

Estudi de viabilitat d'un restaurant especialitzat en alimentació saludable:

ECOGLUT

Miquel Mercadal Sintes

(mkmercadal@uoc.edu)

7 de juny de 2016

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'Empresa

Memòria final

Índex

Resum	5
Abstract	5
Introducció	7
1. Anàlisi de l'entorn	8
1.1. Anàlisi de l'entorn general: Model Pestel.....	8
1.2. Anàlisi de l'entorn específic: Model de les Cinc Forces de Porter.....	9
1.3. Anàlisi de intern: Matriu DAFO.....	11
2. Model de negoci	12
2.1. Model Canvas.....	12
2.2. Implicacions ètiques i/o socials	15
3. Pla de màrqueting	15
3.1. Estratègia de segmentació i posicionament	15
3.2. Estratègia de màrqueting mix	18
4. Pla de recursos i operacions	20
4.1. Recursos materials	20
4.2. Pla d'operacions	20
4.3. Pla de recursos humans	23
5. Pla financer	25
Conclusions	31
Valoració i Autoavaluació personal	31
Referències bibliogràfiques	32

Estudi de viabilitat d'un restaurant especialitzat en alimentació saludable: ECOGLUT.

Miquel Mercadal Sintes (mkmercadal@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: Pla d'Empresa)

Resum

Aquest treball és un estudi de viabilitat d'un restaurant especialitzat en menjar saludable, anomenat ECOGLUT, on la qualitat és la base del negoci, destacant els aliments sense gluten i ecològics, i en general, una base d'alimentació saludable. Es tracta per tant, d'un restaurant orientat tant a persones amb diagnòstics com celiàquia, així com d'altres diagnòstics que requereixen d'alimentacions sanes. Alhora, el gran potencial està en el client en el sentit més ampli de la paraula, ja que l'actualitat diu que les persones cada cop es preocupen més per la seva alimentació, independentment de tenir o no aspectes de salut que els obliguin a certes conductes alimentàries.

L'estudi de viabilitat es desenvoluparà al llarg de cinc apartats, més una introducció inicial, on s'expliquen els motius que han portat a l'elaboració d'aquest treball, així com també es defineixen els objectius que persegueix, i unes conclusions finals.

A l'apartat 1, s'analitza l'entorn general a través del Model Pestel, així com l'entorn específic a través del model de les cinc forces de Porter, i es conclou amb un anàlisi DAFO del projecte empresarial. Tot plegat permet adquirir un coneixement fonamental per tal de conèixer l'entorn i per tant tenir la informació necessària per analitzar i decidir sobre la implantació d'ECOGLUT en el teixit empresarial del sector de la restauració de Barcelona. A continuació, a l'apartat 2, es crea el model de negoci, utilitzant el model Canvas, i definint els nou aspectes d'aquest.

Els apartats 3, 4 i 5, corresponen al pla de màrqueting, al pla de recursos i operacions, i al pla financer. En el primer es crearà la segmentació i posicionament, així com l'estratègia de màrqueting mix. Posteriorment, a l'apartat 4 s'estableixen els recursos materials, es detallen els recursos humans que conformaran el negoci, i es defineix el pla d'operacions. I per últim, el pla financer pretén ser un informe complet de les previsions financeres, establint tres escenaris diferents i creant estats financers dels primers tres anys.

Paraules clau: gluten, ecològic, qualitat, restaurant, persones.

Abstract

This work is a study of feasibility of a restaurant specialized in healthy food, called ECOGLUT, where the quality is the base of the business, highlighting the aliments without gluten and ecological, and in general, a base of healthy diet. It treats therefore, of a restaurant oriented so much to people with diagnostics like celiac disease, as well as of other diagnostics that require of healthy diets. At the same time, the big potential is in the customer in the widest sense of the word, since people nowadays are concerned by their diet, regardless of having health problems or not.

The study of feasibility will develop along five sections and its introduction to the topic, the reasons that have brought to the preparation of this work, as well as the aims that pursues, and some final conclusions.

In section 1, the general surroundings through the Model Pestel are analyzed, as well as the specific surroundings through the model of the Porter's five strengths, and concludes with one analyses DAFO of the business project. All in one allows to acquire a fundamental knowledge in order to know the surroundings and therefore have the necessary information to analyze and decide on the implantation of ECOGLUT in the business fabric of the sector of the restoration of Barcelona. In addition, in section 2, the model of business is created by using the model Canvas, and defining its new aspects.

Sections 3, 4 and 5 correspond to the plan of marketing, to the plan of resources and operations, and to the financial plan. In the first the segmentation and positioning, as well as the strategy of marketing mix will be created. Later, section 4 will establish the material resources, detail the human resources that will give shape to the business, and the plan of operations will be defined. Last but not least, the financial plan pretends to be a complete report of the financial forecasts, establishing three different stages and creating the three first years financial states.

Key words: gluten, ecological, quality, restaurant, people.

INTRODUCCIÓ

La idea d'aquest Treball de final de Grau és fer un estudi de viabilitat sobre un restaurant dedicat a l'alimentació saludable, que s'ubicaria a Barcelona. El negoci estarà especialitzat en la utilització d'aliments ecològics, així com amb la opció permanent de menjar sense gluten. Es procedirà a analitzar les variables de l'entorn que influiran en el projecte, valorant com aquestes marcaran i influiran en el desenvolupament i èxit de l'empresa. També s'analitzaran variables internes de la pròpia empresa, com aspectes de màrqueting i recursos financers, així com la viabilitat general.

Justificació

L'origen d'aquesta idea de negoci neix principalment per motius personals. La meua dona ha estat diagnosticada amb hipotiroïdisme i endometriosis, malalties que no tenen una cura coneguda encara, però sobre les quals sí s'ha observat que l'alimentació té un efecte positiu. Alhora, aquestes malalties autoimmunes tenen efectes secundaris, com per exemple la infertilitat. Per tant, el fet de portar una determinada alimentació millora la malaltia així com els seus efectes derivats. Així doncs, derivat d'aquesta vivència personal, s'ha anat adquirint coneixement sobre diferents aspectes de l'alimentació, així com coneixent el mercat existent que abasteix al segment de mercat de població que cerca alimentació saludable. Principalment s'enfocarà la idea de negoci en dos aspectes clau com són els aliments ecològics i els aliments sense gluten.

Per altra banda, a nivell social i cultural, cada cop hi ha una creença major sobre els efectes positius d'una alimentació saludable, i més concretament, sobre una alimentació amb productes ecològics principalment, i cada cop amb més força, també amb productes sense gluten. Barcelona és ja una ciutat referent en aquest mercat, i s'observa com els establiments que ofereixen diferents maneres de cuina saludable, estan proliferant i agafant cert prestigi. Només al barri de l'Eixample Esquerre de la ciutat, es troben molts i diferents establiments, tant restaurants com comerços, que més endavant es comentaran, ja que formen part de l'entorn on es situarà l'empresa.

Objectiu i abast

Amb aquest estudi es pretén donar resposta a la pregunta de: què ens aporta una alimentació saludable? L'objectiu general és seguir conscienciant a la població sobre els efectes positius d'una alimentació saludable, i establir certes premisses de què entenem per una alimentació saludable. Per tal d'arribar a l'objectiu s'ha d'aconseguir crear un negoci estable, i per tal cosa, els objectius específics d'aquest estudi de viabilitat seran analitzar l'entorn general i específic, així com analitzar a nivell intern les adequades polítiques de màrqueting i de gestió dels recursos financers.

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

Per tal de tenir les màximes garanties de continuïtat d'aquesta empresa, és bàsic realitzar un adequat anàlisi de l'entorn. Així doncs, a continuació s'analitza l'entorn general, a través del model de PESTEL, i l'entorn específic, a través del model de les cinc forces de Porter.

