Ventas y de Compras Año 1
- 7.- Recursos Humanos
- 8.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 1
- 9.- Política de Cobros y Pagos de la empresa
- 10.- Tesorería del Año 1
- 11.- Evolución de los Recursos Humanos
- 12.- Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias
- 13.- Balances Previsionales de la Empresa
- 14.- Análisis de las Ratios Básicas de la Empresa

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

1.- Datos Básicos

Nombre de la empresa:	PEGOARPE, S.L.
Nombre del participante:	PETER GOTTLÖB
Años de actividad:	2016
Meses de actividad:	Enero - Diciembre
Fecha de realización:	Septiembre 2015
IVA soportado o Impuesto Equivalente <sup>1)</sup> :	13%
IVA repercutido o Impuesto Equivalente <sup>2)</sup> :	13%
Tipo impositivo medio:	25%
Familias de Productos: ENTRE 4 Y 8	Currywurst Patatas fritas Gulasch Bretzel Cerveza Refrescos Orujo Café

<sup>1)</sup> TIPO MEDIO: 70% al 10 y 30% al 21 = 13%

<sup>2)</sup> TIPO MEDIO: 71% al 10 y 29% al 21 = 13%

**Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración**

2.- Activo Inicial de la empresa

**Activo**  
**PEGOARPE, S.L.**

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>28.904</b>	<b>42%</b>				
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>26.704</b>	<b>39%</b>				
Instalaciones	18.194			18.194	21%	3.821
Maquinaria	5.487			5.487	21%	1.152
Utillaje, Herramientas,...	826			826	21%	174
Mobiliario	1.561			1.561	21%	328
Equipos informáticos	635			635	21%	133
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>2.200</b>	<b>3%</b>				
De constitución	2.200			2.200	21%	462
<b>Total Circulante</b>	<b>39.167</b>	<b>58%</b>				
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>4.194</b>	<b>6%</b>				
Currywurst	1.810			1.810	10%	181
Patatas fritas	325			325	10%	33
Gulasch	216			216	10%	22
Bretzel	58			58	10%	6
Cerveza	1.503			1.503	21%	316
Refrescos	186			186	21%	39
Orujo	18			18	21%	4
Café	76			76	21%	16
<b>Realizable</b>	<b>6.685</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>33.097</b>		<b>6.685</b>
Hacienda Púb. IVA soport.	6.685					
<b>Tesorería inicial / Disp.</b>	<b>28.288</b>	<b>42%</b>				
<b>Total Activo</b>	<b>68.071</b>	<b>100%</b>				

(\*) Solo para empresas en funcionamiento

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

3.- Pasivo Inicial de la empresa

**Pasivo**

**PEGOARPE, S.L.**

	<b>Importe</b>	<b>%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>68.071</b>	<b>100%</b>
Capital	65.071	96%
Reservas	3.000	4%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias	0	0%
Subvenciones		0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Créditos Largo Plazo	0	0%
Acreedores L.P. Financieros		0%
Acreedores L.P. Leasing	0	
C/c Socios y Administradores(*)		
Otros Acreedores L.P.		0%
Créditos a Corto Plazo	0	0%
Acreedores C.P. Financieros		0%
Acreedores Comerciales		
Salarios a Pagar (*)		
Otros Acreedores C.P.		0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>68.071</b>	<b>100%</b>

Balance Cuadrado           0

(\*) Solo para empresas en funcionamiento

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

4.- Cuadro de Amortización

**Cuadro de Amortización Contable**

**PEGOARPE, S.L.**

Concepto	Valor inicial	% amortización	Inversiones año 1	Cuota año 1	Inversiones año 2	Cuota año 2	Inversiones año 3	Cuota año 3
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>8.510</b>		<b>0</b>	<b>1.221</b>	<b>0</b>	<b>1.221</b>	<b>0</b>	<b>1.221</b>
Terrenos y bienes naturales	0	0%		0		0		0
Edificios y construcciones	0	3%		0		0		0
Instalaciones	0	12%		0		0		0
Maquinaria	5.487	12%	0	658		658		658
Utillaje, Herramientas,...	826	30%	0	248		248		248
Mobiliario	1.561	10%	0	156		156		156
Elementos de transporte	0	16%		0		0		0
Equipos informáticos	635	25%	0	159		159		159
Otro Inmovilizado Material	0	30%		0		0		0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aplicaciones Informáticas	0	33%		0		0		0
Arrendamientos Financieros	0			0		0		0
Otro Inmovilizado Inmaterial	0	10%		0		0		0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>2.200</b>		<b>0</b>	<b>440</b>	<b>0</b>	<b>440</b>	<b>0</b>	<b>440</b>
De establecimiento	0	20%		0		0		0
De constitución	2.200	20%		440		440		440
<b>Total Anual</b>	<b>10.710</b>		<b>0</b>	<b>1.661</b>	<b>0</b>	<b>1.661</b>	<b>0</b>	<b>1.661</b>

*Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración*

5.- Plan de Inversión

**Plan de Inversión: 3 primeros años de actividad  
PEGOARPE, S.L.**

Concepto	Estimación Inicial	2.016	2.017	2.018
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>28.904</b>	<b>27.242</b>	<b>25.581</b>	<b>23.920</b>
Inmovilizado Material	26.704	26.704	26.704	26.704
<b>A.A.I.M.</b>		<b>1.221</b>	<b>2.442</b>	<b>3.664</b>
Inmovilizado Inmaterial	0	0	0	0
<b>A.A.I.I.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inmovilizado financiero	0	0	0	0
Gastos Amortizables Netos	2.200	1.760	1.320	880
<b>Total Circulante</b>	<b>39.167</b>	<b>52.865</b>	<b>68.183</b>	<b>82.582</b>
Existencias	4.194	4.194	4.403	4.623
Realizable	6.685	372	391	410
Tesorería	28.288	48.300	63.389	77.548
<b>Total Inversión</b>	<b>68.071</b>	<b>80.108</b>	<b>93.764</b>	<b>106.502</b>

6.- Pronóstico de Ventas y de Compras Año 1

2.016

**Pronóstico de Ventas de la empresa:  
PEGOARPE, S.L.**

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Currywurst	1.333	1.000	1.333	1.500	1.834	2.000	2.000	1.500	1.834	1.667	1.667	2.334	20.002
Patatas fritas	4.172	3.130	4.172	4.695	5.740	6.260	6.260	4.695	5.740	5.218	5.218	7.305	62.606
Gulasch	520	390	520	585	715	780	780	585	715	650	650	910	7.800
Bretzel	1.040	780	1.040	1.170	1.430	1.560	1.560	1.170	1.430	1.300	1.300	1.820	15.600
Cerveza	86	65	86	97	119	130	130	97	119	108	108	151	1.296
Refrescos	335	254	335	378	464	507	507	378	464	421	421	589	5.054
Orujo	86	65	86	97	119	130	130	97	119	108	108	151	1.296
Cafe	398	299	398	448	548	598	598	448	548	498	498	697	5.976
Total	1.504	1.130	1.504	1.693	2.071	2.260	2.260	1.693	2.071	1.882	1.882	2.635	22.589
Unidades	424	318	424	477	583	636	636	477	583	530	530	742	6.360
Unidades	505	378	505	568	694	757	757	568	694	631	631	883	7.568
Unidades	9	7	9	10	12	13	13	10	12	11	11	15	132
Unidades	20	15	20	22	26	29	29	22	26	24	24	33	290
Unidades	34	26	34	39	47	52	52	39	47	43	43	60	503
Unidades	37	29	37	43	52	57	57	43	52	47	47	66	553
Total	7.700	5.781	7.700	8.666	10.597	11.560	11.546	8.666	10.597	9.632	9.632	13.482	115.556

Los precios son precios medios unitarios de venta.

**Pronóstico de Costes Variables de la empresa:  
PEGOARPE, S.L.**

Costes Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Currywurst	1.453	1.090	1.453	1.635	1.999	2.180	2.180	1.635	1.999	1.817	1.817	2.544	21.802
Patatas fritas	260	195	260	293	358	390	390	293	358	325	325	455	3.900
Gulasch	172	130	172	194	238	260	260	194	238	216	216	302	2.592
Bretzel	46	35	46	52	64	70	70	52	64	58	58	82	700
Cerveza	625	469	625	703	860	939	939	703	860	782	782	1.094	9.382
Refrescos	148	111	148	167	204	223	223	167	204	186	186	260	2.226
Orujo	5	4	5	5	6	7	7	5	6	6	6	8	70
Cafe	8	6	8	9	11	12	12	9	11	10	10	14	116
Total	2.717	2.041	2.717	3.058	3.740	4.081	4.078	3.058	3.740	3.399	3.399	4.758	40.788
Transporte	27	20	27	31	37	41	41	31	37	34	34	48	408
Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes varios	77	58	77	87	106	116	115	87	106	96	96	135	1.156
Otros COSTES VAR.	104	78	104	117	143	156	156	117	143	130	130	182	1.563
Total	104	78	104	117	143	156	156	117	143	130	130	182	1.563

Los costes son costes medios unitarios de compra.

Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración

Estacionalidad de las Ventas  
PEGOARPE, S.L.

