



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de empresa: Fr!es

Autor

José Daniel Sánchez Layunta

Directoras

SANDRA FERRERUELA GARCÉS

BEGOÑA PELEGRÍN MARTÍNEZ DE PISÓN

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Año

2018-2019

INFORMACIÓN

Autor: José Daniel Sánchez Layunta

Directoras: Sandra Ferreruela Garcés y Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

Título: Plan de Empresa: Fr!es (Business Plan: Fr!es)

Titulación: Doble Grado en Derecho + Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN: El presente Trabajo de Fin de Grado aborda la realización de un Plan de Empresa para la puesta en marcha de un negocio de restauración. El mismo consiste en establecer una cadena de puntos de venta casi en exclusiva de patatas fritas a las que añadir la guarnición o salsa deseada entre muchas opciones. Se parte del hecho de que en diversas ciudades españolas y europeas ya existe este exitoso tipo de negocio pero que aún no se ha establecido en Zaragoza. Se pretende ser los primeros en hacerlo en la capital aragonesa y crear imagen de marca antes de que aparezcan otras firmas extranjeras. La intención es también aportar más valor identificando a la empresa con Zaragoza y colaborando exclusivamente con otras empresas locales.

A partir de esta idea se realizarán los análisis necesarios hasta finalmente llevar a cabo un exhaustivo análisis económico-financiero para comprobar la viabilidad real del negocio.

ABSTRACT: The current Final Dissertation Degree deals with making a Business Plan for starting up a catering business. This consists of setting up a chain of premises which sell French fries where you can add the desired topping or sauce to your fries among many options. It is a successful business which has already succeeded over Europe and in several Spanish cities. Nevertheless, it still has not been introduced in Zaragoza. The aim of the project is to be the first ones in the city while getting a recognizable brand image before other firms appear. An added value is looked for by identifying the business with the region and collaborating only with local suppliers.

From this idea we will carry out different analysis to end up finally with a thorough economic and financial analysis which will be performed in order to check the real viability of the business.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	5
2.1 ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL.....	5
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	7
2.3 ANÁLISIS SOCIODEMOGRÁFICO.....	8
2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (PORTER)	11
4. MARCO LEGAL: ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL NEGOCIO.....	16
5. PLAN DE MARKETING	17
5.1 PRODUCTO OFRECIDO	17
5.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS	19
5.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	20
5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	23
6. PLAN OPERATIVO	24
6.1 DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS	24
6.2 EQUIPOS E INSTALACIONES	24
6.3 GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS	25
7. RECURSOS HUMANOS.....	26
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	28
8.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL y FUENTES DE FINANCIACIÓN	28
8.2 CÁLCULO DE INGRESOS, COSTES Y PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA.....	30
8.3 CASH FLOWS E INDICADORES DE VIABILIDAD.....	31
8.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	33
9. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES PERSONALES.....	34
10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES.....	36
11. ANEXOS.....	41

1.- PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO y MOTIVACIONES PERSONALES

Como se explica brevemente en el resumen previo del texto, el presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la realización de un Plan de Empresa para la puesta en marcha de un negocio de restauración. El mismo trata de establecer una cadena de puntos de venta casi en exclusiva de patatas fritas a las que añadir la guarnición o salsa deseada entre muchas opciones.

Para que un modelo de negocio triunfe no sólo basta con una idea excelente y un grandísimo trabajo detrás de la misma si no que debe ser oportuna tanto en el espacio como en el tiempo. Y la presente lo es puesto que no existe todavía nada parecido en nuestra ciudad pero lo hará a corto plazo.

Muy previsiblemente, el modelo de negocio será implantado en un futuro cercano en la capital aragonesa con el aval de su éxito previo en numerosas ciudades tanto europeas como españolas. Ello refleja la urgencia con la que se debe trabajar para conseguir ser los primeros en Zaragoza. La competencia que pretenda implantarse en el mercado aragonés contará ya con la experiencia y la solidez que le aporta la apertura de numerosos establecimientos previos. Para lograr la supervivencia, cuando esto ocurra deberemos contar ya con un nombre y una imagen de marca. En este sentido, hemos creído una muy buena opción identificar el negocio con todo lo relacionado con Zaragoza y Aragón, elaborando un marketing efectivo o buscando exclusivamente proveedores locales.

A partir de esta idea se realizará un análisis del entorno tanto general como específico, se analizarán la localización y características de los locales, las cualidades del producto ofrecido, la logística de la empresa y los procesos seguidos hasta que el producto final llega al cliente, así como la fuerza de trabajo necesaria. Igualmente, se elaborará un efectivo plan de marketing, diseñando una imagen atractiva y una campaña publicitaria económica y eficaz. Finalmente, se realizará un exhaustivo análisis económico-financiero para comprobar la viabilidad real del negocio.

Para todo ello, tendremos que haber establecido nuestras vías de financiación y un plan de amortización del inmovilizado y del eventual préstamo, habremos previsto todos los costes en que podremos incurrir y habremos extraído las necesidades de

fondos de rotación y los *cash flows*. También estudiaremos cuál es nuestro punto muerto.

Finalmente, una vez hayamos constatado que la idea es viable con los parámetros del VAN, TIR y PayBack, realizaremos un análisis de sensibilidad para tener en cuenta si posibles desviaciones de los cash flows calculados en el escenario más probable pueden tener consecuencias notables sobre la viabilidad del proyecto.

En cuanto a las razones que me han llevado a seleccionar esta línea de TFG, son una mezcla de la formación previa con la que cuento y un conjunto de circunstancias personales que me han ayudado enormemente a la realización del mismo. La formación del Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas me ha permitido cursar asignaturas como Derecho Mercantil (para saber la forma jurídica de empresa más conveniente, como buscar legislación u otros aspectos relevantes del comercio), Derecho Tributario (para conocer la tributación a que está sujeta una sociedad) o Derecho Ambiental y Urbanístico (donde se nos ha indicado la legislación en la materia que debe cumplirse y qué licencias son necesarias para iniciar la actividad). En el ámbito de la empresa, el haber realizado la asignatura de Creación y Gestión de PYMES acelera mucho el proceso de elaboración del TFG al consistir el grueso de la misma en la elaboración de un Plan de Empresa. Igualmente, todas las asignaturas de Contabilidad y Finanzas realizadas en estos seis años ayudaron durante la realización del trabajo.

Como circunstancias personales que me han llevado a la elección de la línea destacaría el haber trabajado en numerosas ocasiones en hostelería, lo que me ha permitido conocer desde dentro el sector, cómo son los procesos y la logística de un establecimiento de restauración o tener una visión crítica del negocio sobre qué cosas pueden mejorarse. Igualmente, la suerte de contar con familiares que poseen una empresa propia, me facilita el acceso a precios reales de mercado de las materias primas requeridas a través de proveedores mayoristas.

Sin embargo, el factor determinante que me llevó a decantarme por esta línea de negocio es el hecho de que siempre he querido contar con mi propia empresa en un futuro. Empezar aprendiendo los pasos necesarios para ello, aunque sea en un plano teórico, es un buen comienzo.

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general hace referencia al conjunto de factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que actúan en un mercado (en este caso, el mercado español) y que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar concreto. Son factores externos a la empresa sobre los que la misma no puede influir.

A través de un análisis PEST se han considerado los siguientes factores del entorno como los más influyentes sobre la empresa.

2.1 ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL

Debemos encuadrar nuestra actividad en la de restauración, incluida a su vez en el sector del turismo. El punto de partida para el estudio de la normativa aplicable será pues la distribución competencial en materia de turismo entre el Estado y las comunidades autónomas. El art. 149 CE, que establece las competencias exclusivas del Estado, no hace referencia alguna al turismo. Por su parte, el art. 148.1.18ª señala que las comunidades autónomas pueden asumir competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial. Por tanto, queda claro que será de competencia autonómica¹.

Y así fue asumido por el Estatuto de Autonomía de Aragón en su artículo 71.51ª², donde se establece el Turismo como competencia exclusiva de la Comunidad. El siguiente escalón al que debemos acudir es la Ley de Turismo de Aragón³ que establece el concepto de empresas de restauración clasificándolas en restaurantes, cafeterías, bares y otros establecimientos. En desarrollo de la misma encontramos el Decreto 81/1999, de 8 de junio, del Gobierno de Aragón por el que se regulan los establecimientos y espectáculos públicos y que establece las normas sobre la ordenación de bares, restaurantes y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile⁴. En el mismo se encuentra una regulación más detallada de las anteriores categorías.

¹ Así lo estableció el Tribunal Constitucional por Sentencia 61/1997, de 20 de marzo.

² Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón

³ Decreto Legislativo 1/2016, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón, arts. 53 y 54

⁴ Decreto 81/1999, de 8 de junio, del Gobierno de Aragón por el que se regulan los establecimientos y espectáculos públicos, art. 5, Grupo II y art. 7.2.

Además, al dedicarnos a la manipulación de alimentos deberemos tener en cuenta el Reglamento CE 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios así como el Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

Es igualmente aplicable, en relación con el personal que contrate la empresa, la regulación contenida en el Estatuto de los Trabajadores⁵, así como en el V acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería 2015-2019⁶ y el Convenio Colectivo que lo desarrolla para el ámbito territorial de Zaragoza⁷.

Será igualmente necesario la expedición del correspondiente título habilitante de naturaleza urbanística para el acondicionamiento de los locales. Si se requiere de una obra de mayor envergadura será necesaria la obtención de licencia urbanística. Si son obras de menor entidad, bastará con declaración responsable o comunicación previa, según los casos⁸.

No sería necesaria la obtención de Autorización Ambiental Integrada⁹ para el ejercicio de nuestra actividad. Tampoco lo será la licencia de actividades clasificadas¹⁰. Sí lo será, sin embargo, la licencia de inicio de actividad¹¹.

⁵ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

⁶ V acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería 2015-2019: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/hosteleria/ALEH-V-completo.pdf>

⁷ Resolución del Servicio Provincial de Economía y Empleo de Zaragoza por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del convenio colectivo del sector Hostelería de Zaragoza, BOPZ núm. 217, p. 2.

⁸ Arts. 225 y ss. del Texto Refundido de la Ley de Urbanismo de Aragón aprobado por Decreto Legislativo 1/2014, de 8 de julio, del Gobierno de Aragón.

⁹ Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón, ANEXO IV: Categorías de actividades e instalaciones contempladas en el artículo 47 sujetas a Autorización Ambiental Integrada.

¹⁰ Arts. 71 y ss. de la Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón.

¹¹ Arts. 84 y ss. de la Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón.6

Además deberemos tener en cuenta mucha otra legislación en materia ambiental y urbanística que referiremos posteriormente en el apartado 4.2: “Normativa legal aplicable”.

En materia fiscal, la empresa se sujetará a lo establecido por la Ley del Impuesto de Sociedades¹² y el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO¹³.

Tras una década de crisis, la economía española logró en 2017 por fin recuperar todo el PIB perdido estos años atrás, continuando el año pasado con crecimientos del 3%. La economía española terminó 2017 con un crecimiento del PIB del 3,1%, superior a la media europea y por encima de potencias como Alemania, Francia o el Reino Unido. Esta recuperación ha sido posible, en gran medida, gracias al crecimiento de las exportaciones.

En lo relativo al empleo, se ha avanzado bastante, pero no hemos logrado situarnos al nivel anterior a la crisis. Aún así, en 2017 se registró el mayor incremento de cotizantes (3,42%) desde 2005, disminuyendo casi en un 8% el paro registrado.

Igualmente se ha reducido la inflación, pasando de un 3% a primeros de año a un 1,1% a cierre del pasado ejercicio.

Las principales instituciones internacionales destacan el buen camino que está tomando la economía española. El FMI o la Comisión Europea nos exponen como ejemplo de recuperación de la crisis.

Para el próximo año, se prevé seguir por la senda del crecimiento, aunque en términos menos abultados debido a la caída prevista de la demanda interna. Aún así, está previsto que España continúe creciendo bastante por encima de la media de la Eurozona.

Como amenazas, se señalan los peligros que el entorno político podría ocasionar en la confianza de los consumidores y las empresas, alertando igualmente sobre los riesgos que el creciente proteccionismo puede tener en el comercio internacional. A

¹² Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

¹³ KPMG y CEOE, «Perspectivas España 2018», XIV Edición, Marzo 2018, pp. 11-12.

pesar de ello, y de la gran incertidumbre que se vive en Cataluña, la agencia de rating Fitch ha mejorado la nota de la deuda española a un A-, su mayor nivel desde 2012.

2.3 ANÁLISIS SOCIODEMOGRÁFICO¹⁴.

A.- DEMOGRAFÍA.

Desde hace ya algunos años nuestro país se sitúa entre aquellos con mayor esperanza de vida y menor fecundidad del mundo. Como resultado, y salvo una llegada masiva de inmigración o un espectacular incremento de los alumbramientos, España puede perder población y envejecer, con las consiguientes consecuencias para la economía, el sistema del bienestar del país y su seguridad.

La esperanza de vida en España (80,4 años los varones, 85,9 años las mujeres en 2016) es la segunda mayor a nivel mundial, solo superada por Japón. Ello es consecuencia de factores tan importantes como la gran calidad de vida y sistema sanitario españoles, la gran cohesión social o los avances en materia de nutrición, salubridad y acceso a cuidados médicos modernos.

Como consecuencia de la baja fecundidad de los últimos años y del envejecimiento de la población, la pirámide demográfica en España se presenta cada vez más invertida, como podemos ver en el ANEXO 1 ¹⁵.

Si nada cambia, la sociedad española tendrá un porcentaje creciente de personas en edad de jubilación, una población en edad laboral menguante y una menor población total.

B. CULTURA DE CONSUMO EN ESPAÑA.

Con razón de la temática del presente TFG nos centraremos en el análisis del consumo de alimentos y bebidas en España, y más concretamente en el consumo de alimentos fuera del hogar y en especial, de la patata¹⁶.

La evolución de la población, el incremento del número de hogares de menor tamaño y sin hijos y el aumento del 1,4%¹⁷ en el precio de los alimentos hacen que no

¹⁴ MACARRÓN LARUMBE, A. «Evolución demográfica de España (1976-2016)», Cuadernos de estrategia, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa, Gobierno de España, 2017.

¹⁵ <http://envejecimiento.csic.es/estadisticas/graficos-dinamicos/graficos/piramide-espanya.html>

¹⁶ Debido a que en el momento de realización del trabajo aún no se había cerrado el ejercicio 2018 y por tanto, no se han podido realizar los informes para ese año, se han tomado los datos del año 2017.

aumente el gasto en alimentación en términos totales¹⁸, aunque sí lo haga en términos relativos, debido a la caída del consumo en el resto de sectores de la economía, que cae en un 0,7%¹⁹.

De este total, el 7,9% del volumen de los alimentos fue consumido fuera de los hogares, que representa el 29,7 % del valor económico²⁰. Estas diferencias entre volumen y valor se deben a que lo consumido fuera del hogar es adquirido a un mayor precio.

Centrándonos en el consumo de patatas, que será el núcleo central del negocio, en 2017 se produjo una disminución del volumen del consumo de patata del 2,1%, lo que supone una caída a valor de mercado del 4,3%²¹, continuando con la tendencia decreciente iniciada en 2013²². A la par, se dio una disminución del precio de la misma de un 2,3%.

Podríamos dividir el consumo total de patata en tres categorías: fresca (90,6%), congelada (3,85%) y procesada (5,56%)²³.

Respecto a la patata fresca, su consumo ha sido el que ha experimentado una caída más drástica, siendo jubilados y adultos independientes sus mayores consumidores.

En relación con la patata congelada y la procesada, experimentan un aumento de su consumo en términos de valor, debido al gran aumento de su precio, aunque en términos de volumen decrecen igualmente. Los mayores consumidores son hogares familiares con hijos de todas las edades respecto a las patatas congeladas, y jóvenes independientes respecto a las procesadas²⁴.

Hacer igualmente una pequeña mención a las salsas, cuyo consumo se ha visto

¹⁷ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, p. 14.

¹⁸ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 5.

¹⁹ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 14.

²⁰ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 21.

²¹ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 141.

²² «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 143.

²³ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 143.

²⁴ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 144.

incrementado en un 3,8%, aunque los precios no varían. Su consumo representa un 0,64% del gasto total en alimentación²⁵.

En relación a la cultura aragonesa de comer fuera de casa, podemos afirmar que no somos los españoles que más lo hacemos. De los que se animan a ello, el mayor porcentaje lo representan las personas mayores de 50 años (54,2%), seguidos por las que cuentan con una edad comprendida entre los 35 y los 49 años (29,2%). No obstante, hay que recalcar que los datos hacen referencia al total de ocasiones que se consumen alimentos fuera de casa, con independencia del tipo de alimento a consumir o si es comida rápida, menú o simplemente aperitivos.

En cuanto al sexo, hay paridad en consumo y el momento del día donde más se realiza es en durante las comidas (45,1%), las cenas (23,3%) y los desayunos (16,2%).

Para ampliar información acerca de los canales de distribución, en compañía de quién consumimos o cuáles son los factores decisivos del consumo, véase el ANEXO 2.

2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

El nuestro es un negocio que no requiere excesivos avances tecnológicos en cuanto a proceso productivo se refiere. Emplearemos maquinaria de cocina industrial que no precisa de tecnología puntera.

Por ello, nos centraremos en este apartado en la importancia que está teniendo en el mundo, y más concretamente, en España, la tecnología digital²⁶. Un 42% de la población mundial emplea Internet con asiduidad, un 68% tiene Smartphone y un 39% es activo en redes sociales y estos porcentajes crecen a ritmos acelerados. Además, en España, la evidencia es aún más abultada: casi el 60% de la población participa de una forma activa en redes sociales, el 80% tiene ya un teléfono inteligente y pasamos más de 5 horas diarias conectados a internet.

²⁵ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 162.

²⁶ <http://www.ayuve.net/blog/informe-sobre-tecnologia-digital-en-espana-2018/>.