L'empresa se situarà a Barcelona, més concretament al barri de l'Eixample Esquerre, i per tant, tot l'anàlisi que es farà a continuació, es basa en aquesta ubicació geogràfica.

1.1. Anàlisi de l'entorn general: Model PESTEL

Dimensió política

La situació política actual és de certa incertesa, ja que després de 8 anys de la major crisi viscuda pel món occidental, el país té unes seqüeles molt importants com una taxa d'atur que supera el 20%, i un deute públic de l'estat que ja es situa en el 100% del PIB. Així doncs, tot i que les sensacions són de que el pitjor ha passat, les dades diuen que si bé no es continua empitjorant, la millora tampoc s'observa. El PIB espanyol ha sofert caigudes els darrers anys, com s'observa a la següent taula, i tot i les millores de 2014 i 2015, no són suficients ni de prop per millorar les dades anteriorment anotades.

Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2015	1.081.190€	3,2%
2014	1.041.160€	1,4%
2013	1.031.272€	-1,7%
2012	1.042.872€	-2,6%
2011	1.070.413€	-1,0%
2010	1.080.913€	0,0%
2009	1.079.034€	-3,6%

Imatge recuperada de <http://www.datosmacro.com>

A més d'aquesta situació inestable, con l'Administració Pública no té recursos suficients, s'hi afegeix la creixent tensió pel procés sobiranista de Catalunya, que proporciona certa incertesa en els mercats, i que per tant, s'ha de veure de quina manera podria afectar a la ciutat de Barcelona. Un aspecte a valorar serien els aspectes fiscals, ja que ara mateix es coneix quina és la política fiscal de l'estat, i en aquest procés, es poden viure canvis en aquest aspecte, i que són importants sobretot a nivell de l'anàlisi financera que es farà més endavant.

Dimensió econòmica

Durant el període de crisi que s'ha comentat, un factor clau ha sigut la caiguda del consum, el qual és bàsic per al sistema capitalista que ens regeix. En els darrers dos anys, aquesta dada s'ha anat recuperant, amb la conseqüent millora també en el PIB, tal com s'ha observat anteriorment. Tot i això, el gran problema sorgit d'aquesta crisi està en la desigualtat que s'ha creat entre els qui més tenen i els qui menys tenen, de tal manera, que la classe mitja s'ha esvaït donant lloc a una classe alta més poderosa que abans, i a una classe mitja-baixa molt més poblada que abans de la crisi. L'empresa ECOGLUT precisarà captar aquesta classe mitja i mitja-baixa, ja que és aquí on té els seus clients potencials, tant per característiques com per número, ja que les classes altes són poc nombroses i elitistes, lo qual no forma part del segment de mercat previst al Pla de Màrqueting. (veure Annex 1, article Diari ABC)

Dimensió sociocultural

Catalunya, i en concret Barcelona, tenen els índexs més alts de consum d'aliments ecològics de l'estat espanyol. Veritas, cadena de supermercats líder en el sector d'alimentació ecològica, a la seva pàgina web anota: "A Catalunya, més de 100.000 famílies ja fan un consum d'aliments 100% ecològics. Catalunya és la Comunitat Autònoma que majors índexs de consum ecològic

registra dins l'estat espanyol. En aquest sentit, les estimacions apunten a que a Catalunya el consum de productes ecològics es troba al voltant de l'1% sobre el total del sector d'alimentació, mentre que en la resta d'Espanya no arriba al 0.6%. Aquestes xifres, no obstant, posen de manifest el camí que queda per recórrer, especialment si ens comparem amb els països del Nord d'Europa, com Itàlia o França, on representa el 2,5%, Alemanya, entre un 4 i un 5%, i Àustria, Suïssa i Dinamarca, entre el 6 i el 7%."

Per tant, Barcelona, com a ciutat referent de Catalunya, és un mercat potencial per l'empresa que s'iniciarà. Una altra dada que reafirma aquest lideratge és l'obertura de Obbio, el supermercat ecològic més gran de Barcelona (veure Annex 2).

Com a últim punt, les darreres dades de què es disposa, reflecteixen un augment en el consum de productes ecològics, i per tant, la preocupació per la salut a Catalunya, cada dia és major. (Veure annex 3).

Dimensió tecnològica

En aquesta dimensió, el principal efecte radicarà a l'hora de fer el pla de màrqueting, ja que les TIC i les xarxes socials, marquen una nova manera d'anunciar-se, ja molt establerta. A nivell intern del propi establiment, la tecnologia no influirà més enllà d'un aspecte ja també molt establert, com és el control de comandes mitjançant l'ús de *tablets*, alhora també que amb el control de mercaderies es disposarà d'una eina de software.

El mercat ofereix actualment moltes i variades opcions per incorporar a l'empresa, a costos raonables.

Dimensió ecològica

Evidentment que aquest aspecte és línia fonamental del negoci. Actualment hi ha molta consciència social d'aspectes com la gestió de residus o el consum d'energia, ja que es coneixen molts detalls sobre la seva influència en el planeta. De fet, es ve observant com a nivell mundial, els governants dels països més importants del món, venen reunint-se i reflexionant sobre la importància de millorar les polítiques en aquest sentit.

L'empresa serà, en congruència amb la seva línia de negoci, un exemple de gestió de residus, així com de racionalització del consum d'energia, tot aprofitant al màxim les opcions de consum energètic més sostenible, com bombetes de baix consum o una il·luminació raonable.

Dimensió legal

Aquesta dimensió inclou la legislació vigent que haurà de regular l'obertura i continuïtat del negoci. Serà factor fonamental obtenir la corresponent llicència d'activitat, així com la llicència d'ocupació de via pública per tal d'ubicar una terrassa.

L'empresa serà una S.L., una societat de responsabilitat limitada, que es registrarà per la Llei de Societats de Capital, que es pot consultar en tot el seu detall a la web de "Noticias Jurídicas".

Per últim, i molt important, l'empresa haurà de certificar-se com a restaurant ecològic, i per a tal cosa, es dirigirà a servei de certificació CAAE.

1.2. Anàlisi de l'entorn específic: Model de les cinc forces de Porter

A continuació es fa un anàlisi de l'entorn específic, concretament en el sector hostaler i més concretament en la oferta de restaurants de cuina ecològica.

La rivalitat entre els competidors actuals

A Barcelona actualment existeixen molts restaurants que ofereixen variants de cuina ecològica i/o sense gluten. Tot i la proliferació d'aquests establiments, la rivalitat és de moment completament suportable, i de fet, molts d'aquests establiments estan treballant molt bé, amb

certes dosis d'èxit. Segons dades de l'Associació CAAE, del consum global d'aliments ecològics a Espanya, el 30% es fa en restauració. A més, l'Observatori del Consum i la Distribució Alimentària estableix que la majoria dels consumidors coneixen els aliments ecològics, que associen a conceptes com la qualitat i la salut. A més, s'afegeix que la majoria de la clientela no són en cap cas vegetarians o similars, sinó que simplement els hi agrada menjar sa.

Al barri en qüestió o pròxim a n'aquest destaquen alguns establiments:

1.- En primer lloc, tot i no estar exactament dins l'Eixample Esquerre, per proximitat sí són competència a destacar, i són els dos establiments de la premiada cuinera Teresa Carles, que són el Teresa Carles i el Flax&Kale. Són dos establiments que no es consideraran competència de la més directa, donat que la seva cuina arriba a un punt d'elaboració que no es pretén, almenys d'inici, a ECOGLUT. Als menús dels dos llocs, de 100% aliments ecològics, es poden trobar opcions sense gluten, si bé al Flax&Kale no hi ha tanta diversitat com al Teresa Carles. Els seus preus són a partir de 20€ per comensal, tot tenint en compte que entre setmana es fa menú a preu d'uns 12€. Com s'ha comentat, no és una competència a valorar en tanta mesura com les que es comenten a continuació.