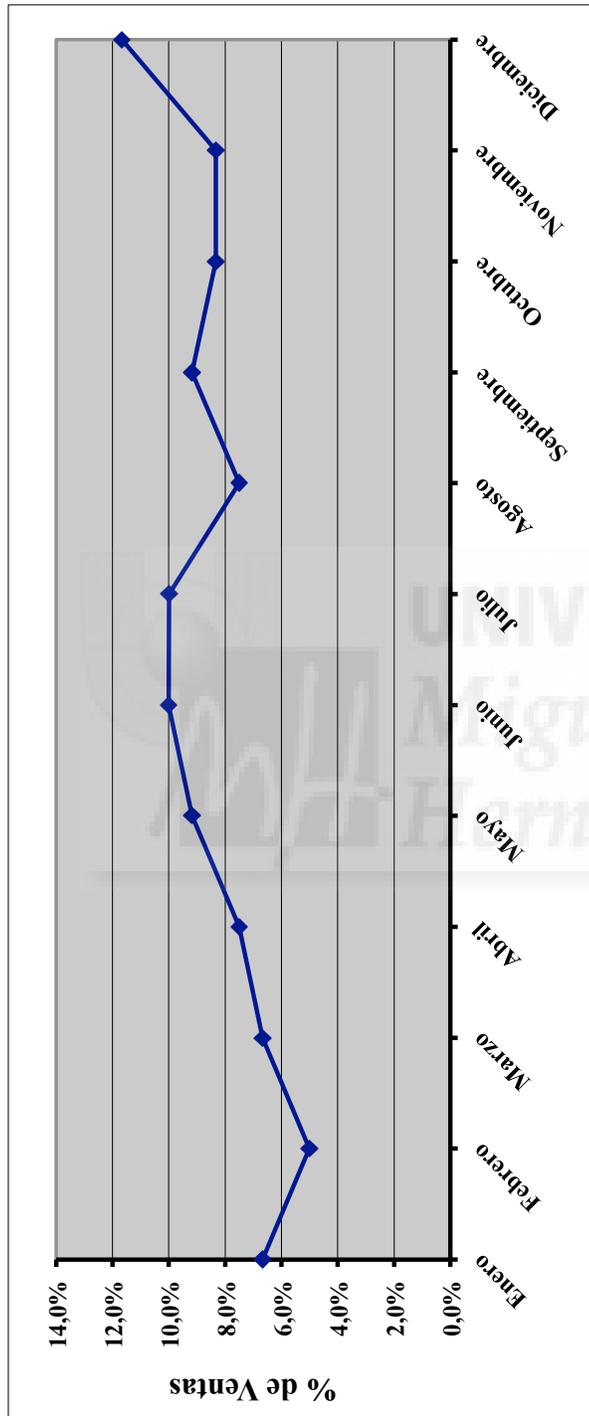
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Porcentaje	6,7%	5,0%	6,7%	7,5%	9,2%	10,0%	10,0%	7,5%	9,2%	8,3%	8,3%	11,7%	100,0%

Estructura de Ventas y de Margenes  
PEGOARPE, S.L.

Producto	Ventas	% s / Ventas	Costes Variables	% s / Costes	Margen Bruto	% margen s / Ventas	% margen s / total
Currywurst	62.606	54%	21.802	53%	40.804	65%	16%
Patatas fritas	15.600	13%	3.900	10%	11.700	75%	3%
Gulasch	5.054	4%	2.592	6%	2.462	49%	1%
Bretzel	1.296	1%	700	2%	596	46%	18%
Cerveza	22.589	20%	9.382	23%	13.207	58%	7%
Refrescos	7.568	7%	2.226	5%	5.342	71%	0%
Orujo	290	0%	70	0%	220	76%	1%
Cafe	553	0%	116	0%	438	79%	
<b>Totales</b>	<b>115.558</b>	<b>100%</b>	<b>40.788</b>	<b>100%</b>	<b>74.770</b>	<b>65%</b>	<b>45%</b>

Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración

Estacionalidad de las Ventas  
PEGOARPE, S.L.



Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración

7.- Recursos Humanos

**Los Recursos Humanos de la Empresa** 2.016  
**PEGOARPE, S.L.**

Conceptos	Salario Bruto anual	Ret.IRPF anual	S. Social trabajador anual	Salario Líquido anual	S. Social Empresa anual	Cuota Autónomos mensual	Otros Gastos Sociales anual	Total Coste Empresa Anual
Socio 1	6.472	971	411	5.090	2.332	360		13.124
Socio 2		0		0				0
Socio 3		0		0				0
Empleado 1	6.472	324	411	5.737	1.980			8.452
Empleado 2	10.165	508	645	9.011	3.110			13.275
Empleado 3		0	0	0	0			0
Empleado 4		0	0	0	0			0
Empleado 5		0	0	0	0			0
Empleado 6		0	0	0	0			0
Empleado 7		0	0	0	0			0
Empleado 8		0	0	0	0			0
Empleado 9		0	0	0	0			0
Empleado 10		0	0	0	0			0
<b>Totales</b>	<b>23.109</b>	<b>1.803</b>	<b>1.467</b>	<b>19.839</b>	<b>7.423</b>	<b>360</b>	<b>0</b>	<b>34.851</b>

Cotizaciones Seguridad Social:		Retenciones IRPF:		Cuota Mensual Autónomos:	
Empresa:	30,60% socios		15,00%		360,00 euros
Trabajador:	6,35% trabajadores		5,00%		

Recursos Humanos 1

Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración

8.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 1

2.016

Cuenta de Pérdidas y Ganancias  
PEGOARPE, S.L.

