



TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023/2024

AUTOR: CARLOS IZQUIERDO GUTIÉRREZ

DNI 05299289- C

En Madrid, a 31 de octubre de 2023

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA, JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. METODOLOGÍA	4
1.4. MARCO TEMPORAL	6
1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
II. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	8
2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	9
2.1.1. <i>Idea del Negocio</i>	9
2.1.3. <i>Puntos clave para el éxito</i>	10
2.2. LA EMPRESA	10
2.2.1. <i>Identificación y ubicación</i>	11
2.2.2. <i>Forma jurídica de la empresa</i>	11
2.2.3. <i>Información sobre los emprendedores</i>	11
2.2.4. <i>Misión, Visión y Valores</i>	12
2.3. <i>Plan de continuidad de negocio y contingencia</i>	14
III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO.....	15
IV. PLAN DE MARKETING	25
4.1. SITUACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA	25
4.2. MERCADO META	26
4.3. <i>Análisis de la competencia</i>	27
4.4. ESTRATEGIAS.....	28
4.4.1. <i>Estrategia funcional</i>	28
4.4.2. <i>Calidad en la atención a clientes</i>	29
4.5. LOGO E IMAGEN.....	30
4.6. DETERMINACIÓN DE LA FRANQUICIA	30
V. PLAN DE OPERACIONES.....	32
5.1. PROCESO PARA FRANQUICIAR	32
5.2. PROCESO	33
5.3. DESCRIPCIÓN.....	33
5.4. DISPOSICIÓN DEL LOCAL.....	34
5.5. MOBILIARIO Y MAQUINARIAS	34
5.6. REQUERIMIENTOS LEGALES	35

5.6.1. Legislación estatal.....	35
5.6.2. Legislación autonómica de la Comunidad de Madrid	35
VI. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	37
VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	38
7.1. INTRODUCCIÓN	38
7.2. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN	38
7.3. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	40
7.4. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN Y TIR	42
7.5. ANÁLISIS DE RATIOS	43
VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
IX. CONCLUSIONES	53
X. BIBLIOGRAFÍA.....	56

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. METODOLOGÍA PLAN DE NEGOCIO	4
FIGURA 2. DIAGRAMA DEL MARCO TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
II. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS	8
FIGURA 3. PROPUESTA DE VALOR COMO EJE DIFERENCIAL DE LA MARCA.	9
III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO	15
FIGURA 4. ANÁLISIS PEST	18
IV. PLAN DE MARKETING.....	25
FIGURA 5 - MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	28
V. PLAN DE OPERACIONES	32
FIGURA 6. PROCESO DE SERVICIO <i>CAFÉ-CONCERT EL PARDO</i>	33
VI. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	37
FIGURA 7. ORGANIGRAMA <i>CAFÉ-CONCERT EL PARDO</i>	37
VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
FIGURA 8. ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA DIGITAL EN EL CONTEXTO DEL COVID-19	46

INDICE DE TABLAS

II. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS	8
--	---

TABLA 1. EMPRENDEDORES: EXPERIENCIA Y CARGOS A OCUPAR	12
TABLA 2. RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA O REVISIÓN	15
III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO	15
TABLA 3. ANÁLISIS DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES).....	16
IV. PLAN DE MARKETING.....	25
TABLA 4- COMPORTAMIENTO FRANQUICIAS ENTRE LOS AÑOS 2009 A 2019	25
VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	38
TABLA 5- PLAN DE INVERSIÓN.....	39
TABLA 6- PLAN DE FINANCIACIÓN	39
TABLA 7- BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL:.....	40
TABLA 8- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	41
TABLA 9- CÁLCULO DEL VAN Y EL TIR	43
TABLA 10- RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	43

INDICE DE IMÁGENES

IV. PLAN DE MARKETING.....	25
IMAGEN 1- INSIGNIA DE LA MARCA	30
V. PLAN DE OPERACIONES	32
IMAGEN 2- PLANO DEL LOCAL <i>CAFÉ-CONCERT EL PARDO</i>	34

Resumen ejecutivo

El presente trabajo corresponde a un plan de negocios bajo el diseño de proyecto factible, de acuerdo con el esquema de planeación estratégica, para la creación de una cafetería con servicio de comida rápida y locales bajo la modalidad de franquicia, con sede principal en Madrid y expansión en diferentes lugares de España.

Es importante resaltar que el proyecto en cuestión se mantiene alineado con la coyuntura económica actual de España, que ha llevado a una interrupción forzada en las operaciones empresariales debido a la restricción en el acceso a financiamiento. Esto ha provocado el cierre de muchos negocios y, como resultado, ha causado que la falta de actividad se refleje en una disminución del ingreso disponible en muchos hogares afectando también el consumo nacional (Wesolowski, 2014). A esto se suma la problemática surgida por la pandemia mundial que incrementa considerablemente las debilidades del sistema empresarial.

Con base en los aspectos anteriores, en este trabajo se lleva a cabo un estudio económico con énfasis en el resultado de los indicadores financieros, Con el objetivo de adquirir los principios básicos de comercialización que otorgan validez al plan y garantizan la viabilidad y factibilidad de la inversión, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva del escenario actual de negocios análogos en el país con el fin de definir la localización del negocio, los planos, el equipamiento, el diseño de la plantilla de recursos humanos, programas para el funcionamiento de los servicios y los documentos para determinar y visualizar su capacidad organizativa y operativa.

Entonces, la finalidad de este proyecto es desarrollar un plan empresarial enfocado en el establecimiento de una Cafetería y servicio de comida rápida con el fin de expandirlo en el corto plazo a través de franquicias. Al respecto, se han considerado cinco objetivos específicos, siendo los mismos: Evaluar la condición actual de las franquicias en España y la naturaleza del negocio, investigar el mercado objetivo y las áreas geográficas idóneas para la expansión del negocio mediante franquicias, diseñar una estrategia de marketing para el lanzamiento y sostenibilidad del negocio, desarrollar un plan operativo que se alinee con la visión del proyecto y, por último, analizar los aspectos económicos y financieros para establecer la viabilidad y factibilidad del proyecto propuesto.

Adicionalmente, el plan de negocios incluye el estudio de las ventajas competitivas que tiene este tipo de empresa en el mercado español, así como las consideraciones legales para su constitución, lo que conlleva a la realización de una investigación de campo, sobre el gusto y requerimientos de las personas para el consumo de café y comida rápida.

El plan de negocios propone una estrategia de crecimiento constante basada en el esfuerzo persistente tanto del franquiciador como del franquiciado. Proporciona una perspectiva detallada sobre la inversión, la interacción directa con el mercado y su desarrollo; incluye el análisis de nuevas fuentes de competencia y las variaciones en las preferencias de los consumidores, con el objetivo de lograr un impacto significativo en el ámbito de los emprendimientos.

Palabras clave: Café, comida rápida, franquicia, plan de negocios, factibilidad

Abstract

This work corresponds to a business plan under the feasible project design, in accordance with the strategic planning scheme, for the creation of a cafeteria with fast food service and premises under the franchise modality, with headquarters in Madrid and expansion in different parts of Spain.

It's important to highlight that the project aligns with the prevailing economic climate in Spain. This climate has led to an enforced halt in business activities due to restricted financial access, resulting in the shutdown of many enterprises. Consequently, this inactivity has led to a decrease in disposable income across numerous households, subsequently impacting national consumption as well. To this is added the problems arising from the global pandemic that considerably increases the weaknesses of the business system.

Considering the aforementioned factors, this study conducts an economic analysis focusing on the outcomes of financial indicators. The aim is to establish the essential commercialization principles that legitimize the plan and ensure the investment's viability and feasibility. To achieve this, an assessment of the current state of comparable businesses in the country was performed. This evaluation aimed to pinpoint the business location, outline the plans, determine the necessary equipment, design the human resources structure, develop programs for service operations, and prepare documents to assess and illustrate the organizational and operational capabilities.

The purpose of this project is to create a strategic business plan for establishing a Cafeteria and fast-food service, with a focus on short-term expansion via franchising. To this end, five key objectives have been identified: Assessing the current state of franchises in Spain and the nature of the business, analyzing the target market and identifying potential geographic areas for expansion through franchising, devising a marketing strategy for the business launch and ongoing relevance, creating an operations plan that aligns with the project's vision, and finally, examining the economic and financial factors to ascertain the project's viability and feasibility.

Additionally, the business plan includes the study of the competitive advantages that this type of company has in the Spanish market, as well as the legal considerations for its constitution, which leads to the realization of a field investigation on taste and requirements of people for the consumption of coffee and fast food.

The business plan establishes a strategic formula for sustained growth through continuous efforts by the franchisor and the franchisee and offers a clear vision of investment, direct contact with the market and its evolution; evaluation of new sources of competition and changing consumer preferences, whose mission is to transcend the world of entrepreneurship.

Keywords: Coffee, fast food, franchise, business plan, feasibility

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del tema, justificación e importancia

El sector de la hostelería es una rama productiva con gran importancia en el PIB español y las actividades de restauración incluidas en él están presentes en nuestro estilo de vida y costumbres, cobrando también importancia social, aunado a esto y ante la situación la situación mundial que se está presentando, de acuerdo con el Un informe del Observatorio del Emprendimiento de España en 2020 reveló que un 75% de la población solicita la implementación de estrategias de estímulo para el establecimiento de nuevas compañías.

Al unir la información anteriormente descrita con algunos datos, como la cantidad de establecimientos, que en conjunto supera los 300.000 y de estos, las cafeterías y restaurantes que representan el 93%, con la generación de empleo del subsector, que se encuentra por encima del 8% (Gallego, 2018) y adicionalmente considerando el crecimiento del sector franquicia como un modelo de negocio diferente, novedoso y atractivo, resulta en una fórmula de esperada rentabilidad y grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento en el largo, mediano y corto plazo.

En el marco actual, el objetivo de esta investigación es elaborar un Plan de Negocios centrado en el lanzamiento de una cafetería que provea servicios de comida rápida siguiendo el formato de franquicia. A través de este plan, se busca evidenciar la viabilidad y factibilidad desde perspectivas técnicas, operativas y económicas.

1.2. Objetivo general y específicos

1.2.1. *Objetivo general*

Elaborar un plan de negocios para el establecimiento de una Cafetería. con servicio de comida rápida con el fin de expandirlo en el corto plazo a través de franquicias.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- 1) Medir la situación present de las franquicias en España y el tipo de negocio.
- 2) Estudiar el mercado meta y las zonas geográficas para expandir el negocio a través de franquicias
- 3) Elaborar el plan de marketing para la introducción y vigencia del negocio
- 4) Confeccionar un plan de operaciones ajustado a la visión del proyecto
- 5) Procesar las variables económicas-financieras para determinar la viabilidad del proyecto.

1.3. Metodología

La metodología empleada en este estudio se fundamenta en el desarrollo de un proyecto factible, que parte de una idea general y se concreta en un emprendimiento enmarcado en un plan de acción y justificado sobre bases teóricas, técnicas, administrativas, económicas-financieras, legales e institucionales. (Carrión y Berasategi, 2010).

Figura 1. Metodología Plan de Negocio



Fuente de la figura 1, elaboración propia a partir de la obra del autor:
Fernández (2012)

Nivel y modelo de investigación.

El estudio que se realizará se fundamenta en un enfoque metodológico bibliográfico y documental, con un nivel de análisis detallado. Su propósito principal es llevar a cabo una investigación basada en documentos, tal como lo describen Palella y Martíns (2010), consistiendo en una revisión sistemática, rigurosa y exhaustiva de material documental. Esto conduce al análisis profundo de los fenómenos estudiados o a la identificación de relaciones entre dos o más variables (p. 86).

El diseño bibliográfico emplea los procedimientos de análisis, síntesis, deducción, inducción, extraídos en artículos científicos, revistas, libros, material archivado, normativa consolidada u otros trabajos académicos, con la finalidad de fundamentar y aportar conocimientos de la materia seleccionada.

Técnica e Instrumentos de Recolección de la Información.

Los métodos de obtención de datos se refieren a los diferentes métodos utilizados para obtener información. Un instrumento es cualquier herramienta que el investigador emplea para aproximarse a los fenómenos y obtener datos relevantes, como explican Palella y Martins (2010). Por consiguiente, las técnicas que se emplearán son las denominadas técnicas del análisis de contenido cualitativo, documental, sirviéndose de la técnica del resumen, la del subrayado o resaltado y la del fichaje (en medios electrónicos).

Análisis e Interpretación de la información.

Los métodos utilizados en esta investigación, se establece en un análisis de documentos extraídos de un estudio, enmarcados en el diagnóstico de la evolución del coronavirus desde su primer brote en octubre del 2019 a la actualidad y como ha afectado su evolución en España, esbozando las consecuencias en la economía global, haciendo énfasis en el impacto en la economía digital, estudiando su evolución en el mercado mundial actual y su evolución en el mercado español.

Basándose en lo mencionado anteriormente, la investigación actual, que tiene como objetivo responder a la pregunta planteada por el investigador, se centra en examinar detalladamente las consecuencias e impacto económico derivados de la pandemia y su vínculo con la economía digital. Mediante el uso de datos estadísticos y fuentes documentales, se facilitará el análisis de la información y se podrá llegar a conclusiones que respondan al objetivo principal de este estudio, el cual se orienta en un diseño de investigación documental, donde se describe los hallazgos encontrados en las fuente documentales y datos estadísticos, que se presentaron en el capítulo anterior, y de esta manera dar respuesta a la interrogante,

Para el estudio de los datos se utilizará el análisis del contenido, ordenándose sistemáticamente, para evaluarlo y darle forma a todo el material reunido del problema en cuestión. De un modo deductivo que va de lo general a lo particular, analizar el material hasta llevarlo desde una forma genérica hasta la síntesis de lo que se necesita para obtener unas conclusiones.

El análisis de contenido es un proceso intelectual o automatizado que implica describir el contenido de un documento. Los productos resultantes de este análisis incluyen la clasificación, indexación y condensación (resumen) del material estudiado.

Consideraciones Éticas y Legales.

La práctica de la investigación científica y la aplicación del conocimiento generado por la ciencia requieren la adopción de comportamientos éticos por parte del investigador.

Al respecto, el autor de este estudio expresa que conoce tanto el marco jurídico español como las normas la Universidad Rey Juan Carlos referidas a la preparación y exposición del TFG, como el del manejo de la información general y particular a ser utilizada en la investigación, comprometiéndose a respetarlos conforme a los valores éticos de esta institución.

1.4. Marco temporal

El marco temporal establece el período en el que se desarrolla la investigación. En este contexto, el diagrama de Gantt adjunto ilustra la evolución de las distintas fases del estudio a lo largo del tiempo disponible.

Figura 2. Diagrama del Marco temporal de la investigación

Plan de Negocios

Fase/Desarrollo	Dic. 2020	Ene. 2021	Feb. 2021	Mar 2021	Abril 2021	May. 2021
1- Idea del negocio y su descripción						
2- Planteamiento justificación e importancia						
3- Formulación de los Objetivos						
4- Estructura del plan de negocio						
5- Análisis del entorno/Análisis interno						
6- Estudio de mercado y Plan de marketing						
7- Plan de operaciones						
8- Plan organizativo y de Recursos humanos						
9- Plan económico - financiero						
10- Conclusiones						
11- Revisión						
12- Presentación del proyecto						

Fuente de la figura 2, elaboración propia a partir de la obra del siguiente autor: Mir Juliá, Joan

(2019)

1.5. Estructura de la investigación

Esta investigación está estructurada en siete capítulos comprendidos de la siguiente manera: Capítulo I: Introducción, en el que se exponen las generalidades del trabajo; el Capítulo

II, Marco teórico del Plan de Negocios, donde se establecen las bases conceptuales que sustentan el proyecto; el Capítulo III, denominado Análisis del entorno/ análisis interno, que se lleva a cabo mediante una matriz DAFO.