En este contexto, la presencia en las redes para cualquier empresa es esencial. El 30% de la publicidad ya se hace por redes sociales por lo que deberemos poner énfasis en estos canales para darnos a conocer.

Siguiendo con el mundo digital, España ya se sitúa en quinta posición en lo relativo a inversión en IoT en Europa, y se prevén incrementos de la inversión en este campo. En la actualidad, el 25% de todo lo que se invierte en España en conectividad se destina a transporte y automoción, pero los sectores en auge serán los relacionados con el *retail*, el sector público y la educación, y la energía, mientras que se situarán a la cola los servicios financieros, salud y deporte, entretenimiento, manufactura o recursos naturales ²⁷.

3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (PORTER)

En este apartado haremos referencia a aquellos factores que afectan de manera particular a las empresas que están dentro de la misma industria.

Según el criterio CNAE 2018²⁸, encontraríamos nuestro negocio encuadrado en la industria de *restaurantes y puestos de comida*, con el código 5610.

De otro lado, atendiendo al criterio de gestión de empresa y utilizando el esquema tridimensional de Abell para definir nuestra industria, atenderemos a tres cuestiones:

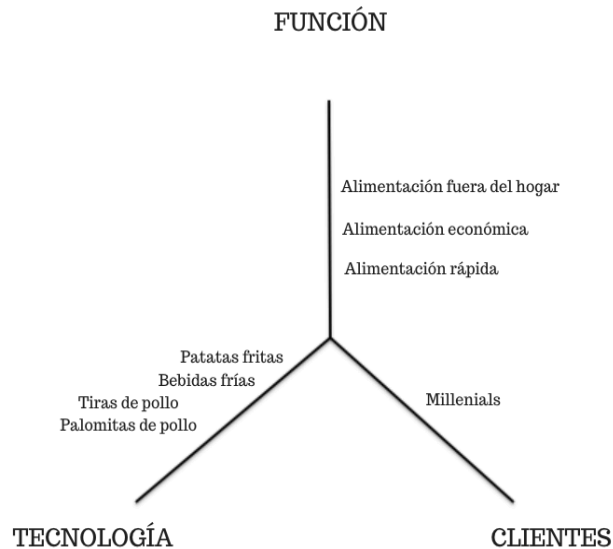
- **Funciones** del cliente que satisfacen. En este caso, estamos satisfaciendo la necesidad de alimentación fuera del hogar e igualmente las necesidades de tiempo, puesto que el cliente puede coger su pedido rápidamente y comérselo por la calle.
- **Grupo de clientes** al que satisfacemos. Nos dirigimos a jóvenes zaragozanos de entre 16 y 35 años que desean satisfacer sus necesidades de alimentación de una manera rápida y por poco dinero.
- **Tecnología empleada.** Satisfacemos la necesidad de alimentación de estos jóvenes ofreciendo principalmente patatas fritas con salsas a través de pequeños

²⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/17/companias/1531850476_027679.html.

²⁸ Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://www.codigoscnae.es/todosloscodigoscnae>11

establecimientos situados en puntos estratégicos de Zaragoza. De manera secundaria, también se ofrecen bebidas frías y *sticks* de pollo frito.

GRÁFICO 3.1: ESQUEMA TRIDIMENSIONAL DE ABELL



Fuente: Elaboración propia.

Así pues, podríamos situar a Fr!es en la Industria de la patata frita, pero debido a la gran especialidad del modelo de negocio y para identificar mejor a nuestros competidores y posibles sustitutos, ampliaremos un poco más nuestro rango de estudio colocando a la empresa dentro de la industria del *fast food* en general.

Podemos entrar ya a analizar las 5 fuerzas a que hacía referencia Porter: intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder negociador de proveedores, poder negociador de clientes y posibles productos sustitutivos.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Debemos destacar que en la industria de la comida rápida (**competidores indirectos**) existe una gran competencia. Hay numerosas cadenas internacionales ya

instaladas que compiten en la misma como McDonalds, Taco Bell, KFC, Burger King, Goiko Grill, Fridays, Five Guys, Foster's Hollywood, entre otras muchas. Todas ellas con presencia en las localizaciones elegidas para nuestros locales en la capital aragonesa. Muchas de las cuales cuentan ya con gran tamaño y con una imagen de marca en la mayoría de los casos muy afianzada.

Estos competidores tienen claras aspiraciones de liderazgo y están altamente comprometidos con el negocio, lo que hace aumentar aún más el grado de rivalidad existente. Debido a esta gran competencia, se opta por la diferenciación (Taco Bell ofrece comida mexicana, Foster's americana, KFC ofrece pollo frito...), pero apostando también fuertemente por unos precios muy bajos. Esto es lo que realmente hace que la competencia sea bastante grande.

Además, existen otros competidores de menor entidad que ofrecen comida rápida como los numerosos puestos de kebab o incluso las máquinas de *vending* picapica24horas.

El mercado en el que operará la empresa está en auge tras la salida de la crisis, tanto si atendemos a la restauración en general²⁹, como si lo hacemos a los hábitos de consumo fuera del hogar, como la industria de la comida rápida³⁰. Dicho crecimiento puede animar a otras empresas a intentar introducirse en el mercado, aumentando el grado de rivalidad.

Si atendemos a los negocios de pequeña entidad, la inversión inicial para implantar un puesto de comida rápida es moderada-baja, lo que no supone excesivas barreras a la entrada, pero tampoco a la salida. Por el contrario, el establecer una gran cadena de renombre sí es más costoso y supone fuertes barreras tanto a la entrada como a la salida.

Como resultado de todo ello (gran número de competidores de gran tamaño y otros muchísimos de pequeño tamaño, apostando tanto por precios bajos como por diferenciación, escasas barreras a la entrada), la competencia dentro de la industria es bastante grande. Sin embargo, el hecho de que el mercado este en auge y la gran

²⁹ «Anuario de la restauración organizada en España», KPMG, septiembre 2018, pp. 11 y ss.

³⁰ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 265.

diferenciación que supondría nuestro modelo de negocio hace tener buenas expectativas.

No obstante todo lo anterior, si nos fijamos en el que será el producto ofrecido por Fr!es: patatas fritas, los **competidores directos** se reducen enormemente. El único competidor en Zaragoza que ofrece patatas fritas por las que los clientes están dispuestos a ir de propio al establecimiento es Foster's Hollywood, con sus "Bacon Cheese Fries".

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Como decíamos, las barreras a la entrada para el modelo que estamos intentando implantar serían moderadas: existen ventajas de los ya instalados, pero la inversión inicial no es excesivamente grande y la diferenciación que aportamos es total.

Si pensamos en la reacción que tendrían los competidores cuando una nueva empresa entrase al mercado, esta difiere. Es de prever que las grandes cadenas no operasen ningún cambio puesto que tienen unas políticas y unos procesos muy definidos. Sin embargo, todo lo contrario ocurriría con aquellos competidores de pequeño tamaño (kebab, bares próximos...). Estos podrían lanzar ofertas más agresivas e incluso podrían intentar emular el producto que ofreciese la empresa recién llegada.

Como consecuencia de todo lo anterior, sumado al ya mencionado crecimiento del mercado, entendemos que la amenaza de nuevos entrantes es bastante elevada. De hecho, la principal amenaza es la aparición de cadenas ya instaladas en otros mercados geográficos y que ofrecen nuestro mismo producto como Chipstar o Las Fritas.

- **Chipstar**. Se trata de una franquicia italiana que cuenta ya con 15 tiendas repartidas por Italia, España e Israel. Abrió su primer establecimiento en Nápoles en 2013 con la novedosa idea de *"difundir el concepto de una tienda que solo vende patatas fritas artesanas con deliciosas salsas"*³¹. Es decir, partir de patata de calidad que se freirá siguiendo unos estudiados procesos y a la que añadir hasta 20 variedades de salsas.

³¹ <http://www.chipstarespana.com/sobre-nosotros/>

- **Las Fritas**. “Start Up” catalana nacida también en 2013 en el barrio del Born en Barcelona. Con el mismo modelo de negocio que Chipstar, actualmente cuenta ya con locales en Valencia, Bilbao y Lisboa y planea ampliar las franquicias hasta 50 locales en 2021.

Poder negociador de los proveedores.

Al emprender el negocio, seríamos un negocio de pequeño tamaño y necesitaríamos un producto muy específico: patatas (además de otros productos) de Aragón. Además, los proveedores deben ser de una entidad suficiente que nos asegure un suministro continuado de producto. Esto hace que los proveedores que cumplen los requisitos se reduzcan enormemente, lo que hace que el poder negociador de los mismos aumente.

Dichos proveedores no dependen de la industria de la comida rápida para su subsistencia, puesto que el mayor consumo de su producto va destinado a los hogares³².

Además, no existen productos sustitutivos para el producto que necesitamos: necesitamos patatas, y que sean locales.

Por todo ello, entendemos que el poder negociador del proveedor será elevado.

Poder negociador de los clientes.

A pesar del hecho de que el producto que ofrecería Fr!es está muy diferenciado, el poder de los clientes es indudablemente elevadísimo. Si no encuentran lo que están buscando con nuestro producto, bastará con que acudan al de la competencia. Por ello, no bastará con que ofrezcamos un producto atractivo, sino que deberemos hacerlo a un precio muy competitivo.

Posibles productos sustitutivos.

Como hacíamos referencia *ut supra* al hablar de la industria, esta depende de qué necesidades se satisfacen, de quién y cómo se hace. Los productos sustitutivos serán aquellos que satisfagan las mismas necesidades de nuestros mismos clientes, pero con una tecnología o un producto diferente. Es decir, en nuestro caso, aquellos que

³² «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, pp. 141 y ss.

satisfagan las necesidades de alimentación de manera rápida de los *Millenials*, pero lo hagan ofreciendo otro producto o empleando otra tecnología. Así, podríamos identificar como productos sustitutivos del nuestro:

- Heladerías tradicionales como Tortosa, Italianos, Helados Italianos Fuoli...
- Puestos de gofres, crepes y churrerías.
- Yogurt helado Smöoy.
- 100 montaditos.
- Tiendas de snacks: Frutos secos, Martín-Martín, Panishop...
- Tapas (Puerta Cinegia Gastronómico, el Tubo...) o restauración tradicional.

4.- MARCO LEGAL: ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL NEGOCIO

De todas las formas jurídicas posibles, se ha optado por constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada por numerosas razones.

Inicialmente se barajó la posibilidad de constituirnos como Autónomo, Sociedad Laboral o Cooperativa de Trabajo Asociado, puesto que era preferible de cara a recibir muchas más subvenciones³³ y para poder aplicar la tarifa plana de autónomos³⁴, lo que nos habría venido muy bien en los primeros compases de la empresa. Sin embargo, inmediatamente se descartó la idea de iniciarnos como autónomos debido a la responsabilidad universal que asumiríamos, debiendo responder con nuestro patrimonio presente y futuro de las deudas del negocio³⁵.

Tampoco se eligió la forma de Sociedad Laboral porque nuestro negocio requiere contratar a trabajadores asalariados y con esta forma jurídica solo era posible la contratación de personal cuyas horas totales anuales trabajadas fueran inferiores al 49% de las trabajadas por los socios³⁶.

³³ <https://inaem.aragon.es/ayudas-y-subvenciones-para-emprendedores>.

³⁴ Tarifa Plana introducida por Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo y modificada por Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.

³⁵ Responsabilidad universal del trabajador autónomo: art. 1911 del Código Civil, arts. 248 y 257 del Código penal y arts. 605 y 606 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

³⁶ Art. 1. 2. c) de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.

De igual modo ocurre con las Cooperativas de Trabajo Asociado, en las que dicho porcentaje no puede superar el 35%³⁷.

Igualmente, con este negocio pretendemos hacernos un nombre en Zaragoza. Proveedores, clientes y dueños de los centros comerciales en que pretendemos abrir los locales se mostrarán más confiados si una empresa firma como sociedad (limitada o anónima) en lugar de las formas legales anteriores. Aporta mayor confianza a la hora de contratar.

Así pues, se ha optado por el modelo de Sociedad de Responsabilidad Limitada con preferencia sobre la Anónima por encajar perfectamente con la forma que se quería dar a la empresa teniendo en cuenta, sobre todo, tres aspectos. En primer lugar, el número de promotores; sería ideal poder tomar mis propias decisiones al tener el control total del negocio, puesto que se permite la constitución de la sociedad con sólo un socio. En segundo lugar, la responsabilidad y riesgo dispuesto a asumir, que será limitada al capital aportado. Finalmente, el patrimonio personal previo del promotor y las necesidades económicas del proyecto; no se cuenta con un gran patrimonio previo y el proyecto necesita una inversión inicial moderada³⁸.

Decidida ya la forma jurídica del negocio, los pasos a seguir para su constitución y la protección de la marca y nombre comercial se detallan en el ANEXO 3.

5.- PLAN DE MARKETING

5.1 PRODUCTO OFRECIDO

La idea de negocio es simple: ofrecer las mejores patatas fritas posibles acompañadas de la salsa o guarnición deseada de entre una amplia variedad. Estas se servirán en cucuruchos de papel o tarrinas en tres tamaños distintos: pequeño, mediano y grande.

³⁷ Art. 72.4 del Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón.

³⁸ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Patatas fritas se venden en cualquier establecimiento de *fast food*, por lo que para que el cliente nos elija deberemos ofrecer las mejores. Y para ello se debe poner el foco en todas y cada una de las fases por las que pasa la patata desde que se cultiva en el campo hasta que el cliente se la mete a la boca.

Existen infinidad de variedades de patatas pero no todas se pueden cocinar del mismo modo; unas son perfectas para hervirlas, otras para asarlas, otras para hacerlas al horno. Para freír, las mejores variedades son Agria, Spunta, Baraka, Nagore, Caesar, Bintje, Kennebec, Draga, Félix o Monalisa, entre otras.

Como el propósito de la empresa es ofrecer productos de la zona, provistos por agricultores y mayoristas de la zona, y vendidos al público de Zaragoza, se preseleccionaron proveedores Aragoneses como Patatas Gómez o Patatas Lassa. Entre estos dos se optó por el primero debido a la mayor red de distribución, mayor nombre y facilidad en el acceso ya que es la propia empresa la que las hace llegar a sus clientes.

De entre las variedades que ofrece Patatas Gómez para freír podemos encontrar patata Agria, Caesar y Monalisa cuyos precios al por mayor son muy similares³⁹. Podría servir cualquiera de las tres pero finalmente nos decantamos por la patata Agria. Es una patata ovalada, de tamaño medio-grande y carne amarilla. De carne compacta y con pocos azúcares⁴⁰, goza de un perfecto equilibrio entre fécula y agua, y da como resultado patatas fritas de un bonito color dorado, crujientes por fuera y tiernas por dentro⁴¹.

Tras la preparación, el cliente podrá disfrutar de sus patatas fritas recién hechas acompañadas de su salsa o *topping* favorito.

Se ofrece una variedad de 9 guarniciones o *toppings* de productos también locales para acompañar las patatas: chistorra, longaniza de Graus, jamón de Teruel, bacon, huevo frito de Villareal de Huerva, pollo kebab del Sobrarbe, pimientos del padrón (cultivados en Movera), queso fundido de Letux y foie.

Como alternativa a los *topping* o como añadido a los mismos, se puede optar la salsa. De entre la infinidad que existen, se ha seleccionado un total de 11 salsas que

³⁹ Precios reales al por mayor de Patatas Gómez en MercaZaragoza: Caesar: 0,50-0,55 €/kg, Monalisa: 0,45-0,50 @/kg, Agria: 0,45-0,50 €/kg.

⁴⁰ https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/02/22/articulo/1487804099_363696.html

⁴¹ <http://www.patatasgomez.com/variedades/agria/>

maridan perfectamente con las patatas fritas: barbacoa, ketchup, mahonesa, brava, alioli, queso, roquefort, deluxe (agria), miel y mostaza, cocktail y especial Fr!es.

Adicionalmente, para los no tan entusiastas de las patatas fritas, se ofrecen tiras de pollo frito servidos de igual manera que las patatas fritas, acompañadas de la guarnición o salsa deseada.

De igual manera se ofrece la posibilidad de adquirir bebidas frías para acompañar las raciones.

Hay que señalar finalmente que el nuestro es un producto susceptible de ser consumido en cualquier época del año, por lo que no necesitaremos combatir ningún tipo de estacionalidad.

5.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para el establecimiento de nuestros precios lo haremos basándonos en los de la competencia existente y potencial y en los productos sustitutivos referidos. Como decíamos anteriormente, el poder negociador de los clientes es total. Si no les ofrecemos un producto que les convenza o les resulte demasiado caro, simplemente acudirán a la competencia. Por ello, a la par de un producto de calidad, deberemos ser competitivos en precios.

McDonalds, Taco Bell, KFC, Burger King y demás cadenas de comida rápida ofrecen menús *low cost* a precios de 1, 2, 3 ó 4 euros, además de otros menús menos económicos.

Otros negocios con productos sustitutivos anteriormente mencionados hacen lo propio. Los 100 montaditos ofrecen bocatinos y raciones desde 1 euro, Smöoy ofrece yogurt helado desde 2 euros, los puestos de kebab lo hacen por 3 euros y lo mismo podríamos decir de otros muchos.

Fijándonos concretamente en lo que están haciendo otros con nuestro mismo modelo de negocio como Chipstar o Las Fritas, ofrecen unos precios de 3 € por ración de patatas fritas con guarnición.

Así pues, también nosotros fijaremos un precio de 3 € por ración de patatas fritas, 3,50 € por una de fingers de pollo y unos precios de bebida acordes a estos, los

cuales podemos ver en el ANEXO 10.