Todos los datos son sin IVA o Impuesto Equivalente

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ventas	7.700	5.781	7.700	8.666	10.597	11.560	11.546	8.666	10.597	9.632	9.632	13.482	115.558	100%
Costes variables de compra y venta	2.821	2.119	2.821	3.176	3.884	4.237	4.234	3.176	3.884	3.530	3.530	4.941	42.351	37%
Coste de la M.O.D.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	4.878	3.662	4.878	5.491	6.713	7.323	7.312	5.491	6.713	6.102	6.102	8.541	73.207	63%
Sueldos y Salarios	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	23.109	20%
Cargas Sociales	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	11.743	10%
Tributos: IAE, IBI, ...													0	0
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	7.140	6%
Servicios de profesionales indep.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2%
Materia de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	0%
Publicidad y propaganda	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1%
Primas de Seguros	600												600	1%
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	0%
Arrendamientos	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	14.484	13%
Varios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	1%
Dotación Amortizaciones	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1.661	1%
Otros Gastos Explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gastos Explotación	5.845	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245	63.537	55%
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.)	-966	-1.582	-366	246	1.468	2.078	2.067	246	1.468	857	857	3.297	9.670	8%
Ingresos Financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0%
Gastos Financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0%
Resultado Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	-966	-1.582	-366	246	1.468	2.078	2.067	246	1.468	857	857	3.297	9.670	8%
+/- Res. Extraordinarios													0	0
Resultado del Periodo antes Imp.	-966	-1.582	-366	246	1.468	2.078	2.067	246	1.468	857	857	3.297	9.670	8%
Res. Acumulado Ejercicio al Imp.	-966	-2.549	-2.915	-2.669	-1.201	878	2.945	3.191	4.659	5.516	6.373	9.670		
Beneficio Bruto:	9.670												9.670	8%
Provisión Impuestos:													7.252	
Beneficio Neto:													2.417	

PYG 1

9.- Política de Cobros y Pagos de la empresa

**Política de Cobros y de Pagos de la Empresa** 2.016  
**PEGOARPE, S.L.**  
**Cobros por Ventas**

Ventas del periodo		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		7.700	5.781	7.700	8.666	10.597	11.560	11.546	8.666	10.597	9.632	9.632	13.482	115.558
Plazos de cobro	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	100%	7.700	5.781	7.700	8.666	10.597	11.560	11.546	8.666	10.597	9.632	9.632	13.482	115.558
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días														
a 120 días														
a 150 días														
a 180 días														
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>7.700</b>	<b>5.781</b>	<b>7.700</b>	<b>8.666</b>	<b>10.597</b>	<b>11.560</b>	<b>11.546</b>	<b>8.666</b>	<b>10.597</b>	<b>9.632</b>	<b>9.632</b>	<b>13.482</b>	<b>115.558</b>

Cobros Tarjeta de Crédito 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Dto. Aplicado 3% 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Coste Financ. 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

% Ventas con tarjeta 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

**Pagos por Compras**

Compras del periodo		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		2.717	2.041	2.717	3.058	3.740	4.081	4.078	3.058	3.740	3.399	3.399	4.758	40.788
Plazos de pago	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	50%	1.359	1.020	1.359	1.529	1.870	2.040	2.039	1.529	1.870	1.700	1.700	2.379	20.394
a 30 días	50%		1.359	1.020	1.359	1.529	1.870	2.040	2.039	1.529	1.870	1.700	1.700	18.015
a 60 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días														
a 120 días														
a 150 días														
a 180 días														
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1.359</b>	<b>2.379</b>	<b>2.379</b>	<b>2.888</b>	<b>3.399</b>	<b>3.910</b>	<b>4.079</b>	<b>3.568</b>	<b>3.399</b>	<b>3.570</b>	<b>3.399</b>	<b>4.079</b>	<b>38.409</b>

Cobros y pagos

Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración

10.- Tesorería del Año 1

**Plan de Tesorería 2.016**      I.V.A. Soportado al: 13%      I.V.A. Repercutido al: 13%

**PEGOARPE, S.L.**      *Todos los datos son con IVA o Impuesto Equivalente*

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	28.288	29.265	27.627	28.129	29.132	31.710	34.783	37.651	37.886	40.463	41.772	43.274	
Cobro de ventas	7.700	5.781	7.700	8.666	10.597	11.560	11.546	8.666	10.597	9.632	9.632	13.482	115.558
Créditos obtenidos													0
Otras entradas													0
I.V.A. Repercutido	1.001	752	1.001	1.127	1.378	1.503	1.501	1.127	1.378	1.252	1.252	1.753	15.023
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>8.701</b>	<b>6.533</b>	<b>8.701</b>	<b>9.793</b>	<b>11.974</b>	<b>13.063</b>	<b>13.047</b>	<b>9.793</b>	<b>11.974</b>	<b>10.884</b>	<b>10.884</b>	<b>15.235</b>	<b>130.581</b>
Pago de compras	1.359	2.379	2.379	2.888	3.399	3.910	4.079	3.568	3.399	3.570	3.399	4.079	38.409
Pago de otros costes variables	104	78	104	117	143	156	156	117	143	130	130	182	1.563
Sueldos y Salarios	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	1.926	23.109
Cargas Sociales	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	11.743
Tributos: IAE, IBI, ...													0
Suministros: luz, agua, teléfono,	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	7.140
Servicios de profesionales indep	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Material de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Publicidad y propaganda	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Primas de Seguros	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600
Trabajos realizados por otras emp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Arrendamientos	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	1.207	14.484
Varios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Gastos financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Devolución de préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones realizadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas													0
I.V.A. Soportado	554	606	609	677	747	815	837	765	747	767	745	840	8.710
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>7.725</b>	<b>8.170</b>	<b>8.199</b>	<b>8.789</b>	<b>9.397</b>	<b>9.989</b>	<b>10.179</b>	<b>9.558</b>	<b>9.397</b>	<b>9.575</b>	<b>9.382</b>	<b>10.209</b>	<b>110.569</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-5.701			-3.933			-2.277			
Tesorería del periodo = (2)-(3)	976	-1.637	501	1.004	2.578	3.074	2.867	235	2.578	1.309	1.502	5.026	
<b>Saldo final = Tesorería periodo</b>	<b>29.265</b>	<b>27.627</b>	<b>28.129</b>	<b>29.132</b>	<b>31.710</b>	<b>34.783</b>	<b>37.651</b>	<b>37.886</b>	<b>40.463</b>	<b>41.772</b>	<b>43.274</b>	<b>48.300</b>	