2.- Copasetic és un petit bar-restaurant, amb cuina senzilla, creps, amanides o hamburgueses, tot a partir d'aliments ecològics. Destaca per una cuina senzilla, on la massa de les creps o el pa de les hamburgueses, pot ser amb gluten o sense. Tenen horari continuat de dimarts a diumenge, i es basen en una càlida atenció al client i una cuina de sabors molt interessants. Treballen amb pollastre i vedella ecològics, que incorporen als seus plats amb unes barreges senzilles però que tenen molt èxit. Es tracta d'un establiment que sí és una competència a tenir en compte. Els seus preus estan entre els 10€ i 20€ per comensal.

3.- Gatblau, és un restaurant de cuina més elaborada que Copasetic, i de menys renom que els Teresa Carles. Ofereix plats de molta qualitat i un servei pausat i tranquil, amb un local recentment reformat, tot plegat, una atmosfera encantadora. També es considera una competència important. Preus entre 20 i 35€ per comensal.

4.- Bacanal és un establiment del tipus de Copasetic, però de recent obertura. Porta menys d'un any al barri, i s'està creant encara una imatge. Disposa d'una carta amb molt bones opcions de cuina senzilla, a l'estil de Copasetic, però afegint alguna opció més novedosa i creativa que aquest. Els seus preus també van dels 10 als 20€, i és un local molt interessant i amb moltes possibilitats ja que és bastant gran.

Competidors potencials

En el sector hostaler no és senzilla l'entrada de nous competidors, donat principalment per la inversió inicial que es necessita per adequar un local i posar en marxa el negoci. A més, no existeixen opcions com puguin ser economies d'escala que suposin una certa reducció de costos en un moment, sinó que els costos són bastant estables. Per últim, també la situació de crisi que encara s'arrossega limita l'atreviment de certs emprenedors, o encara que no els limiti, els propis recursos financers ja suposen una limitació de per si.

Productes substitutius

Els productes substitutius són aquells que satisfan les mateixes necessitats dels clients. En el sector hostaler en general molts productes són susceptibles de tenir competència derivada de productes similars, però en el sector on s'ha de moure ECOGLUT, no hi ha productes substitutius com a tal.

Poder de negociació dels proveïdors

En el sector hostaler els proveïdors s'encarreguen de servir tota la matèria primera que precisen els establiments. Els preus són bastant estables, i la única manera d'aconseguir certes millores radica en els rappels, és a dir, en descomptes per volum, o en altres casos, també en descomptes per pagament immediat. El que és important és saber aprofitar les ofertes que de tant en tant ofereixen certs proveïdors, però per fer-ho es precisarà dels recursos financers per realitzar els pagaments en els condicions que estableixi la oferta realitzada.

Tot i lo comentat, sempre es podrà intentar aconseguir millors preus dels proveïdors, però si bé això és una pràctica més habitual en hostaleria, quan parlem d'hostaleria ecològica, el número de proveïdors es veu reduït i per tant el marge de canviar de subministrador també és menor.

Poder de negociació dels clients

Els clients es mouen a l'hostaleria, per preu i per qualitat. Per tant, ECOGLUT ha de treballar per trobar l'equilibri entre aquests dos conceptes. El marge de preu s'ha de moure en el que es mouen els seus competidors, és a dir, entre 10€ i 20€ aproximadament. El client per tant no es mou només per preu, sobretot en aquest segment de cuina saludable, però sí el valora i cerca una contraprestació al desemborsament que realitza.

1.3. Anàlisi intern: Matriu DAFO

Analitzat l'entorn general i específic, és interessant realitzar també una anàlisi interna a través de la matriu DAFO, que classifica els recursos i capacitats de l'empresa, en funció de si aquests suposen un avantatge o un desavantatge.

MATRIU DAFO	
ANÀLISI INTERN	
Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - Forta convicció dels socis en el model de negoci. - Formació del personal. - Qualitat de les matèries primeres. - Bona relació qualitat-preu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nova en el mercat - Forta inversió inicial i per tant, risc financer, sobretot en la part prestada per una entitat financera. - Només el cuiner té experiència real en el sector.
ANÀLISI EXTERN	
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> - Una demanda en alça, degut a la creixent presa de consciència sobre la importància d'una alimentació saludable. - Barcelona, ciutat cosmopolita i lloc idoni per tenir èxit en el sector. - Analitzar possibles ampliacions de negoci en quant a repartiment a domicili o en quant a serveis de càtering. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situació econòmica que no acaba d'arrancar, tot i haver superat teòricament els pitjors moments de la crisi. - Competidors de qualitat, amb experiència al sector i que gaudeixen de renom.

2 MODEL DE NEGOCI

És important aprofundir en l'anàlisi de lo que serà el model negoci, és a dir, l'estratègia de l'empresa, donat que l'entorn actual és convuls i sobretot molt canviant. Existeix un alt grau d'incertesa, els gustos i preferències dels consumidors canvien de forma constant, així les maneres internes de gestionar els recursos. Per tant, s'analitzaran els elements claus del model negoci, seguint el Model Canvas d'Alexander Osterwalder, s'expliquen de la següent manera:

2.1. Model Canvas

Proposta de valor

Es basa en una alimentació de qualitat i saludable, combinació que s'està convertint molt sensible a les persones. Per tant, són aquests dos conceptes bàsics en la imatge de l'empresa, i a més, es pretén també incorporar coneixement a la societat, de manera que la bona formació del personal contractat serveixi per a transmetre coneixement als clients. I per últim, com a defensors de l'alimentació ecològica, sé un referent de la sostenibilitat, de l'utilització d'aliments poc tractats químicament, i en cap cas ser exemple d'ús de productes de baixa qualitat com sucres, farines blanques i refinades o aliments poc frescos, sinó tot al contrari, apostar per la no utilització de sucres, per l'ús de farines alternatives, com farines d'arròs, de cigrons, i també d'espelta o kamut tot i portar gluten, per últim, productes frescos i sobretot ecològics.

Segments de clients, relacions amb aquests, canals i aliances

L'empresa se centra principalment en la ciutat de Barcelona, i concretament, en el segment de població que es mou entre els 30 anys, fins als 60 anys. Això és així degut en primer lloc, a que el tram de població més jove, s'observa que no té coneixement ni necessitat pel menjar saludable, ja que aquest hàbit tendeix a desenvolupar-se en tot cas, a la trentena. I per altra banda, es posa un límit als 60 anys, per considerar que més enllà d'aquesta edat poden trobar-se hàbits molt i molt establerts difícils de canviar en el client. Les dades de població de Barcelona aprovades al 2015 són les següents:

Población	Barcelona
De 0 a 14 años	201.896
De 15 a 64 años	1.055.681
De 65 a 84 años	285.230
De 85 años y más	61.748
Total	1.604.555

Imatge recuperada de <http://www.idescat.cat>

Evidentment, la població amb problemes de celiaquia son clients potencials en tots els trams d'edat. Al diari Nació Digital, article publicat el 26 de novembre de 2015, es comenta que la celiaquia afecta a 1 de cada 100 habitants, de manera que a Espanya es calcula n'hi ha uns 75.000, i uns 16.000 a Catalunya, i curiosament, només uns 2.000 diagnosticats.

La relació amb els clients es basarà en una relació propera, de confiança, cuidant els detalls en el tracte personal, així com els detalls en l'entorn, ja que es pretén crear un restaurant on l'entorn físic ajudi al cuidat del client.