5.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

La estrategia de comunicación servirá para dar a conocer la nueva alternativa de comida rápida en Zaragoza y atraer a los potenciales clientes a nuestros establecimientos. Tendrá una importancia vital, sobre todo, en los primeros compases de la empresa. Por ello, será en estos primeros momentos donde más se invierta en publicidad y pensando en todo momento quién es nuestro público objetivo: jóvenes zaragozanos de entre 16 y 35 años, es decir, la Generación Y, o *Millenials*⁴².

Pero previamente a realizar la publicidad oportuna, debemos crear una imagen de la empresa a través de un nombre atractivo, un logo y fuente de letra reconocibles, pensar en un diseño de los locales en la misma línea y, en definitiva, un estilo propio. Todo ello se muestra en el ANEXO 4.

Una vez creada la imagen de la empresa, podremos utilizarla para darnos a conocer. Debido a la escasez de recursos económicos, se potenciará sobre todo la publicidad a través de una página web y redes sociales como Facebook⁴³, Twitter⁴⁴, Instagram⁴⁵, LinkedIn⁴⁶ o un Blog y una página web⁴⁷ donde poner contenido que genere tráfico y aporte un mayor valor al cliente. Por la misma razón, publicidad a través de medios de comunicación como la radiotelevisión local se rechazará. Y lo propio se hará para la prensa escrita local en cualquier formato, pensando además que la información que llega a nuestros clientes potenciales no lo hace principalmente por estos canales⁴⁸.

En lo relacionado con la página web, para poder estar presente en las primeras

⁴² Generación Y ó generación *Millenial*: https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y

⁴³ <https://www.facebook.com/fries.zaragoza>

⁴⁴ https://twitter.com/fr_zaragoza

⁴⁵ <https://www.instagram.com/frieszaragoza/?hl=es>

⁴⁶ <https://www.linkedin.com/in/fries-zaragoza-891092176/>

⁴⁷ <https://sites.google.com/view/frieszaragoza/p%C3%A1gina-principal>

⁴⁸ AYUVE SOLUCIONES CORPORATIVAS S.L., «Informe sobre tecnología digital en España», diap. 43, <http://www.ayuve.net/blog/informe-sobre-tecnologia-digital-en-espana-2018/>, Última visualización a fecha de 27 de noviembre de 2018

<https://www.consumerbarometer.com/en/>, Última visualización a fecha de 27 de noviembre de 2018. 20

posiciones de Google al inicio de la actividad, se considera necesario realizar una campaña de SEM y, en concreto, en Google Adwords. Ello permitirá que los potenciales clientes vean la web en cabeza de lista cuando realicen búsquedas relacionadas con nuestros servicios.

El primer dilema que surge es el relativo a las palabras clave o *keywords* a elegir. Así, si se opta por palabras de mayor competencia, esto es, las que tienen mayores búsquedas, el Coste Por Click (CPC) será mayor y, optando por opciones más asequibles, las *keywords* obtendrán menores búsquedas. Se pueden argumentar estrategias en ambos sentidos, pero, en un primer momento, se realizará la campaña teniendo en cuenta un presupuesto planteado de 200 euros al mes. Ello debido a que el sistema de Adwords que determina el coste de las palabras clave es un sistema de pujas.

En cuanto a las palabras clave específicas para las que se optaría: “Fries” y “Patatas fritas Zaragoza”. Estas podrían cambiar en función de la conversión conseguida que tienen cada una de ellas.

En el momento en que se decida potenciar el posicionamiento orgánico en Google habrá que partir de que este buscador cambia continuamente los factores que tiene en cuenta. Actualmente, el buscador le da una importancia vital a los *backlinks* (enlaces entrantes) por lo que será importante establecer buenos vínculos con nuestros clientes (estrategia de *linkbuilding*). A la hora de posicionarse no habrá que olvidar que las búsquedas de voz cada vez son más habituales por la aparición de asistentes como “Siri” u “Ok Google”. Va a ser una de las principales tendencias SEO en 2018 y en adelante. A grandes rasgos, son búsquedas por pregunta, es decir, los usuarios ya no buscarán tanto “Patatas fritas Zaragoza” sino “Dónde comer patatas fritas en Zaragoza”. Este tipo de palabras clave *longtail* son más sencillas de posicionar porque están poco competidas.

También serán de utilidad las estrategias de SEO local, añadiendo a las palabras clave la región clave, en nuestro caso, sería “Zaragoza”, como ya se ha planteado para Adwords. Muchos dispositivos móviles y navegadores como Google Chrome pueden conocer la localización actual del usuario y Google ajusta los resultados de las búsquedas a ésta. Así, aunque en SEO hay muchas estrategias a tener en cuenta y, a día

de hoy, la de los enlaces es fundamental, no se pueden olvidar las *keywords* porque, al fin y al cabo, hay que intentar posicionar para ellas.

La web estará adaptada a dispositivos móviles caracterizándose por la usabilidad. Ello es fundamental debido a que favorece la *customer experience* del cliente y porque una buena estructura y arquitectura web está enormemente valorada por Google de cara al posicionamiento orgánico. Uno de los cambios que está implementando ahora y que va a revolucionar la forma en la que se conciben las páginas web es el *First Mobile Indexing*. Hasta ahora, era suficiente con tener *websites* con diseño responsivo (*responsive design*), que se adaptaba automáticamente a los dispositivos móviles. Sin embargo, Google se ha dado cuenta de que cada vez son mayores las búsquedas en *mobile* por lo que tener la web diseñada específicamente para estos dispositivos va a ser “el factor de posicionamiento”. Así, a la hora de diseñar la web e introducir mejoras se tendrá que tener en cuenta esta tendencia, haciéndola usable desde un dispositivo móvil.

Entendemos igualmente que se debería hacer esfuerzo en aquello que reportase una mayor fidelización del cliente que ya nos ha conocido, puesto que será este, a través del boca a boca⁴⁹ el que mayor esfuerzo publicitario haga por nosotros. *Flyers* de descuentos en futuras consumiciones o con los que acumular puntos para conseguir consumiciones gratis podrían ser una buena opción.

Además, en los momentos iniciales podrían repartirse folletos propagandísticos en los alrededores de los establecimientos para darlos a conocer. Y del mismo modo, podrían ofrecerse degustaciones gratuitas en plena calle en los alrededores de los puntos de venta para que el cliente sepa de la calidad del producto que ofrecemos.

Podría barajarse también la posibilidad de contar con puestos móviles para tener presencia en eventos especiales como los partidos del Real Zaragoza o del Tecnycanta Zaragoza, o a la salida de recintos de ocio nocturnos como Espacio Zity durante las fiestas del Pilar, enclaves frecuentados por gran cantidad de jóvenes.

Debemos aprovechar igualmente fechas señaladas como las mencionadas Fiestas del Pilar, Navidades, o celebraciones aragonesas como San Jorge o la Cinco Marzada.

⁴⁹ Qué es el boca a boca: <http://www.youngmarketing.co/que-es-wom-parte-1/>, Última visualización a fecha de 27 de noviembre de 2018.

Ya que pretendemos identificarnos con lo Aragonés y lo Zaragozano, debería notarse y una buena opción podría ser haciendo promociones especiales.

Para finalizar, podríamos recurrir a una estrategia que aún no se ha utilizado en Zaragoza y podría dar buen resultado. Alrededor de la mayoría de nuestras localizaciones se sitúan los principales locales de ocio nocturno de Zaragoza, frecuentados, casi en su totalidad, por nuestros clientes objetivo. Se podría así realizar colaboraciones con estos locales. Por la compra de la entrada a sus locales, se harían descuentos y promociones en nuestros establecimientos para el momento de la “recena”.

Como resultado de todo ello, tendremos una campaña publicitaria económica pero efectiva.

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Los productos se ofrecerán en los diversos establecimientos situados en Zaragoza. Estos locales tendrán todos más o menos las mismas características: locales de entre 40 y 60 m² situados en vías céntricas con un gran tráfico de potenciales consumidores.

Tras una intensiva búsqueda de locales disponibles para alquiler con las características requeridas, se han seleccionado las siguientes localizaciones:

Locales de comida para llevar o *take away*:

- Local de 50 m² en Calle San Jorge, 1.
- Local de 55 m² en Calle Espoz y Mina, 7.
- Local de 42 m² en Calle Francisco Vitoria, 14.

Locales para consumir en el propio establecimiento:

- Local de 60 m² en Calle Cádiz, 12.

6.- PLAN OPERATIVO

6.1 DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Partiendo de las localizaciones seleccionadas y de sus características, se han diseñado dos tipos distintos de establecimientos.

Para el local principal del grupo, el de la Calle Cádiz, de 60 m², se ha diseñado un establecimiento al uso, donde los clientes pueden entrar y tomar sus consumiciones en el interior del local. Sin embargo, también se ofrece la posibilidad de compra a través de una ventanilla que da directamente a la calle, para quienes tengan un poco más de prisa. Al ser un local de doble planta, en la planta de arriba se situarán los aseos para el público y una pequeña sala que hará las veces de oficina central.

El otro diseño es para los establecimientos de *take away*.

No obstante todo lo anterior, independientemente del tipo de establecimiento, todos contarán con una serie de espacios cuyas características comparten. Todos contarán con una cocina que será accesible a la vista a través de una cristalera para que el cliente pueda ver que realmente el producto que compra es fresco y los procesos minuciosos. Con esta transparencia se quiere dar a conocer la calidad de nuestros productos. De la cocina se pasarán los productos terminados a los mostradores de caja a través de una ventanilla que comunica directamente cocina y exterior. Igualmente habrá en todos los establecimientos una sala destinada a baño y vestuario para los trabajadores, cuarto de basuras separado donde también se almacenarán los productos de limpieza y otra sala donde situaremos la cámara frigorífica y las estanterías que hagan las veces de almacén. En el establecimiento principal habrá servicios para señoras y caballeros así como una zona de terraza con mesas.

Para hacerse más a la idea se ha elaborado un modelo del que podría ser el diseño de nuestros establecimientos. Se adjunta en el ANEXO 5.

6.2 EQUIPOS E INSTALACIONES ⁵⁰

El número de unidades por establecimiento de cada tipo de maquinaria, así como su disposición, podrá variar obviamente de un local a otro en función del tamaño o

⁵⁰ Véase los Anexos 6 y 15.

distribución de estos. No obstante, se ha intentado en todo lo posible establecer la misma distribución para todos de forma que podamos estandarizar y optimizar los procesos.

TABLA 6.2.1: MAQUINARIA Y UTENSILIOS.

MAQUINARIA y MOBILIARIO de COCINA	UTENSILIOS de COCINA	MOBILIARIO del LOCAL
Homillo 2 fuegos	Cubo basura	TPV
Congelador rápido	Espátula	Lavabo
Lavaplatos	Espátula triangular	Inodoro
Freidora eléctrica doble	Olla	Secador de Manos
Freidora eléctrica simple	Balanza	Conjunto 4 sillas + 1 mesa
Mesa gastros calientes / bajomostrador	Barra de comandas	Taquillas trabajadores
Salamandra	Tabla de corte pequeña	Estanterías almacén/productos limpieza
Plancha	Tabla de corte grande	
Campana extractora	Cuchillos	
Fregadero	Dispensador salsas	
Pelador patatas		
Cortador patatas		
Cámara frigorífica		
Congelador vertical		
Estantes de pared * 2		
Mueble central		

Fuente: Elaboración propia

6.3 GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS

Para el suministro de las materias primas recurriremos al proveedor Makro. El mismo cuenta con los requisitos necesarios de proximidad y suministro de productos con origen en nuestra región. Igualmente, cuenta con servicios de personalización para el negocio, asesoramiento personal, distribución directa a los establecimientos o reserva telefónica de productos frescos⁵¹, lo que aliviará enormemente la gestión del negocio.

Para la constatación de los precios de las materias primas se acudió personalmente al establecimiento del proveedor sito en Carretera Nacional 232: Zaragoza-Logroño, km. 2.200, 50011, Zaragoza.

El proveedor suministrará la materia prima necesaria en el plazo requerido que se estima será de dos semanas. Debido a las limitaciones de espacio de nuestros establecimientos, no podremos almacenar gran cantidad de productos en los mismos por lo que se necesita de un suministro constante.

⁵¹ <https://www.makro.es/servicios/servicios-generales>

Makro nos hará llegar todo lo necesario hasta nuestros locales a excepción de la patata, para lo que requeriremos a Patatas Gómez, que ofrece unos precios mucho más económicos ⁵². Este mayorista también ofrece servicios de distribución a los establecimientos del cliente ⁵³.

El resto de suministros corresponden a los servicios de agua y basuras, electricidad, teléfono e internet, cuyos costes pueden verse en el ANEXO 13.

Cabe resaltar en este punto la estricta política de calidad que se ha querido seguir en cuanto a los procesos de cocinado del producto. En este sentido, se hace especial énfasis en la lectura detallada del ANEXO 7.

7. RECURSOS HUMANOS

En el presente apartado se pretende especificar el organigrama de la empresa, cuáles serán las categorías profesionales de los trabajadores de la empresa, a que grupo profesional y área funcional pertenecen y cuál será la retribución pactada para los mismos. Para ello, hemos dividido a nuestra fuerza de trabajo en 4 categorías distintas:

- 2 Jefes de Cocina. Grupo profesional primero, área funcional segunda.
- 12 Cocineros. Grupo profesional segundo, área funcional segunda.
- 9 Ayudantes de cocina. Grupo profesional tercero, área funcional segunda.

Las razones de estas denominaciones se exponen en detalle en punto uno del ANEXO 8.

⁵² Para la averiguación de los precios reales ofertados por el proveedor también se acudió a las instalaciones de Mercazaragoza a través de un tercero de confianza.

⁵³ <http://www.patatasgomez.com/clientes/>

GRÁFICO 7.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, contaremos con diversos tipos de trabajador, que han de desempeñar las tareas señaladas en el ANEXO 8 en su punto tercero.

Para una mejor planificación, se han elaborado los posibles horarios para todos los centros, lo que puede verse en detalle en el apartado cuarto del ANEXO 8. En el mismo, se exponen igualmente las razones de tal organización.

En lo referido a la retribución⁵⁴, atenderemos a lo establecido en las tablas salariales publicadas para el sector de la restauración⁵⁵. El salario dependerá del Nivel Retributivo en que los hayan encuadrado.

Así, con un nivel retributivo “IA”, los jefes de cocina tendrán derecho a cobrar un mínimo de 1.284’93 € mensuales, lo que equivale a 20.227’72 € al año. No obstante, como estos serán los pilares sobre los que se sustentará en gran parte la empresa, se les ofrecerá una remuneración superior de 1.300 € más pluses por desplazamiento.

⁵⁴ Referida a 40 horas semanales. Para contratos de menos horas se hará una proporción a las horas efectivamente trabajadas.

⁵⁵ Anexo III de la Resolución del Servicio Provincial de Economía y Empleo de Zaragoza por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del convenio colectivo del sector Hostelería de Zaragoza.

Con un nivel retributivo “II”, el salario de los cocineros será de 1.131’08 € mensuales, lo que en términos anuales equivale a 18.073’82 €.

Por último, los ayudantes de cocina, con un nivel retributivo “III” percibirán un mínimo de 1.078’61 € mensuales, es decir, 17.339’25 € al año.

Los pluses y remuneración de horas extraordinarias se realizarán conforme a convenio⁵⁶.

En cuanto al reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo, se recurrirá a todas las fuentes disponibles con la intención de ampliar en lo posible el campo de búsqueda. Se recurrirá a buscadores digitales como “Infojobs”, “JobToday” o el buscador de “LinkedIn”. Se habilitará igualmente en la página web de la empresa un apartado donde quien lo desee pueda dejar su currículum y para el puesto de jefes de cocina que requieren de una mayor cualificación se acudirá también a agencias de contratación y al INAEM, para asegurar una preselección de los candidatos con las características deseadas.

8.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL y FUENTES DE FINANCIACIÓN

La inversión a realizar se estima en 168.310,29 €, resultado de las reformas a realizar en los locales y el mobiliario y maquinaria necesario para elaborar nuestros productos. Se muestra en detalle el cálculo de esta inversión inicial en el ANEXO 11.

Para financiar dicha inversión así como una necesaria tesorería inicial para poder hacer frente a los primeros pagos se recurrirá a tres vías de financiación, a saber, 104.510 € de capital propio aportados por el socio único, un préstamo bancario de 100.000 € y una Subvención del INAEM por valor de 28.800 euros.

Las subvenciones se encuadran en las ayudas proporcionadas por el Instituto Aragonés de Empleo para el estímulo del mercado de trabajo y el fomento del empleo estable y de calidad⁵⁷. Resumiendo, se destinan a la contratación Indefinida de

⁵⁶ Anexo III de la Resolución, *ob. cit.*, arts. 41 y ss.

⁵⁷ Subvenciones INAEM: <https://inaem.aragon.es/ayudas-y-subvenciones/subvenciones-de-fomento-de-la-contratacion-estable-y-de-calidad-de-jovenes>

trabajadores desempleados. En concreto, optaremos a ayudas por contratación de jóvenes menores de 30 años por valor de 4000 € por trabajador contratado. Esta cuantía se verá incrementada en nuestro caso en un 10% por que sean menores de 25 años y otro 10% por que la empresa tenga menos de 50 trabajadores. El cálculo de la subvención puede verse en la siguiente tabla en la que se muestran los trabajadores que serán contratados de manera indefinida: los dos jefes de cocina y 7 cocineros con experiencia.

TABLA 8.1.1: SUBVENCIÓN POR CONTRATACIÓN INDEFINIDA

	HORAS	Fijo	Menor 25 años	Empresa < 50 trabajadores	TOTAL
E1	40	4000		400	4400
E2	20	2000		200	2200
C1	40	4000	400	400	4800
C5	40	4000	400	400	4800
C9	40	4000	400	400	4800
C13	40	4000	400	400	4800
A9	20	2000	200	200	2400
A10	25	2500	250	250	3000
C12	30	3000	300	300	3600
TOTAL	240	24000	2400	2400	28800

Fuente: Elaboración propia.