11.- Evolución de los Recursos Humanos

**Evolución de los Recursos Humanos de la Empresa  
PEGOARPE, S.L.**

Conceptos	2.016					2.017					2.018				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual
Socio 1	6.472		360	0	10.792	6.601		367		11.008	6.733		375		11.228
Socio 2	0		0	0	0	0		0		0	0		0		0
Socio 3	0		0	0	0	0		0		0	0		0		0
Empleado 1	6.472	1.980		0	8.452	6.601	2.020			8.621	6.733	2.060			8.793
Empleado 2	10.165	3.110		0	13.275	10.368	3.173			13.541	10.576	3.236			13.812
Empleado 3	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 4	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 5	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 6	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 7	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 8	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 9	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
Empleado 10	0	0		0	0	0	0			0	0	0			0
<b>Totales</b>	<b>23.109</b>	<b>5.091</b>	<b>360</b>	<b>0</b>	<b>32.519</b>	<b>23.571</b>	<b>5.193</b>	<b>367</b>	<b>0</b>	<b>33.170</b>	<b>24.042</b>	<b>5.296</b>	<b>375</b>	<b>0</b>	<b>33.833</b>

% aumento 2

2,0%

% aumento 3

2,0%

12.- Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias

**Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias  
PEGOARPE, S.L.**

Conceptos	2.016	% / Ventas	2.017	% / Ventas	Variación	2.018	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	115.558	100%	121.336	100%	5,0%	127.403	100%	5,0%
Costes variables de compra y venta	42.351	37%	44.469	37%	5%	46.692	37%	5%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>73.207</b>	<b>63%</b>	<b>76.867</b>	<b>63%</b>	<b>5%</b>	<b>80.710</b>	<b>63%</b>	<b>5%</b>
Sueldos y Salarios	23.109	20%	23.571	19%	4%	24.042	19%	4%
Cargas Sociales	11.743	10%	9.599	8%	4%	9.791	8%	4%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		4%	0		4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	7.140	6%	7.426	6%	4%	7.723	6%	4%
Servicios de profesionales indep.	2.400	2%	2.496	2%	4%	2.596	2%	4%
Material de oficina	240	0%	250	0%	4%	260	0%	4%
Publicidad y propaganda	1.200	1%	1.248	1%	4%	1.298	1%	4%
Primas de Seguros	600	1%	624	1%	4%	649	1%	4%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		4%	0		4%
Mantenimiento y reparación	360	0%	374	0%	4%	389	0%	4%
Arrendamientos	14.484	13%	15.063	12%	4%	15.666	12%	4%
Dotación Amortizaciones	1.661	1%	1.661	1%	0%	1.661	1%	0%
Otros Gastos Explotación	600	1%	624	1%	4%	649	1%	4%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>63.537</b>	<b>55%</b>	<b>62.936</b>	<b>52%</b>	<b>-1%</b>	<b>64.724</b>	<b>51%</b>	<b>3%</b>
<b>Res. Ord. antes Int. e Imp.</b>	<b>9.670</b>	<b>8%</b>	<b>13.931</b>	<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>15.987</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
Ingresos Financieros	12	0%	12	0%	1%	12	0%	1%
Gastos Financieros	12	0%	0		-100%	0		
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>12</b>	<b>0%</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>12</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
<b>Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>9.670</b>	<b>8%</b>	<b>13.943</b>	<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>15.999</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>9.670</b>	<b>8%</b>	<b>13.943</b>	<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>15.999</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
Provisión Impuestos	2.417	2%	3.486	3%		4.000	3%	15%
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>7.252</b>	<b>6%</b>	<b>10.457</b>	<b>9%</b>	<b>44%</b>	<b>11.999</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>