Sense cap dubte, la millor eina per arribar als clients serà la qualitat, ja que a partir d'aquesta s'obté un client satisfet, i l'eina del boca a boca té un efecte molt fort. A més, els canals de comunicació, que s'aprofundiran en el Pla de Màrqueting, es basaran fonamentalment en un ús constant de tot tipus de xarxes socials i eines interactives, com Facebook, Twitter, Tripadvisor, Foursquare, que són espais on o bé l'empresa podrà expressar-se o bé espais on són els clients qui poden opinar. A més, enllaçant amb aliances que es puguin donar, una d'elles serà una col·laboració amb revistes com per exemple Time Out, on hi ha una gran representació d'ofertes d'oci i restauració de la ciutat de Barcelona, entre d'altres. També se cercaran col·laboracions amb guies de viatge com puguin ser Lonely Planet. Així doncs, a partir de la feina ben fet, es procurarà que publicacions com Time Out també apostin per citar l'establiment. Fora d'aquest tema, no es preveuen aliances més enllà d'una estreta i sana relació amb els proveïdors.

Activitat clau i recursos clau

L'activitat es basa com s'ha comentat en la qualitat, afegint que, a un preu raonable. Es tracta de crear plats atractius alhora que senzills, on el sabor triomfi, que és un tret característic de la cuina ecològica. I com a guinda, una cuina amb una permanent opció sense gluten.

El restaurant s'ubicarà en un local de lloguer de l'Eixample Esquerre de Barcelona, en concret al carrer Villarroel, local que actualment està per llogar i posseeix una personalitat pròpia molt interessant. Antigament també era un establiment d'hostaleria, "L'Ensenyat", un establiment històric de l'Eixample Barcelonès. Tal com es detalla al pla financer, la inversió inicial seria una part en format d'aportacions dels socis, i per altra banda, a través de finançament bancari. En quant als recursos humans, com s'ha comentat, seran part fonamental. Els dos socis fundadors seran el cuiner i el cap de sala. A partir d'això, hi haurà tres persones més en plantilla, una a la cuina, i dues fent de cambrers. Totes les persones implicades seran factor clau i així seran valorades i tingudes en compte.

Costos i Ingressos

Els ingressos venen principalment de la clientela del restaurant, si bé, de forma esporàdica també s'obtidran certs ingressos dels tallers de cuina saludable que s'organitzin.

En quant als costos, tal com es detallarà al pla financer, la primera i més important despesa és el consum de mercaderies, que representarà el 30% de les ventes. A partir d'això, les demés fonts generadores de cost a tenir en compte seran:

- Compres d'altres aprovisionaments: tot aquell material necessari per l'activitat, com tovallons, recanvis, estris de cuina de cost reduït.
- Lloguer: el lloguer del local on se situarà el restaurant.
- Reparacions i conservacions: tots aquells costos de reparació d'averies, o de manteniment de maquinària.
- Primes d'assegurances: principalment l'assegurança del local.
- Subministres: els consums d'electricitat, aigua, gas natural, així com telèfon i Internet.

- Despeses genèriques: altres despeses que no tenen una ubicació comptable específica, com pugui ser el cost mensual del servei d'alarma, o la subscripció a alguna publicació.
- Despeses financeres: interessos derivats del préstec que s'obtindrà per a la inversió inicial.
- Amortització: despesa que si bé és només comptable, cal tenir-la en compte.

A mode de resum, el Model Canvas serà aquest:

PARTNERS	ACTIVITATS CLAU	PROPOSAT DE VALOR	RELACIÓ AMB ELS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTS
Col·laboracions amb revistes especialitzades com: Time Out o guies de viatge.	Elaboració de plats atractius alhora que senzills	Alimentació de qualitat i saludable	Relació propera, de confiança, cuidant els detalls del tracte personal	Població celíaca
	Aliments de qualitat, amb garantia de sabor			
	ACTIUS CLAU	CANALS		
	Local amb encant, i implicació del personal	Sostenibilitat en els processos	Xarxes socials	Població de Barcelona entre 30 i 60 anys
COSTOS			FLUXOS D'INGRESSOS	
Aprovisionaments, lloguer, reparacions i manteniment, primes d'assegurances, subministres, despeses genèriques, despeses financeres i amortitzacions.			Clientela del restaurant i tallers esporàdics de cuina saludable	

2.2. Implicacions ètiques i socials

El model de negoci d'ECOGLUT busca ser una eina que contribueixi a la conscienciació social de lo rellevant que és el portar una vida sana i per tant, una alimentació saludable. L'empresa treballarà sempre d'és de la qualitat, tant en les seves matèries primeres, com en el tracte humà, tant a clients, com a proveïdors, com al propi personal contractat. El punt central serà el transmetre coneixement sobre què suposa una alimentació sense gluten, i no només per persones celíaques, qui no poden escollir, sinó pensant en la resta de la societat. Així doncs, el menú del restaurant tindrà la opció sense gluten en la gran majoria dels seus plats.

Així doncs, a nivell de responsabilitat social corporativa, el que se cerca és aportar a la societat aquest major coneixement sobre l'alimentació sana.

En la gestió dels recursos humans, sempre prevaldran els valors humans per sobre dels econòmics. En tot cas i en tot moment, la idea de negoci parteix des del tracte just als empleats, i des del respecte a les seves vides familiars i personals, per tal que aquestes i la professional, combinin de manera adequada. Es pretén una formació contínua del personal ja que és vital el seu coneixement, per tal que el client se senti ben acollit i informat. Es tracta finalment, de formar un equip de persones on totes sumin.

A nivell de l'entorn, ECOGLUT serà un exemple de reciclatge en tots els materials que utilitza, alhora que s'utilitzaran polítiques d'optimització en l'ús dels aliments, per evitar que aquests es llencin. Sempre s'evitarà aquests actes, i davant situacions d'aliments no utilitzats i que caduquen, es repartiran entre els propis empleats. Per tant, el respecte al medi ambient serà premissa de l'empresa, contribuint al un millor reciclatge i optimitzant les matèries primeres.

3 PLA DE MÀRQUETING

A continuació es presenta el pla de màrqueting d'Ecoglut, que és una eina fonamental a l'hora d'iniciar aquesta nova activitat empresarial. Serà la base per donar a conèixer l'empresa i el que ofereix. Es començarà per dissenyar l'estratègia de segmentació i de posicionament, per posteriorment entrar a establir l'estratègia de màrqueting mix, analitzant producte, preu, distribució i promoció.

3.1. Estratègia de segmentació i posicionament

A l'hora de definir l'**estratègia de segmentació** del mercat es té en compte un doble factor: per una banda la població celíaca estimada a Barcelona, que segons s'ha comentat anteriorment, al ser una població estimada de 16.000 persones a Catalunya, a Barcelona són unes 4.000 persones, i per altra banda, la població en general de l'Eixample de Barcelona. També es valora la totalitat de la població de la ciutat, però no es considera rellevant, donada la marcada tendència de les persones a moure's més pel seu propi barri. A l'annex 4 es pot veure la població de l'Eixample, separada per edats des dels 30 fins als 60 anys.

Es diferenciaran tres segments dins d'aquesta població, alhora que s'afegeix un segment que tindrà rellevància com és el dels visitants a la ciutat.

Segment 1: població de 30 a 40 anys. Aquest es considera el segment més important, i per tant, on més clients potencials existeixen. Això és així degut a que per edat, és una població que se sol mostrar més flexible a canvis d'hàbits i a les novetats, així com al menjar ecològic i saludable. Es valorarà que aquest segment accedeix d'una forma habitual a les xarxes socials i

per tant, es deixa influir per elles. Alhora, es cercarà que aquest segment deixi constància a Internet de les seves visites a Ecoglut.