Los jefes de cocina serán necesariamente personal con una dilatada experiencia en el sector por lo que no se espera sean menores de 30 años. No podremos solicitar subvención para estos.

No obstante todo lo anterior, se ha decidido tomar como punto de partida para la financiación de nuestra empresa, a parte del capital propio, la contratación de un préstamo. Ello se debe a que, a pesar de que los diferentes entes encargados de proporcionar las subvenciones suelen ser propensos a poner a disposición de las empresas solicitantes de las mismas este tipo de ayudas, Fr!es no quiere correr el riesgo de emprender un negocio basado en una financiación dependiente del Gobierno que puede no sernos concedida.

Como consecuencia de ello, Fr!es ha decidido solicitar un préstamo de 100.000 € euros para comenzar su actividad económica. La fecha de formalización de este préstamo tendría lugar el 1 de enero de 2019, siendo su forma de pago mensual. El préstamo se amortiza en 4 años, es decir, en 48 meses. El tipo de interés nominal anual

es de 4,163%.

Dicha financiación se enmarca en la línea de préstamo ICO-Emprendedores⁵⁸ que presenta unas condiciones bastante buenas para aquellas personas, ya sean físicas o jurídicas, que quieren emprender un negocio.

La tabla de amortización del préstamo se adjunta en el ANEXO 12.

8.2 CÁLCULO DE INGRESOS, COSTES Y PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA

El siguiente paso a realizar para elaborar nuestro análisis económico-financiero fue estimar nuestros ingresos, gastos, cobros y pagos.

Los ingresos derivan de la venta de raciones de patatas fritas (37,94%), fingers de pollo frito (5,53%) y bebidas (56,53%), además de la subvención de 28.800 €. Las estimaciones de ingresos se han hecho en base a información financiera de la competencia. Así, se calcula que a un precio de 3 € se pueden vender 70.000 raciones anuales de patatas fritas, a un precio de 3,50 €, 8.750 raciones de pollo frito y más de 23.000 bebidas a sus respectivos precios.

Como costes, desglosados en variables y fijos, podemos verlos en el ANEXO 10. Igualmente, en la siguiente tabla, podemos ver los ingresos y gastos previstos para un período temporal de 5 años.

La previsión de tesorería desglosada por meses para el primer período puede verse en el ANEXO 13.

⁵⁸ Líneas ICO: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

TABLA 8.2.1: PREVISIÓN DE TESORERÍA POR AÑOS

	ENERO AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	65000,00	65000,00	81640,01	82790,34	108899,36	161215,50
PAGOS	44876,59	565684,99	580050,93	584152,29	588458,24	593610,74
Compra materias primas	2200,49	89032,67	106577,21	111906,07	117501,38	123376,45
Gastos de personal	35823,03	429876,35	429876,35	429876,35	429876,35	429876,35
Sueldos y salarios	27577,39	330928,68	330928,68	330928,68	330928,68	330928,68
Cargas sociales	8245,64	98947,67	98947,67	98947,67	98947,67	98947,67
Suministros	94,00	3399,94	3399,94	3399,94	3399,94	3399,94
Agua y basuras		1776,62	1776,62	1776,62	1776,62	1776,62
Electricidad		495,32	495,32	495,32	495,32	495,32
Teléfono e Internet	94,00	1128,00	1128,00	1128,00	1128,00	1128,00
Alquileres	2760,00	33120,00	33120,00	33120,00	33120,00	33120,00
Seguros	1333,10	1333,10	1333,10	1333,10	1333,10	1333,10
Publicidad y Marketing	245,39	2504,90	2504,90	2504,90	2504,90	2504,90
Flyers	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98
Hosting (alojamiento web)	4,58	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96
Dominio	0,83	9,96	9,96	9,96	9,96	9,96
Publicidad Adwords	200,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Gastos de constitución	2010,00	2010,00				
Administrativos	993,00	993,00				
Protección legal (marca, app, web)	1017,00	1017,00				
Gastos financieros	410,58	4408,03	3239,43	2011,93	722,57	
Intereses de préstamos	410,58	4408,03	3239,43	2011,93		
COBROS	40800,00	582325,00	581201,25	610261,31	640774,38	672813,10
Importe cifra de negocios	12000,00	553525,00	581201,25	610261,31	640774,38	672813,10
Subvenciones	28800,00	28800,00				
TESORERÍA FINAL	60923,41	81640,01	82790,34	108899,36	161215,50	240417,86

Fuente: Elaboración propia.

8.3 CASH FLOWS E INDICADORES DE VIABILIDAD

A partir de los anteriores cálculos procedimos a calcular los flujos de caja que nos permitirían, mediante diversos indicadores, saber la viabilidad real del negocio.

En este punto cabe resaltar varias cosas. En primer lugar, como el préstamo se amortiza a 4 años, a partir del quinto ya no aparecerán las correspondientes partidas de intereses y amortización del mismo. En segundo lugar, la subvención se ha incluido como ingreso del ejercicio en que se devenguen los gastos para cubrir los cuales esta ha sido concedida⁵⁹. Por último, señalar que pueden verse los cálculos de las necesidades de fondos de rotación en el ANEXO 14.

⁵⁹ Así indicó que debe hacerse la Norma de Valoración 18ª Subvenciones, Donaciones y Legados recibidos y así lo indicó también la propia AEAT respecto de varias consultas vinculantes.

TABLA 8.3.1: CASH-FLOWS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		553525,00	581201,25	610261,31	640774,38	672813,10
Subvenciones		28800,00				
- CV		101502,11	106577,21	111906,07	117501,38	123376,45
- CF		467769,37	467769,37	467769,37	467769,37	467769,37
- Amortización		9458,75	9458,75	9458,75	9458,75	8379,66
BAIT		3594,78	-2604,08	21127,12	46044,88	73287,62
- Intereses		3718,66	2723,01	1685,10	603,16	
BAT		-123,88	-5327,09	19442,02	45441,73	73287,62
- Impuestos		0,00	0,00	2916,30	6816,26	18321,91
Beneficio Neto		-123,88	-5327,09	16525,72	38625,47	54965,72
+ Amortización		9458,75	9458,75	9458,75	9458,75	8379,66
- Inversión Inicial en ANC	168310,29					
+ Préstamo	100000,00					
- Pago préstamo		27595,49	27595,49	27595,49	27595,49	
- Variación NFR	-58515,14	60324,24	340,45	357,48	375,35	394,12
FUJOS DE CAJA	-126825,43	-78584,87	-23804,28	-1968,50	20113,38	62951,26

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	706453,75	741776,44	778865,26	817808,52	858698,95
Subvenciones					
- CV	129545,27	136022,53	142823,66	149964,84	157463,08
- CF	467769,37	467769,37	467769,37	467769,37	467769,37
- Amortización	7905,26	7905,26	7905,26	3257,22	933,20
BAIT	101233,86	130079,28	160366,98	196817,10	232533,30
- Intereses					
BAT	101233,86	130079,28	160366,98	196817,10	232533,30
- Impuestos	25308,46	32519,82	40091,74	49204,27	58133,32
Beneficio Neto	75925,39	97559,46	120275,23	147612,82	174399,97
+ Amortización	7905,26	7905,26	7905,26	3257,22	933,20
- Inversión Inicial en ANC					
+ Préstamo					
- Pago préstamo					
- Variación NFR	413,83	434,52	456,24	479,05	0,00
FUJOS DE CAJA	83416,83	105030,20	127724,25	150390,99	175333,17

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos, se obtuvieron los indicadores del VAN, TIR y PayBack, para lo cual era necesario saber cuál era nuestro coste de capital. Y lo obtuvimos a partir de la fórmula:

$$i = ic * \frac{C}{C + D} + id * \frac{D}{D + C} * (1 - t)$$

i: coste de capital.

ic: coste de capital de los recursos propios (6,163%), calculado a partir del tipo de interés fijo a 10 años al que le aplicamos una prima por el riesgo que estamos asumiendo al aportar capital propio.

id: tipo de interés del 4,163% para un préstamo ICO a 4 años sin carencia.

C: financiación propia (104.510 €).

D: financiación ajena (128.800 €).

t: impuestos (25%).

Así pues, con un coste de capital del 4,02 %, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **VAN:** 305.262,49
- **TIR:** 17,30%
- **PayBack:** Nos muestra como previsiblemente recuperaremos nuestra inversión en un tiempo aproximado de 6 años y 7 meses.

Cabe también señalar que se calculó el Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad en unidades monetarias. El resultado nos muestra como a partir de los 572.807,36 € de ventas empezariamos a obtener beneficios. Nivel este que se lograría ya en el segundo año.

8.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Finalmente, realizamos un análisis de sensibilidad variando las estimaciones en ventas para tener en cuenta si posibles desviaciones de los *cash flows* calculados en el escenario más probable pueden tener consecuencias notables sobre la viabilidad del proyecto. Planteando nuestros cálculos para los escenarios de unos niveles de ventas superiores e inferiores en un 5% y un 10%, estos son los resultados.

TABLA 8.4.1: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Variación Ventas	VAN	TIR	PayBack
- 10%	- 65.931,77	1,19%	Aprox. 9 años y 9 meses
- 5%	107.569,51	8,66%	Aprox. 8 años y 2 meses
Previsión	305.262,49	17,30%	Aprox. 6 años y 7 meses
+ 5%	475.014,22	24,83%	Aprox. 5 años y 6 meses
+ 10%	649.618,72	32,99%	Aprox. 4 años y 7 meses

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar como incluso con estimaciones de ventas en un 10 % inferiores a las previstas inicialmente, el negocio podría resultar viable. Una viabilidad que aunque se mostrará a largo plazo, lo hará dentro del horizonte temporal para el que se plantea el proyecto.

9.- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES PERSONALES

Las razones de la asumible tardanza en recuperar la inversión las podemos encontrar en los costes fijos que debemos soportar y en la inversión inicial a realizar.

Contamos con unos costes fijos que suponen el 85% de los ingresos el primer año, de los cuales, el 92% son salarios, por unos costes variables de tan solo el 15%. Con esta estructura de costes y una inversión inicial que absorbe más del 70% del capital con que contamos inicialmente, los beneficios que obtenemos antes de intereses e impuestos son tan reducidos, que los flujos de caja de los primeros años solo podrán ser negativos.

Así, en el momento en que dejamos de pagar intereses por el capital ajeno y a amortizar este, así como vamos terminando de amortizar nuestro inmovilizado y a medida que los ingresos aumentan gradualmente, distanciándose de los costes fijos, cuando se puede observar un enorme repunte de los beneficios.

Dicho todo lo anterior, y aún habiendo hecho los ajustes posibles, debemos plantearnos si podríamos seguir mejorando el proyecto. Los salarios absorben el 78% de los ingresos los primeros años y no es factible reducirlos puesto que ya se está pagando el salario mínimo establecido en convenio y los locales no podrían funcionar con menos personal. Así, la única solución que cabría sería reducir la inversión inicial buscando materiales más baratos o contratando establecimientos más pequeños.

En este tipo de trabajos, muchas veces se yerra al presentar la idea como perfecta y viable ya desde el principio. Por ello, con el presente TFG se ha querido evitar esto e ir un paso más allá. Así, se ha intentado detallar en todo lo posible hasta el más mínimo detalle del negocio para ajustarlo a la realidad. En este sentido, podríamos destacar, por ejemplo, cómo se ha elaborado el plan de recursos humanos, en el que no solo se ha pensado el organigrama de la empresa sino también todos los posibles horarios de la plantilla y la justificación de los mismos, lo que podemos ver tanto en el grueso del trabajo como en anexos. Otro ejemplo podemos encontrarlo en la búsqueda de información real: contactos con los responsables de centros comerciales para el alquiler de los locales, precios reales de la materia prima desplazándonos hasta los establecimientos del proveedor o los precios reales de la competencia acudiendo a los

locales de otros negocios similares en Madrid o Barcelona.

En otro orden de cosas, hasta las más exitosas ideas no triunfarían de no tener detrás un enorme trabajo que lo haga viable. Por ello, intentar defender la viabilidad innata de cualquier modelo de emprendimiento sería cuanto menos osado. Así, con este trabajo y la ulterior exposición del mismo intentaremos explicar la idea de negocio tal y como era en sus inicios, cómo fue en momentos posteriores en que fue desarrollada, y lo más importante, cuáles fueron los ajustes necesarios a realizar para que el negocio fuera realmente viable.

En este sentido, en un primer momento se planteó la apertura de dos locales adicionales en los Centros Comerciales de Puerto Venecia y Gran Casa, una plantilla mucho más amplia y con mayores salarios y ciertas materias primas de gran calidad pero que se salían de nuestro presupuesto. Sin embargo, tras hacer un primer análisis económico-financiero, el proyecto era claramente inviable por lo que se procedió a ajustarlo hasta llegar al resultado final que se muestra en el trabajo. Y tras dichos ajustes, los resultados que muestran los indicadores animan a pensar en que el desarrollo del proyecto es realmente factible.

En este punto, deberíamos hacer una revisión de todo el trabajo realizado. Cuando se planteó apostar por esta línea de TFG se hizo por diversas razones. Las principales, el contar con experiencias previas en este campo y el haber tenido desde siempre la inquietud de contar en un futuro con una empresa propia. Empezar aprendiendo los pasos necesarios para ello, aunque fuera en un plano teórico, parecía un buen comienzo.

Creo que el presente trabajo ha ayudado sin duda alguna a aclarar los pasos necesarios para desarrollar un Plan de Empresa. Además, ha servido de alguna manera de repaso de todos los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, llevándolos a una aplicación práctica.

Por todo ello, siendo consciente del esfuerzo llevado a cabo y habiendo conseguido una previsible viabilidad del negocio, queda una reflexión personal positiva que espero sea compartida por quienes deban atender la lectura del presente Trabajo de Fin de Grado.

10.- BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

A. NORMATIVA Y JURISPRUDENCIA⁶⁰

Sentencia 61/1997 del Tribunal Constitucional, de 20 de marzo.

Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

Decreto 81/1999, de 8 de junio, del Gobierno de Aragón por el que se regulan los establecimientos y espectáculos públicos.

Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil.

Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Texto Refundido de la Ley de Urbanismo de Aragón aprobado por Decreto Legislativo 1/2014, de 8 de julio, del Gobierno de Aragón.

Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón.

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón.

V acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería 2015-2019:
<https://www.ccoo-servicios.es/archivos/hosteleria/ALEH-V-completo.pdf>

Real Decreto 634/2015, de 10 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades

Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

⁶⁰ Por fecha de publicación.

Decreto Legislativo 1/2016, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón.

Resolución del Servicio Provincial de Economía y Empleo de Zaragoza por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo del sector Hostelería de Zaragoza a 6 de septiembre de 2017, BOPZ núm. 217, p.2.

Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo y modificada por Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.

B. RECURSOS ELECTRÓNICOS ⁶¹

Artículo IoT:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/17/companias/1531850476_027679.htm
1, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

AYUVE SOLUCIONES CORPORATIVAS S.L., «Informe sobre tecnología digital en España», <http://www.ayuve.net/blog/informe-sobre-tecnologia-digital-en-espana-2018/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Barómetro del consumidor de Google:

<https://www.consumerbarometer.com/en/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Chipstar España: <http://www.chipstarespana.com/sobre-nosotros/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas:

<http://www.codigoscnae.es/todosloscodigoscnae>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

CONWAY: <https://www.conway.es/cw/es/index.html>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Diseño Imagen empresa: <https://www.canva.com/> y <https://pixlr.com/editor/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Diseño Planos establecimiento:

⁶¹ Por orden alfabético.

https://home.by.me/es/?gclid=Cj0KCCQiAxZPgBRCmARIsAOrTHSYxJgE7BHT4P6QzH9Khuc2rvoKqvDI-Xh2-YGcMQ9_2BP1YT38rOfwaAptmEALw_wcB, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

FOTOCASA, Locales en alquiler Zaragoza: <https://www.fotocasa.es/es/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Gráficos dinámicos pirámides de población:
<http://envejecimiento.csic.es/estadisticas/graficos-dinamicos/graficos/piramide-espanya.html>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

IDEALISTA, Locales en alquiler Zaragoza: <https://www.idealista.com/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

INAEM, Ayudas y Subvenciones para emprendedores: <https://inaem.aragon.es/ayudas-y-subvenciones-para-emprendedores>. Última visualización a fecha de 20 de noviembre de 2018.

INAEM, Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada en Zaragoza: https://inaem.aragon.es/sites/default/files/recursos/sociedad_limitada_zaragoza.pdf, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

La patata frita perfecta:
https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/02/22/articulo/1487804099_363696.html, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Libro de visitas: <https://getquipu.com/blog/que-es-el-libro-de-visitas-y-como-conseguirlo/>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Líneas ICO: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Patatas Gómez: <http://www.patatasgomez.com>, última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

TARIFAS AGUA Y BASURAS ZARAGOZA: Texto actualizado de las tarifas por la prestación de servicios vinculados al Saneamiento y Depuración de Aguas de la ciudad de Zaragoza, 2018:

https://www.zaragoza.es/ciudad/normativa/detalle_Normativa?id=4783

TARIFAS ELECTRICIDAD: <https://www.iberdrola.es/negocios/luz/plan-restauracion>

TARIFAS TELÉFONO E INTERNET:
<http://www.movistar.es/empresas/portada/fusion/fusion-empresas/>

TARIFAS SEGUROS: <https://contratar.zurichempresas.es/submissions/list>

TARIFAS Flyers: <https://www.360imprimir.es/>

C. OTRAS FUENTES DE CONSULTA BIBLIOGRÁFICA ⁶²

AMORES GONZÁLEZ, C., «Plan de empresa de Servicio de Asistencia Social a Domicilio», Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, 2015.

KPMG y CEOE, «Perspectivas España 2018», XIV Edición, Marzo 2018.

KPMG, «Anuario de la restauración organizada en España», septiembre 2018.