PYG 3 años

Plan de negocio: Creación de un "Imbiss" en el ámbito de restauración

13.- Balances Previsionales de la Empresa

**Balances Previsionales:  
PEGARPE, S.L.**

	Año 0		2.016		2.017		2.018	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>28.904</b>	<b>42,5%</b>	<b>27.242</b>	<b>34,0%</b>	<b>25.581</b>	<b>27,3%</b>	<b>23.920</b>	<b>22,5%</b>
Inmovilizado Material Neto	26.704	39,2%	25.482	31,8%	24.261	25,9%	23.040	21,6%
Inmovilizado Inmaterial Neto	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Amortizables Netos	2.200	3,2%	1.760	2,2%	1.320	1,4%	880	0,8%
<b>Activo Circulante</b>	<b>39.167</b>	<b>57,5%</b>	<b>52.865</b>	<b>66,0%</b>	<b>68.183</b>	<b>72,7%</b>	<b>82.582</b>	<b>77,5%</b>
Existencias	4.194	6,2%	4.194	5,2%	4.403	4,7%	4.623	4,3%
Realizable	6.685	9,8%	372	0,5%	391	0,4%	410	0,4%
Tesorería	28.288	41,6%	48.300	60,3%	63.389	67,6%	77.548	72,8%
<b>Total Activo</b>	<b>68.071</b>	<b>100,0%</b>	<b>80.108</b>	<b>100,0%</b>	<b>93.764</b>	<b>100,0%</b>	<b>106.502</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>68.071</b>	<b>100,0%</b>	<b>75.323</b>	<b>94,0%</b>	<b>85.781</b>	<b>91,5%</b>	<b>97.780</b>	<b>91,8%</b>
Capital	65.071	95,6%	65.071	81,2%	65.071	69,4%	65.071	61,1%
Reservas	3.000	4,4%	3.000	3,7%	10.252	10,9%	20.710	19,4%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0	0	7.252	9,1%	10.457	11,2%	11.999	11,3%
Subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Acreedores (leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0
C/c de Socios y Administradores	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>4.797</b>	<b>6,0%</b>	<b>7.983</b>	<b>8,5%</b>	<b>8.722</b>	<b>8,2%</b>
Entidades de Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores Comerciales	0	0	2.379	3,0%	2.498	2,7%	2.623	2,5%
Salarios a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Acreedores (H.P.)	0	0	2.417	3,0%	5.485	5,8%	6.099	5,7%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>68.071</b>	<b>100,0%</b>	<b>75.323</b>	<b>94,0%</b>	<b>85.781</b>	<b>91,5%</b>	<b>97.780</b>	<b>91,8%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>4.797</b>	<b>6,0%</b>	<b>7.983</b>	<b>8,5%</b>	<b>8.722</b>	<b>8,2%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>68.071</b>	<b>100,00%</b>	<b>80.120</b>	<b>100,00%</b>	<b>93.764</b>	<b>100,0%</b>	<b>106.502</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>39.167</b>	<b>57,5%</b>	<b>48.081</b>	<b>60,0%</b>	<b>60.200</b>	<b>64,2%</b>	<b>73.860</b>	<b>69,4%</b>

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.

14.- Análisis de las Ratios Básicas de la Empresa

<b>Ratios Básicos</b>		2.016	2.017	2.018
<b>Ratios de Rentabilidad</b>				
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	$\frac{\text{Beneficio Neto / Recursos Propios} \times 100}{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total} \times 100}$	9,63%	12,19%	12,27%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas Netas} \times 100}{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas Netas} \times 100}$	12,07%	14,86%	15,01%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas Netas} \times 100}{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas Netas} \times 100}$	8,37%	11,48%	12,55%
<b>Ratios de Eficiencia</b>				
1. Rotación del Activo	$\frac{\text{Ventas Netas} / \text{Activo Total}}{\text{Ventas Netas} / \text{Activo Total}}$	2.016	2.017	2.018
2. Rotación del Circulante	$\frac{\text{Ventas Netas} / \text{Activo Circulante}}{\text{Ventas Netas} / \text{Activo Circulante}}$	1,44	1,29	1,20
3. Rotación de Existencias	$\frac{\text{Ventas Netas} / \text{Existencias}}{\text{Ventas Netas} / \text{Existencias}}$	2,19	1,78	1,54
<b>Ratios Financieros</b>				
1. Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias} / \text{Pasivo Exigible a Corto}}{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias} / \text{Pasivo Exigible a Corto}}$	27,56	27,56	27,56
2. Disponibilidad	$\frac{\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Exigible a Corto}}{\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Exigible a Corto}}$	2.016	2.017	2.018
3. Endeudamiento o Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Recursos Propios}}{\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Recursos Propios}}$	10,15	7,99	8,94
4. Cobertura del Inmovilizado	$\frac{\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo} / \text{Activo Fijo}}{\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo} / \text{Activo Fijo}}$	11,02	8,54	9,47
5. Plazo Medio de Cobro	$\frac{\text{Clientes} / \text{Ingresos de Explotación} \times 365}{\text{Clientes} / \text{Ingresos de Explotación} \times 365}$	0,06	0,09	0,09
6. Plazo Medio de Pago	$\frac{\text{Acreedores Comerciales} / \text{Coste de Ventas} \times 365}{\text{Acreedores Comerciales} / \text{Coste de Ventas} \times 365}$	2,76	3,35	4,09
<b>Fondo de Maniobra</b>				
	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Exigible a Corto Plazo}}{\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo Plazo} - \text{Activo Fijo}}$	1 días	1 días	1 días
	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Exigible a Corto Plazo}}{\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo Plazo} - \text{Activo Fijo}}$	21 días	21 días	21 días
		48.069	60.200	73.860
<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>				
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio:</b>	$\frac{\text{Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial}}{\text{Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio}}$	9,39	6,82	6,20
		100.313	99.346	102.167