Segment 2: el confeccionar el turisme, ja que actualment Barcelona és una ciutat que és visitada els 12 mesos de l'any. S'ha observat que el turisme és molt favorable al brunch, i per tant, s'explotarà aquesta via. El contacte amb revistes de renom com Time Out serà vital per tal de donar-se a conèixer dins aquest sector. També es contactarà amb guies de viatge per tal d'aconseguir que es mencioni Ecoglut en algunes d'elles. Alhora, les xarxes socials seguiran essent fonamentals. S'ha de fer la menció que dins aquest segment de turisme, també es tenen en compte visitants de mitja i llarga estada, ja que Barcelona té molts casos de persones que venen a fer uns mesos o uns anys a la ciutat, i per tant, no són residents en molts casos, però sí que seran clientela potencial.

Segment 3: població de 41 a 50 anys. Serà el segon segment amb importància, ja que si bé també és un tram de població que se l'interpreta com a flexible als canvis, es considera que no tant. Aquest segment de població té una menor influència derivada de xarxes socials i la seva freqüència d'accés a Internet és menor que els membres del segment 1, si bé segueix essent important, i cada cop més. No obstant això, com es comentarà més endavant en les estratègies de promoció, aquest segment estarà molt influït pel boca orella.

Segment 4: població de 51 a 60 anys. És aquell segment de població que té hàbits més fixos, i per tant, serà el segment més difícil d'arribar, i per tant, no es fixa com un segment prioritari, si bé sí s'ha de tenir en compte. Aquest tercer segment és el que menys hàbit d'ús de xarxes socials té, i el que més funciona per recomanacions o bones experiències prèvies. S'ha de valorar que aquest segment de població sol tenir capacitat econòmica alhora que ja té fills majors, i per tant, té més llibertat, cosa que en els dos segments anteriors, de vegades pot ser una limitació.

Amb l'**estratègia de posicionament** es defineix la imatge de l'empresa davant els clients, amb l'objectiu de que entenguin el que s'ofereix, i puguin apreciar i valorar el que s'ofereix diferent de la competència, és a dir, percebre quins avantatges competitius existeixen. La doble base d'Ecoglut, com s'ha ja pronunciat anteriorment, són, cuina saludable, amb opció permanent sense gluten, i amb productes ecològics i de qualitat.

Aquests seran els conceptes que marcaran la imatge de l'empresa, i que en seran els seus factors diferenciadors. Es transmetrà una imatge de preocupació per la salut dels clients, i de la societat en general, cercant una major conscienciació, fet que ja existeix en el mercat, i que va en augment, i on per tant Ecoglut, posarà el seu gra d'arena.

Tal com es citaven anteriorment, els més directes competidors són els següents:

1.- El Teresa Carles, ubicat al carrer de Jovellanos, 2, i el Flax&Kale, al carrer Tallers, 74. Són dos establiments que no es consideraran competència directe, donat que no són de cuina més elaborada i de preu més elevat. El Teresa Carles porta des de 1979, mentre que el Flax&Kale va ser obert al 2014. Ambdós són negocis d'èxit i on trobar una taula sempre requereix un punt de paciència per part del client. Són negocis majorment titularitat de la cuina Teresa Carles, i el seu referent és la cuina ecològica, amb opció sense gluten, i amb unes elaboracions totalment innovadores. Es dirigeix a tot tipus de clientela, remarcant que té una gran presència de client turista, sobretot al Flax&Kale. El Teresa Carles també fa menú diari, lo qual aconsegueix captar a molt de client del que treballen matí i tarda, i cerquen un menú bé de preu, i en aquest cas, a més reben una molt bona qualitat. Els preus del menú són de 12€, però si es va a la carta, a qualsevol dels dos establiments, el preu és a partir de 25€ per començal. Obren tots els dies de la setmana.

2.- El Copasetic és un petit establiment, amb cuina senzilla, creps, amanides, hamburgueses o ous, tot a partir d'aliments ecològics. Destaca com s'anotava, per una cuina senzilla, però de gran qualitat. Aquest establiment situat al carrer Diputació, 55, és competència directe d'Ecoglut, ja que ofereix la mateixa gamma de productes que s'oferirà al nou establiment que s'obrirà. Porta ja uns anys a la ciutat, i es caracteritza per ser un local vintage, molt acollidor, i on es gaudeix del menjar. Per tant, la idea és un enfocament total a lo ecològic i al bon tracte al client. Són un del establiments millor puntuats a Trip Advisor. La seva clientela és principalment gent de Barcelona d'entre 30 i 45 anys, si bé també té certa aflluència de turistes. Obren de dimarts a diumenge migdia i no es fan menús. Els preus estan aproximadament entre els 10€ i els 20€ per comensal, i es potencia molt el brunch.

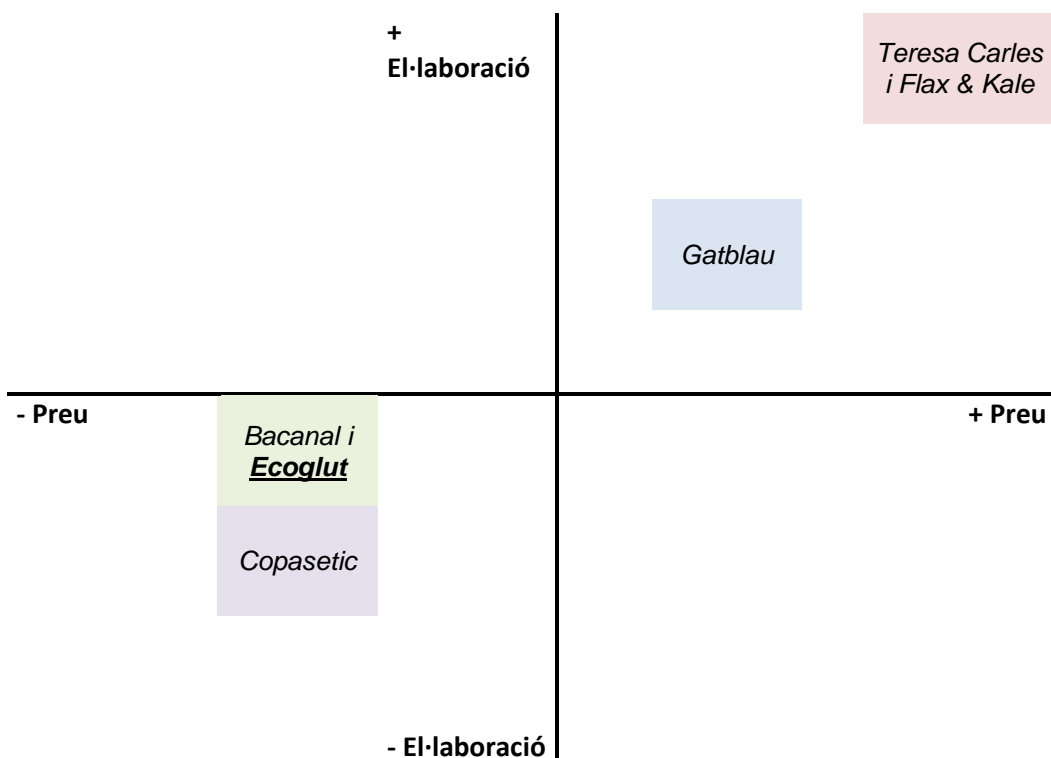
3.- Gatblau, és un restaurant de cuina més elaborada que Copasetic, i de menys renom que els Teresa Carles. Està situat al carrer Compte Borrell, 122. Ofereix plats de molta qualitat i un servei pausat i tranquil, amb un local recentment reformat, tot plegat, una atmosfera encantadora. També es considera una competència important, ja que si bé d'inici Ecoglut optarà per poques elaboracions complexes, sí que amb el pas del temps es preu incorporar alguns plats més elaborats. Gatblau porta molts anys a la ciutat, i fa poc es va canviar de local. El nou local és acollidor i transmet molta tranquil·litat, alhora que el servei és educat i discret. Es dirigeixen a una clientela de més edat que el Copasetic, ja que majoritàriament el client està en el tram de població entre 40 i 55 anys. Ofereixen bones elaboracions, amb aliments ecològics. Els preus Preus entre 20 i 35€ per comensal.