El Capítulo IV, Plan de Marketing, se configura como la herramienta básica de gestión que orienta el negocio a la competitividad; el Capítulo V, Plan de Operaciones, relacionado con los aspectos técnicos del plan de negocios, tal como el equipamiento, producto y procedimientos; el Capítulo VI, Plan organizativo y de RRHH, este apartado detalla el funcionamiento de la empresa, abarcando su marco legal correspondiente y las actividades generales relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Finalmente se encuentran en el capítulo VIII las Conclusiones y el IX la bibliografía empleada

II. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS

En España el café llega casi 100 años más tarde que en el resto de Europa, ya allí se había hecho presente alrededor de 1600 a través de los mercaderes venecianos fundamentalmente por los negocios con los países árabes. En este país, se cuenta entre las cafeterías más emblemáticas de los primeros tiempos, *Gippini*, en Madrid, Barcelona, San Sebastián, Sevilla y Cádiz, expandiéndose rápidamente el negocio de las cafeterías que, entre otras importantes, se encontraban *La Fonda de San Sebastián*, en la calle Atocha en Madrid, en 1764 y el *Café de F. Martinilli*, en 1781. (Fuentes, 2018a)

Estas cafeterías con el tiempo se fueron convirtiendo en lugares donde se realizaban reuniones políticas, que eran descritas como “casas de ocio y conversación” y más tarde en lugares de tertulia, apoyados por el crecimiento de las plantaciones de café en América Latina, que hacía fácil que España contara con grandes cantidades del producto a bajos precios. (Fuentes, 2018b)

A través de los años las cafeterías han ido adquiriendo un abanico de opciones culturales, artísticas e incluso laborales, encuadrando perfectamente en la cultura de nuestro país. De allí el crecimiento que estos establecimientos han experimentado en los últimos años. En este sentido, una de las opciones para llevar a cabo un negocio de este tipo es el tipo de diseño, su diferenciación, la calidad del producto y servicio y, por supuesto, su mecanismo de operación juntamente con las bases financieras, que sería muy difícil emprenderlo sin un buen plan de negocios.

El plan de negocio constituye una guía para comenzar una empresa; es decir, es un documento escrito donde queda reflejado todo el análisis para poder llevar a la práctica un proyecto de negocios, exponiendo la idea, los objetivos, el valor con relación al mercado y a la competencia, a la vez que sirve como instrumento de organización, de coordinación, de control y evaluación, aunado a que permite determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades de administración del negocio. (Zorita, 2015a)

Por otro lado, a través de ello, se logra comprobar la viabilidad y factibilidad del negocio. En el estudio de mercado lo que deja prever si el producto tendrá buena aceptación, si se poseen los recursos técnicos, humanos y administrativos para hacer frente a la competencia y conocer la rentabilidad a futuro (Zorita, 2015b). No menos importante es que a través de un Plan de Negocios se demostrara a una entidad financiera o a un inversionista que nuestro negocio es atractivo por la rentabilidad esperada.

Sin embargo, el objetivo de este negocio no solo es estructurar una nueva empresa, sino que la misma se expanda en el mediano plazo a través de franquicias, lo que supone emplear una metodología de trabajo más rigurosa, que incluye comprobar que el negocio sean sólidas para construir el proyecto sobre ellas y afrontar el proceso de concesión.

2.1. Definición del negocio

2.1.1. Idea del Negocio

El emprendimiento sobre una cafetería medular, expandida a través de franquicias, parte de la idea de llevar a cabo un negocio exitoso, donde las personas puedan reunirse, conversar sobre cualquier tema mientras se deleitan con un café, algún té o una infusión especial, a la vez que les guste ver y escuchar conciertos en todos los géneros de música, desde los clásicos: Jazz, Soul, Blues, Rock, Salsa, Hip Hop, Tango, Reggae, Pop, Flamenco, Punk, Rap, House, Metal, Disco, Techno, Reggaetón, Funk, Ska y Country. (Acento, 2020); aspecto que la diferencia del resto de los negocios en competencia.

2.1.2. Propuesta de valor

La Propuesta de Valor es aquella que determina la combinación de varios factores que aplica a cada segmento de clientes sobre la base de una estrategia específica e implica comunicar lo mejor que tiene la empresa y que lo distingue de otros competidores en el mercado. (Strategyzer AG, 2020).

Este emprendimiento actual ofrece a sus clientes productos de café, cacao, té, infusiones y ensaladas frías de excelente sabor, múltiples combinaciones, en diversos ambientes musicales que invitan a la relajación y la diversión, brindando una respuesta a los consumidores al satisfacer sus necesidades con productos de alto grado de calidad, a un precio menor que la competencia y mostrando un mejor desempeño a través de su marca.

El negocio en cuestión hace énfasis en la seguridad del producto, la atención al cliente, la adherencia a las regulaciones de higiene del establecimiento. y de la gestión en general para que el cliente quede satisfecho, en virtud de que cuando éste sabe que sus riesgos se han minimizado disminuye su costo de inversión y por ende los de la empresa. Todos estos aspectos establecen la diferenciación con el resto de las cafeterías, inclusive porque permite adaptar la oferta a las necesidades y gustos particulares de los clientes.

Figura 3. Propuesta de valor como eje diferencial de la marca.



2.1.3. Puntos clave para el éxito

El negocio tiene planteado algunos puntos claves para asegurar el éxito, entre estos se encuentran:

- Lugar de encuentros y reuniones con ambiente acogedor para conversar y escuchar música
- Atención personalizada, escuchando al cliente.
- Productos variados, ricos en sabor, con envases ecológicos y diseños atractivos, que pueden considerarse como comida rápida (ensaladas).
- Adaptado especialmente a un amplio segmento de población comprendido entre 16 y 58 años, todo género, estudiantes y profesionales.
- Actualización constante a través de estudios de mercado y de la competencia.
- Seguir la estrategia definida, ajustándola cuando sea necesario.
- Negocio enfocado en la expansión a través de franquicias a nivel nacional.
- Equilibrio constante en la relación precio/calidad que implica el control de costos y beneficios.
- La factibilidad del negocio en sí, antes de considerar su potencial como franquicia.
- Propósito de crecer junto a la vocación de liderar.
- Crecimiento progresivo y bajo control.

2.2. La empresa

La marca es uno de los grandes retos para un emprendimiento por cuanto la oferta de valor añadido debe estar dirigida a la experiencia del consumidor, lo cual conlleva a un gran conocimiento del mercado meta. Aquí se debe destacar que “aunque los españoles tienen una desconexión casi absoluta con las marcas”, de acuerdo con Jaén (2019), ésta no les es ajena porque la imagen y la reputación del negocio son fuertes indicadores a la hora de que los clientes valoren una empresa y se logre la fidelización de los mismos, ya que precisamente es esta la que genera la vinculación emocional.

Se estima que entre el 70% y el 80% de la capitalización de una empresa se origina en activos intangibles como el valor de marca (brand equity) o el capital intelectual. Brand Finance, una consultoría independiente, es una autoridad reconocida en el mercado para evaluar el valor de una marca. Su enfoque calcula el valor de las marcas basándose en lo que tendría que pagar su propietario por su uso si no le perteneciera. Por lo tanto, esta firma evalúa la potencia de una marca en una escala de 0 a 100, considerando la conexión emocional, el desempeño financiero y la sostenibilidad, entre otros factores. De allí la importancia de la marca. (Alloza, 2021)

2.2.1. Identificación y ubicación

Nombre: *Café-Concert El Pardo*

Ubicación: Fuencarral, El Pardo, donde se encuentran numerosas calles emblemáticas debido al comercio y goza de excelentes vías de comunicación, además en el En el Distrito se sitúa la UAM, la cual se segmenta en los Campus de Cantoblanco y de La Paz, ubicados cerca del Hospital Universitario que lleva el mismo nombre.

También en área cercana se encuentra la Universidad Pontificia Comillas. Cabe destacar, que a pesar de la cantidad de cafeterías que se encuentran en las zonas cercanas, además de panaderías y pastelerías, nuestro negocio se diferencia en el tipo de local, con ambiente musical de conciertos y además de café, té e infusiones variadas tendrá servicio de ensaladas frías, todo listo para consumir en el local o para llevar.

2.2.2. Forma jurídica de la empresa

Café Concert El Pardo adoptará la figura de SLNE, según lo establecido por la Dirección General de Industria y de la-PYME- (2020), perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el número de socios puede variar de uno a un máximo de cinco. El capital social estará restringido a la cantidad aportada en la sociedad, con un mínimo de 3.000 € y un máximo de 120.000 €.

Se ha optado por esta estructura organizativa debido a que el capital social se fragmentará en participaciones sociales, las cuales son indivisibles y acumulables. Estas participaciones se constituyen a través de las aportaciones de los socios, quienes no tienen responsabilidad personal frente a las deudas de la empresa. En este marco, solo se pueden incluir en el capital social bienes o derechos que posean un valor económico, quedando excluidos el trabajo o servicios. Importante destacar que las participaciones sociales no se consideran valores negociables, no pueden materializarse mediante títulos físicos o anotaciones en cuenta bancaria, y no deben ser referidas como acciones.

2.2.3. Información sobre los emprendedores

La sociedad estará compuesta por cuatro amigos quienes decidieron unir sus conocimientos y experiencias para emprender un negocio y expandirlo a través de franquicias; de esta manera darse a conocer a través de su marca. Por esto, se asociaron a través de una aportación dividida en partes iguales, además de dedicarse por completo a las actividades del negocio a fin de garantizar su éxito.

Tabla 1. Emprendedores: experiencia y cargos a ocupar

David Vicente Sabater Cuervo	Grado medio en cocina y gastronomía en Bellart, experiencia de más de 14 años en cocina, así como de los elementos que permiten gestionar con éxito un negocio de hostelería y restauración. Permiso para manipular alimentos y cuenta con otros estudios de Administración empresarial.
Cargo a ocupar: Presidente de la Junta Administrativa	
María Carmen Rodríguez Alonso	Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Complutense de Madrid. Estudios sobre administración de negocios. Experiencia de 8 años en atención al cliente y psicología de marketing.
Cargo a ocupar: Vicepresidente de la Junta Administrativa y Jefe del área de Administración	
Paula Beatriz Antenaza Lopez	Diplomatura Superior en Pastelería y Repostería en la Escuela de Hostelería de Sevilla y 9 años de experiencia en Cafeterías y Restaurantes. Permiso para manipular alimentos". <u>Curso de Servicio de bar y cafetería</u>
Cargo a ocupar: Directora de la Junta Administrativa y Jefe del área de cocina	
Joaquín Antonio Tuero Valdetti	Barista nivel 2 del Instituto Español de Café, curso de catas de café. Permiso para manipular alimentos. 10 años de experiencia en negocios de cafeterías.
Cargo a ocupar: Director de Operaciones	

Fuente, elaboración propia (2022) basado en las ideas del autor Mir Juliá, Joan (2019)

2.2.4. Misión, Visión y Valores

La misión de Café Concert El Pardo consiste en brindar un espacio cálido y acogedor para los aficionados al café, té, infusiones y ensaladas, donde puedan disfrutar de momentos especiales con sus seres queridos, acompañados de una amplia variedad de conciertos musicales de diversas épocas y de los saludables productos que se ofrecen conciertos musicales de distintas épocas y de los sanos productos que se ofrecen.

Visión: La visión está estrechamente ligada al reconocimiento como la mejor franquicia de cafetería en España, destacando el ambiente, excelente atención, alta calidad y variedad de su carta.

Valores: Los valores del negocio se enfocan en asumir su compromiso con la comunidad, actitud ética, creatividad, innovación y conscientes de proteger el medio ambiente

con el cual se contribuye desde la producción de su café, infusiones y ensaladas, hasta control de la contaminación con el ruido, humo y los desechos.

2.3. Plan de continuidad de negocio y contingencia

El plan de continuidad del negocio se refiere a la sección del plan que considera los eventos posibles que, de ocurrir, podrían amenazar el proyecto. Estos riesgos empresariales pueden surgir tanto en el entorno externo como interno de la compañía. Por lo tanto, es responsabilidad de la organización identificarlos, evaluar la probabilidad de su ocurrencia y determinar el alcance del daño potencial que podrían generar.

En este sentido se ha previsto un efectivo plan para hacerle frente a esta situación. Identificando los riesgos más importantes y los respectivos planes de contingencia:

Tabla 2. Riesgos y plan de contingencia o revisión.

A. Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de no atraer clientes suficientes. • Falta de disponibilidad financiera. • Incumplimiento por parte de los franquiciados en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones y procesos - Modelo de gestión - Reclutamiento de recursos humanos - Capacitación - Confidencialidad - Lealtad comercial • Demanda estable o en retroceso. • Moda puntual y pasajera. • Deficiencia en el enfoque de la expansión. • Riesgos de perder la credibilidad en el mercado por acción de los franquiciados. • Riesgos por servicios externos. • Riesgos operativos y de responsabilidad social empresarial. • Dependencia de los ingresos en pocos clientes.
B. Plan de contingencia o previsión
<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer momento se determinará un plan para la minimización de los riesgos sustentado en una cultura de su minimización, así como del coste en general del negocio. Especialmente habrá un control de costos fijos para enfrentar el mediano y largo plazo, periodo estimado para intensificar el proceso de franquicias. • Asimismo, se aplicará un efectivo control de cobro y de gestión operativa. • Mantener reservas para afrontar los cambios de ciclo del producto. • Mantener y ampliar alianzas con empresas a través de franquicias que permitan al negocio expandirse sin enormes cambios de estructura y mucha menos inversión por parte de los socios. • Los riesgos operativos serán cubiertos por las respectivas pólizas de seguros, tales como incendio, robo, explosión, daños personales, entre otros. • Plan de emergencias para los riesgos externos como falta de agua, cortes de luz, etc. Este plan se determinará mediante folletos que deben conocer todos los empleados. • Programa de Compromiso para cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial, tal como daños al medio ambiente por desechos, humo y ruido. Se elaborará de forma escrita y la directiva velará por su cumplimiento.
<p>Fuente de la tabla 2, elaboración propia a partir de las ideas de "Creación de Empresas - Creación de Empresas," 2022)</p>

III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO

El análisis empresarial implica identificar los elementos estratégicos clave para reconocer las potenciales amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa. Esto incluye los factores del entorno relacionados con el negocio. Por otro lado, los factores internos buscan discernir la táctica actual de la empresa y su situación en comparación con sus rivales. Resulta esencial analizar los recursos y habilidades de la organización, enfocándose especialmente en detectar y mitigar las debilidades, a la vez que se potencian sus fortalezas. (De Gerencia, 2018)

El análisis estratégico DOFA es imprescindible a la hora de elaborar el plan de negocios para una nueva empresa porque define su situación y posición en el mercado y marca la ruta que debe seguir la misma (Alan Chapman, DeGerencia.com, 2004). A continuación, se observa el resultado de la DOFA de *Café-Concert El Pardo*.

Tabla 3. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva, poco conocida. • La empresa estará en desventaja con la competencia al inicio. • Poca experiencia en mercadeo directo. • Necesidad de una mayor fuerza de ventas. • Presupuesto limitado con control intenso de los costes. • Falta de entregamiento y capacitación del personal de atención al cliente. • Procesos y sistemas con poca flexibilidad. • Gran dependencia de los franquiciados para la expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos y variados productos. • Expansión internacional a través de las franquicias. • Mejorar de la calidad. • Mejorar márgenes de ganancia. • Lograr buenos acuerdos con los proveedores. • Ventas corporativas. • Nuevos contratos con empresas de espectáculos y del medio artístico.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad y confiabilidad. • Conocimiento, seriedad y experiencia con cliente final por parte de la directiva. • Capacidad de entrega directa. • Mejoras continuas y diversidad de menú. • Atención en local, a empresas y venta directa al cliente al lugar que señale. • Envases ecológicos. • Los productos cuentan con la acreditación necesaria. • Uso intensivo de las TIC. • Socios comprometidos con la operación del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad del producto. • Riesgo para la distribución actual. • Salida de personal capacitado por mejores ofertas de trabajo por parte de los competidores. • Vulnerabilidad ante grandes competidores. • Incumplimiento de los franquiciados. • Cambios en la legislación. • Mala publicidad por gestión deficiente de los franquiciados.