MACARRÓN LARUMBE, A. «Evolución demográfica de España (1976-2016)», *Cuadernos de estrategia*, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa, Gobierno de España, 2017.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, Gobierno de España, «Informe del consumo de alimentación en España 2017».

D. OTROS CONTACTOS y REDES SOCIALES ⁶³

CONTACTO CC GRAN CASA y CC INTU PUERTO VENECIA: Para la averiguación de los precios reales de alquiler de los locales se contactó con los responsables comerciales del centro vía email: ana.delalama@cbre.com y mtoledo@sonaesierra.com

CONTACTO MAKRO: Para la averiguación de los precios reales ofertados por el proveedor se acudió personalmente a las instalaciones de Makro en Zaragoza

⁶² Por orden alfabético.

⁶³ Por orden cronológico.

CONTACTO PATATAS GÓMEZ: Para la averiguación de los precios reales ofertados por el proveedor se acudió a las instalaciones de Mercazaragoza a través de un tercero de confianza

CONTACTO LAS FRITAS: Para la averiguación de los precios reales ofertados por el competidor se acudió a sus instalaciones de Barcelona a través de un tercero de confianza

CONTACTO LAS FRITAS: Para la averiguación de los precios reales ofertados por el competidor se acudió a sus instalaciones de Madrid a través de un tercero de confianza

Encuesta online:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdlq0JbUMXjEzraRUDgnUa2vt5zJo37Fuv6o9rgvEYA2tpJjQ/viewform?usp=sf_link , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Facebook Fries: <https://www.facebook.com/fries.zaragoza> , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Twitter Fries: https://twitter.com/fr_zaragoza , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Instagram Fries: <https://www.instagram.com/frieszaragoza/?hl=es> , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

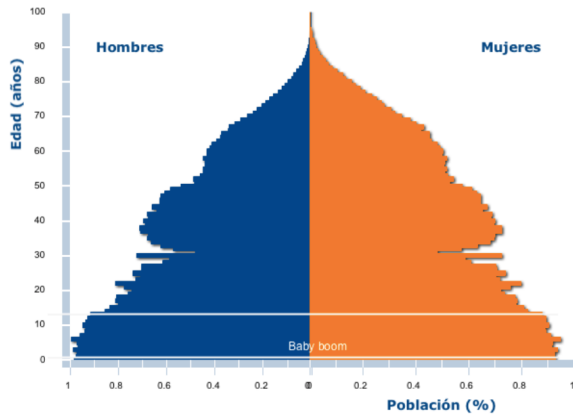
Linkedin Fries: <https://www.linkedin.com/in/fries-zaragoza-891092176/> , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

Web Fries: <https://sites.google.com/view/frieszaragoza/p%C3%A1gina-principal> , última visualización a fecha de 30 de diciembre de 2018.

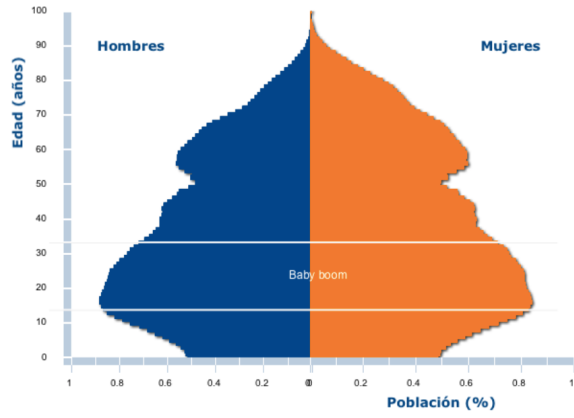
11.- ANEXOS

ANEXO 1 – PIRÁMIDES DE POBLACIÓN

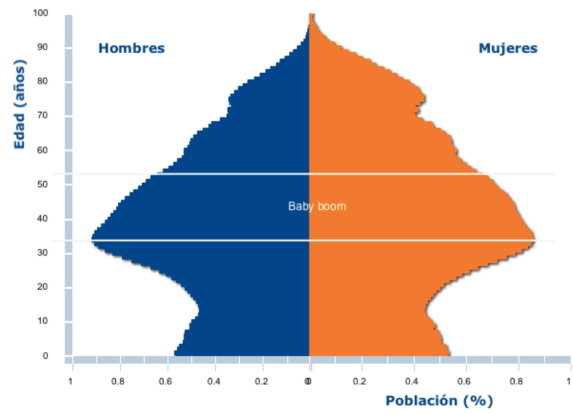
1971



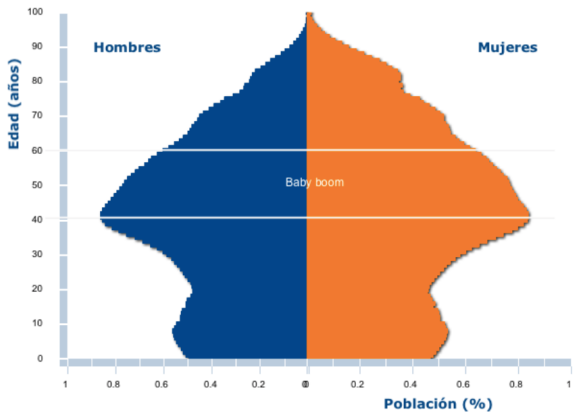
1991



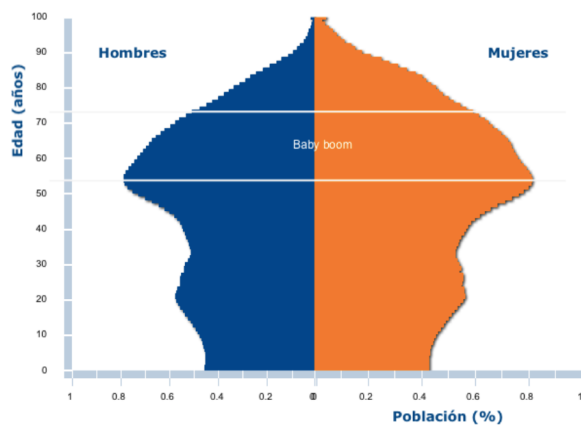
2011



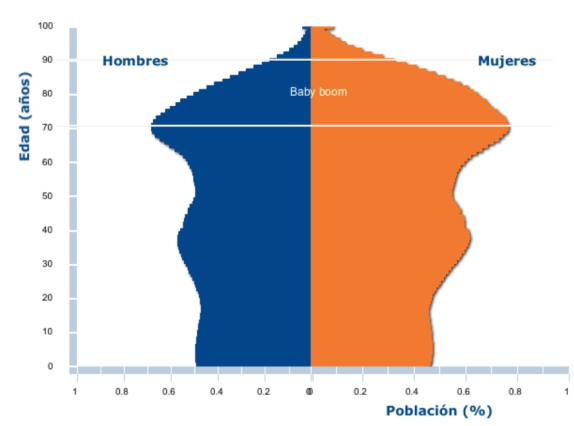
2018



2031



2049

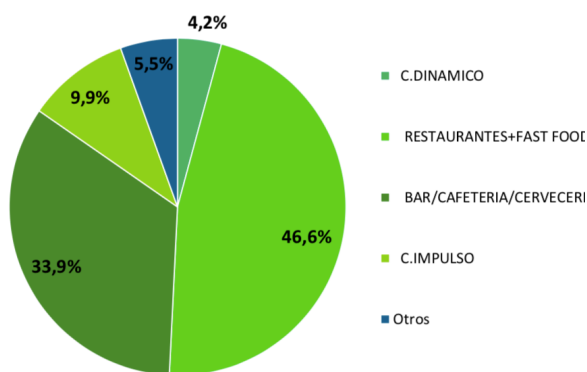


ANEXO 2 - INFORME DEL CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA 2017.

Respecto a los canales de consumo, podemos verlo mejor en el siguiente gráfico. Bares, cafeterías y cervecerías son preferidos en 1 de cada 3 ocasiones, seguidos por restaurantes con un 30,9% de las ocasiones, y los establecimientos de comida rápida con el 15,7%. Además, ha experimentado un gran auge el consumo en canales como quioscos, gasolineras o máquinas de *vending*. Aun así, el 72% de las ocasiones, seguimos prefiriendo consumir dentro del local⁶⁴.

GRÁFICO A.2.1: DISTRIBUCIÓN POR CANAL

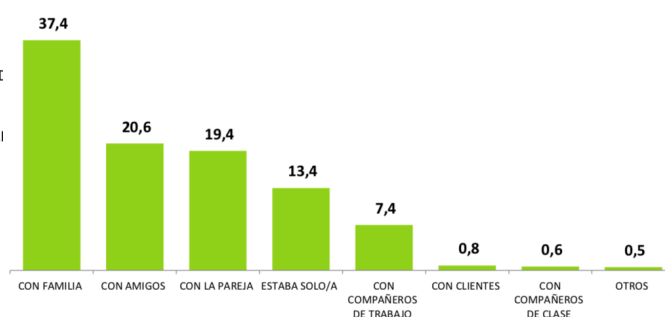
% Distribución por canal
% Ocasiones



Fuente: «Informe del consumo de alimentación en España 2017», Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, p. 215.

GRÁFICO A.2.2: MOMENTOS DE CONSUMO

Momento de consumo
% Ocasiones



Fuente: «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 216.

También podemos observar en compañía de quién realizamos un mayor gasto en alimentación fuera del hogar⁶⁵. Se observa que familia, amigos y pareja son nuestros acompañantes primordiales a la hora de comer fuera de casa. No obstante, los datos deberán ser estudiados teniendo en cuenta cual es nuestro *target* puesto que previsiblemente variarán los resultados. De un estudio enfocado a nuestros clientes objetivo, podría darse una no tan holgada preferencia a consumir con la familia sino mas con amigos o pareja.

⁶⁴ «Anuario de la restauración organizada en España», KPMG, septiembre 2018, p. 14

⁶⁵ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 216.

En general, ¿cuáles son los principales factores que deciden la elección de un determinado establecimiento para la compra de productos de alimentación?. Obsérvese la siguiente tabla.⁶⁶

TABLA A.2.1: FACTORES DECISIVOS DE CONSUMO

	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Proximidad/Cercanía	60,7	57,5	54,8	52,2	44,3	45,1	40,4	50,9	47,8	54,5	56,7	64,8	63,3
Buenos precios, aparte de ofertas	39,5	36,7	35,3	34,1	55,5	58,3	59,3	62,7	55,3	52,9	48,4	48,5	50,1
Calidad de productos	57,3	54,2	54,0	56,0	62,1	67,2	66,7	51,9	64,1	59,9	66,3	56,7	44,6
Variedad de productos	28,7	32,1	28,4	24,2	23,1	28,7	28,0	21,9	19,4	21,7	22,3	28,0	41,1
Buenas ofertas	23,2	25,5	23,0	20,4	20,4	20,2	14,6	17,5	13,7	14,5	15,5	14,1	25,9
Atención al cliente	23,7	23,9	24,7	22,1	19,4	24,5	25,3	34,9	25,1	25,7	24,7	24,7	23,1
Variedad de marcas	14,4	16,3	14,3	11,7	11,7	13,4	11,5	11,7	8,1	8,9	4,8	12,2	18,8
Horario	3,5	4,3	5,4	3,8	3,6	2,8	2,8	7,7	3,9	3,1	2,9	4,9	9,0
Parking	4,0	4,9	4,5	4,6	3,2	3,2	5,1	6,9	3,0	3,1	3,3	6,7	6,4
Rapidez en compra	5,4	4,3	4,4	3,8	5,9	4,0	4,3	4,3	2,9	3,5	3,6	6,8	5,1
Marca Propia	1,1	1,3	1,4	1,7	1,6	2,3	3,0	1,6	2,3	1,5	2,1	2,1	3,5
Otras	5,0	5,6	8,1	6,3	3,5	6,7	11,3	13,4	15,6	10,8	10,7	8,9	5,0
Base	8.000	8.000	8.018	3.007	4.012	2.402	2.600	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500

Fuente: «Informe del consumo de alimentación en España 2017», Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, p. 271

⁶⁶ «Informe del consumo de alimentación en España 2017», *ob. cit.*, p. 271.

ANEXO 3 - TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN ⁶⁷

1. Registro del nombre de la sociedad.

Para registrar el nombre de nuestra sociedad deberemos dirigirnos al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social. Este es el documento que acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente. La solicitud debe hacerse con cinco posibles nombres.

Además de acudir al Registro Mercantil Central⁶⁸, también se posibilita la tramitación telemática a través de la web www.registradores.org. Una vez concedido el certificado, el nombre quedará reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. De superar ese tiempo, deberemos renovarlo. Si transcurren seis meses y la denominación aún no ha sido utilizada, el nombre volverá a estar disponible para futuros solicitantes.

2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Una vez obtenido el certificado, deberemos abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa donde ingresaremos el capital mínimo inicial exigido de 3.006 €. El banco emitirá un certificado del ingreso, que posteriormente habremos de presentar en la notaría.

3. Redacción de los Estatutos Sociales y Escritura de Constitución.

El siguiente paso es redactar los Estatutos de la sociedad. Deberemos incluir la denominación de la sociedad, donde figurará necesariamente la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, el valor nominal de cada

⁶⁷ <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>

Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada en Zaragoza, Instituto Aragonés de Empleo: https://inaem.aragon.es/sites/default/files/recursos/sociedad_limitada_zaragoza.pdf

AMORES GONZÁLEZ, C., «Plan de empresa de Servicio de Asistencia Social a Domicilio», Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, 2015, pp. 44-46.

⁶⁸ C/ Príncipe de Vergara, 94. 28006 Madrid

participación y la numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

Debido a la complejidad en su redacción y para la expedición de la Escritura de Constitución es recomendable la asistencia de un abogado o notario, ante el que deberemos presentar el certificado negativo de denominación social, el certificado bancario de ingreso del capital inicial, los Estatutos Sociales y nuestro DNI.

4. Alta en Hacienda, pago del Impuesto de Actividades Económicas y Declaración Censal.

En el presente caso, al tener un importe neto de cifra de negocios inferior a 1,000.000 de €, estaremos exentos del pago del impuesto, pero tendremos unas obligaciones registrales. Tras la firma de las escrituras, deberemos dirigirnos a Hacienda⁶⁹ para obtener el CIF provisional de la sociedad, así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello, aportaremos debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del DNI del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa, obtenida en el notario. De esta forma, se nos asignará un CIF provisional que tendrá una validez de seis meses, plazo en que la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

5. Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

No obstante, al tratarse en este caso de la constitución de una nueva sociedad estaremos exentos del pago pero deberemos presentar en el plazo de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura: el Impreso 600, la primera copia y copia simple de la Escritura de Constitución y fotocopia del CIF provisional obtenido en Hacienda⁷⁰.

⁶⁹ Administraciones de Hacienda: C/ Albareda, 16, Zaragoza ó C/ Perdiguera, 5, Zaragoza.

⁷⁰ Dirección General de Tributos, DGA: C/ Costa 18. 50001, Zaragoza.

6. Inscripción en el Registro Mercantil.

En el plazo de dos meses tras el otorgamiento de la Escritura de Constitución, debemos inscribir la sociedad en el Registro Mercantil de la provincia⁷¹ en la que se ha fijado su domicilio social. Deberemos aportar copia auténtica de la escritura de constitución de la nueva sociedad, certificación negativa de denominación social, copia del NIF provisional, el impreso 600 abonado anteriormente. Con ello, la sociedad adquirirá plena personalidad jurídica.

7. Licencia municipal de obras y apertura⁷².

Para la adecuación de los locales será necesaria la realización de diversas obras de acondicionamiento. Dependiendo de la envergadura de las mismas será necesaria licencia municipal de obras o simplemente una comunicación previa o declaración responsable. Igualmente será necesaria la autorización para el inicio de la actividad.

8. Obligaciones con la Seguridad Social⁷³:

- Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social
- Afiliación de trabajadores en la Tesorería General de la Seguridad Social
- Dar de alta a los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social
- Dar de alta los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal

9. Comunicación de apertura de centro de trabajo

Se tiene que informar de la apertura del centro de trabajo dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad en la Dirección General de Trabajo⁷⁴.

⁷¹ Pza. Mariano Arregui 8, 1º A., 50006, Zaragoza.

⁷² Departamento de Urbanismo, Ayuntamiento de Zaragoza: Vía Hispanidad 20, Zaragoza.

⁷³ Administraciones de la Tesorería General de la Seguridad Social: Avda. de Madrid, 24 . C/ Fray Luis Amigo, 6-8. Avda. San Juan de la Peña, 2. Avda. Ranillas 1-D . C/ Monasterio de Samos, 27. Zaragoza.

⁷⁴ Pza. Antonio Beltrán Martínez, 1, Edificio Trovador 2ª Planta, 50002, Zaragoza.

10. Legalización de libros en el Registro Mercantil

Las empresas y los trabajadores autónomos, aun cuando no tengan trabajadores por cuenta ajena, están obligados a tener en cada centro de trabajo, y a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, un Libro de Visitas, donde estos, con ocasión de cada visita a los centros de trabajo, extenderán diligencia sobre sus actuaciones. Además tendrá la obligación de disponer de un libro diario, un libro de inventarios y balances, un libro de actas y un libro de registro de socios. Estos libros se tienen que presentarán para su legalización en el Registro Mercantil, por vía telemática, dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social.

11. Obtención del CIF definitivo.

Finalmente, tendremos que canjear en Hacienda la tarjeta provisional de CIF por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

12. Legalización del Libro de Visitas⁷⁵.

Libro donde se escribirán todas las diligencias durante las visitas de Inspectores de Trabajo. Es decir, si alguna vez un inspector de trabajo viene a hacernos una visita, nos lo pedirán y allí escribirán el día, nombre, jefe de inspección, etc.. y toda la información correspondiente sobre la visita⁷⁶.

13. Protección legal de la marca.

Sería interesante igualmente proteger tanto la denominación de la marca, que para la clasificación de Niza serían las clases 35 y 43, así como registrar nuestro logo, que será nuestro signo distintivo, para las mismas clases⁷⁷.