4.- Bacanal és un establiment del tipus de Copasetic, però de recent obertura, situat al carrer Sepúlveda, 164. Disposa d'una carta amb molt bones opcions de cuina senzilla, a l'estil de Copasetic, però afegint alguna opció més novedosa i creativa que aquest. Els seus preus també van dels 10 als 20€, i és un local molt interessant i amb moltes possibilitats ja que és bastant gran. En els seus primers mesos de recorregut un fall que se li adjudica és una certa lentitud en el servei, i per tant, per aquesta via Ecoglut ha de trobar un punt de diferenciació. Es dirigeix a un públic d'entre 30 i 45 anys principalment, i si bé la seva idea inicial és potenciar també l'horari de brunch, de moment no té un renom important. L'establiment que s'obrirà per tant, ha de crear un impacte inicial important.

Amb la situació exposada, el posicionament d'Ecoglut passa com s'ha dit per uns inicis, on la màxima competència serà Copasetic, així com també Bacanal, ja que s'oferirà una cuina similar, tant en elaboració com en qualitat de producte. Es cercarà una diferenciació en quant al servei, ja que se cercarà optimitzar de la millor manera els ritmes de cuina, per tant de no fer esperar al client. En moments on això no s'aconsegueixi, sempre es tindrà un detall amb el client en format de petit aperitiu, per tal de cercar la seva comprensió, i fer que torni. Serà per tant un servei similar, però millorant petits defectes d'organització. Es potenciarà per tant la diferenciació del servei amb un tracte personalitzat i proper amb els clients. Els preus estaran també en el tram dels 10-20€ per comensal, i potenciant molt l'horari de brunch, tant de moda a la ciutat de Barcelona.

A mig termini, s'incorporaran a la carta plats més elaborats, de l'estil del Gatblau o potser del Teresa Carles o Flax&Kale, els quals tindran evidentment un preu més elevat.

El mapa de posicionament inicial seria aquest:



3.2. Estratègia de màrqueting mix

Producte

El producte que s'ofereix és un servei de restauració, amb una carta d'entrants i plats, no molt extensa, i d'elaboració pròpia. S'oferiran menús de dilluns a divendres migdies, i a la nit servei a la carta. Els diumenges romandrà tancat.

El producte final estarà creat a partir de matèries primeres de qualitat, productes ecològics principalment, i una elaboració senzilla, alhora que novedosa i saludable. I com s'ha comentat, sempre amb la opció de sense gluten. De fet, molts plats ja seran sense gluten per defecte.

Cal a dir que els productes oferts són similars a la competència més directa, i per tant, es pretén disposar d'un avantatge competitiu basat en un servei al client molt personalitzat, atent, i on el personal que atindrà al públic estarà degudament format, per tal de conèixer tots els plats, la seva composició, i els seus aspectes nutricionals, així com indicacions especials. Amb això, s'enriquirà al client, alhora que s'espera es provoqui una fidelització d'aquest. I també cal remarcar l'aspecte de respecte mediambiental i per la societat i l'entorn, explicant i fent públics a la web, els sistemes de reciclatge i aprofitament de matèries primeres.

Preu

El preu dels productes es fixarà en funció dels marges previstos del sector de la restauració, que són del voltant d'un 70%, és a dir, que de cada 100 unitats monetàries venudes, el marge és de 70, a partir de les quals, com es detallarà al pla financer, s'han de cobrir totes les despeses, i obtenir el marge pretès. Exposat d'una altra manera, el cost de les matèries primeres damunt la facturació, ha de ser d'un 30%.

Hi ha dues modalitats de preu, el menú i el preu a la carta. En quant al menú, es requereix de un fort rotatge de taules, per tal de cobrir el baix preu d'aquest, fixat en línia als preus de menú de la zona de l'Eixample, i que serà de 11€. En el pla financer es detallarà la previsió anual de vendes, en funció dels preus establerts.

De totes maneres, ECOGLUT en cap cas pretén diferenciar-se per preu, sinó per producte, com s'ha mencionat a l'apartat anterior. Alhora, no diferenciar-se per preu, no vol dir ser el més car del mercat, però sí posar aquest preu en funció del que s'ofereix, més que no pas en funció als preus de la competència.

Distribució

L'estratègia de distribució serà una estratègia directa, ja que la pròpia empresa produirà el producte i el farà arribar al seu client final. És el cas on el canal de distribució és més curt, i on no hi haurà interferències d'intermediaris, per tal d'obtenir doncs, la qualitat desitjada.

Promoció

A través de la promoció se cercarà donar a conèixer l'empresa. Les estratègies que s'utilitzaran seran les següents:

- Publicitat: es realitzarà amb els següents canals, tots ells **digitals**:

Xarxes socials: serà una eina fonamental i transversal alhora de fer publicitat.

A **facebook**, es crearà l'usuari Ecoglut, creant un espai amb tota la informació sobre el restaurant, i on periòdicament, al mur públic, es publicaran els plats de l'establiment, i es compartiran amb totes les amistats, les promocions puntuals que es crearan d'inici, com la prevista de "una tapa gratuïta els dimarts a la nit". També s'anunciaran els esdeveniments per tal que la clientela pugui venir a descobrir i aprendre sobre el món de la cuina saludable, i sobre el món de la cuina sense gluten, en tallers per grups, on també s'explicarà sobre els avantatges de no menjar sucres o lactis, i aprendre sobre els beneficis i perjudicis de combinar o no segons quins aliments en un mateix àpat. Aquests tallers podran ser donats tant per pel propi personal d'Ecoglut com per persones externes i subcontractades per a un taller concret.

A **tripadvisor** i foursquare, es crearà l'establiment, per tal que els clients comencin a reflectir les seves opinions. Un factor diferencial de l'empresa serà el seguiment d'aquestes dues xarxes socials, per tal de donar resposta a aquelles crítiques menys generoses, poder aprendre d'elles, i animar a client a que s'animi a una segona experiència per tal de canviar la seva percepció.

Pàgina web: serà una calc de la informació de les xarxes socials, afegint més informació sobre els inicis del negoci, i amb un espai per a reserves online. És l'espai de presentació de l'empresa i per tant es crearà un disseny atractiu i força visual. S'ha de tenir en compte que actualment Internet és la principal eina

publicitària existent i així es preveu que continuï essent. La web tindrà un espai d'agenda, on s'anunciaran les novetats d'agenda, tal com també es farà a les xarxes socials, com s'ha comentat abans.

Google: Es pagarà en concepte de publicitat a Google perquè en recerques relacionades amb menjar saludable o sense gluten, aparegui Ecoglut. Com més visites s'aconsegueixen més bon posicionament es tindrà al cercador.

- Branding: El nom comercial, com ja s'ha dit, és **Ecoglut**, format a partir de les paraules ecològic i gluten. Es considera un nom fàcil de recordar, amb poques lletres, i fàcilment incorporable als documents de l'empresa, així com al les cartes. També es valora que en dos segons ja es veu el què del nom, ja es preveu per on va, i per acabar-ho de completar, a continuació figurarà l'eslògan, "cuina saludable", no més que això, ja que amb dues paraules s'acapara tota la profunditat dels aspectes saludables que tindrà el negoci.
- Boca-Orella: aquesta serà una via fonamental en l'èxit de l'empresa, ja que Barcelona funciona molt d'aquesta manera, i aquells establiments que generen un feedback positiu per part dels seus visitants, tenen unes grans possibilitats d'èxit. Alhora, s'espera col·laborar amb l'empresa "Ets el que menges", dedicada al món de la cuina saludable, i qui referencien als seus associats a una sèrie de restaurants de Barcelona, que compleixen requisits de cuina saludable, o ecològica, o sense gluten, ...