Fuente tabla 3, elaboración propia a partir de las ideas de “Cómo Hacer Un Análisis DAFO Paso a Paso” (2021).

El razonamiento que sustenta las fortalezas y oportunidades es muy sencillo: se pretende conseguir la fidelidad y el reconocimiento de los clientes, mostrados a través de accionistas, reguladores, supervisores y todos aquellos que formen parte de la empresa, por medio de una capacidad para expresar los valores y la vocación a través del “know how”.

Este análisis anterior es un instrumento diseñado para permitir, cada día, aplicar las normas y seguir las mejores prácticas, en todas las líneas de negocio y áreas geográficas, en el servicio del negocio.

Durante la vida de la relación con el cliente, los clientes deben identificarse, recopilarse información y documentos para su análisis, con el objeto de poder evaluar a nuestros clientes, de forma que se pueda seguir avanzando y adaptando nuestro producto a las necesidades de la sociedad, siempre tomando en cuenta nuestros valores en relación con el cambio climático y respeto por los derechos humanos.

Al abastecerse con un proveedor, se tendrá el deber de estar alerta y exigir, especialmente, que respeten el acta de abastecimiento sostenible en:

- Derechos humanos y normas de la ley laboral (pide a los proveedores que prohíban el trabajo forzado o infantil, garantiza la falta de discriminación).
- Preservación ambiental y esfuerzos para combatir el cambio climático (pide a los proveedores que se comprometan a cumplir con las leyes y regulaciones medioambientales, controlen y/o minimicen los impactos de sus actividades en el medioambiente, desarrollen tecnologías ecológicas).

Un informe del instituto de investigación CORN, Según un reporte del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, se ha verificado que la producción de cacao en Costa de Marfil y Ghana sigue dañada por el uso de trabajo infantil, con más de 1,5 millones de trabajadores menores de edad empleados en la industria de la preciada semilla. Suponiendo un 70 % de la producción global de cacao, estos dos países son puntos clave de abastecimiento para los comerciantes, y a través de ellos para marcas conocidas como Archer's, Morse o Nested (France24, 2021).

El control operativo de los compromisos de *Café-Concert El Pardo* con los derechos humanos se asume como una responsabilidad más que interactúan con las partes objetivas (clientes, proveedores, empleados, sociedad civil...), con el apoyo de los expertos en funciones transversales (RSC, Riesgos, Cumplimiento normativo, Legal...).

Por otra parte, el análisis PEST evalúa a la empresa en función del mercado desde el punto de vista de una propuesta o negocio particular. El Pest se hace más importante en la medida en que el plan de negocio se hace más complejo porque da resultados concretos que otra herramienta no lo hace (Irigaray García de La Serrana, retos para ser directivo, 2022)

Es muy popular la referencia que se hace sobre los negocios que responden rápidamente al entorno macro, que indica que los mismos se diferencian positivamente de la competencia creando a la vez ventajas comparativas. El análisis PEST sirve como herramienta fundamental para reconocer aquellas fuerzas externas que impactan en un negocio. Las letras de PEST se refieren a los factores Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Esta herramienta aporta datos relevantes sobre el contexto, aspecto fundamental para comprender la expansión o contracción de los mercados donde se desenvuelven los negocios en estudio, así como para establecer su ubicación en el mercado. Por ello, el análisis PESTEL abarca una serie de elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, a través de investigaciones que valoran la posición en el mercado.

Figura 4. Análisis PEST

Políticos y Legales	Económicos
<p>Aunque España no está en su mejor momento político, no significa que no sea viable la creación de nuevos negocios; aunque la incertidumbre sea el aspecto fundamental que rige hoy en el país. Otro problema es la alta tasa de desempleo que en 2020 llegó a 16,2%, incrementándose 2,5 puntos de la correspondiente a 2019 (13,7%) (Expansión, 2021), no obstante, a los esfuerzos de los políticos con sus reformas laborales.</p> <p>Entre otros factores destacados de forma positiva para un emprendimiento en Madrid, se encuentra el apoyo a nuevos proyectos, favorable clima político en general y el tránsito turístico. Entre los principales obstáculos está la falta de financiación.</p> <p>Es importante destacar que Madrid no ha logrado captar aún nuevas empresas como consecuencias del Brest, como sí lo han logrado ciudades como París, Fráncfort, Ámsterdam o Dublín. Sin embargo, esta situación es favorable para el emprendimiento de empresas nacionales. (Simón, 2018).</p> <p>En cuanto a la normativa legal referida a nuevos emprendimientos de restauración se encuentran, de acuerdo con la página web de la Comunidad de Madrid (2021) la normativa que rige el tema de restauración se encuentra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid (BOCM núm. 69, de 23 de marzo). -Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña. (BOCM 308, de 29 de diciembre) -Resolución de 15 de septiembre de 2011, de la Dirección General de Turismo, por la que se publican modelos de impresos correspondientes a los procedimientos “Inicio de Actividad de Establecimientos de Restauración”, “Inicio de Actividad Agencia de Viajes”, “Inicio de Actividad de Apartamentos Turísticos” e “Inicio de Actividad de Hoteles, Pensiones y Turismo Rural” (BOCM núm. 262, de 4 de noviembre) 	<p>Seguendo a La Vanguardia (2020), el Instituto Nacional de Estadística –INE- (2020) informó que la Comunidad de Madrid en 2019 nuevamente resultó ser la mayor economía regional, con un PIB de 19,3 % del total, por delante de Cataluña (19 %), a la que ya había superado en 2018.</p> <p>Estos datos indican que Madrid y Cataluña son las regiones con mayor riqueza de España, con referencia al PIB, seguidas de Andalucía (13,3%) y la Comunidad Valenciana (9,3%). La Rioja, por el contrario, fue la que menos riqueza obtuvo (0,7%)</p> <p>En relación con el crecimiento, también fue Madrid la Comunidad que más creció (2,6%) seguida muy de cerca por Navarra (2,5 %) y Murcia (2,3 %), que junto con Andalucía y la Comunidad Valenciana (2,1 %) conforman el grupo de regiones que superaron la media nacional del 2 %.</p> <p>Castilla y León y Asturias registraron los menores incrementos con 0,9 % y el 1,2 %, respectivamente, junto con las ciudades autónomas de Ceuta (0,6 %) y Melilla (1 %).</p> <p>En cuanto al PIB por habitante la Comunidad de Madrid encabezó la clasificación, con 35.913 euros, seguida de País Vasco (34.142 euros), Navarra (32.141 euros) y Cataluña (31.119), muy por encima de la media nacional (26.426 euros).</p> <p>Los datos expuestos infieren en que Madrid es una Comunidad excepcionalmente buena para invertir en un emprendimiento.</p>

Fuente figura 3, elaboración propia a partir de las ideas de Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez (2013)

Complementando la presente tabla, cabe destacar una serie de aspectos económicos que tenemos que tener en cuenta al momento de iniciar un proyecto como el que desarrollamos en la presente investigación.

La información laboral correspondiente al tercer trimestre de 2014 indica un ascenso en el empleo de 151.000 individuos. Este incremento se registra principalmente en el área de servicios (108.800 personas), continuado por el área industrial (71.800 personas) y la construcción (43.500 personas). El cambio porcentual en el empleo para este trimestre es del 0,87%.

En 2013, se registró una disminución del 2,6% en el coste laboral unitario en España. Para el tercer trimestre de 2014, de acuerdo con datos del INE, este coste experimentó otra reducción, esta vez del 0,4%, lo que representa una mejora en la competitividad del país. En contraste, la media de los países pertenecientes a la OCDE reflejó un aumento del 0,8% en el coste laboral unitario. España, junto con Portugal y Grecia, resalta como uno de los pocos países que han visto disminuir esta cifra.

El PIB a precios de mercado en 2013 ascendió a 1.022.988 millones, evidenciando una reducción del 0,6% en comparación con el PIB registrado en 2012. A pesar de que la variación interanual continúa siendo negativa, acorde con la tendencia observada en años recientes, la magnitud del descenso ha sido notablemente menor que en períodos anteriores.

La economía de España vió un aumento del 0,2% en el crecimiento trimestral en comparación con el trimestre previo. No obstante, al contrastar este dato con el mismo trimestre del año anterior, se percibe una variación negativa del -0,2%.

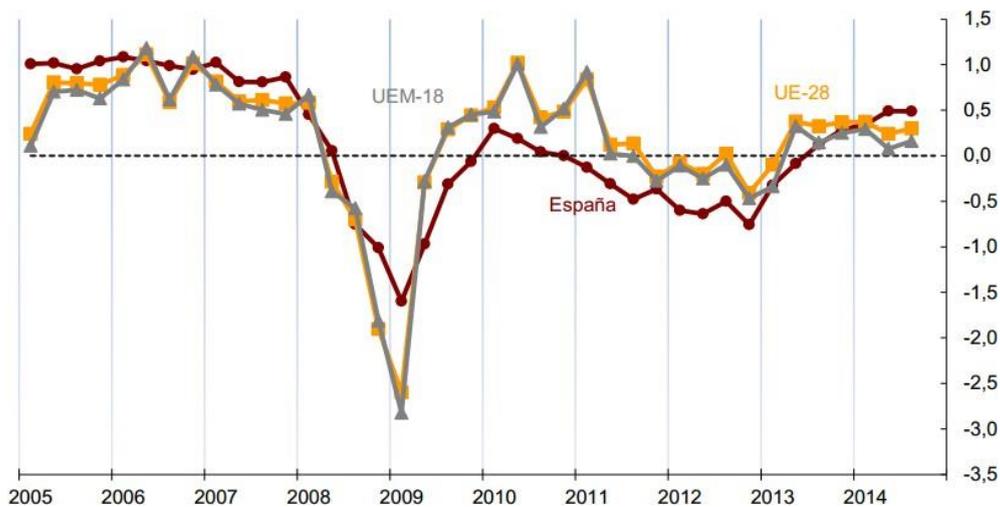
El consumo interno, que incluye el consumo final y la inversión en activos fijos, muestra una variación menos adversa en relación con el último trimestre de 2012..

El aporte de la demanda externa al Producto Interior Bruto (PIB) trimestral experimenta una reducción de seis décimas en relación con el trimestre anterior, pasando del 1% al 0,4%. A pesar de que tanto las exportaciones como las importaciones muestran un incremento, el aumento en las importaciones es proporcionalmente mayor.

El PIB de la economía de España registró un crecimiento del 0,5% en el tercer trimestre de 2014. A nivel anual, la tasa de crecimiento del PIB se situó en el 1,6%, superando en tres décimas al trimestre previo, gracias en gran medida a un mayor aporte de la demanda interna al crecimiento general.

Respecto al escenario europeo, en el tercer trimestre de 2014, la Unión Europea registró un aumento del 0,3% en su crecimiento trimestral, lo que significa un incremento de una décima respecto al trimestre anterior. Mientras tanto, la zona del euro observó un ascenso del 0,2%, igualmente una décima por encima del trimestre anterior.

En las economías más grandes de Europa, se observan cambios significativos. Por un lado, Holanda y el Reino Unido experimentaron tasas de crecimiento más bajas que en el trimestre anterior (Holanda con un 0,2% frente al 0,6% del segundo trimestre, y el Reino Unido con un 0,7% en lugar del 0,9%). Por otro lado, Francia, Italia y Alemania mostraron aumentos superiores a los del trimestre anterior (Francia con un 0,3% comparado con el -0,1% previo, Italia con un -0,1% frente al -0,2%, y Alemania con un 0,1% en contraste con el -0,1%).



En otro aspecto, la cantidad de empleos en la economía, evaluados como posiciones de tiempo completo equivalentes, refleja un cambio trimestral de 0.5%. Esto representa una disminución de dos décimas comparándolo con anterior trimestre, que fue de 0.7%.

En un año, el empleo muestra un crecimiento anual del 1.4%, lo que es seis décimas más alto que la tasa reportada en el primer trimestre, que fue del 0.8%. Este cambio indica un aumento neto de alrededor de 221,000 empleos de tiempo completo en un período de doce meses.

A nivel general, los sectores de Industria, Construcción y Servicios muestran un desempeño más positivo en cuanto a empleo en comparación con los datos del trimestre anterior.

La Agricultura experimenta una disminución anual del -2.7%, lo que significa una reducción de un punto y tres décimas en comparación con el trimestre anterior, que fue de -1.4%. En cuanto a la Industria, su variación es del 1.8%, en contraste con el -0.7% del trimestre pasado. El sector de la Construcción, por otro lado, presenta una tasa de -0.1%, lo cual es una mejora de cuatro puntos en comparación con la tasa del trimestre anterior, que fue de -4.1%. Finalmente, el empleo en el sector Servicios experimenta un leve crecimiento, incrementándose en una décima con respecto al trimestre previo, alcanzando así un 1.6%.

El avance en el empleo también es evidente en el sector de los trabajadores asalariados, donde se aprecia un crecimiento en la tasa de variación, pasando del 1.3% al 1.8%. En cuanto al empleo no asalariado, registra una tasa del -1.0% en el tercer trimestre, esto quiere decir un incremento de un punto y dos décimas en comparación con el trimestre anterior, que fue del -2.2%.

	2013				2014		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
Ocupados	-4,3	-3,9	-3,0	-1,8	-0,6	0,8	1,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-5,8	3,1	-0,6	-0,1	9,1	-1,4	-2,7
Industria	-4,7	-4,7	-5,3	-3,7	-3,0	-0,7	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,6	-5,2	-3,5	-3,0	-0,6	1,8
Construcción	-13,0	-15,1	-11,8	-8,7	-9,2	-4,1	-0,1
Servicios	-3,4	-3,1	-2,0	-1,0	0,0	1,5	1,6
- Comercio, transporte y hostelería	-3,6	-2,7	-1,6	-0,4	0,0	1,6	1,9
- Información y comunicaciones	-4,4	-5,6	-1,3	0,0	-3,0	-0,7	2,4
- Actividades financieras y de seguros	-3,7	-3,2	-2,7	-2,6	-2,7	-3,1	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-7,3	-9,2	0,7	-2,8	5,4	6,1	1,7
- Actividades profesionales	-2,4	-4,3	-4,1	-1,7	-1,6	3,3	2,5
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,6	-1,9	-1,5	0,6	1,0	1,0
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-1,2	0,2	-1,2	-0,4	1,7	1,3	2,1
Asalariados	-5,2	-4,9	-3,6	-2,0	-0,5	1,3	1,8
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-8,5	3,7	-0,6	0,4	19,6	2,3	-0,1
Industria	-4,6	-4,5	-5,4	-3,9	-3,0	-0,8	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,4	-5,3	-3,8	-3,0	-0,7	1,7
Construcción	-14,2	-16,9	-12,7	-9,6	-9,5	-3,6	-0,8
Servicios	-4,4	-4,2	-2,6	-1,1	0,1	2,0	2,0
- Comercio, transporte y hostelería	-5,1	-4,3	-2,3	-0,4	0,4	2,7	2,6
- Información y comunicaciones	-4,0	-6,0	-1,3	-0,2	-2,8	-1,0	2,0
- Actividades financieras y de seguros	-4,3	-3,8	-3,1	-2,7	-2,7	-2,9	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-9,5	-13,2	-2,3	-7,4	3,3	4,7	1,0
- Actividades profesionales	-3,2	-5,5	-5,2	-2,4	-2,3	3,7	2,9
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,8	-2,2	-1,6	0,5	0,9	0,8
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,9	-1,3	-1,4	0,6	2,7	3,1	4,4

La tasa al año de horas trabajadas efectivamente en este trimestre evidencia un aumento del 0.8% respecto al trimestre anterior, marcando un incremento de un punto desde el -0.2%. Este aumento se atribuye a un alza de seis décimas en la tasa anual de empleo a tiempo completo equivalente y a un incremento de cuatro décimas en el promedio de horas de la jornada laboral.

Al examinar de forma conjunta el incremento trimestral del PIB y los informes de trabajo, se observa que la variación anual en la productividad del trabajo equivalente a tiempo completo experimenta una reducción de dos décimas, pasando de un 0.5% a un 0.3%. De igual manera, el incremento en la productividad por hora efectivamente trabajada también registra una disminución de seis décimas, estableciéndose en una tasa del 0.8%.