## **Bibliografía de las referencias citadas**

abcfranquicias webside, n.d., “Salchichería – Cervecería – Kurz & Gut”,  
Recuperado de:  
[http://abcfranquicias.es/franquicias-cervecerias\\_c23/kurz-and-gut-franquicia\\_e457](http://abcfranquicias.es/franquicias-cervecerias_c23/kurz-and-gut-franquicia_e457)

Agencia Valenciana de Turisme, 2015, Informes de mercados emisores: “Turismo Alemán en la Comunidad Valenciana”, Fecha realización: Febrero 2015.,  
Recuperado de:  
[http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/estudios\\_mercado/Alemania\\_febrero2015.pdf](http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/estudios_mercado/Alemania_febrero2015.pdf)

Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems (AGVR), Raiffeisenstraße 26, 26122 Oldenburg Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. (BWGV), Lauterbergstr. 1, 76137 Karlsruhe Genossenschaftsverband Bayern e.V., Türkenstr. 22-24, 80333 München Presse- und Informationsdienst der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (PVR), Raiffeisenstraße 1-3, 24768 Rendsburg Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V. (RWGV), Mecklenbecker Straße 235- 239, 48163 Münster, 04/2014, VR-GründungsKonzept, GK 80 Imbiss/Schnellrestaurant, Recuperado de:  
<http://www.raibasbw.de/branchenbriefe/Imbiss.pdf>

Asociación Española de Franquiciadores, 2015, Servicio Estadístico de la AEF, Estadísticas Nacionales, Informe 2015. Recuperado de:  
<http://www.franquiciadores.com/pdf/estudios/franquicia-en-espana/informe2014/estadisticasOficiales.31.12.14.pdf>

aunieannes website, n.d., recuperado de:  
<http://www.aunieannes.com/public/images/pretzels-nutrition/soft-pretzels@2x.png>

aus-meinem-kochtopf, 2015, Recuperado de: [http://aus-meinem-kochtopf.de/wp-content/uploads/2013/12/ckm2013\\_06-580x435.jpg](http://aus-meinem-kochtopf.de/wp-content/uploads/2013/12/ckm2013_06-580x435.jpg)

AXESOR CONOCER PARA DECIDIR S.A.,2015, Informe del 14/08/2015: Ficha Comercial “Rey de las Salchichas S.L.”, Recuperado de:  
<http://informes.axesor.es/informe>

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

- Bestholidaytips, 2015, Recuperado de: <http://www.bestholidaytips.co.uk/wp-content/uploads/2015/03/Munichs-Oktoberfest.jpg>
- Bierwinkel webside, n.d., “Todas nuestras Cervecerías”, Recuperado de: <http://www.bierwinkel.es/web/cerveza-tiendas/cervecerias.php>
- Burger King, n.d., 2015, Selección restaurantes, Recuperado de: <http://www.burgerking.es/restaurantes>
- Camila Guiñazu, 18/08/2014, Burger King: La Empresa “Análisis Foda”, Recuperado de: <http://invburgerking.weebly.com/blog/analisis-de-foda>
- Cristina Casillas, 08/12/2009, Inversion & Finanzas, “Cuanto dinero hace falta para hacerte millonario con un McDonald’s o un Burger King?”, Recuperado de : [http://www.finanzas.com/noticias/economia/2009-06-17/176305\\_que-dinero-hace-falta-para.html](http://www.finanzas.com/noticias/economia/2009-06-17/176305_que-dinero-hace-falta-para.html)
- Currywurstmuseum, n.d., Recuperado de: <http://currywurstmuseum.com>
- David Herrera Conesa, n.d., "Plan estrategico McDonald's", Recuperado de: <http://es.slideshare.net/DavidHerreroConesa/plan-estratgico-mcdonalds-6308460>
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, 1/2015, DEHOGA-ZAHLENSPIEGEL, “Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Betriebe mit Gastgewerbe”, Recuperado de: [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04\\_Zahlen\\_Fakten/07\\_Zahlenspiegel\\_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel\\_1\\_Quartal\\_2015.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen_Fakten/07_Zahlenspiegel_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_1_Quartal_2015.pdf)
- Diputación de Alicante, 26/06/2015, “Población por provincias”, fuente: Instituto Nacional de Estadística: “Explotación estadística del padrón”, Fecha de consulta: 26/06/2015, Recuperado de: [http://www.dip-alicante.es/documentacion/ra\\_poblacion.asp](http://www.dip-alicante.es/documentacion/ra_poblacion.asp)
- Diputación de Alicante, 22/12/2014, “Revisión del padrón municipal de habitantes (evolución)”, fuente: Instituto Nacional de Estadística, Fecha de consulta: 22/12/2014, Recuperado de: <http://www.dipalicante.es/documentacion/censo.asp>