4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

Aquest apartat detalla els recursos materials i humans necessaris per a desenvolupar l'activitat empresarial, alhora que també es presentarà el sistema operatiu intern de l'empresa.

4.1. Recursos materials

Els recursos materials d'Ecoglut seran en primer lloc el local on s'ubicarà el restaurant, que és concretament al carrer Villaroel, número 69. En aquest local històricament hi hagut un establiment d'hostaleria, que des de fa un any està ja tancat i el local està per llogar. El preu previst de lloguer és de 1.500€ al mes, tal com es detallarà al pla financer.

Per altra banda, s'ha de tenir en compte la inversió en equipament, ja que si bé el local compta amb algunes instal·lacions utilitzables, sobretot a la cuina, sí caldrà fer reforma, també detallada al pla financer, on s'invertirà tant en instal·lacions tècniques, com sobretot en mobiliari i en la cuina. A més, s'ha de tenir en compte l'existència de la pàgina web.

4.2. Pla d'operacions

El pla d'operacions resumeix els aspectes tècnics i organitzatius referent a l'elaboració de producte i la prestació de serveis. A continuació s'exposen les tres parts en què s'ha conformat: producte i aprovisionament, processos i programa de producció.

Producte i aprovisionament

El producte d'Ecoglut és d'elaboració pròpia, i es tracta de plats gastronòmics elaborats amb productes ecològics, així com una opció permanent de sense gluten en la majoria d'aquests. Com s'ha exposat anteriorment, els plats seguiran una línia similar a la competència més directe, com els establiments Copasetic i Bacanal.

L'elaboració és senzilla, almenys d'inici, si bé en el temps es preveu anar incorporant algun plat de més elaboració a la carta. Alhora, la presentació també és senzilla, però atractiva, ja que la imatge del plat un cop se serveix, ha d'acompanyar a la idea de negoci. El personal que serveixi el plat, sempre explicarà la composició de lo que està servint, en línia a la qualitat que es pretén donar en el servei al client.

L'aprovisionament és un aspecte fonamental ja que és la garantia de que es podran elaborar els diferents plats, és a dir, que és el motor de l'activitat del restaurant. A nivell de begudes es tindran proveïdors tradicionals, remarcant que es disposarà de diferents cerveses sense gluten, així com smoothies naturals. En la resta de l'alimentació, principalment es treballarà amb majoristes que serveixin productes ecològics. Es treballarà amb proveïdors dels existents a la web **Europages**, si bé també s'optarà per adquirir certs productes a establiments de venda minorista com Veritas o Obbio, així com també s'acudirà a mercats tradicionals on també s'hi poden trobar aliments ecològics, com per exemple **Els mercats del pagès**.

Així doncs, el procés d'aprovisionament funcionarà com s'explica:

Es fixarà un dia a la setmana, que serà els dimarts, on es produiran les visites dels proveïdors a l'establiment durant el matí. Així, aquell matí, els dos socis seran a l'establiment per realitzar totes les comandes necessàries amb els proveïdors, estudiar possibles ofertes de productes, compres esporàdiques, compres habituals,... El fet de fixar un dia es fa per optimitzar el temps, concentrat en un sol dia tot aquest aspecte. De totes maneres, el contacte serà habitual via email amb els proveïdors.

També es fixarà el divendres al matí com el dia en què s'acudirà a punts de venda anteriorment definits, com mercats o certs supermercats, per tal d'aprovisionar certes matèries primeres que maquin, i per assegurar l'estoc necessari per afrontar el cap de setmana, que sempre és el moment de més volum de feina.

Els productes s'emmagatzemaran en els corresponents espais, remarcant la necessitat de que tots aquells productes frescos s'ubicaran en zones amb la temperatura adient, per tal d'allargar al màxim la seva durada i garantir la seva qualitat de nutrients i de sabor.

Processos

Al tractar-se d'un restaurant, es pot establir que el procés més important és la transformació de la matèria primera per crear els plats. Això implica dues passes principalment: la primera ja està explicada, que seria l'obtenció de clients, i la segona és elaborar la carta de l'establiment.

A part de lo anterior, en detall, s'han de tenir en compte les següents activitats:

- Portar un control eficient de les existències.
- Ubicar-les en un espai assignat, per fer eficient el procés d'elaboració dels plats.
- Realitzar les comandes adequadament.
- Fer la recepció d'aquestes i ubicar-les en el seu espai assignat.

Per últim, també s'ha de regular i controlar la higiene de l'establiment, diferenciant els espais d'ús intern, dels que utilitzen els clients:

- Espai de cuina i de guarda de les matèries primeres: és on s'elaboren els menjars, i on per tant, la higiene ha de ser màxima. Diàriament, personal de neteja realitzarà les tasques de neteja i desinfecció d'aquests espais, procurant una neteja profunda.
- Espai de sala del restaurant: també es procurarà una neteja de tots els punts de la sala, per tal de transmetre una atmosfera agradable als clients. Després de cada àpat, migdies i nits, es realitzarà una neteja de la sala.
- Lavabos: són un punt a tenir molt en compte, i on molts restaurants tenen un dels seus punts febles. Es netejaran dos cops al dia, i sempre es disposarà de suficients aprovisionaments de paper higiènic i de sabó. Es disposarà de sortida d'aire o d'extractors eficients.

Programa de producció

L'establiment obra de dilluns a diumenge, exceptuant les nits de diumenge a dimarts. Per tant, hi ha 7 dies en horari de dinar, ressaltant que de divendres a diumenge s'ofereix també brunch, i 5 dies en horari de nit, és a dir, de dimecres a diumenge.

L'horari de cuina oberta serà el següent:

- Dilluns: de 13:00h a 16:00h.
- Dimarts: de 13:00h a 16:00h.
- Dimecres: de 13:00h a 16:00h, i de 20:00h a 23:30h.
- Dijous: de 13:00h a 16:00h, i de 20:00h a 23:30h.
- Divendres: de 12:00h a 16:00h, i de 20:00h a 23:30h.
- Dissabte: de 12:00h a 17:00h, i de 20:00h a 23:30h.
- Diumenge: de 12:00h a 17:00h.

El total d'hores setmanals obert al públic és de 40 hores, que és una jornada completa. Per tant, el mínim de jornada de les 5 persones que començaran treballant en aquesta nova empresa, treballaran aquest mínim de les 40 hores. De les 5 persones, com es va explicar, dues són socis, i tres seran empleats. La idea inicial és que en els moments en què ja decaigui la feina i es tanqui la cuina, les 3 persones assalariades puguin marxar, i siguin els dos socis qui carreguin amb les feines de finalització de la jornada. Amb el pas del temps, i depenent del volum de feina, aquests assalariats de ben segur aniran ampliant jornada.

Així doncs, el cuiner i el seu dos ajudant són el motor de l'establiment, i per tant la seva organització i eficiència serà fonamental. És per això, que el cuiner és soci de l'empresa, perquè es considera que així la productivitat serà major, amb com la capacitat de resolució de situacions d'estrès.

Fora de la cuina, un cambrer s'ubicarà darrera la barra, preparant totes les begudes i similars, i l'altre cambrer servirà les taules. El cap de sala gestionarà exclusivament les comandes, almenys d'inici, i serà alhora un suport permanent per als dos cambrers, així com pel servei de cuina. El cap de sala tindrà la labor de procurar que tot funciona correctament, ja que l'altre soci, el cuiner, com s'ha comentat, estarà únicament centrat en l'elaboració dels plats.