Los aspectos sociales, que se pueden medir con facilidad, poseen una importancia significativa en el ámbito económico. Esto se debe a que la realización de estudios demográficos es esencial para entender la composición de la población.

Dentro de este marco, los elementos a considerar abarcan el número total de habitantes, su edad, género, nacionalidad y la distribución de la población en diferentes regiones geográficas.

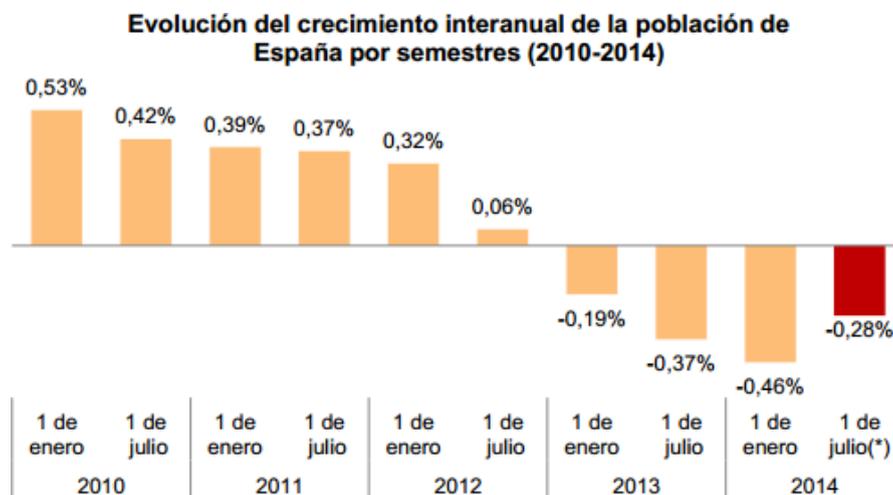
Para la recolección de información demográfica, se llevan a cabo censos decenales en todo el territorio nacional.

Las estadísticas más actuales sobre la población indican que la población de España ha experimentado una disminución de 48,146 personas en el último semestre, llegando a un total de 46,464,053 habitantes a fecha de 1 de julio de 2014.

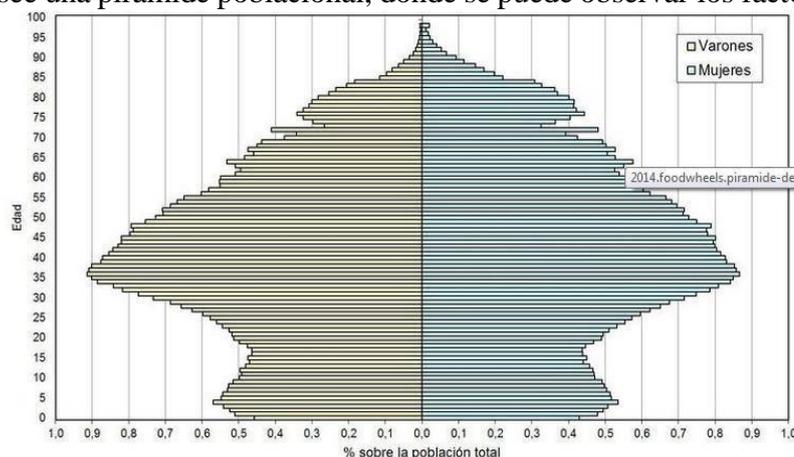
La tendencia decreciente en la población, iniciada en 2012, persiste, como se evidencia en el gráfico. Sin embargo, la tasa anual de disminución se ha atenuado.

El aumento significativo de la población en España entre 2001 y 2011 se atribuye principalmente a la considerable llegada de población extranjera. En ese lapso, más de tres millones y medio de extranjeros se establecieron en el país.

En términos comparativos, el crecimiento de la población española ha sido menos pronunciado que el de los extranjeros, aumentando de poco más de 39 millones en 2001 a más de 41 millones y medio. Este aumento se debe a varios factores, incluyendo un incremento en la esperanza de vida según los datos recientes del Instituto Nacional de Estadística, un aumento en la tasa de natalidad, particularmente entre 2005 y 2009, y el hecho de que un número significativo de extranjeros han obtenido la ciudadanía española.



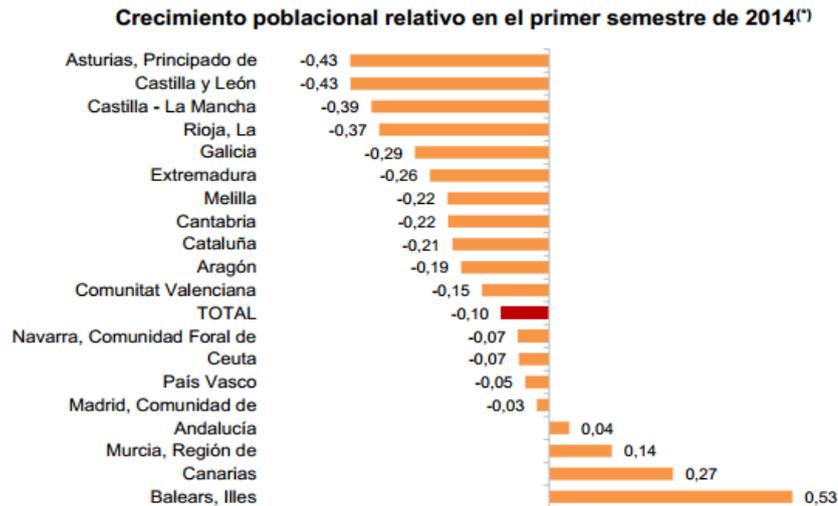
Para el análisis de la edad y sexo de la población española, destacamos la siguiente gráfica que posee una pirámide poblacional, donde se puede observar los factores demográficos.



Según la información de 2014, la distribución por género de la población española se conforma por 22,843,719 hombres y 23,620,334 mujeres. Esto refleja un cambio de -0.39% en la población masculina y de -0.17% en la femenina, comparandolo con el mismo período del año 2013.

En lo que respecta a la edad, se constata que la mayor parte de la población en España está entre los 30 y 60 años, lo que señala un envejecimiento poblacional. Este fenómeno se intensificará a medida que pase el tiempo, ya que la pirámide poblacional muestra un estrechamiento en los grupos de menor edad, evidenciando la baja tasa de natalidad en el país.

Además, en lo que respecta a la distribución por regiones en las comunidades autónomas, se observa que la población de la Comunidad de Madrid ha experimentado un decrecimiento del -0,03%.



Por otro lado, debido a la importancia de los factores tecnológicos, su estudio es crucial para el progreso empresarial. Esto se debe a que la tecnología contribuye a un incremento de la calidad de los materiales y a disminuir los costos, lo que puede proporcionar ventajas competitivas significativas.

Lo más importante de los factores tecnológicos en el ámbito de la hostelería radica en mantenerse actualizado con las innovadoras técnicas y aplicaciones en el ámbito culinario.

- - El método de cocción al vacío consiste en sellar los ingredientes en un envase, extrayendo el aire de su interior, para luego proceder a su cocción. Esto resulta en platos con una textura, sabor y aroma mejorados.

- - El uso de nitrógeno líquido en la cocina permite congelar alimentos de manera extremadamente rápida, lo que altera la composición interna de sus componentes y resulta en un cambio notable en la textura de los alimentos.

- El hielo seco, que es dióxido de carbono sólido, se emplea en múltiples aplicaciones en la industria de la hostelería. Esto incluye la preparación de granizados, helados y sorbetes, y su uso para intensificar aromas en líquidos. También se utiliza como conservante al funcionar como gas inerte, y desempeña roles como emulsionante y excipiente, entre otras funciones.

Estos métodos culinarios avanzados no requieren una inversión significativa, ya que son accesibles para todos los profesionales del sector en la actualidad.

En relación con los factores ecológicos, estos tienen un impacto significativo en el área de la restauración, especialmente en áreas como la gestión de residuos, el consumo de energía y recursos, y el uso de materias primas sostenibles. Mediante la adopción de buenas prácticas en estos ámbitos, es posible disminuir el impacto ambiental y, en consecuencia, potenciar positivamente la imagen de la empresa.

- Respecto a los productos contaminantes y la gestión de residuos, resulta crucial llevar a cabo un manejo eficaz del uso de los aceites ya utilizados y la reducción del uso de papel de aluminio y plásticos en la conservación de alimentos.

- Es fundamental practicar el uso racional del agua en todas las áreas del restaurante, incluyendo la cocina y otros espacios.

- Resulta esencial implementar estrategias para el ahorro energético. Incluye la inspección de las juntas de las cámaras de refrigeración, evitar colocar alimentos calientes dentro de ellas, reducir la apertura constante de las puertas de los hornos y usar tapas en ollas y sartenes para evitar la pérdida de calor.

- - Es relevante el uso de alimentos producidos de manera ecológica, ya que esto contribuye a la reducción del uso de pesticidas, los cuales tienen un alto impacto contaminante en el medio ambiente. La adopción de alimentos ecológicos es una práctica beneficiosa en este sentido.

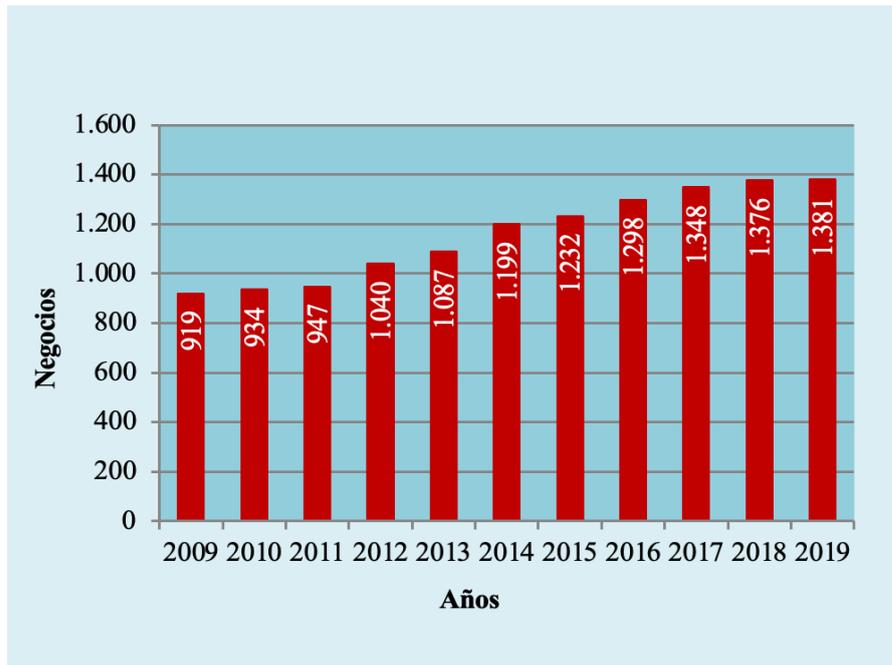
- Es crucial disminuir el uso de productos químicos en la limpieza de las instalaciones.

Estas acciones no solamente favorecen la protección del medio ambiente y mejoran la imagen empresarial, sino que también permiten ahorrar en ciertos costos.

IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing desarrolla la gestión para alcanzar la estrategia de marketing que no es otra que introducir la nueva empresa en los nuevos segmentos de mercado, por tanto, su función es programar los elementos dentro de la mercadotecnia que identifiquen y amplíen las acciones empresariales en el sector y segmento específico que se proyecta. (Tipicamp, 2021)

Tabla 4- Comportamiento Franquicias entre los años 2009 a 2019



Fuente del Gráfico 1, elaboración propia a partir de las ideas de Guillermo J. Bermúdez González (2013)

4.1. Situación de las franquicias en España

De acuerdo con Cajamar (2020) las franquicias de España están integradas por 1.381 marcas, aumentando en 0,36% con respecto al año 2018. De estas el 81,9% es nacional y el 18,1% extranjero; estas últimas proceden de 26 países distintos, de las cuales el 76,30% lo concentran Francia con 56 marcas, Estados Unidos con 46, Italia con 44, el Reino Unido con 16, y Alemania y Portugal ambos con 14. En cuanto al número de establecimientos operativos el año 2019 registró 77.819, de los cuales 19.787 eran de carácter propio y los 58.032 restantes en modo de franquicia.

En relación con el sector de Hostelería / Cafeterías / Chocolaterías se encuentran 30 marcas, 312 establecimientos propios, 435 establecimientos franquiciados para un total de 747. El sector de Hostelería / Cafeterías / Chocolaterías, por su parte registra 89.795.000 millones de euros por concepto de facturación propia, por franquicia 94.084.000 millones de euros, para un total de 183.879.000 millones de euros.

Cabe destacar, que el mercado de las franquicias en España genera fuentes de empleo que benefician la economía del país. En 2019 generó trabajo a 294.231 personas, 0,13% más que en 2018. De esta cantidad 94.507 trabajan en locales propios (3,7% menos que en el año 2018), las restantes 199.724 dieron empleo a 3.909 personas (2% más que el año anterior). Los sectores que más generaron empleos fueron los de Alimentación (66.876), Hostelería - Fast Food (36.910), Hostelería/Restaurantes/Hoteles (23.103), Belleza/Estética (12.862) y Servicios/Transportes (12.186). (Anexo 1, Tabla 1).

Actualmente, El sistema de franquicias en España consta de 1,381 redes. Madrid encabeza en número de centrales franquiciadoras con 367, lo que representa un aumento de 25 en comparación con 2018, seguido de Cataluña con 335, con un incremento de 4 respecto al año anterior. La Comunidad Valenciana se mantiene con 177 (sin cambios desde 2018), Andalucía tiene 161 (5 más que en 2018) y Galicia con 50. (disminución de 2 en comparación con 2018). Estas cinco comunidades suman el 79% del total nacional. (Anexo 1, Tabla 1).

La Comunidad de Madrid es también la que más factura con 10.832,9 millones de euros, le sigue Cataluña 7.275,3 millones. Más lejos Baleares (1.606,7 millones), Comunidad Valenciana (1.381,3 millones), País Vasco (1.190,2 millones) y Andalucía (1.123,9 millones). Madrid también destaca porque es la que más empleos genera con 117.683, además de que es la que más locales tiene abiertos con registro de 26.013; le sigue Cataluña con 80.244 trabajadores, 335 marcas y 23.703 establecimientos operativos. (Anexo 1, Tabla 1)

Los datos anteriores sustentan la viabilidad del proyecto, por el crecimiento de este tipo de negocio en la comunidad de Madrid y para establecer franquicias tanto en la citada Comunidad como en Barcelona.

4.2. Mercado meta

El término "mercado meta" está íntimamente relacionado con el concepto de "público objetivo". Aunque ambos se enfocan en identificar a potenciales clientes, el mercado meta es un grupo más amplio de individuos que comparten características y necesidades comunes, mientras que el público objetivo representa una fracción más específica y detallada de ese mercado, enfocándose en identificar a aquellos que tienen mayor probabilidad de comprar un servicio o producto determinado.

Sobre el particular, el mercado meta de la empresa *Café-Concert El Pardo* son las personas mayores de 18 años, todo género, preferiblemente con una profesión definida, que desee pasar un rato agradable conversando con amigos, experimentar una buena bebida (café, chocolate o té) o una rica ensalada. Siendo el público objetivo las personas entre 35 y 60 años con gustos por la música de conciertos, que generalmente cuenten con mediano nivel social y de cultura, que estén dispuestas a pagar por este servicio/producto y tenga valor especial para él como consumidor que a la vez lo diferencia de otros negocios similares.