Consultando con servicios de gestoría, la protección la plataforma web serían 500 € aproximadamente, incluyendo gastos notariales, la redacción de la memoria jurídica y el soporte de grabación y envío. Finalmente, señalar que la protección de la marca en España supone 390 € su solicitud y 127 € la concesión.

⁷⁵ Pza. Antonio Beltrán Martínez, 1, Edificio Trovador 2ª Planta, 50002, Zaragoza.

⁷⁶ <https://getquipu.com/blog/que-es-el-libro-de-visitas-y-como-conseguirlo/>

⁷⁷ <https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/20180101/classheadings/pdf-download.pdf?lang=es&tab=classheadings&dateInForce=20180101>

ANEXO 4 – IMAGEN DE EMPRESA



Fr!es

Patatas Fritas Aragonesas



Toppings

Chistorra
Longaniza
Jamón de Teruel
Bacon
Huevo frito
Pollo kebab
Pimientos del padrón
Queso fundido
Huevo-foie

Salsas

BBQ
Ketchup
Mahonesa
Brava
Ali-oli
Queso
Roquefort
Deluxe (agria)
Miel y mostaza
Cocktail
Especial Fr!es

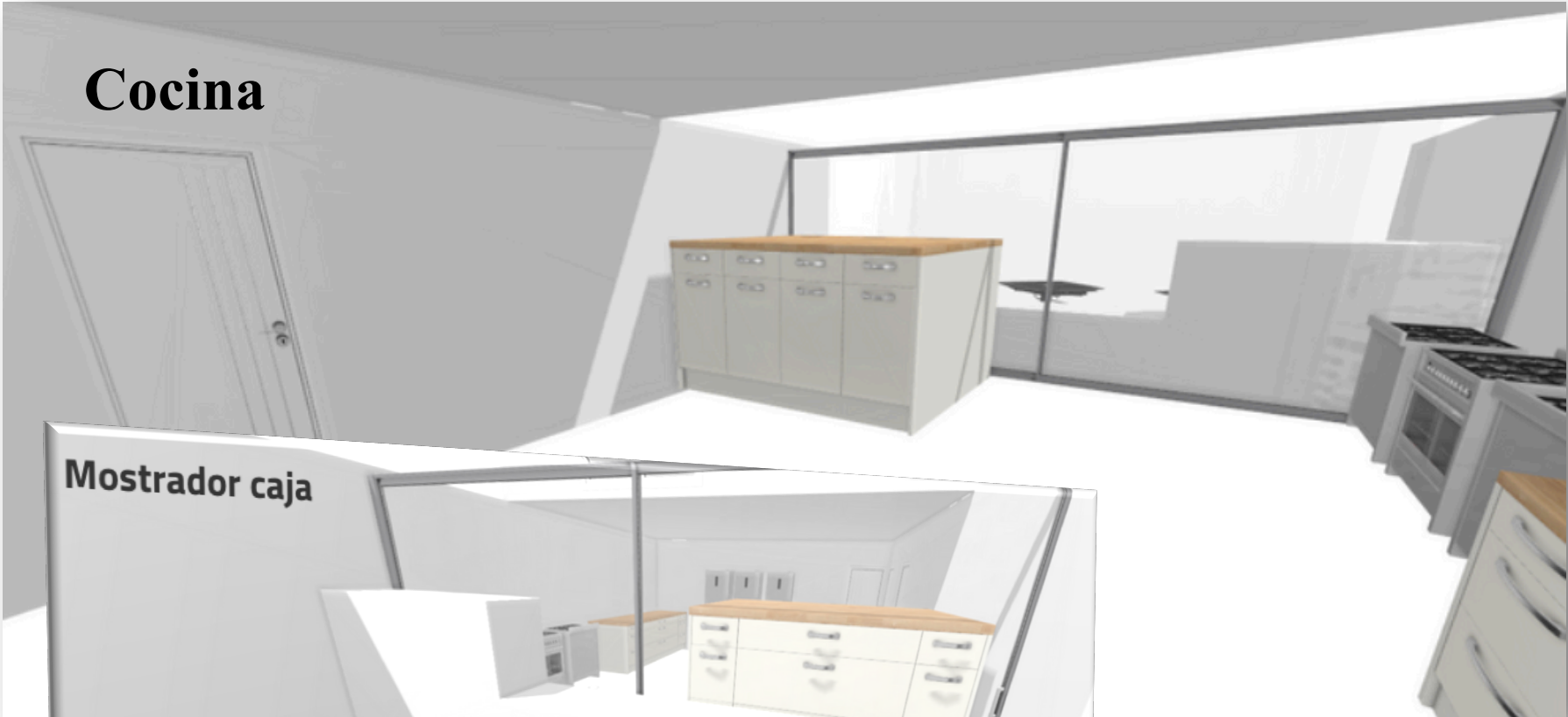
Bebidas

Agua
Ambar
Ambar 0,0
Aquarius Naranja
Aquarius Limón
Coca-cola
Fanta Naranja
Fanta Limón
NesTea

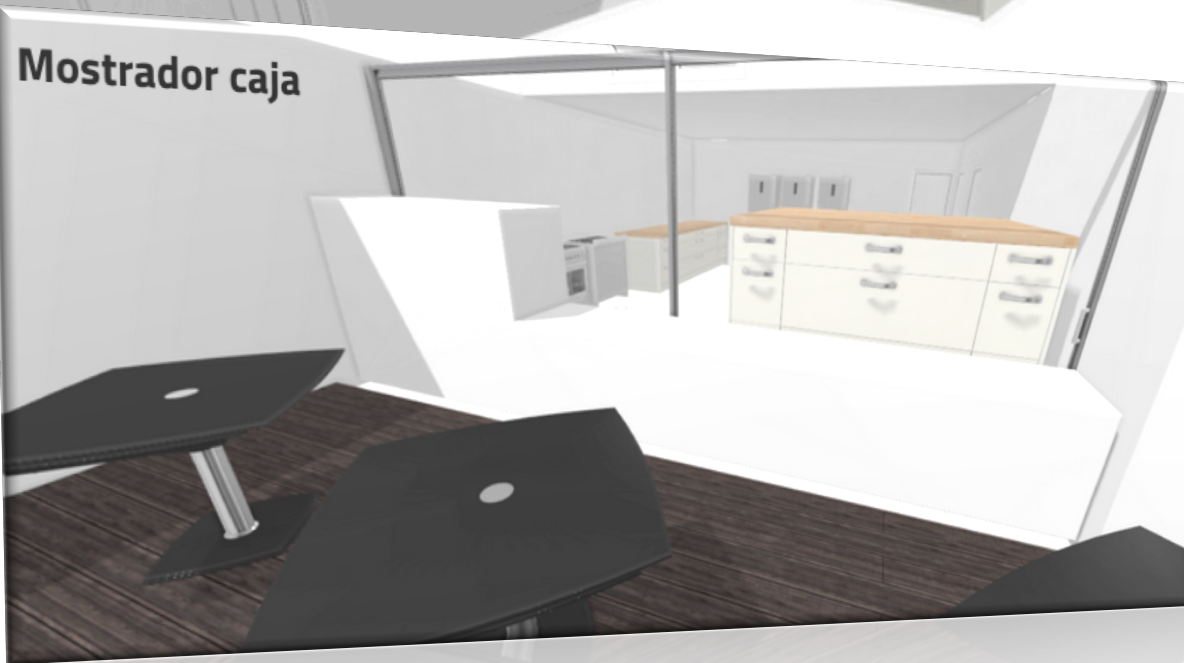
ANEXO 5 - DISEÑO ESTABLECIMIENTOS



Cocina



Mostrador caja



Vestuario trabajadores



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6 – MAQUINARIA y MOBILIARIO.

MAQUINARIA COCINA ⁷⁸:

• Hornillo 2 fuegos	581,12 €
• Congelador rápido.....	2142 €
• Lavaplatos.....	1137 €
• Freidoras eléctrica dobles	1940 €
• Freidora eléctrica simple.....	965 €
• Mesa gastros calientes y Bajomostrador.....	2038 €
• Salamandra.....	552 €
• Plancha.....	426 €
• Campana extractora	877 €
• Fregadero	482 €
• Pelador de patatas	995 €
• Cortador de patatas	96 €
• Cámara frigorífica.....	1696 €
• Congelador vertical.....	1080 €
• Cubo basura	128 €
• Estantes de pared	2 * 86 €
• Mueble central	592 €
• Estanterías almacén y productos limpieza	126 € ⁷⁹
• Contenedor de basura.....	34 € ⁸⁰
• TPV.....	593 €
• Conjunto 4 sillas y mesa	169 € ⁸¹
• Taquillas trabajadores.....	208 € ⁸²
• Inodoro.....	30 € ⁸³
• Lavabo	29 € ⁸⁴
• Secador de manos	154 €

UTENSILIOS ⁸⁵:

• Espátula 1.....	5 €
• Espátula triangular	3,5 €
• Olla.....	20,79 €
• Balanza.....	85 €
• Barra de comandas.....	8 €
• Tablas de corte pequeñas	8 €
• Tablas de corte grandes.....	20 €
• Cuchillos	50 €
• Dispensador salsas	0,80 €

⁷⁸ <https://www.maquinariadehosteleriaonline.com/>

⁷⁹ <https://www.todoparahosteleria.com/estanterias-de-aluminio-y-polietileno/681-estanteria-de-aluminio-con-bandeja-de-polipropileno.html>

⁸⁰ <https://www.distoc.es/b2c/producto/KA120/1/contenedores-de-basura-120-1>

⁸¹ <https://www.sillasmesas.es/producto/conjunto-4-sillas-tolix-y-1-mesa-noel-epoxi-base-45x45-cm.html>

⁸² <http://tustaquillas.com/taquillas-metalicas/ropero-metalico-tres-puertas>

⁸³ <http://www.leroymerlin.es/fp/19158552/pack-inodoro-con-salida-vertical-nerea-vertical?idCatPadre=592894&pathFamiliaFicha=600105>

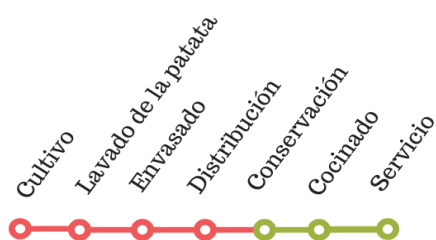
⁸⁴ http://www.leroymerlin.es/fp/600102_essential/600102-essential-essential?pathFamiliaFicha=600102

⁸⁵ <https://www.cbbhosteleria.com/>

ANEXO 7 - POLÍTICA DE CALIDAD.

Para ofrecer el mejor producto debemos cuidar todas las fases del proceso desde el cultivo de la patata hasta la entrega del producto final al cliente. Ciertamente no podemos controlar aquellas fases en las que no tratamos directamente la patata, pero no por ello se descuidan estas etapas. El proveedor lleva a cabo un minucioso proceso para ofrecer un género de calidad⁸⁶.

GRÁFICO A.7.1: CICLO DE LA PATATA



Fuente: Elaboración propia

Sí podemos controlar, en cambio, la conservación del producto, su proceso de transformación, y el modo de servirlo.

Aunque también depende de la variedad de tubérculo, en general tienen que guardarse en un sitio oscuro y fresco. La exposición a la luz hace que los niveles de alcaloides crezcan y que en ocasiones la piel se vuelva verdosa y la carne amarga. Lo idóneo sería almacenarlas entre 7 y 10 °C puesto que con más calor pierden humedad y tienden a brotar y con más frío se oscurecen y transforman parte de su almidón en azúcares, volviéndose dulces y poco aptas para freír. Por ello, nunca debemos meterlas en la nevera sino que las guardaremos en una despensa fresca, dentro de un saco de tela o caja de madera con rendijas, para que puedan ventilarse y respirar. Igualmente, deberemos comprobar periódicamente el estado de las mismas, porque de haber una defectuosa, contagiará a todas las demás⁸⁷.

Llegada la hora de su elaboración, se seguirán escrupulosamente los siguientes pasos:

1. Cortado y troceado de la patata, utilizando la maquinaria disponible para ello. Las patatas fritas se deben cortar todas con iguales medidas: 60 mm (largo) * 12 mm (ancho) * 9 mm (grosor); 30 segundos.

⁸⁶ Procesos Patatas Gómez: <http://www.patatasgomez.com/procesos/>

⁸⁷ <http://www.patatasgomez.com/como-conservar-patatas/>

2. Reposo de las patatas ya cortadas para que pierdan el almidón durante 4 minutos.
3. Cocción a 120 °C durante 7 minutos para que la patata quede blanda por dentro.
4. Congelación rápida durante 5 minutos para que las patatas pierdan la humedad.
5. Fritura en aceite de oliva del bajo Aragón durante 4 minutos. No queremos que la patata quede crujiente, sino más bien carnosa para que maride bien con las salsas y guarniciones.
6. Sacar de la freidora y dejar reposar 30 segundos en un recipiente absorbente de exceso de aceite.
7. Añadir sal.
8. Mantener en recipiente caliente para que no se enfríen.

El resultado tras 21 minutos serán unas patatas suaves y blandas por dentro y tiernas por fuera, con un sabor único.

Para acelerar los procesos, se llevarán a cabo simultáneamente varias fases: siempre debe haber patatas cortadas y peladas para ponerlas a remojo, siempre debe haber patatas en remojo para ponerlas a hervir, siempre debe haber patatas hervidas para ponerlas a congelar, siempre debe haber patatas congeladas para ponerlas a freír y siempre debe haber patatas recién fritas para servir las inmediatamente al cliente. De igual modo, a la par de las patatas, se servirán las guarniciones pedidas por la clientela, que tendremos ya cocinadas, a excepción de algunas como el huevo frito. De esta manera conseguiremos servir el pedido en un máximo de 90 segundos.

No obstante todo lo anterior, todo el proceso será en vano si no presentamos el producto adecuadamente. Por ello, se servirán las patatas recién hechas acompañadas del *topping* o salsa en cucuruchos o tarrinas de cartón-plástico con un diseño especialmente realizado por nosotros con el logo de la empresa. Se servirán dos tenedores pequeños de plástico por cada ración y una servilleta también con el logo de la empresa.

Creemos necesario señalar por último que en todo el proceso se respeta minuciosamente la normativa sanitaria en materia de cocina profesional, que podemos estudiar más en detalle en el ANEXO 8.

ANEXO 8 – NORMAS SANITARIAS PARA COCINAS DE RESTAURANTES ⁸⁸

Cuando se trabaja en restauración se deben seguir metódicamente las indicaciones normativas en materia de higiene y seguridad alimenticia. Se trata de normativa impuesta desde la Unión Europea y que ha sido traspuesta mediante Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. En este Anexo se exponen, en primer lugar, las condiciones generales para los establecimientos y a continuación las específicas para los trabajadores de cocina.

1. CONDICIONES GENERALES PARA LOS ESTABLECIMIENTOS

Se resumen aquí las principales indicaciones en lo referido al conjunto de los establecimientos:

- El negocio debe estar situado lejos de focos de contaminación.
- Las paredes, los techos y los suelos tienen que construirse con materiales lavables y lisos. Si existen grietas o juntas entre baldosas o irregularidades en las paredes, la suciedad podría acumularse.
- El local debe estar comunicado a la red de suministro principal de agua y debe haber un flujo suficiente.
- El establecimiento debe estar bien ventilado de manera que se evite la condensación y contaminación del aire.
- El almacenamiento del producto debe hacerse en estanterías para evitar el contacto directo con el suelo.
- Para la correcta conservación de los productos, deberán almacenarse en lugares frescos y ventilados. En este sentido, se debe contar con suficientes congeladores, neveras y cámaras frigoríficas.
- El local debe contar con suficientes cubos de basura en lugares separados del resto del establecimiento, destinados específicamente para este fin.

⁸⁸ <https://www.hostelarium.es/seguridad-alimentaria>

2. NORMATIVA ESPECÍFICA PARA TRABAJADORES DE COCINA

Debemos tener presente que la contaminación de alimentos por parte de los cocineros y camareros, puede darse por dos vías: por transmisión directa o por transmisión indirecta. Si se produce directamente, será a partir de ciertos microorganismos que se transfieren del personal a la comida. Puede ser por contacto con la piel y heridas, por las secreciones de la boca y la nariz, etc. Si la transmisión es indirecta, tiene lugar cuando los manipuladores han trabajado con alimentos crudos, basuras y otros objetos y no se han lavado las manos correctamente. Como normas para la prevención de la contaminación de la comida se establecen las siguientes pautas:

- Colocación de lavamanos en la cocina con utensilios higiénicos como dispensadores con rollos secamanos, jabón líquido y desinfectantes para un correcto aseo de las manos. Las toallas de tela y las pastillas de jabón están prohibidas.
- Lavado de las manos de forma recurrente. Al comenzar con la jornada laboral, después de usar el WC, después de haber tocado la basura, una vez trabajado con alimentos crudos, tras estornudar, toser y tocarse la boca o nariz.
- Cambio de ropa antes de empezar el servicio en el vestuario interno del establecimiento. Proporcionar uniforme cómodo, limpio y ligero. Los cocineros y ayudantes deben llevar un gorro o pañuelo en la cabeza para evitar que el cabello caiga en la comida.

3. LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LA COCINA

Una limpieza y desinfección completa diaria de la cocina es obligatoria. Esta tarea debe desarrollarse siempre siguiendo los siguientes pasos: Prelavado, Lavado, Aclarado, Aplicación de desinfectantes y Aclarado.

Durante el Prelavado se eliminarán los restos de grasa y suciedad adheridas, es adecuado la pulverización de un producto desengrasante. En la fase de lavado se

emplearan el agua caliente y productos detergentes, en el aclarado se limpiará el jabón y restos de suciedad. Con la administración de desinfectantes se eliminarán las bacterias que pueden restar durante el lavado. Si los productos desinfectantes lo requieren, se volverá a realizar un aclarado para disolver sus restos.