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

flickr website, n.d., recuperado de:

<https://www.flickr.com/photos/wyzik/8646371860/>  
[https://c2.staticflickr.com/4/3374/4644092105\\_c7ba5c9167\\_b.jpg](https://c2.staticflickr.com/4/3374/4644092105_c7ba5c9167_b.jpg)

Franquiciator webside, 2015, “Telepizza”, Recuperado de:

<http://www.franquiciator.es/franquicia/telepizza>

Infofranquicias webside, 08/2015, “Bierwinkel – Cervecería alemana”, Recuperado de: <http://www.infofranquicias.com/fd-258/franquicias/Bierwinkel.aspx>

Infofranquicias website, n.d., Buscador de franquicias – Burger King, Recuperado de: <http://www.infofranquicias.com/franquicias/guia-de-franquicias.aspx?search=burger%20King&s=-1>

Inma Jiménez, 2012, “Storytelling, la fuerza de una buena historia“, Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/44/12627/storytelling-fuerza-buena-historia.html>

Jorge Chamizo, 21/01/2015, La todopoderosa hamburguesa, amenazada por el nuevo ‘fast food’ , Recuperad de: <https://es.finance.yahoo.com/blogs/finlaotracaradelamoneda/la-todopoderosa-hamburguesa-amenazada-por-el-152124208.html>

Juan Aitor Lago Moneo, Maria de las Nieves Pérez Verdú, EAE Business School, Documento 10/2014 ISSN:1989-9580, Línea perspectivas, El gasto en comida rápida en España 2014 – Situación internacional, evolución esperada y revisión de la situación nacional y autonómica

Juan El Mejor, n.d., Análisis FODA (Burger King), Recuperado de: <http://www.scribd.com/mobile/doc/235586304/Analisis-Foda-Burger-King>

Katja Nagelschmidt, n.d., auswandern website, “Bar, Strandbar, Lokal, Imbiss-Bude in Spanien eröffnen” Recuperado de: <http://www.auswandern.com/Imbiss-Bude-Strandbar-Lokal-Bar-Restaurant-in.1192.0.html>

Kellie Glass,R.d.,L.d., Derechos del autor 2013 Demand Media, Inc., Recuperado de: [http://www.livestrong.com/es/comida-saludable-mcdonalds-info\\_11347/](http://www.livestrong.com/es/comida-saludable-mcdonalds-info_11347/)

**Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración**

konnopke-imbiss website, n.d., recuperado de: <http://konnopke-imbiss.de/historie.html>

KURZ WEB, Franchisings Kurz & Gut S.L., Copyright 2014 Kurz&Gut, Recuperado de: <http://www.kurz-gut.com/Conoce-Kurz>

Lavitarandom wbsite, n.d., Recuperado de: <http://lavitarandom.com/wp-content/uploads/2015/02/bratwurst.jpg>

Martinez, 2010, “¿Cuánto cuesta el alquiler de un local en un centro comercial?”, Recuperado de: <http://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2010/03/29/159451-cuanto-cuesta-el-alquiler-de-un-local-en-un-centro-comercial-tabla>

McDonald’s webside, 2015, Inicio – Restaurantes – Encuentra tu restaurante mas cerca – Alicante, restaurantes en un radio de 50 km, Recuperado de: <https://www.mcdonalds.es/restaurante/buscador>

Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008, “Principios de Marketing”, Pearson Educación, S.A., ISBN: 978-84-8322-446-5

SoyEntrepreneur webside, (2015), Casos de éxito, Franquicias, Las claves del éxito de McDonald’s, Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/las-claves-del-exito-de-mc-donalds.html>

Super-Weihnachtsmarkt, 2011, Recuperado de: [http://www.super-weihnachtsmarkt.de/wp-content/uploads/2011/04/dresda\\_mercatini\\_natale.jpg](http://www.super-weihnachtsmarkt.de/wp-content/uploads/2011/04/dresda_mercatini_natale.jpg)

tripadvisor, n.d., restaurant review “de bassus”, Recuperado de: [http://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187527-d3469712-Reviews-De\\_Bassus\\_Torrevieja-Torrevieja\\_Costa\\_Blanca\\_Alicante\\_Province\\_Valencian\\_Country.html](http://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187527-d3469712-Reviews-De_Bassus_Torrevieja-Torrevieja_Costa_Blanca_Alicante_Province_Valencian_Country.html)

[http://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g1905495-d3186979-Reviews-De\\_Bassus\\_La\\_Zenia\\_Costa\\_Blanca\\_Alicante\\_Province\\_Valencian\\_Country.html](http://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g1905495-d3186979-Reviews-De_Bassus_La_Zenia_Costa_Blanca_Alicante_Province_Valencian_Country.html)

***Plan de negocio: Creación de un “Imbiss” en el ámbito de restauración***

[http://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187518-d4023178-Reviews-De\\_Bassus\\_Murcia-Murcia.html](http://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187518-d4023178-Reviews-De_Bassus_Murcia-Murcia.html)