Este nicho de población no ha sido tomado en cuenta por la competencia, situación que lo convierte en un mercado cautivo con muchas expectativas en cuanto a la rentabilidad. A este dato se une el crecimiento de la población del Distrito Fuencarral-El Pardo, de la Comunidad de Madrid, cuya tasa ascendió en 9% en los diez últimos años 2010-2020, registrando al inicio de 2020 la cantidad de 249.973 personas, segunda después de Carabanchel (260.196). (Ayuntamiento de Madrid, 2020)

Otro indicador positivo es que la población del mencionado Distrito está conformada por 64,19% personas en edades comprendida entre 16 y 64 años. Siendo la edad promedio 42,99. Además de que su tasa de emigración es una de las menores de la Comunidad con solo 30,17% que la ubica que el cuarto puesto de las más bajas de los 21 distritos, después de Vicálvaro (28,60%), Moratalaz (25,08%) y Retiro (26). Cabe señalar que este Distrito suma 986 negocios con operaciones en establecimientos abiertos al público, con acceso directo desde la calle y ubicados en agrupaciones. (Ayuntamiento de Madrid, 2020)

4.3. Análisis de la competencia

El modelo de las 5 fuerzas, creado por el economista estadounidense Michael Porter, es una herramienta de gestión empresarial que analiza un sector del mercado a través de cinco fuerzas clave. Estas fuerzas permiten a la empresa comprender la competencia y enfrentar situaciones difíciles, así como maximizar los recursos disponibles. Las fuerzas relacionadas con este modelo son:

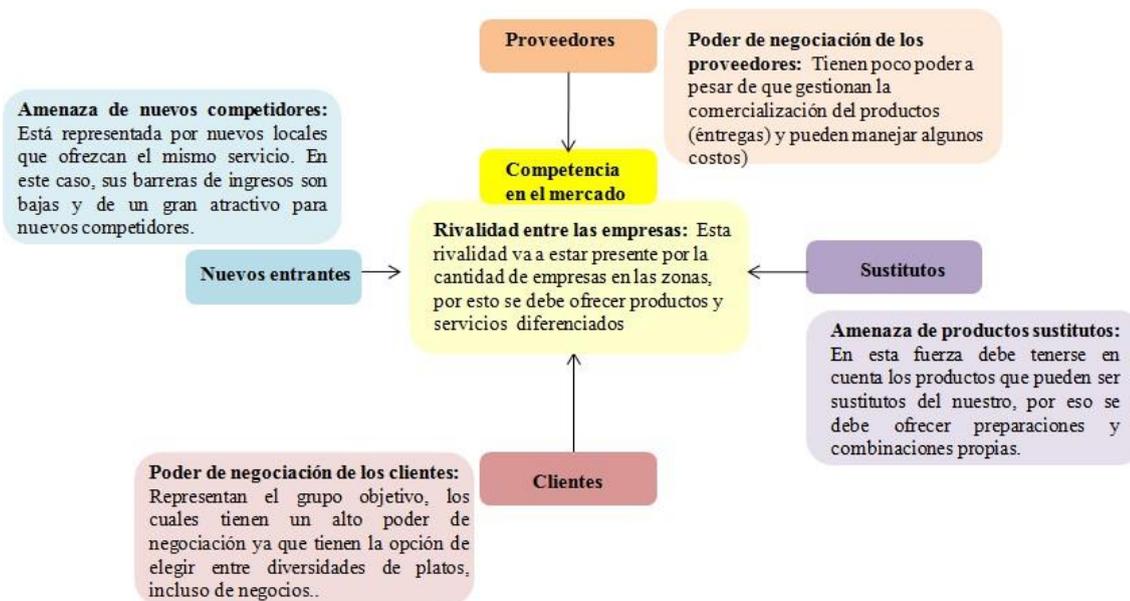
- 1) La competencia entre los rivales existentes
- 2) La capacidad de negociación de los proveedores
- 3) El riesgo de productos alternativos.
- 4) La capacidad de negociación de los clientes
- 5) La entrada de nuevos competidores

Por otra parte, siguiendo al Diccionario de Marketing (2016), se encuentran las seis barreras de entrada que esta empresa debe enfrentar:

- 1) La economía de escala: Las empresas de gran envergadura suelen alcanzar niveles de producción significativamente más elevados en comparación con las compañías de menor tamaño. de esta manera sus costos se reducen y complican la competencia con nuestro negocio.
- 2) La diferenciación de productos: Lograr posicionar el producto en el mercado los competidores tienen grandes dificultades para ofrecer algo diferente; por esto *Café-Concert El Pardo* va a ofrecer productos diferenciados, difíciles de imitar.
- 3) Las inversiones de capital: Mejorar la posición de la empresa incrementando la inversión en sus productos y superar a empresas parecidas, situación que manejará en el transcurso del tiempo y en la medida de su éxito.
- 4) La desventaja de costos puede representar una ventaja competitiva para nuestra empresa, debido a que otras compañías no pueden igualar nuestros precios.
- 5) El acceso a los canales de distribución constituye una ventaja para las empresas ya consolidadas en el mercado, puesto que les permite llegar más fácilmente a los consumidores. Esto puede dificultar la competencia para nuevos negocios. Por lo tanto, es importante establecer estrategias de negociación con los proveedores para contrarrestar esta desventaja.

- 6) La política gubernamental puede complicar la entrada de nuevas empresas al mercado debido a las leyes y regulaciones existentes. Sin embargo, si no se prevén grandes cambios en este sentido, esta fuerza podría no representar una amenaza significativa para nuestra empresa.

Figura 5 - Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente de la figura 5, elaboración propia basado en las ideas de Guillermo J. Bermúdez González

4.4. Estrategias

4.4.1. Estrategia funcional

- **Producto y Servicios:** Diversificar tanto los productos como los precios. Los productos se dividen en bebidas: Café diversos, chocolates, té e infusiones y platos fríos o ensaladas, relacionados con el café. Además, estos productos serán comercializados a través de Internt, los valores sostenibles de la empresa, destacando las ventajas por la compra o consumo de nuestros productos.
- **Estrategia de precios:** Se procederá a la diferenciación de los precios, estableciendo las promociones y descuentos correspondientes, tales como descuento por grupo, fechas especiales, entre otros.
- **Estrategia de comunicación:** Se llevará a cabo a través de un plan de contenidos diseñado para captar la atención del público objetivo, generar interés y, en última instancia, convertirlo en cliente.

- Captar la atención del público objetivo que se pretende convertir en clientes con un ambiente emotivo, buen sonido y agradables presentaciones de las bebidas y ensaladas.
- Despertar su interés con la diversidad de menú.
- Despertar el deseo por lo que se ofrece a través de la propuesta de valor.
- Generar credibilidad para acabar de convencerles.
- El mensaje de comunicación tendrá como objetivos:
 - Generar que el valor percibido sea superior al precio: destacando los beneficios ofrecidos.
 - Calidad de atención al cliente para conseguir aumentar la clientela a través del “boca a boca”
 - En las páginas web se incluirán imágenes y mensajes con alto contenido emocional.
 - Destacar el apoyo de la marca con el medio ambiente y los productos ecológicos.
 - Responder inquietudes y dudas a través de las páginas web, así como algunas recomendaciones para la preparación de café, infusiones y ensaladas.

4.4.2. Calidad en la atención a clientes

Es crucial que el personal adopte una actitud de colaboración constante, respetando la confidencialidad del cliente. Es importante recordar que el objetivo es proporcionar una experiencia de calidad total, lo que implica que la limpieza de las instalaciones y del personal, la atención individualizada, la presentación de los platos y el ambiente son esenciales para asegurar la satisfacción del cliente. Además, en el servicio al cliente, es vital que los empleados mantengan relaciones sociales apropiadas con los clientes.

4.4.3. Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia de penetración de mercado busca aumentar la cuota de mercado de la empresa en los lugares donde ya opera. Algunos aspectos para considerar para lograr este objetivo, según Pulido (2018):

Incremento de la cuota de mercado: Representa la cuota de consumidores comprometidos con la marca, la cual va a estar en función de la diferenciación del producto y las franquicias principalmente.

El desarrollo de la marca es crucial para gestionar la relación de la empresa con el público. A través del branding, se pueden crear estrategias para mejorar la imagen y generar nuevas oportunidades de conexión con los clientes, lo que conduce a una mejor evaluación y percepción de la misma. En este sentido, una estrategia común es inicialmente establecer precios inferiores para atraer y captar clientes. Una vez que se ha ganado su lealtad, la empresa puede regresar a los precios habituales. Es importante ajustar estos precios de acuerdo con la renta en la zona objetivo antes de obtener la estrategia de precios.

La identificación de nuevos segmentos objetivo implica definirlos una vez que se conocen los gustos del consumidor. Esto se puede lograr a través de la introducción de nuevas combinaciones de bebidas, ensaladas y estilos musicales en el ambiente del establecimiento. Es factible que uno de los productos esté ganando popularidad entre un perfil demográfico específico, lo que indica una oportunidad para dirigirse a ese segmento de manera más específica y efectiva.

Las franquicias ofrecen una de las formas más rápidas de expansión al trasladarse a nuevas áreas, sin embargo, es fundamental que las condiciones del mercado sean favorables para garantizar el éxito. Inicialmente, los datos oficiales del mercado indican que la expansión a través de franquicias a otros distritos de Madrid y a la ciudad de Barcelona puede ser favorable, dado que existe una gran concentración de nuestro mercado objetivo en estas áreas. La estrategia de establecer franquicias permite que el franquiciado gestione la marca en una nueva área, lo que facilita la expansión y el crecimiento de la empresa.

4.5. Logo e imagen

Imagen 1- Insignia de la marca



La marca concentra en el logo los aspectos que la identifican: Conciertos, café y ensaladas, que transmiten un ambiente relajado para compartir con amigos, entre música, bebidas y alimentos sanos. La idea es despertar emociones conectados a la sencillez a la vez que los acerca a la naturaleza a través del grano y los vegetales frescos. Incluye en su nombre la localización para que la gente con solo recordar el nombre, sepa con facilidad cómo llegar hasta el lugar.

4.6. Determinación de la franquicia

El proceso de franquiciar un negocio implica seguir una metodología de trabajo rigurosa que abarca la planificación y la implementación de bases sólidas para garantizar que el negocio pueda respaldar el proceso de franquicia. Es crucial tener en cuenta que la franquicia implica replicar un éxito comercial, por lo tanto, el primer objetivo es operar a niveles óptimos de rendimiento económico. Esto implica que la empresa debe asegurarse de que su modelo de negocio esté bien establecido y sea rentable antes de iniciar el proceso de franquicia. (Franquicias T4, 2020).

En este sentido se considera:

El deseo de expandirse con la ambición de ser líder en el sector.

- 1) Entender y aceptar lo que la franquicia puede ofrecer como medio para el crecimiento. (“Seminarios Para Franquicias,” 2022).
- 2) Durante el proceso, es importante investigar si hay un equilibrio en la relación con el franquiciador, tanto desde el punto de vista económico como legal.
- 3) Comprobar que el modelo de negocio puede transmitirse y reproducirse en otros entornos.
- 4) Determinar la potencialidad del mercado donde va a localizarse la franquicia.

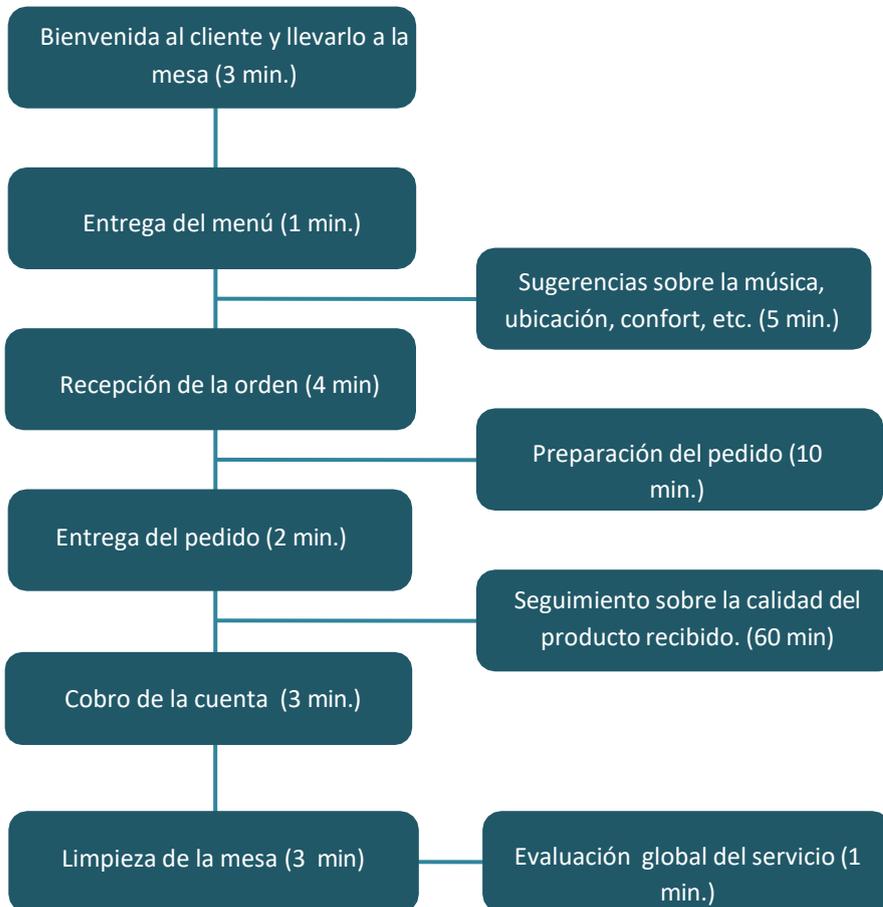
V. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Proceso para franquiciar (Grau, s/f)

- Estudiar el mercado meta del franquiciado.
- - Diferenciar claramente el negocio en el mercado para los inversores.
- Investigar sobre los posibles franquiciados (situación económica – financiera, experiencia en el negocio, capacitación, conocimientos, éxito o fracaso en negocios anteriores, entre otros aspectos).
- Plasmar en el contrato la estrategia de negocios, desarrollando un acuerdo equilibrado tanto para nuestros intereses como los del franquiciado, como la zona de exclusividad, la cuota inicial, los royalties de operación y el contrato de franquicia. el cual es un documento estandarizado y usado de manera general.
- Evaluar el entendimiento por parte del franquiciado sobre el funcionamiento de nuestro negocio, los objetivos, la organización, los procesos empleados, los manuales, requerimientos sobre recursos humanos, cumplimiento de las regulaciones, seguridad, orden y limpieza.
- Ofrecer los servicios requeridos para que el potencial franquiciado pueda realizar la actividad en las condiciones más óptimas.
- Proporcionar la información necesaria para permitir la replicación del negocio a través de la estandarización de su funcionamiento implica detallar aspectos como la decoración del establecimiento y los proveedores con los que se trabajará, así como los procedimientos diarios de trabajo, estrategias de búsqueda de clientes, productos a vender y sus procesos de elaboración. Esta información se organiza por materias para facilitar su comprensión, abarcando aspectos como el producto, la comercialización, la imagen corporativa y la administración.
- Integrar nuevos franquiciados en la red.

4.2. Proceso del servicio

Figura 6. Proceso de servicio *Café-Concert El Pardo*.



Fuente de la figura 5, elaboración propia basada en las ideas del autor Fuente: Cuadrado y González (2009)

4.3. Descripción del producto

Música: Aunque la selección musical estará a discreción de los clientes, en general se optará por géneros y un volumen que no interfiera con las conversaciones entre los clientes.

Bebidas calientes: Venderemos varios tipos de café, del tipo gourmet; además de chocolates diversos, té e infusiones naturales.

Bebidas frías: En su mayoría refrescos, zumos naturales y batidos de leche.

Ensaladas frías: De varios tipos y adaptadas al gusto de los clientes.

Merchandising: Con el objetivo de aprovechar el reconocimiento de la marca una vez que esta se posicione favorablemente en el mercado, se contempla el desarrollo de recuerdos para su comercialización, tales como camisetas, tazas, gorros, llaveros y otros artículos similares.