Existen una serie de medidas establecidas para mantener una limpieza adecuada:

- Los productos de limpieza deben almacenarse en un armario o habitación destinados a este fin, para mantenerlos separados de los lugares donde se guardan los alimentos.
- Para lavar las vajillas, vasos y cubiertos se debe disponer de máquinas automáticas y utilizar productos para el lavado a máquina. No realizar lavado manual.
- Nunca se debe guardar el contenido de un producto de limpieza en un envase que no sea el suyo, podría ocasionar confusiones en su aplicación.
- Cada establecimiento debe disponer de un programa de limpieza y desinfección donde se especifiquen las personas que efectúan la limpieza, el método para limpiar y desinfectar el local, los equipos y los utensilios y los tipos de detergentes y desinfectantes que se utilizan.

Con la finalidad de que nuestros trabajadores no solo sepan de la normativa si no que sepan ponerla en práctica, se realizarán cursos implementados por la propia empresa como el de manipulador de alimentos, buenas prácticas en la cocina u otros que resultasen necesarios.

ANEXO 9 – RECURSOS HUMANOS

En el presente Anexo se trata de explicar el por qué se han elegido las categorías profesionales señaladas en el grueso del trabajo para nuestros empleados. Estas dependen del grupo profesional y área funcional a que pertenezcan.

1. GRUPOS PROFESIONALES Y FORMACIÓN PREVIA REQUERIDA

La formación previa que deberán poseer nuestros trabajadores variará en función del grupo profesional en que estén inmersos. Así, podemos distinguir tres grupos profesionales⁸⁹:

- Grupo profesional primero o “Mandos”, nuestros jefes de cocina. Estos requieren de «titulación o conocimientos profesionales adquiridos en el desempeño de sus funciones equivalentes a estudios de grado alto o medio completado con una dilatada experiencia en el sector».
- Grupo profesional segundo o “Técnicos y especialistas”, nuestros cocineros. Necesitarán como formación previa una «titulación o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión equivalentes a graduado escolar o formación profesional».
- Grupo profesional tercero o “Asistentes”, donde encuadraremos a los ayudantes de cocina, que serán requeridos de la «formación específica correspondiente a las funciones asignadas». Con el fin de comprobar la idoneidad de estos trabajadores para el puesto, se les asignará un período de prueba de 20 días⁹⁰.

2. ÁREAS FUNCIONALES Y SUS ACTIVIDADES

Podemos diferenciar diversas áreas funcionales:

- **ÁREA FUNCIONAL PRIMERA.** Recepción, Conserjería, Relaciones públicas, Administración y Gestión.
- **ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA.** Cocina y Economato.
- **ÁREA FUNCIONAL TERCERA.** Restaurante, Sala, Bar y similares;

⁸⁹ Art. 12 del V acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería 2015-2019, p. 18 : <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/hosteleria/ALEH-V-completo.pdf>

⁹⁰ Art. 21 y 24 del V acuerdo laboral, *ob. cit.*, p. 42.

Colectividades y Pista para catering.

- ÁREA FUNCIONAL CUARTA. Pisos y Limpieza.
- ÁREA FUNCIONAL QUINTA. Mantenimiento y Servicios auxiliares.
- ÁREA FUNCIONAL SEXTA. Servicios complementarios.

De todas estas, podemos encuadrar a nuestros trabajadores en el **ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA**: «servicios de preparación y elaboración de alimentos para consumo, adquisición, almacenamiento, conservación, administración de víveres y mercancías, limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo». Todas ellas, tareas a realizar por nuestros Jefes de cocina, cocineros y ayudantes de cocina.

Con el fin de apreciar todo ello de una manera más visual se adjunta el siguiente cuadro:

TABLA A.9.2: GRUPOS PROFESIONALES POR ÁREAS FUNCIONALES

B) GRUPOS PROFESIONALES DEL ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA. Cocina y Economato.	
GRUPO PROFESIONAL PRIMERO	Jefe/a cocina. 2º jefe/a cocina. Jefe/a catering.
GRUPO PROFESIONAL SEGUNDO	Jefe/a partida. Cocinero/a. Repostero/a. Encargado/a economato. Ayudante/a cocina. Ayudante/a economato.
GRUPO PROFESIONAL TERCERO	Auxiliar cocina/economato.

Fuente: Arts. 16 y 17 del V acuerdo laboral, *ob. cit.*, pp. 23 y 24.

3. TAREAS DE LOS TRABAJADORES.

2 JEFES/AS DE COCINA. GRUPO PROFESIONAL PRIMERO, ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: «Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería. Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo. Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área. Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el departamento de su responsabilidad. Diseñar platos y participar en su elaboración. Realizar propuestas de

pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento. Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc. del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición. Colaborar en la instrucción del personal a su cargo».

12 COCINEROS/AS. GRUPO PROFESIONAL SEGUNDO, ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: «Realizar de manera cualificada, autónoma y responsable, la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas. Colaborar en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina. Preparar, cocinar y presentar los productos de uso culinario. Colaborar en el montaje, servicio y desmontaje de bufetes. Revisar y controlar el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto. Colaborar en la planificación de menús y cartas. Colaborar en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras. Controlar y cuidar de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición».

9 AYUDANTES DE COCINA. GRUPO PROFESIONAL TERCERO, ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: «Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión. Realizar las preparaciones básicas, así como cualquier otra relacionada con las elaboraciones culinarias que le sean encomendadas. Preparar platos para los que haya recibido oportuno adiestramiento. En las empresas donde las tareas inherentes a este departamento sean asumidas por el empresario, persona física, realizar las funciones del servicio en elaboraciones de cocina bajo la supervisión y directrices emanadas directamente del mismo o persona en quien éste delegue. Realizar las tareas derivadas del perfil de la ocupación».

4. HORARIOS SUGERIDOS Y SU JUSTIFICACIÓN

Se ha realizado el apartado de RRHH pensando en todo detalle posible y en función de ello se han elaborado los horarios y la estructura organizacional. Así, se han tenido en cuenta cosas como:

- Se han asignado los horarios tratando que ningún trabajador trabaje más de 5 días a la semana ni más de 40 horas. Respetando igualmente las horas de descanso, de modo que quien cierra un día no puede abrir al siguiente.
- Los horarios de apertura serán a las 11:00 h. de lunes a viernes y a las 5:00 h. los sábados y domingos, para aprovechar a los clientes de “la recena”. Los horarios de cierre serán a las 23:00 h. de lunes a miércoles y a las 00:00 h. de jueves a domingo, para aprovechar el “juepincho” y la mayor demanda esos días.
- El trabajador que abra deberá encender los fuegos y freidoras y preparar todo, hacer las primeras patatas y estar preparado para cuando vengan las “horas fuertes” que serán de 12:00 h. a 15:00 h. y de 20:00 h. a 00:00 h. En estas horas se reforzará el personal.
- El momento del cierre es el más farragoso porque hay que limpiar todo el establecimiento todos los días. Por ello, se requiere mayor número de trabajadores en estos horarios.
- Se ha intentado repartir el horario de forma que quede siempre clara la jerarquía de la empresa. Ello para que no pueda haber conflictos porque se queden solos en un local dos trabajadores con la misma categoría. Así, se tratará de que siempre haya un superior que en un supuesto conflicto dirá qué hay que hacer.
- Igualmente, siempre tiene que haber un trabajador con rango mínimo de cocinero en el local puesto que los ayudantes nunca pueden quedarse solos en cocina. La máxima autoridad en cocina será el jefe de cocina, seguido del cocinero. Por este mismo motivo, los momentos de apertura y cierre nunca debe realizarlos un ayudante en solitario.
- Los Jefes de Cocina serán fijos. A los cocineros se les hará fijo según su experiencia en la empresa. En este sentido, es importante tener claro que puede haber un máximo de un 40% de trabajadores que no sean fijos. En el presente caso, nuestros trabajadores no superan este umbral.
- Los jefes de cocina se encargarán de varios establecimientos a la vez. Cuando salgan de uno irán al otro. Estos serán los que velarán por que todos los procesos se hagan correctamente. Estarán de apoyo también en horas punta si hiciese falta. Serán los expertos de la empresa que enseñarán a los cocineros y todos a su vez, a los ayudantes.

Cada casilla hace referencia a una hora de mano de obra. Sin atender a la numeración dada para cada trabajador, las casillas señaladas en naranja hacen referencia a los horarios de los **jefes de cocina**, las amarillas a los **cocineros**, las verdes a los **ayudantes** de cocina y las rosas al **administrativo**.

TABLA A.9.4: HORARIOS TRABAJADORES

Calle Cádiz																		
	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		DOMINGO					
5:00													C 15	C 16		C 15	C 16	
6:00													C 15	C 16		C 15	C 16	
7:00													C 15	C 16		C 15	C 16	
8:00													C 15	C 16		C 15	C 16	
9:00													C 15	C 16		C 15	C 16	
10:00													C 15			C 15		
11:00	C 13		C 13		C 13		C 13				C 13		C 15			C 15		
12:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14			C 14	C 13	C 17	C 15		C 17	C 15	
13:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 17	C 17	C 14	C 13	C 17	C 15	A 9	C 17	C 15	A 9
14:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14		C 17	C 14	C 13	C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	A 9
15:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14		C 17	C 14		C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	
16:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14		C 17	C 14		JD	A 10		JD	A 10	
17:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14		C 17	C 14		JD	A 10		JD	A 10	
18:00	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14	C 13	C 14		A 9	C 14		C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	A 9
19:00	C 15	C 14	C 15	C 14	C 15	C 14	C 13	C 14	A 10	A 9	C 14	C 17	C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	A 9
20:00	C 15	JD	C 15	JD	C 15	JD	JD	A 10	C 17	A 9	C 17	C 13	C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	A 9
21:00	C 15	JD	C 15	JD	C 15	JD	JD	A 10	C 17	A 9	C 17	C 13	C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	A 9
22:00	C 15	JD	C 15	JD	C 15	JD	JD	A 10	C 17	A 9	C 17	C 13	C 17	A 10	A 9	C 17	A 10	
23:00								A 10		A 9	C 17		C 17	A 10		C 17	A 10	

Calle Cádiz	
Trabajador	Horas
C13	40
C14	40
A9	20
C15	30
C16	10
A10	25
C17	35

Espoz y Mina														
	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		DOMINGO	
5:00											C8	C7	C8	C7
6:00											C8	C7	C8	C7
7:00											C8	C7	C8	C7
8:00											C8		C8	
9:00											C8		C8	
10:00											C8		C8	
11:00		C5		C5		C5		C5		C5	C8	C7	C8	C7
12:00		C5		C5		C5		C5		C5	C8	C7	C8	C7
13:00		C5	E1	C5	E1	C5	E1	C5	E1	C5	C8	C7	C8	C7
14:00		C5	E1	C5	E1	C5	E1	C5	E1	C5	C8	E1	C8	E1
15:00		C5		C5	E1	C5	E1	C5	C6	C5	C6	E1	C6	E1
16:00		C5		C5		C5	C6	C5	C6	C5	C6	E1	C6	E1
17:00		C5		C5		C5	C6	C5	C6	C5	C6	E1	C6	E1
18:00		C5		C5	C6	C5	C6	C5	C6	C5	C6	A3	C6	A3
19:00	C7	C8	C7	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3
20:00	C7	C8	C7	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3
21:00	C7	C8	C7	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3
22:00	C7	C8	C7	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3
23:00							C6	A3	C6	A3	C6	A3	C6	A3

San Jorge																
	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		DOMINGO			
5:00												C4	A1	C4	A1	
6:00												C4	A1	C4	A1	
7:00												C4	A1	C4	A1	
8:00												C4	A1	C4	A1	
9:00												C4		C4		
10:00												C4		C4		
11:00		C1	E1	C1	E1	C1	E1	C1	E1	C1	E1	A1	C4		C4	
12:00		C1	E1	C1	E1	C1	E1	C1	E1	C1	E1	A1	C4	A1	C4	A1
13:00		C1		C1		C1		C1		C1		A1	C4	A1	C4	A1
14:00		C1		C1		C1		C1		C1		A1	C4	A1	C4	A1
15:00		C1		C1		C1		C1		C1	E1	A1		A1		A1
16:00		C1		C1		C1		C1		C1	E1	C1	C2	A1	C2	A1
17:00		C1		C1		C1		C1		C1	E1	C1	C2	A1	C2	A1
18:00	C4	C1	C4	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	E1	C1	C2		C2	
19:00	C4		C4	A1	C2	A1	C2	A1	E1	C1	C2			C2	E1	
20:00	C4	A1	C4	A1	C2	A1	C2	A1	C2	C1	C2	E1	C2	E1	C2	E1
21:00	C4	A1	C4	A1	C2	A1	C2	A1	C2	C1	C2	E1	C2	E1	C2	E1
22:00	C4	A1	C4	A1	C2	A1	C2	A1	C2	C1	C2	E1	C2	E1	C2	E1
23:00										C2	C1	C2	E1	C2	E1	

Francisco Vitoria															
	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		DOMINGO		
5:00												C12	C11	C12	C11
6:00												C12	C11	C12	C11
7:00												C12	C11	C12	C11
8:00												C12	C11	C12	C11
9:00												C11		C11	
10:00												C12	C11	C12	C11
11:00		C9		C9		C9		C9		C9	C12	C11	C12	C11	
12:00		C9		C9		C9		C9		C9	C12	C11	C12	C11	
13:00		C9		C9	E2	C9	E2	C9	E2	C9	C12	C11	C12	C11	
14:00		C9		C9	E2	C9	E2	C9	E2	C9	C12	E2	C12	E2	
15:00		C9		C9	E2	C9	E2	C9	C10	C9	C10	E2	C10	E2	
16:00		C9		C9	E2	C9	C10	C9	C10	C9	C10	E2	C10	E2	
17:00	C11	C9	C11	C9	E2	C9	C10	C9	C10	C9	C10	E2	C10	E2	
18:00	C11	C9	C11	C9	C10	C9	C10	C9	C10	C9	C10	A8	C10	A8	
19:00	C11	C12	C11	C12	C10	C12	C10	E2	C10	A8	C10	A8	C10	A8	
20:00	C11	C12	C11	C12	C10	C12	C10	E2	C10	A8	C10	A8	C10	A8	
21:00	C11	C12	C11	C12	C10	C12	C10	A8	C10	A8	C10	A8	C10	A8	
22:00	C11	C12	C11	C12	C10	C12	C10	A8	C10	A8	C10	A8	C10	A8	
23:00							C10	A8	C10	A8	C10	A8	C10	A8	

Fuente: Elaboración propia

5. NÓMINAS TRABAJADORES

TABLA A.9.5: NÓMINAS TRABAJADORES

		Jefe Cocina	Cocinero	Ayudante Cocina	CEO
Salario		1300	1131,08	1078,61	8000
Plus transporte		50	0	0	0
Prorratas pagas extra		216,67	188,51	179,77	1333,33
Base de Cotización		1566,67	1319,59	1258,38	9333,33
Contingencias comunes	Empresa (23,6%)	369,73	311,42	296,98	2202,67
	Trabajador (4,7%)	73,63	62,02	59,14	438,67
Desempleo	Empresa (5,5%)	86,17	72,58	69,21	513,33
	Trabajador (1,55%)	24,28	20,45	19,50	144,67
Formación	Empresa (0,6%)	9,40	7,92	7,55	56,00
	Trabajador (0,10%)	1,57	1,32	1,26	9,33
Fogasa	Empresa (0,2%)	3,13	2,64	2,52	18,67
Cuota empresa		468,43	394,56	376,26	2790,67
Cuota trabajador		99,48	83,79	79,91	592,67
Total S.Social		567,92	478,35	456,16	3383,33
Salario Neto		1467,18	1235,80	1178,47	8740,67

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10 – COSTES VARIABLES, COSTES FIJOS Y VENTAS.