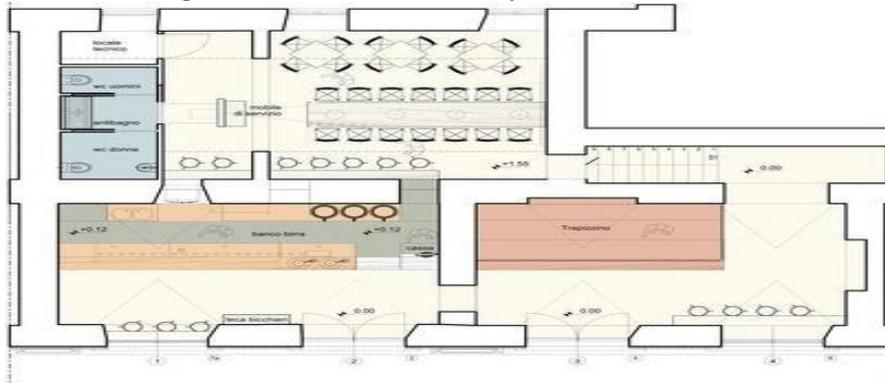
Innovaciones tecnológicas: El establecimiento estará equipado con un sistema de WiFi de banda ancha.

4.4. Disposición del local

El local será alquilado y tendrá una superficie de más de 100 metros cuadrados. Tomando en cuenta el tamaño del local, se ha diseñado la funcionalidad y la distribución eficiente de cada área. El espacio cuenta con un piso, donde estará ubicada la cocina, dos baños, un escenario donde se ubicará la pantalla de videos para los conciertos, barra de servicio, mesas, sillas y caja.

A continuación, se muestra una imagen que resume todo el desarrollo de cómo se organizara el local para obtener una visión completa:

Imagen 2- Plano del local *Café-Concert El Pardo*



Fuente, "Gallery of Small Cafe Designs: 30 Aspirational Examples in Plan & Section - 83," 2020.

4.5. Mobiliario y Maquinarias

En esta sección se detalla el inventario de los equipos y materiales principales que se usarán en el establecimiento. A continuación:

Mobiliario esencial: Equipamiento para la barra y área de mostrador. Conjuntos de mesas y sillas. Artículos decorativos. Iluminación específica.

El mobiliario diario, que puede ser adquirido a través de la compra directa de proveedores o mediante acuerdos de colaboración, abarca elementos como servilleteros, ceniceros, vasos y jarras, vajillas, dispensadores de bebidas y relojes. Estos constituyen elementos fundamentales para el funcionamiento diario del establecimiento y pueden ser obtenidos de diversas fuentes, lo que facilita la gestión y operación del negocio.

Equipamiento fundamental: Máquina de café con capacidad para ofrecer una variedad de presentaciones, refrigerador con congelador, horno microondas, freidora, sandwichera, cocina, licuadoras, extractor de olores, pantallas LED, Sistema de Audio que incluye amplificador, micrófonos y parlantes, computadora.

4.6. Requerimientos legales

En el país, las comunidades autónomas poseen la autoridad para legislar y controlar los establecimientos de restauración, clasificando cada local de acuerdo con sus características particulares. En este marco, las cafeterías se definen como lugares que ofrecen de forma continua durante su horario de apertura alimentos, cafés y otras bebidas, orientados principalmente a ser consumidos rápidamente y en la barra, mostrador o mesa. También se engloban aquellos establecimientos que proporcionan sistemas de autoservicio para comidas y bebidas. Esta definición proporciona un marco regulatorio claro para el funcionamiento y supervisión de las cafeterías a nivel autonómico. (Gallegos, s/f)

4.6.1. Legislación estatal

- La Orden de 17 de marzo de 1965 (publicada en el BOE el 29 de marzo de 1965) establece la Ordenación Turística de los Restaurantes, siendo emitida por el Ministerio de Información y Turismo.
- La Orden de 18 de marzo del mismo año (publicada en el BOE el 29 de marzo de 1965) establece la Ordenación Turística de las Cafeterías, y fue emitida por el Ministerio de Información y Turismo.
- Las regulaciones mencionadas fueron modificadas por la Orden del 29 de julio de 1978 (publicada en el BOE el 19 de julio de 1978), emitida por el Ministerio de Comercio y Turismo, la cual alteraba las normativas sobre menús y cartas en restaurantes y cafeterías. Posteriormente, estas normativas fueron derogadas por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, el cual revocó diversas normativas estatales relacionadas con el acceso y ejercicio de actividades turísticas.
- El Real Decreto 3484/2000, con fecha del 29 de diciembre y publicado en el BOE el 12 de enero de 2001, establece las normativas de higiene aplicables a la elaboración, distribución y venta de comidas preparadas..

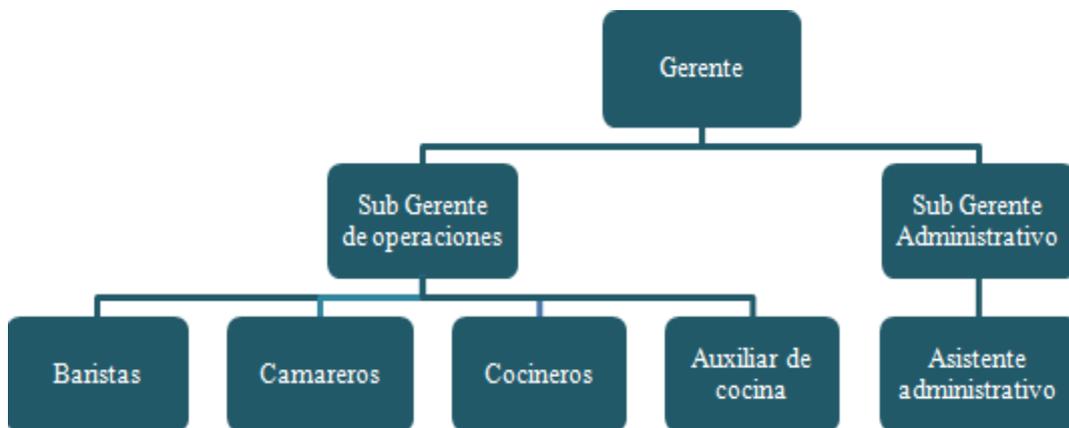
4.6.2. Legislación autonómica de la Comunidad de Madrid

- La Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, fue modificada por la Ley 1/2003, de 11 de febrero, según consta en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM) del 26 de febrero de 2003.
- El Decreto 94/2002, de 6 de junio, publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM) el 27 de junio de 2002, regula el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas.
- La Orden 1688/2002, de 25 de abril, emitida por la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, y publicada en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM) el 6 de mayo de 2002, regula la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo.

VI. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

La organización de la empresa consiste en un grupo compenetrado que dirige sus esfuerzos para el éxito del negocio mediante la planificación y control administrativo, aspectos que se llevan a cabo mediante el organigrama de cargos que muestra la jerarquía correspondiente. El mismo muestra la división de un gerente de donde parten las directrices y dos subgerentes: Operaciones, que engloba la cocina y la atención del cliente y Administrativo, que lleva los presupuestos, pagos y la contabilidad.

Figura 7. Organigrama Café-Concert El Pardo



Fuente de la figura 7, elaboración propia a partir de las ideas del autor Mir Juliá, Joan

VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

El plan económico-financiero recopila la información económica de la futura empresa con el propósito de determinar su viabilidad. Una vez en funcionamiento, este plan permite analizar todas las proyecciones, corregir desviaciones y ajustar la planificación, convirtiéndose en una guía esencial para la toma de decisiones empresariales.

El plan económico-financiero se inicia con la presentación y evaluación del balance de situación previsto, que se origina a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias estimada. Luego, se continúa con una exposición y análisis detallado de dicha cuenta de pérdidas y ganancias. Este método paso a paso facilita un entendimiento completo de la situación financiera proyectada, así como de las estimaciones de ingresos y egresos de la empresa.

Estas secciones nos brindarán la oportunidad de calcular los ratios financieros previstos, los cuales nos ofrecerán datos importantes sobre las áreas más críticas a considerar en el lanzamiento del proyecto. Al analizar estas ratios, podremos identificar aspectos como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento y la eficiencia operativa de la empresa, lo que nos ayudará a tomar decisiones informadas y a realizar ajustes necesarios para asegurar la viabilidad y el éxito del proyecto.

Finalmente, podremos determinar la conveniencia de la inversión al calcular el VAN y la TIR. Estas métricas nos ayudarán a evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Estas métricas nos facilitarán la valoración de la rentabilidad del proyecto y la toma de decisiones basadas en información sobre su viabilidad financiera a largo plazo. Un VAN positivo y una TIR que exceda el costo del capital señalarán que la inversión es beneficiosa y se prevé que proporcione rendimientos favorables.

cifras en conjuntos con la justificación de todas ellas. Las cifras corresponden principalmente a los primeros 3 años de actividad, donde se prevén todos los cálculos pertinentes a la apertura del primer local.

7.2. Plan de Inversión-Financiación

En todas las empresas, para iniciar efectivamente sus actividades, se requiere una inversión inicial para los activos fijos y circulantes dentro de la sociedad. Estos elementos reflejarán todos los elementos indispensables para el inicio de las operaciones empresariales.

- Inmovilizado inmaterial,
- Inmovilizado financiero,
- Existencias, entre otros.

Tabla 5- Plan de Inversión

INVERSIÓN	IMPORTE	I.V.A (incluido)
Inmovilizados materiales ¹	70.000 €	21%
Inversión intangible ²	30.000 €	21%
Constitución de la empresa y publicidad inicial	20.000 €	21%
TOTAL	120.000 €	

Elaboración propia (2022)

Tabla 6- Plan de financiación

FINANCIACIÓN	IMPORTE	FORMA DE APORTACIÓN
Aportación constitución de empresa	3.000 €	Aportado por los socios de la sociedad.
Publicidad y gastos legales	17.000 €	Aportado por subvenciones para nuevos empresarios que hayan estado de alta en la oficina de desempleo.
Inversión intangible	30.000 €	Recursos propios de los socios.
Inversión en bienes materiales	70.000 €	Recursos propios de los socios.
Flujo de efectivo inicial	120.000 €	Recursos propios de los socios.

¹ Entre los que incluimos la reforma del local, alquiler, mobiliario, cocina, equipos informáticos, utensilios de cocina y maquinarias de refrigeración y congelación.

² Entre los que destacamos la aplicación informática para el manejo de la operatividad del negocio, así como patentes, logotipos, página web.

Elaboración propia (2022)

Tal como podemos observar, dentro del plan de financiación no tomamos en cuenta la posibilidad de solicitar préstamos bancarios porque, al ser una empresa nueva los intereses serían excesivos para cubrir los riesgos asumidos por las entidades financieras.

7.3. Balance de situación previsional

El balance nos ofrece una representación situación económico-financiera de la empresa en momentos específicos. En él se detallan los activos así como la financiación de estos activos.

- Activo: El activo son bienes que poseen altas probabilidades de generar beneficios a la sociedad.
- Pasivo: Los recursos financieros que la empresa obtiene por el desempeño de sus tareas implica las responsabilidades que la empresa asume debido a eventos ocurridos anteriormente.
- Patrimonio neto: Es la diferencia existente entre activos y pasivos de la empresa, cuestión que se forma entre otras cosas por las aportaciones de los socios.

A través del presente análisis, podremos observar cuales son los principales patrimonios que posee la empresa, así como la evolución de los mismos para poder observar si es posible que haya discrepancias en la estructura financiera de la empresa.

A continuación, presentaremos el balance proyectado de la empresa para los próximos tres años.

Tabla 7- Balance de situación previsional:

Balance de situación previsional	2022	2023	2024
Activo no corriente	15.100	15.100	15.500
Amortización	-1.800	-5.400	-6.650
Total act. no corriente	13.300	9.700	8.850
Activo corriente			

Existencias	2.000	4.760	8.353,80
Efectivos y otros act. líquidos	13.335,31	38.224,85	96.177,05
Total act. corriente	15.335,31	42.984,85	104.530,85
TOTAL ACTIVO	28.635,31	52.684,85	111.530,85

Tabla 8- Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	574.200	658.800	721.400
Gastos de explotación	335.000	345.100	386.900
Gastos de personal contratado	155.300	164.700	164.700
Otros gastos de explotación	39.650	42.650	42.650
Amortizaciones	1.660	1.660	1.660
Resultados de explotación	42.550	104.650	125.950
BAI	42.550	104.650	125.950
Impuestos	12.765	36.627,5	44.096,5
Tipo impositivo	30%	35%	35%
Resultado	28.485	68.022,5	81.853,5
+ Amortización	1.660	1.660	1.660
- Inversión en circulante	0	0	0
- Inversión en ANC	0	0	0
FREE CASH-FLOW	31.145	69.682,5	83.513,5
- Devolución deudas	0	0	0
Cash-Flow accionistas	31.145	69.682,5	83.513,5

Elaboración propia (2022)

Ante este tipo de negocio se va a cobrar siempre al contado. Respecto a los proveedores, podría ocurrir que se consiguieran acuerdos de pago que permitieran desembolsar los importes correspondientes con un cierto retraso (por ejemplo a 30 días), pero por ser prudentes no se ha contemplado, ya que el flujo de caja se vería incrementado. También, al no disponer de deuda el flujo de caja libre coincide con el Cash-Flow de los accionistas.

7.4. Recuperación de la inversión: VAN y TIR

El VAN es una medida que representa la valoración de los flujos de efectivo proyectados en periodos futuros, que se recalculan al valor actual. Se entiende como la acumulación de los flujos de caja esperados, ajustados mediante una tasa de descuento que representa el costo del capital o la tasa de interés prevista. Esto implica que los flujos de efectivo futuros se rebajan a su valor presente, permitiéndonos así valorar el valor actual de estos flujos en términos del momento presente. En resumen, el VAN nos indica si un proyecto o inversión generará un rendimiento adecuado comparado con la inversión inicial.

La TIR es la tasa de descuento con la cual el VAN de un proyecto de inversión es igual a cero. En otras palabras, representa la rentabilidad de los flujos de efectivo esperados en el futuro.

La TIR nos proporciona una informaciónn valiosa en cuanto a determinar si un proyecto es realizable con respecto a cualquier otra inversión.

Si la TIR es inferior al tipo de interés que se puede obtener del ahorro, entonces la inversión debería ser descartada.

Al evaluar varias inversiones, es preferible priorizar aquellas con una TIR más alta, ya que indican un mayor potencial de rentabilidad. Esto permite maximizar el rendimiento global de la cartera de inversiones asignando recursos financieros de manera eficiente. Sin embargo, es importante considerar otros factores además de la TIR, como el riesgo y la liquidez.

En el contexto presente, los flujos de efectivo que son la base para calcular tanto el VAN como TIR se derivan utilizando una tasa de actualización igual al costo de financiamiento. Los resultados de estos cálculos se presentan en la siguiente tabla:

Como la proyección realizada es de tres años, se hace necesario calcular un valor terminal como actualización del resto de flujos de caja a futuro. Para ello, sabemos que habrá que realizar una inversión en activos que tengan que ir renovándose, pero a su vez también se podría producir un incremento de las ventas manteniendo el mismo margen. Para ser prudentes proyectaremos el flujo de caja de los accionistas del tercer año a futuro con un crecimiento del 3%.

Como tasa de descuento para los flujos de caja de los accionistas, podemos calcular la tasa de rentabilidad que se obtiene invirtiendo en la bolsa de valores y podríamos incluir una

pequeña prima por la dificultad de hacer líquida la inversión en cualquier momento, así por el mayor riesgo de un nuevo negocio. Una tasa adecuada puede ser el 10%.

$$\text{Valor terminal} = \frac{83.513,5 \times (1,03)}{0,1} = 860.189,05 \text{ €}$$

Tabla 9- Cálculo del Van y el TIR

Periodos	0	1	2	3	Valor terminal
Flujos de caja de los accionistas	-103.000 €	31.145 €	69.682,5 €	83.513,5 €	860.189,05 €
VAN accionistas (10%)	633.168.1 €				
TIR para los tres años	30,12%				

Elaboración propia (2022)

Podemos apreciar en la tabla, el VAN es positivo y la TIR está encima de los tipos de interés esperados. Esto indica que la inversión es recomendable, ya que ofrece rendimientos positivos y supera las expectativas en términos de rentabilidad.

7.5. Análisis de ratios

En esta sección, examinaremos los ratios relacionados con la inversión. Basándonos en los datos proporcionados a lo largo del análisis financiero, obtenemos:

Tabla 10- Ratios de situación financiera

RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	Año 1
--------------------------------	-------

LIQUIDEZ	Tiende a infinito
SOLVENCIA	Tiende a infinito
ENDEUDAMIENTO	0
AUTONOMÍA FINANCIERA	Tiende a infinito

Elaboración Propia (2022)

El ratio de liquidez, que se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, ofrece una visión sobre la habilidad de una empresa para satisfacer sus deudas a corto plazo con sus activos líquidos. Un índice superior a uno indica que la empresa posee más activos líquidos que obligaciones a corto plazo, lo cual implica que puede atender sus pagos a corto plazo sin dificultades. En nuestro caso, este índice es positivo, lo que implica que la empresa puede atender sus obligaciones financieras sin necesidad de tomar medidas adicionales.

Si que podría utilizarse algo de deuda externa para mejorar la rentabilidad, reduciendo el peso aportado por los accionistas a la estructura financiera.

$$Liquidez = \frac{A}{PC} = \frac{15.335,31}{0} = \text{tiende a infinito.}$$

El coeficiente de solvencia mide la habilidad de una empresa para solventar todas sus obligaciones financieras. En contraste con el ratio de liquidez, que enfoca en la capacidad de pagar deudas a corto plazo con activos líquidos actuales, el ratio de solvencia evalúa si la empresa posee suficientes recursos para cubrir todas sus deudas, incluyendo las de largo plazo. Este indicador es comúnmente utilizado por instituciones financieras para analizar la estabilidad financiera de una empresa. Un alto coeficiente de solvencia sugiere una mayor capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros, lo cual es considerado favorable desde una perspectiva económica.

$$Solvencia = \frac{AT}{\text{Pasivo exigible}} = \frac{28.635,31}{0} = \text{tiende a infinito}$$

El análisis del pasivo de una empresa es bastante claro, pues refleja las deudas con una valoración claramente documentada. No obstante, la valoración de algunos activos puede diferir del valor registrado en la contabilidad en el momento de su venta. Es decir, el valor de un activo al venderse no corresponde al que aparece en los libros contables, sino al precio que el comprador más interesado esté dispuesto a pagar.

Así, aunque parece razonable pensar que una empresa con un índice superior a uno puede satisfacer todas sus deudas, es recomendable que este índice se mantenga por encima de 1.5 para prever posibles valoraciones de activos que excedan su valor real de venta.

En nuestra situación, nos encontramos significativamente por encima de la ratio deseada. La inversión considerable requerida para el primer establecimiento, que depende de la financiación externa, sitúa esa ratio en un nivel adecuado, aunque un poco por encima del objetivo deseado.

La ratio de endeudamiento, que se determina dividiendo el pasivo por el pasivo total, mide la proporción entre el capital propio y la deuda de una empresa, ofreciendo una indicación sobre la calidad de su endeudamiento. Se consideran óptimos aquellos valores que fluctúan entre 0.4 y 0.6. En nuestro caso, el nivel de endeudamiento es inexistente, ya que los socios proporcionan todos los recursos necesarios. Esto se atribuye a la dificultad de conseguir financiación externa al iniciar una pequeña empresa.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo total}} = \frac{0}{120.000} = 0. \text{ No hay endeudamiento.}$$

La ratio de autonomía financiera, calculada como el patrimonio neto dividido por el pasivo exigible total, mide el nivel de independencia financiera en relación con el origen de los recursos utilizados. Cuanto más una empresa dependa de recursos propios en lugar de financiación externa, como la obtenida de entidades de crédito, más alto será este ratio.

Los valores cercanos a 0 indican una alta autonomía financiera.

$$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo exigible}} = \frac{120.000}{0} \text{ tiende a infinito.}$$

Destacamos la gran liquidez y solvencia ante el bajo endeudamiento y como la capacidad de endeudamiento es muy grande.

VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados implica interpretar los hallazgos y compararlos con estudios anteriores para identificar similitudes, diferencias y contradicciones. Esta comparación ayuda a evaluar cómo los nuevos hallazgos se relacionan con el conocimiento existente en el campo de estudio. (Arias, 2012, pág. 139)

Se realizará un análisis a través de una triangulación de la información obtenida en el capítulo II, donde se esbozó los diferentes datos, documentos y criterios de expertos en materia, que permitirá visualizar la tendencia de la economía digital en España partiendo de lo establecido por el covid-19, que ha afectado la PIB Española y cambiado los criterios de comercialización, enfocándose al comercio electrónico de alta tecnología. Por lo cual, el investigador establece su análisis, en los siguientes puntos tomando como dirección a el Covid-19:

Figura 8. Análisis de la economía digital en el contexto del COVID-19



Fuente de la figura 8, elaboración propia.

La pandemia ha establecido una crisis económica mundial, que ataca el sistema productivo, social y económico y la relación comercial interna y externa afectando a todos los países y en nuestro caso a España, donde se realizará un esbozo partiendo de lo expuesto en los capítulos I y II de este estudio, se analizan los sectores clave que más impacto sufrieron con la crisis a lo largo de 2020.

España estuvo en una fase complicada en la pandemia cuando bajo una fuerte presión por parte del estado y siguiendo lo establecido, la sociedad española sufrió

contagios y de fallecimientos, sin dejar de establecer una lucha desenfrenada para combatirla, lo cual abrió un interés por analizar el contexto establecido por el Covid-19 en la economía digital, tomando como punto de partida, los objetivos de investigación, expuestos anteriormente:

Coyuntura establecida por la pandemia.

La crisis creada por la pandemia estableció una serie de normativas gubernamentales que dio un cambio radical a la economía, a un principio estas fueron acatadas por gran parte de los sectores involucrados prestando la mayor colaboración y adaptación con respecto al caso, entre las cuales el investigador esboza de manera resumida, las consideraciones más relevantes fundamentadas en la tabla nro.6, de la presente investigación, la cuales se exponen a continuación:

1. Durante las primeras dos semanas de "estado de alarma" a pesar de todas las medidas tomadas por el gobierno central, se observó un alto número de casos diagnosticados y fallecidos.

2. Los contagios han afectado a personas de diversos sectores, incluyendo a figuras políticas como la ministra de la presidencia, la de Igualdad y de Política Territorial, el director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, así como a varios presidentes autonómicos y secretarios. No obstante, la mayor cantidad de decesos, aproximadamente 2,100 hasta el 2 de abril, se registró entre ancianos residentes en centros de atención tanto públicos como privados, quienes se contagiaron del virus a través del personal de estas residencias o de visitantes.

3. En las primeras tres semanas de esta crisis, España experimentó su mayor desafío con la saturación de hospitales y UCI. La causa fue el alto número de pacientes combinado con la escasez de equipamiento necesario, como respiradores y equipos de protección para el personal de salud. Esto incluía batas impermeables, guantes de nitrilo, mascarillas FP2 o FP3, gafas protectoras y otros elementos esenciales.

4. La complejidad para obtener dicho equipamiento en las primeras semanas de la pandemia se debió principalmente a que una gran cantidad de estos materiales sanitarios se producen en China. La importación de estos insumos durante periodos de alta demanda se convirtió en un proceso muy desafiante.

5. El desenlace fue la propagación del virus entre una gran cantidad de trabajadores de la salud. Para el 22 de marzo, la cifra alcanzaba los 3,475 profesionales infectados, y en los días subsiguientes aumentó drásticamente en un 177%, llegando a 9,444 el 27 de marzo y superando los 12,000 para el 31 de marzo. En esa fecha, los profesionales sanitarios afectados por el Covid-19 representaban aproximadamente el 14% de todos los casos de contagio en España.

6. Con el propósito de aliviar la saturación en los hospitales, varios hoteles, que estaban vacíos debido al "estado de alarma", se ofrecieron para convertirse en "hoteles medicalizados". Estos lugares ofrecerían alojamiento a pacientes en observación y a aquellos en proceso de alta. Para apoyar esta iniciativa, empresas de energía se ofrecieron a proveer suministro eléctrico de manera gratuita a estos hoteles.

7. Ante la escasez de equipo médico y material de protección, así como las dificultades para importarlo, el gobierno español optó por estimular la producción nacional. En consecuencia, la producción de mascarillas quirúrgicas fue asignada a empresas especializadas en el ámbito médico. Por otro lado, la empresa familiar Hersill, ubicada en Móstoles (Madrid), se encargó de fabricar respiradores pulmonares, en colaboración con empresas como Escribano, del sector militar. Gracias a esta colaboración, la producción de respiradores aumentó de 10 unidades por semana a 200 por día.

8. Con el fin de asegurar un confinamiento adecuado para la población más vulnerable, el gobierno de Sánchez implementó varias medidas. Estas incluyeron la prohibición del corte de suministros esenciales (electricidad, gas, agua y telecomunicaciones) en hogares vulnerables. Además, se aprobó una moratoria en el pago de hipotecas para la vivienda habitual de trabajadores y autónomos que perdieran sus empleos o experimentaran una disminución significativa en sus ingresos debido a la crisis del Covid-19. También se garantizó el funcionamiento regular de centros de emergencia y acogida para mujeres en situación de violencia de género que necesitaran abandonar su hogar, así como para víctimas de explotación sexual y trata.

9. El confinamiento de la población española comenzó el 15 de marzo. A partir de entonces, se estableció la prohibición de salir a la calle acompañado, permitiendo únicamente la salida para la adquisición de alimentos, medicamentos o para acceder al sistema sanitario. Se instó enérgicamente a las personas con síntomas de Covid-19 a contactar con los servicios de urgencias y a evitar abandonar su residencia habitual para prevenir la posible propagación del virus a otras personas.

10. Desde el comienzo del "estado de alarma", el gobierno español ha fomentado que las empresas den prioridad al trabajo desde casa (teletrabajo). Esto permite que tanto madres como padres puedan desempeñar sus labores profesionales mientras se encargan de sus hijos y las responsabilidades del hogar.

11. Ante la suspensión de actividades presenciales para los estudiantes en todo el territorio español a partir del 12 de marzo, se ha implementado la educación a distancia mediante el uso de herramientas informáticas, ordenadores, tabletas, software y otros recursos. Los profesores están impartiendo clases y asignando tareas a través de estas plataformas. Además, Radio Televisión Española (RTVE) ha creado una programación especial para los estudiantes llamada "Aprendemos en casa", que cubre varias asignaturas distribuidas en diferentes horarios. En el canal Clan, se ofrecen clases para alumnos de 6 a 8 años (de 09:00 a 10:00 horas), de 8 a 10 años (de 10:00 a 11:00 horas) y de 10 a 12 años (de 11:00 a 12:00 horas). Mientras tanto, en La 2 se transmiten clases para estudiantes de 12 a 14 años (de 12:00 a 13:00 horas) y de 14 a 16 años (de 13:00 a 14:00 horas).

12. Tanto la televisión española privadas como públicas han lanzado una campaña de concienciación dirigida a la población, utilizando frases como "Quédate en casa" y "Este virus, lo paramos unidos". Además, los programas de televisión que solían tener audiencia en vivo ahora se están transmitiendo desde las casas de sus presentadores. Esta medida se suma a los esfuerzos para motivar a la población a permanecer en sus hogares y contribuir así a frenar la propagación del virus.

Durante la pandemia, numerosas empresas han mostrado solidaridad y colaborado de manera altruista. Algunas han realizado donaciones millonarias para adquirir equipos médicos como respiradores artificiales, mientras que otras han ofrecido suministros o donado materiales a los centros sanitarios.

El desempleo ha sido otro factor importante a destacar durante la pandemia, resultado de la inactividad económica provocada por los diferentes períodos de "estado de alarma". Esta situación, junto con la incertidumbre que enfrentan las empresas y los comerciantes españoles respecto a la reactivación de la normalidad, ha tenido un impacto sin precedentes en el aumento del desempleo. Es crucial reconocer que el incremento de personas sin empleo no considera a aquellos implicados en los ERTE, debido a que estos empleados, a pesar de estar asociados con la empresa, obtienen el 75% de su remuneración.

Resulta crucial subrayar que, a pesar de que la proporción de casos infectados parece estar estabilizándose, todavía hay una considerable incertidumbre respecto al término de los contagios. No obstante, se está notando progresivamente una inclinación hacia la vuelta a la normalidad, motivada en gran parte por la urgencia de los empresarios de reiniciar operaciones. Por lo tanto, es esencial evaluar estrategias y herramientas que aseguren la protección de la población y contribuyan a controlar esta pandemia de la manera más eficaz y rápida posible. La situación actual en España es un proceso dinámico que implica altibajos, especialmente con la propagación de nuevas cepas, lo que dificulta su evaluación, incluso en términos preliminares. Esto se ha evidenciado en las frecuentes medidas adoptadas por el gobierno español para hacer frente a las nuevas complicaciones derivadas de las cepas emergentes, las cuales han añadido una capa adicional de complejidad a la coyuntura.

La economía digital

Dentro de este contexto no todo es malo, las empresas, comercios y personas desempleadas, han tenido que reinventarse y crear fuentes de ingresos dentro los conceptos de la economía colaborativa y la economía digital, como, por ejemplo, psicólogos y otros profesionales que atienden online con bajo costo y en numerosas ocasiones, de manera gratuita para los afectados por el Covid, y choferes de taxis voluntarios que trasladan a médicos a las casas de los pacientes.

Aparte de estas acciones, existen varias iniciativas coordinadas mediante redes sociales. Por ejemplo, el grupo de voluntarios que en las primeras etapas de la crisis fabricaron miles de mascarillas y protectores faciales con impresoras 3D, distribuyéndolas en hospitales. Asimismo, son notables los esfuerzos de jóvenes voluntarios que asisten a los ancianos realizando compras de alimentos y medicinas para ellos.

Otras actividades destacadas incluyen la participación de artistas en la creación de la canción "Quédate en tu casa", disponible en línea, así como la contribución de directores de cine y escritores que sugieren películas y libros para el entretenimiento doméstico. Adicionalmente, deportistas comparten recomendaciones de rutinas de ejercicio para hacer más agradable la estancia en el hogar.

La pandemia del COVID-19 provocará consecuencias graves en los ámbitos económico y social, reflejadas en la reducción del PIB y en la alteración de los sistemas productivos de la economía convencional. La clausura de comercios físicos, los confinamientos y las limitaciones a la movilidad de la población han ocasionado un daño notable en la producción y el abastecimiento, resultando en un impacto significativo.

La OMC proyectó una caída del comercio internacional para este año, estimando que podría oscilar entre el 13% y el 32%.

- Disminución de los desplazamientos relacionados con negocios y turismo.
- Cambios en las cadenas de suministro.
- Descensos en las exportaciones de materias primas.
- Descenso en los índices de confianza económica.

En este contexto, la Economía Digital, también conocida como Nueva Economía, , adquiere una importancia significativa en la actividad económica. Facilita una comunicación directa entre fabricantes y consumidores a través de plataformas digitales, eliminando o reduciendo las barreras logísticas y de movilidad, lo que podría resultar en una reducción de costos a largo plazo.

La Economía Digital se fundamenta principalmente en la utilización de las TIC. Este concepto, introducido por Don Tapscott, ha evolucionado y se ha diversificado, abarcando elementos como el big data, el comercio electrónico, la digitalización y las redes sociales, entre otros. Así, su impacto no se limita solo al ámbito económico, sino que también es significativo en el social, al promover la conectividad y el nacimiento de redes, el emprendimiento, el trabajo a distancia, la educación en línea y la telemedicina, entre otras actividades. (Menz, 2020)

Según Thomas Mesenbourg, citado por Menz (2020), la Economía Digital se compone de tres elementos principales:

- Infraestructura de Negocios,
- Negocio Electrónico
- Comercio Electrónico.

Los tres elementos fundamentales de la Nueva Economía son el conocimiento, la desintermediación y la virtualización. Estos componentes determinan el nivel de madurez de la economía digital en cada país según su grado de desarrollo y complementación. Estos son:

- La infraestructura de redes de banda ancha,
- La industria de aplicaciones TIC
- Los usuarios finales.