A. COSTES VARIABLES

	gramos	Total peso en kg	Precio/kg	Total coste
Patatas	200	14000	0,45	6300
Sal	1	70	0,18	12,6
Aceite	44,5	3115	2,4475	7623,9625
Total				13936,5625

	gramos	% raciones con este topping	Total peso en kg	Precio/kg	Total coste
Chistorra	40	6,00%	189,00	5,15	973,35
Longaniza	40	5,50%	173,25	6,45	1117,46
Jamón	30	5,00%	118,13	5,69	672,13
Bacon	30	4,00%	94,50	3,39	320,36
Queso	30	6,00%	141,75	6,31	894,44
Huevos	40	6,50%	204,75	2,08	425,88
Pollo	40	3,00%	94,50	4,95	467,78
Pimientos	30	4,00%	94,50	2,7	255,15
Foie	20	4,00%	63,00	7,98	502,74
Barbacoa	40	4,00%	126,00	1,48	186,48
Ketchup	40	6,00%	189,00	1,03	194,67
Mahonesa	40	6,00%	189,00	1,63	308,07
Brava	40	3,50%	110,25	1,7	187,43
Ali-oli	40	6,00%	189,00	2,04	385,56
Queso	40	5,00%	157,50	2,67	420,53
Roquefort	40	7,00%	220,50	3,38	745,29
Deluxe (agria)	40	4,50%	141,75	3,81	540,07
Miel y mostaza	40	4,00%	126,00	0,75	94,50
Cocktail	40	3,50%	110,25	2,68	295,47
Especial Fries	40	6,50%	204,75	2,97	608,11
Total	20	100,00%	2937,38		9595,45

	Cantidad	%	Total	Precio unidad	Coste
Conos papel	1	70%	0,7	0,05	2285,85
Tarrinas	1	30%	0,3	0,09	1915,40
tenedores	2	100%	2	0,01	1185,80
Servilletas	1	100%	1	0,01	969,50
Total					6356,55

	Coste litro	Precio unidad final	Precio litro final	%	Unidades totales vendidas	Litros totales	Coste total	Ingresos totales
Coca-Cola	0,85	1,6	4,8	26%	6066,67	18200	15470	87360
Coca-Cola Zero	0,94	1,6	4,8	8%	1866,67	5600	5264	26880
Kas Naranja	0,76	1,6	4,8	11%	2566,67	7700	5852	36960
Kas Naranja Zero	0,91	1,6	4,8	3%	700,00	2100	1911	10080
Kas Limón	0,76	1,6	4,8	7%	1633,33	4900	3724	23520
Kas Limón Zero	0,91	1,6	4,8	1%	233,33	700	637	3360
Agua	0,27	1	3	18%	4200,00	12600	3402	37800
NesTea	1,48	1,8	5,4	4%	933,33	2800	4144	15120
Aquarius Naranja	1,77	1,8	5,4	2%	466,67	1400	2478	7560
Aquarius Limón	1,77	1,8	5,4	2%	466,67	1400	2478	7560
Ambar	1,14	1,5	4,5	15%	3500,00	10500	11970	47250
Ambar 0,0	1,21	1,5	4,5	3%	700,00	2100	2541	9450
MEDIA	1,064167	1,583333333	4,75	100%	35000	105000	59871	312900

	Kg ración	Coste kg	Coste ración	Precio ración	Coste total	Ingreso Total
Sticks pollo	0,25	4,95	1,2375	3,5	10828,13	
Pan rallado	0,01	0,4	0,004		35,00	
Harina	0,008	0,3	0,0024		21,00	
Aceite	0,038	2,4475	0,093005		813,79	
Espicias	0,005	1,02	0,0051		44,63	
TOTAL					11742,54	30625

C. VENTAS

Ventas patatas	210000,00
Precio ración	3,00
Raciones	70000,00
Raciones mensuales	5833,33
Raciones semanales	1346,15
Raciones diarias	191,78

Venta Bebidas	312900,00
Precio medio bebida	1,58
Bebidas	23333,33
Bebidas mensuales	1944,44
Bebidas semanales	448,72
Bebidas diarias	63,93

Venta pollo	30625,00
Precio ración	3,50
Raciones pollo	8750,00
Raciones pollo mensuales	729,17
Raciones pollo semanales	168,27
Raciones pollo diarias	23,97

Total	553525,00
Raciones año	102083,33
Raciones mes	8506,94
Raciones semana	1963,14
Raciones día	279,68

B. COSTES FIJOS

COSTES FIJOS	
Suministros	3399,94
Agua	1776,62
Electricidad 15 kw/h	495,32
Teléfono e Internet	1128,00
Alquiler	33120,00
Personal	429876,35
Seguros	1333,10
Publicidad (4000 flyers) x2	39,98
TOTAL	467769,37

ANEXO 11 – CÁLCULO DESEMBOLSO INICIAL

PRESUPUESTO REFORMA LOCAL	70 m2	60 m2
TOTAL DEMOLICIONES	2001,47	1715,55
Mobiliario	150	128,57
Techo	201,32	172,56
Panelado de madera	480,15	411,56
Cristales	240	205,71
Almacén y cuarto oscuro	150	128,57
Electricidad e iluminación	150	128,57
Contenedores	630	540,00
ALBAÑILERÍA: Trabajos Aire Acondicionado	250	214,29
TOTAL SOLADOS	1752,75	1502,36
Suelo tarima	1489,2	1276,46
Rodapié	263,55	225,90
TOTAL ELECTRICIDAD	2612,3	2239,11
Presupuesto	30	25,71
Cuadro eléctrico	250	214,29
Circuito alimentación	184,5	158,14
Circuito alimentación emergencias	61,5	52,71
Circuito alimentación rótulos	67,3	57,69
Circuito alimentación alumbrado	123	105,43
Instalación puesto trabajo Racks	290	248,57
Instalación puesto trabajo	310	265,71
Regletas	32	27,43
Líneas voz y datos	260	222,86
Punto de luz en el techo	500	428,57
Base de enchufe	224	192,00
Racks	255	218,57
Bandeja	25	21,43
PINTURAS	490,75	420,64

PRESUPUESTO REFORMA LOCAL	70 m2	60 m2
ILUMINACIÓN	8815,545	7556,18143
TOTAL AA	460	394,29
Limpieza	300	257,142857
Evaporadoras	210	180,00
FALSOS TECHOS	1591,2	1363,89
PLADUR Y OBRA DE YESO	1721,33	1475,43
CARPINTERÍA DE MADERA	35	30,00
TOTAL EXTINCIÓN DE INCENDIOS	4241,5	3635,57
Conexión a red	165	141,43
Módulo conexionado	187	160,29
Central de detección de incendios	495	424,29
Detector óptico convencional	495	424,29
Detector óptico convencional	330	282,86
Pulsador manual alarma	165	141,43
Programación y puesta en marcha	308	264,00
Conexión rociadores a red	303,18	259,87
Rociador oculto	909,52	779,59
Rociador montante	257,7	220,89
Manguito flexible	161,68	138,58
Punto de prueba y vaciado	247,56	212,19
Extintor de polvo	45,74	39,21
Extintor CO2	101,12	86,67
Placa señalización PCI	30	25,71
Placa señalización Vías evacuación	40	34,29
TOTAL REFORMA LOCAL SIN IVA	23811,845	20410,1529
TOTAL REFORMA LOCAL CON IVA	28812,3325	24696,285

Equipos para procesos de información	3000
Ordenador 1	1000
Ordenador 2	1000
Ordenador 3	1000

Maquinaria y Mobiliario de cocina	15791,12
Hornillo 2 fuegos	581,12
Congelador rápido	2142
Lavaplatos	1137
Freidora eléctrica doble	1940
Freidora eléctrica simple	965
Mesa gastos calientes / bajo mostrador	2038
Salamandra	552
Plancha	426
Campana extractora	877
Fregadero	482
Pelador patatas	995
Cortador patatas	96
Cámara frigorífica	1696
Congelador vertical	1080
Estantes de pared * 2	192
Mueble central	592

UTENSILIOS COCINA	329,09
Cubo basura	128
Espátula	5
Espátula triangular	3,5
Olla	20,79
Balanza	85
Barra de comandas	8
Tabla de corte pequeña	8
Tabla de corte grande	20
Cuchillos	50
Dispensador salsas	0,8

MOBILIARIO LOCAL	3859
TPV	593
Lavabo	29
Inodoro	60
Secador de Manos	308
Conjunto 4 sillas + 1 mesa	2535
Taquillas trabajadores	208
Estanterías almacén/productos limpieza	126

M2 reforma	411,60
Total metros locales (207 m2)	85202,18
Mobiliario locales take-away	60141,63
Mobiliario local Calle Cádiz	22979,21
Total inversión inicial	168310,29

ANEXO 12 – PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

	MESES	FECHA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE		COBROS Y PAGOS
	0	1/1/19			0,00	100.000,00		-100.000,00
	1	1/2/19	346,92	1.918,29	2.265,21	98.081,71		2.265,21
	2	1/3/19	340,26	1.924,95	2.265,21	96.156,76		2.265,21
	3	1/4/19	333,58	1.931,62	2.265,21	94.225,14		2.265,21
	4	1/5/19	326,88	1.938,32	2.265,21	92.286,82		2.265,21
	5	1/6/19	320,16	1.945,05	2.265,21	90.341,77		2.265,21
	6	1/7/19	313,41	1.951,80	2.265,21	88.389,97		2.265,21
	7	1/8/19	306,64	1.958,57	2.265,21	86.431,41		2.265,21
	8	1/9/19	299,84	1.965,36	2.265,21	84.466,04		2.265,21
	9	1/10/19	293,03	1.972,18	2.265,21	82.493,86		2.265,21
	10	1/11/19	286,18	1.979,02	2.265,21	80.514,84		2.265,21
	11	1/12/19	279,32	1.985,89	2.265,21	78.528,95		2.265,21
3.718,66	12	1/1/20	272,43	1.992,78	2.265,21	76.536,18	23.463,82	2.265,21
	13	1/2/20	265,52	1.999,69	2.265,21	74.536,49		2.265,21
	14	1/3/20	258,58	2.006,63	2.265,21	72.529,86		2.265,21
	15	1/4/20	251,62	2.013,59	2.265,21	70.516,27		2.265,21
	16	1/5/20	244,63	2.020,57	2.265,21	68.495,70		2.265,21
	17	1/6/20	237,62	2.027,58	2.265,21	66.468,11		2.265,21
	18	1/7/20	230,59	2.034,62	2.265,21	64.433,50		2.265,21
	19	1/8/20	223,53	2.041,68	2.265,21	62.391,82		2.265,21
	20	1/9/20	216,45	2.048,76	2.265,21	60.343,06		2.265,21
	21	1/10/20	209,34	2.055,87	2.265,21	58.287,19		2.265,21
	22	1/11/20	202,21	2.063,00	2.265,21	56.224,20		2.265,21
	23	1/12/20	195,05	2.070,16	2.265,21	54.154,04		2.265,21
2.723,01	24	1/1/21	187,87	2.077,34	2.265,21	52.076,70	24.459,48	2.265,21

	MESES	FECHA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE		COBROS Y PAGOS
	25	1/2/21	180,66	2.084,54	2.265,21	49.992,16		2.265,21
	26	1/3/21	173,43	2.091,78	2.265,21	47.900,38		2.265,21
	27	1/4/21	166,17	2.099,03	2.265,21	45.801,35		2.265,21
	28	1/5/21	158,89	2.106,31	2.265,21	43.695,04		2.265,21
	29	1/6/21	151,59	2.113,62	2.265,21	41.581,41		2.265,21
	30	1/7/21	144,25	2.120,95	2.265,21	39.460,46		2.265,21
	31	1/8/21	136,89	2.128,31	2.265,21	37.332,15		2.265,21
	32	1/9/21	129,51	2.135,70	2.265,21	35.196,45		2.265,21
	33	1/10/21	122,10	2.143,10	2.265,21	33.053,35		2.265,21
	34	1/11/21	114,67	2.150,54	2.265,21	30.902,81		2.265,21
	35	1/12/21	107,21	2.158,00	2.265,21	28.744,81		2.265,21
1.685,10	36	1/1/22	99,72	2.165,49	2.265,21	26.579,32	25.497,38	2.265,21
	37	1/2/22	92,21	2.173,00	2.265,21	24.406,32		2.265,21
	38	1/3/22	84,67	2.180,54	2.265,21	22.225,79		2.265,21
	39	1/4/22	77,10	2.188,10	2.265,21	20.037,69		2.265,21
	40	1/5/22	69,51	2.195,69	2.265,21	17.841,99		2.265,21
	41	1/6/22	61,90	2.203,31	2.265,21	15.638,68		2.265,21
	42	1/7/22	54,25	2.210,95	2.265,21	13.427,73		2.265,21
	43	1/8/22	46,58	2.218,62	2.265,21	11.209,11		2.265,21
	44	1/9/22	38,89	2.226,32	2.265,21	8.982,79		2.265,21
	45	1/10/22	31,16	2.234,04	2.265,21	6.748,74		2.265,21
	46	1/11/22	23,41	2.241,79	2.265,21	4.506,95		2.265,21
	47	1/12/22	15,64	2.249,57	2.265,21	2.257,38		2.265,21
603,16	48	1/1/23	7,83	2.257,38	2.265,21	0,00	26.579,32	2.265,21

ANEXO 13 – PREVISIÓN DE TESORERÍA POR MESES PARA EL AÑO 1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TESORERÍA INICIAL	65000,00	60923,41	34355,10	16882,86	7946,29	2266,40	150,81	2652,97	9163,66	19403,86	34096,81	54488,48
PAGOS	44876,59	41568,31	42472,24	43936,56	45679,90	47115,59	47497,84	48489,31	49759,80	50307,05	51133,32	52848,47
Compra materias primas	2200,49	2200,49	2750,61	4584,35	6418,09	7334,96	8251,83	9168,70	10085,57	11002,44	11919,31	13115,83
Gastos de personal	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03	35823,03
Sueldos y salarios	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39	27577,39
Cargas sociales	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64	8245,64
Suministros	94,00	176,55	538,16	176,55	94,00	620,71	94,00	176,55	538,16	176,55	94,00	620,71
Agua y basuras			444,16			444,16			444,16			444,16
Electricidad		82,55		82,55		82,55		82,55		82,55		82,55
Teléfono e Internet	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00
Alquileres	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00	2760,00
Seguros	1333,10											
Publicidad y Marketing	245,39	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41	205,41
Flyers	39,98											
Hosting (alojamiento web)	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58
Dominio	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Publicidad Adwords	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de constitución	2010,00											
Administrativos	993,00											
Protección legal (marca, app, web)	1017,00											
Gastos financieros	410,58	402,83	395,04	387,22	379,37	371,48	363,57	355,62	347,64	339,62	331,57	323,49
Intereses de préstamos	410,58	402,83	395,04	387,22	379,37	371,48	363,57	355,62	347,64	339,62	331,57	323,49
COBROS	40800,00	15000,00	25000,00	35000,00	40000,00	45000,00	50000,00	55000,00	60000,00	65000,00	71525,00	80000,00
Importe cifra de negocios	12000,00	15000,00	25000,00	35000,00	40000,00	45000,00	50000,00	55000,00	60000,00	65000,00	71525,00	80000,00
Subvenciones	28800,00											
TESORERÍA FINAL	60923,41	34355,10	16882,86	7946,29	2266,40	150,81	2652,97	9163,66	19403,86	34096,81	54488,48	81640,01

ANEXO 14 – NECESIDADES DE FONDOS DE ROTACIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
S.M. Proveedores	8458,51	8881,43	9325,51	9791,78	10281,37	10795,44	11335,21	11901,97	12497,07	13121,92
Compras anuales	101502,11	106577,21	111906,07	117501,38	123376,45	129545,27	136022,53	142823,66	149964,84	157463,08
Período Medio de Pago	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Saldo Medio Tesorería	65000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
S.M. Stocks	1973,65	2072,33	2175,95	2284,75	2398,99	2518,94	2644,88	2777,13	2915,98	3061,78
Consumo Anual	101502,11	106577,21	111906,07	117501,38	123376,45	129545,27	136022,53	142823,66	149964,84	157463,08
Período Medio Almacenamiento	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
NFR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
+ Saldo Medio Stocks	1973,65	2072,33	2175,95	2284,75	2398,99	2518,94	2644,88	2777,13	2915,98	3061,78
+ Saldo Medio Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Saldo Medio Tesorería	65000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
- Saldo Medio Proveedores	8458,51	8881,43	9325,51	9791,78	10281,37	10795,44	11335,21	11901,97	12497,07	13121,92
= NFR	58515,14	-1809,10	-2149,55	-2507,03	-2882,38	-3276,50	-3690,33	-4124,84	-4581,09	-5060,14
VARIACIÓN	58515,14	-60324,24	-340,45	-357,48	-375,35	-394,12	-413,83	-434,52	-456,24	-479,05

ANEXO 15 – PLAN AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado
Amortización Maquinaria (12%)	58100,48	6972,06	6972,06	51128,42	6972,06	13944,12	44156,36	6972,06	20916,17
Amortización Mobiliario (10%)	9332,00	933,20	933,20	8398,80	933,20	1866,40	7465,60	933,20	2799,60
Amortización Útiles y Herramientas (25%)	1316,36	329,09	329,09	987,27	329,09	658,18	658,18	329,09	987,27
Equipos para procesos de información (25%)	3000,00	750,00	750,00	2250,00	750,00	1500,00	1500,00	750,00	2250,00
Equipos electrónicos (20%)	2372,00	474,40	474,40	1897,60	474,40	948,80	1423,20	474,40	1423,20
TOTAL	74120,84	9458,75	9458,75	64662,09	9458,75	18917,50	55203,34	9458,75	28376,24

	AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6		
	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado
Amortización Maquinaria (12%)	37184,31	6972,06	27888,23	30212,25	6972,06	34860,29	23240,19	6972,06	41832,35
Amortización Mobiliario (10%)	6532,40	933,20	3732,80	5599,20	933,20	4666,00	4666,00	933,20	5599,20
Amortización Útiles y Herramientas (25%)	329,09	329,09	1316,36	0,00	0,00	1316,36	0,00	0,00	1316,36
Equipos para procesos de información (25%)	750,00	750,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00
Equipos electrónicos (20%)	948,80	474,40	1897,60	474,40	474,40	2372,00	0,00	0,00	2372,00
TOTAL	45744,60	9458,75	37834,99	36285,85	8379,66	46214,65	27906,19	7905,26	54119,91

	AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9		
	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado
Amortización Maquinaria (12%)	16268,13	6972,06	48804,40	9296,08	6972,06	55776,46	2324,02	2324,02	58100,48
Amortización Mobiliario (10%)	3732,80	933,20	6532,40	2799,60	933,20	7465,60	1866,40	933,20	8398,80
Amortización Útiles y Herramientas (25%)	0,00	0,00	1316,36	0,00	0,00	1316,36	0,00	0,00	1316,36
Equipos para procesos de información (25%)	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00
Equipos electrónicos (20%)	0,00	0,00	2372,00	0,00	0,00	2372,00	0,00	0,00	2372,00
TOTAL	20000,93	7905,26	62025,16	12095,68	7905,26	69930,42	4190,42	3257,22	73187,64

	AÑO 10			AÑO 11		
	Pendiente	Amortización	Amortizado	Pendiente	Amortización	Amortizado
Amortización Maquinaria (12%)	0,00	0,00	58100,48	0,00	0,00	58100,48
Amortización Mobiliario (10%)	933,20	933,20	9332,00	0,00	0,00	9332,00
Amortización Útiles y Herramientas (25%)	0,00	0,00	1316,36	0,00	0,00	1316,36
Equipos para procesos de información (25%)	0,00	0,00	3000,00	0,00	0,00	3000,00
Equipos electrónicos (20%)	0,00	0,00	2372,00	0,00	0,00	2372,00
TOTAL	933,20	933,20	74120,84	0,00	0,00	74120,84