La interacción entre estos elementos configura un ecosistema de la economía digital, el cual impacta en la productividad, el crecimiento económico, el empleo y diversas políticas relacionadas con la educación, la salud, el acceso a la información, la transparencia y la participación ciudadana, entre otros aspectos clave.

Perspectiva de la economía digital en el contexto del COVID-19

Durante este período de pandemia, se ha notado que la digitalización ha influido en las dinámicas de los mercados tecnológicos, evidenciado por aumentos significativos en áreas como:

- Utilización de Software.
- Consumo de internet.

- Uso de aplicaciones y.
- Servicios de TIC.

Y un mayor uso de:

- Telemedicina,
- Del teletrabajo,
- De la educación en línea
- Del comercio en línea.
- El Telemarketing

Siguiendo esta perspectiva de la actividad comercial, la Economía Digital ha facilitado una utilización más eficiente de plataformas logísticas altamente interconectadas, aprovechando la informática avanzada y la conectividad en red, lo que ha resultado en un aumento de las ventas en línea del comercio.

La aparición del coronavirus en el ámbito del comercio electrónico en España ha proporcionado una oportunidad para que las empresas y los comercios enfrenten la crisis económica generada por la pandemia. Se han notado casos de actividad emergente y otros de incrementos notables y continuos, no solo en la oferta de bienes esenciales, sino también en productos de mayor valor para el consumo. Conforme han transcurrido las semanas de confinamiento social, el comercio en línea ha alcanzado niveles sin precedentes, demostrando una consolidación más firme de este sector. Este aumento se respalda en varios factores que impulsan el desarrollo de la economía digital:

- Infraestructura para el acceso digital,
- Conectividad.
- Digitalización de hogares y procesos productivos,
- Grado de competencia en las industrias de TIC.
- Sectores de la industria digital (provisión de servicios y contenidos digitales),
- Elementos de la producción.

En este contexto, el Gobierno aprobó una nueva estrategia denominada "España Digital 2025". El objetivo principal de esta estrategia es impulsar el proceso de transformación digital del país en los próximos cinco años..

En el contexto de la pandemia y con miras hacia la recuperación, se ha vuelto imperativo no solo contar con una estrategia digital ambiciosa, sino que se ha convertido en una necesidad urgente. Esto se debe a la necesidad de enfrentar rápidamente la transición digital y abordar los desafíos pendientes para fortalecer la cohesión social, territorial y medioambiental. Es fundamental garantizar que toda la sociedad tenga acceso a las oportunidades que ofrece la economía digital. En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, el objetivo de esta nueva estrategia es cerrar las brechas digitales, tanto de acceso como de uso, que se han ampliado en los últimos años debido a factores socioeconómicos, de género, generacionales y territoriales.

La España Digital 2025 representa un plan esencial para fomentar la transformación digital del país, actuando como un impulsor clave para estimular el crecimiento económico, minimizar la desigualdad, mejorar la productividad y maximizar los beneficios de las tecnologías emergentes.

En resumen, la estrategia aspira a tener un impacto transformador significativo a largo plazo, si bien su éxito dependerá de la determinación para implementarla, alcanzar las metas establecidas y adaptarse a un entorno en constante cambio, caracterizado por la emergencia continua de nuevos desafíos.

En este contexto, la estrategia se fundamenta en garantizar y proteger los derechos individuales y colectivos, siendo una iniciativa de desarrollo digital centrada en las personas y sus derechos, en consonancia con los valores constitucionales y europeos. Además, se alinea con la estrategia digital de la Unión Europea, reflejada en el "paquete digital" aprobado en febrero de 2020, como se mencionó anteriormente. Siguiendo esta orientación comunitaria, la transformación tecnológica y digital de España también impulsará la transición ecológica, contribuyendo al desarrollo de un nuevo modelo económico y social sostenible.

IX. CONCLUSIONES.

Después de analizar el plan de negocio, se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre la creación de una cafetería con servicio de comida rápida y su expansión a través de franquicias: Se ha identificado con precisión el mercado y se han definido estrategias para captar diferentes segmentos. La franquicia se percibe como una vía efectiva para expandir el negocio hacia áreas con alta demanda. Es crucial seguir una metodología rigurosa para garantizar el éxito del proceso de franquicia y proporcionar el apoyo necesario a los franquiciados.

Se ha seleccionado el modelo de negocio de franquicia para esta empresa, a pesar de sus limitaciones en la autonomía empresarial, debido a su capacidad para expandirse rápidamente y gestionar de manera más eficiente los puntos de venta.

La forma jurídica seleccionada es la de SLNE, debido a que es la opción más sencilla y comúnmente utilizada en comparación con otros modelos societarios contemplados en nuestra legislación. Esta forma societaria se adapta perfectamente a las condiciones de esta franquicia.

1.- Diagnosticar la situación de las franquicias en España y el tipo de negocio.

El Covid-19 ha resaltado la importancia de explotar las oportunidades de la Economía Digital en España, pero también ha revelado grandes desigualdades en el acceso y uso de estas tecnologías. Estas brechas se observan no solo en el consumo individual, como en el comercio electrónico, sino también en la adopción de tecnologías digitales en las áreas público y privado, lo que demanda habilidades digitales en la población.

Por ejemplo, en las medidas tomadas para manejar la crisis, se ha hecho evidente la necesidad de acceso y uso de medios digitales para varias actividades, incluyendo el acceso a registros sociales, educación a distancia, comercio electrónico y cumplimiento de la ley de protección del empleo.

En este contexto, si bien la Economía Digital ha facilitado la gestión de diversas situaciones difíciles, es necesario avanzar hacia políticas destinadas a reducir la Brecha Digital en la población. Esto implica considerar tanto el acceso a dispositivos informáticos y a internet, como el nivel de habilidades en su uso y manejo.

El futuro después de la pandemia estará significativamente marcado por la digitalización, lo que plantea una serie de desafíos importantes, tales como:

- Mejorar habilidades, lo que incluye facilitar acceso, proporcionar formación y capacitación avanzada en el ámbito digital, y asegurar la protección de datos de los usuarios.
- Reducir las desigualdades de género y regionales existentes.
- Crear un marco normativo y políticas adaptadas al rápido crecimiento del sector, incluyendo la adaptación de marcos normativos fiscales.

- - Considerar la pertinencia de mantener la neutralidad de la red como un recurso público, garantizando el acceso equitativo a Internet; y promover la integración de datos en inteligencia artificial.
- - Ajustar el mercado laboral a la automatización de labores y su influencia en la ocupación laboral.

Además, persisten los desafíos permanentes en cuanto a la ciberseguridad, la gestión segura de datos e información, la implementación de la red 5G y los sistemas de pago digitales. Estos son aspectos críticos que requieren una atención especial por parte de los responsables de formular políticas en el ámbito de la Economía Digital.

2.-Análisis Estratégico

La Matriz DAFO es esencial para cualquier estrategia empresarial. Como consecuencia de ello es posible realizar un diagnóstico de tu empresa y conocer cuál es la situación actual, analizar tanto el entorno macro como el micro permite identificar anticipadamente las fortalezas y debilidades tanto dentro como fuera de tu empresa.

La empresa presenta ciertas debilidades, incluyendo el limitado reconocimiento de su nueva marca, menor experiencia en relación a sus competidores directos, y restricciones presupuestarias. Además, enfrenta amenazas externas como su vulnerabilidad ante grandes competidores como “Pans & Company”, “Munchies” o “Rodilla”, todas ellas empresas multinacionales ampliamente conocidas, la presión ante los nuevos cambios legislativos...

No obstante, la empresa también tiene aspectos favorables. Entre las fortalezas de la franquicia se destacan su capacidad de entrega directa y su compromiso con la protección del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático, lo cual se refleja en el uso de envases ecológicos, de forma que habrá un firme compromiso para contratar con proveedores que se comprometan a cumplir con la leyes y regulaciones medioambientales... Entre las oportunidades, se pueden destacar los avances en la tecnología de los alimentos que ayudaran a mejorar la calidad del producto...

Al analizar el entorno que rodea a la empresa y referirnos al macroentorno, hemos hecho una evaluación utilizando la metodología PESTEL.

3.-Análisis del Plan de Marketing

El target identificado para Café-Concert El Pardo se compone de individuos mayores de 18 años que desean encontrar un lugar de encuentro en el Distrito Fuencarral-El Pardo, con la intención de disfrutar de un ambiente agradable y entretenido en compañía de otras personas. Por lo tanto, la estrategia de marketing se enfocará en proveer un producto y servicio que cumpla con estas necesidades identificadas.

4.-Análisis de Operaciones y Procesos

La elección de Madrid como ubicación para el negocio se basa en su condición de capital de España y su atractivo turístico, lo que sugiere que la ciudad cuenta con un flujo constante de visitantes, lo cual puede influir significativamente en el éxito del establecimiento.

El inicio de la actividad requiere seleccionar una ubicación apropiada, un local que se alinee con la imagen de la marca y facilite la realización de todas las operaciones se requieren acciones para proporcionar el producto final a los clientes. Se ha encontrado un establecimiento que satisface todos estos requisitos establecidos.

X. BIBLIOGRAFÍA

Acento. (2020). Los 20 tipos de música más destacados y populares. Recuperado el 6 de febrero de 2021, de <https://acentocoop.es/blog/tipos-de-musica/>

Alloza, A. (2021). La importancia de la fortaleza de una marca. BBVA NewsLetter. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de <https://www.bbva.com/es/la-importancia-de-la-fortaleza-de-una-marca/>

Ayuntamiento de Madrid. (2020). Estadística. Distritos en cifras (Información de Distritos). Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCEstadistica/Nuevaweb/Publicaciones/Padr%C3%B3n%20Municipal%20de%20Habitantes/2020/01%20-%20Municipio.pdf>

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Venezuela: Episteme.

Bermúdez González, G. J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/LIB/198891>

Cadena Ser. (2020). Más de 2.100 ancianos han muerto por coronavirus en geriátricos de 16 autonomías. Recuperado de https://cadenaser.com/ser/2020/04/02/sociedad/1585807186_528625.html

Cajamar. (2020). La franquicia en España. Informe 2019. Recuperado el 17 de enero de 2021, de <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2019.pdf>

Carrión-Rosende, I., & Berasategi V. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf

CES. (2021). Informe La Digitalización de la Economía. Madrid, España: Consejo Económico y Social de España.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado el 16 de febrero de 2021, de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Comunidad de Madrid. (2019). Sector TIC. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de <https://www.comunidad.madrid/inversion/sectores-destacados/tecnologias-informacion-comunicacion>

Comunidad de Madrid. (2021). Comunicaciones y Declaraciones. Inicio de Actividad de Establecimientos de Restauración. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1142598457909&definicion=ComunicacionesDeclaraciones&idConsejeria=1109266187266&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1142439298021&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pid=1273078188154&sm=1109265843990&tipoServicio=CM_Tramite_FA

Corrales, J. (2019). Conoce el concepto de mercado meta y cómo definir el tuyo en un plan de negocios. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/>

De Gerencia. (2018). ¿Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO? Recuperado el 19 de febrero de 2021, de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo>

Don Tapscott. (1995). Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence.

Diccionario de Marketing. (2016). 5 fuerzas de Porter. Recuperado el 12 de febrero de 2021, de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Dirección General de Industria y de la PYME. (2020). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Crea tu empresa paso a paso. Recuperado el 8 de febrero de 2021, de <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoAPaso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idoma=es-ES>

El País. (2020). El gobierno aprobará moratoria. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2020-03-17/el-gobierno-aprobara-una-moratoria-para-el-pago-de->

Expansión. (2021). Desempleo en España. Datos Macro (2021). Recuperado el 14 de febrero de 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Fernández A. (2012). Metodología para elaborar planes de negocios. Análisis a realizar y definición de modelos de negocios. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 6 de diciembre de 2020, de <https://www.eoi.es/es>

Franquicias T4. (2020). Los 5 pasos para franquiciar una empresa. Recuperado el 23 de marzo de 2021, de <https://www.t4franquicias.com/informacion/los-5-pasos-para-franquiciar-una-empresa/>

Fuentes, N. (2018). ¿Cómo llegó el café a España? Recuperado el 6 de febrero de 2021, de <https://tiempodecafe.com/como-llego-el-cafe-a-espana/>

Gallego, E. (2018). El sector de la restauración en España. Distribución y Consumo, 4. Recuperado de <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf>

Gallegos. (s/f). Normativa que regula bares, restaurantes y cafeterías. Recuperado el 23 de febrero de de marzo de 2021, de <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/normativa-bares-restaurantes-y-cafeterias/>

García de la Serrana, J. (2020). Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

GEM. Observatorio del emprendimiento en España. (2020). Situación del emprendimiento en España ante la crisis del COVID-19 Análisis y recomendaciones. ISBN 978-84-09-20395-6. Recuperado el 7 de diciembre de 2020, de <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/05/InformeGEM-COVID-19-2020.pdf>

Grau, A. (s/f). Franquicias: Concepto, claves y principios de éxito. Mega-guía. Recuperado el 28 de marzo de 2021, de <https://agustingrau.com/franquicias-franquicia/>

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México: MC Graw Hill, Education.

El País. (2020). Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2020/03/30/actualidad/1585589827_546714.html?rel=friso-portada

Jaén I. (2019). La importancia de la marca en el desarrollo del negocio. Recuperado el 7 de febrero de 2021, de <https://ignaciojaen.es/la-importancia-de-la-marca-para-el-negocio/>

La Vanguardia. (2020). El INE confirma que Madrid fue la mayor economía regional en 2019. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/politica/20201217/6129140/ine-confirma-madrid-mayor-economia-regional-2019.html>

Macías, M. (2010). ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa? Advenio, Strategy & Business Design. Recuperado el 3 de febrero de 2021, de <https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/>

Menz, E. (Junio de 2020). La Economía Digital en el contexto COVID-19: Desafíos de América Latina y Chile. Investigador del Programa de “Economía y Políticas Públicas” de Flacso-Chile. Recuperado de <https://flacsochile.org/la-economia-digital-en-el-contexto-covid-19-desafios-de-america-latina-y-chile/>

Mesenbourg, T. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census.

Mir Juliá, J. (2019). Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble. Editorial de Libros de Cabecera.

Pulido, R. (2018). 6 ejemplos de penetración de mercado para expandir tu negocio. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <https://www.geoblink.com/es/blog/ejemplos-penetracion-de-mercado/>

Ramírez, J. (2006). La franquicia en España: Algunos aspectos, evolución y situación actual. Contribuciones a la economía. Revista académica con el número internacional normalizado de publicaciones seriadas ISSN-16968360. Universidad Pablo de Olavide, España. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2006/jmrh.htm#:~:text=todo%20esto%20muestra%20la%20importancia,bien%20sea%20de%20forma%20indirecta.>

RTVE. (2020). Aprendemos en casa RTVE lanza 'Aprendemos en casa' para estudiantes de 6 a 16 años. Recuperado de <https://www.rtve.es/rtve/20200320/rtve-aprendemos-casa/2010489.shtml>

Redacción Médica. (2020). Coronavirus en España. Recuperado de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-espana-tiene-9->

Simon P. (2018). Madrid pierde la carrera por atraer empresas de la City frente a Fráncfort y París. Cinco Días (2018). Mercados. Recuperado el 19 de febrero de 2021, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/01/mercados/1541084448_062695.html

Strategyzer AG. (2020). Strategyzer | Corporate Innovation Strategy, Tools & Training. Recuperado el 26 de mayo de 2022, de <https://www.strategyzer.com/>

Tipicamp. (2021). Estrategia de marketing vs. Plan de Marketing. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://tipicamponline.com/estrategia-de-marketing-vs-plan-de-marketing/>

Wesolowski, M. (2014). Plan de empresa para la apertura de una franquicia de Panaria en Madrid. Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de empresas. Trabajo final de grado. Recuperado el 9 de diciembre de 2020.

Zorita, E., & Huarte, S. (2015). El plan de negocio. Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora. Curso ESIC, de emprendimiento y gestión empresarial. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-939-2. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de [https://books.google.co.ve/books?id=Onu_CwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&redir_e](https://books.google.co.ve/books?id=Onu_CwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
[sc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=Onu_CwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