Per últim, s'incorpora un Diagrama de Gantt amb les actuacions periodificades durant els propers mesos:

DIAGRAMA DE GANTT ECOGLUT	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost
Sol·licitud pressupostos reforma i aprovació dels mateixos.					
Obres i reforma del local					
Creació de la Societat De Responsabilitat Limitada					
Contacte amb els proveïdors i establiment de tarifes base					
Creació de la carta del restaurant					
Compra dels Actius no Corrents (Mobiliari, maquinària, utilatge i equips informàtics)					
Procés de selecció del personal					
Primer aprovisionament de matèries primeres i mercaderies					
Obertura ECOGLUT					31/08/2016

4.3. Pla de recursos humans

A continuació s'explica la política de personal, on es comentarà la definició de capacitats, l'organització funcional, la dimensió i estructura de la plantilla, la selecció, contractació i formació del personal, i tots aquells aspectes relacionats amb la dimensió humana.

Organització funcional

Com s'ha anat ja explicant, a la part superior de l'organigrama hi ha els dos socis d'Ecoglut. Un serà el cuiner i l'altra el cap de sala i persona que gestionarà els temps. I per sota d'ells dos, hi ha tres empleats, un ajudant de cuina i dos cambrers. Aquest és l'organigrama:

certa confiança, per tal que el tracte amb el client es mantingui en la qualitat màxima. Aquestes persones tindran contractes temporals.

També es contractarà una persona per la neteja del local, a una jornada de 3 hores diàries.

Per últim, anotar que els salaris seran segons conveni, almenys d'inici. A mesura que el negoci funcioni, sí es preveuen revisions salarials.

Política salarial

Així doncs, tal com s'ha comentant, els salaris, marcats segons conveni seran els següents, tenint en compte que Ecoqlut s'engloba en els establiments de restaurants de dues forquilles.

1.- Ajudant de cuina, catalogat com de nivell 4 dins el sector hostaler: sou brut de 1.265,01 €.

2.- Els dos cambrers, catalogats com de nivell 3 dins el sector hostaler: sou brut de 1.366,27 €.

3.- La persona de la neteja, catalogada com de nivell 5 dins el sector hostaler: sou brut a jornada completa de 1.241,24€, i per tant, cobrarà la part proporcional per les tres hores que realitza.

Pla d'externalització de funcions

Els serveis sot-contractats d'inici seran els que es comenten a continuació. Cal citar que no es disposarà d'una assessoria fiscal, donada la llarga experiència d'un dels socis fundadors en aquest sector, i per tant, ell mateix confeccionarà les nòmines i complirà amb les obligacions fiscals.

- Bitronic: servei d'informàtica i qui disposarà el software i equipaments necessaris per al correcte desenvolupament i control del negoci. El cost mensual serà aproximadament de 75€, segons informació telefònica obtinguda de l'empresa, si bé no va accedir a donar informació concreta.

- Securitas Direct España, S.A.U.: manteniment i instal·lació del servei d'alarma. Preu estimat de 40€ mensuals, si bé la companyia no va accedir a donar informació concreta.

5 PLA FINANCER

Aquest és un punt clau del projecte, ja que s'analitza la seva viabilitat i rendibilitat econòmica. Es detallaran les dades previstes durant els primers 3 anys.

En primer lloc, l'empresa que es crearà, ECOGLUT, S.L., tindrà una aportació de capital dels dos socis, de 6.000€ cadascun, creant un total de 12 participacions socials de 1.000€ cadascuna. Per altra banda, la segona injecció econòmica serà de fons aliens, concretament d'un préstec bancari acordat amb l'entitat Banca March, per import de 30.000 €, a retornar en 6 anys, a un interès fix del 5%. (Veure annex 5 el quadre d'amortització del préstec).

La inversió inicial prevista, prèvia a l'obertura d'Ecoqlut, tal com s'anotava al Diagrama de Gantt, passa per tres conceptes principalment:

1.- Reforma del local: el local ja era un establiment d'hostaleria, i els acabats i instal·lacions elèctriques estan en bon estat, tot i que caldrà fer un repàs general de tot, que es pressuposta en 3.000€ més iva.. Sí que és necessari fer unes modificacions a la zona de barra, per tal

d'optimitzar la operativa de feina diària un cop en marxa el negoci, i que donat que requerirà un moviment de la barra i reestructuració de la zona, el pressupost ascendeix a 6.000€ més iva. La resta de canvis s'han de realitzar a la cuina, on es crearà un espai on es pugui treballar còmodament, amb suficient amplitud. A més, s'adquiriran dos cambres frigorífiques noves, una de 0 a 5 graus, la més gran, i l'altra, més petita, de 0 a -18 graus. A més, es comprarà de nou tot l'utillatge necessari, és a dir, estris de cuina de tot tipus. A part dels costos d'adquisició que ara es passen a detallar, hi haurà un cost de 3.500€ més iva per les feines a realitzar al citat espai de cuina. Per últim, s'adquiriran un ordinador, un dues tablets per prendre les comandes, així l'aplicació de software necessària, que com es detallarà més endavant, també requerirà d'un manteniment mensual. El cost d'adquisició del software i dels equips informàtics es preveu en 3.000 €.

Els costos de les inversions en aquests actius no corrents seran els següents:

- Cambra frigorífica (0 a 5 graus), de 2 metres per 2 metres, i que serà bàsica en la optimització dels aliments i garantir el seu manteniment. El preu, obtingut de www.camarasfrigorificass.es, estableix un preu de 2.460,80€ més iva. Es tracta d'una cambra amb un molt bon aïllament, tant a les parets com al sòl, com s'ha dit, per garantir una màxima conservació.

- Cambra frigorífica (de 0 a -18 graus), de dimensions de 1x1 metres, i 2 metres d'alçada, tindrà un cost de 1.078€ més iva.

- Utillatge: es destina a aquest pressupost un import de 3.000 € més iva.

2.- Aquest punt fa referència al mobiliari, ja que farà falta una inversió en taules i cadires, així com en mobiliari variat. S'adquireixen 15 taules i 60 cadires, que serà l'aforament previst al local, 60 persones. El cost pressupostat és de 7.500€ més iva. I a més, una sèrie de mobles i prestatgeries, que es pressuposten en 1.500€ més iva.

3.- Primer aprovisionament de matèries primeres i mercaderies: es fa una previsió d'una primera compra en mercaderies, és a dir, begudes i productes de llarga durada, i matèries primeres, per abastir la primera setmana d'activitat. L'import pressupostat és de 10.000 € més iva.

En total, unes despeses abans d'iniciar l'activitat, pressupostades en 41.038,80 €. Aquestes es cobriran doncs perfectament entre el capital social i el préstec obtingut de l'entitat financera.

A continuació, per tal de quantificar els resultats esperats, es passen a exposar i analitzar tres escenaris de mercat, per veure en cadascun d'ells el punt mort, les vendes previstes i la tresoreria generada.

En cadascun dels tres escenaris següents es calcula un consum de mercaderies i matèries primeres que representa un 30% de la facturació esperada. Posteriorment es diferencien dues dades de despeses variables, essent una primera la que en comptabilitat s'anomena aprovisionaments, que són totes mercaderies necessàries per l'activitat, però que no són purament consum de matèries primeres. A nivell comptable es diferencien en els codis 600/601 per una banda, i per altra el 602 Compres d'altres aprovisionaments. I en segon lloc, la resta de despeses variables fan referències a la part dels subministres que s'han considerat variables.

Posteriorment, s'han enregistrat una sèrie de despeses que es consideren fixes, és a dir, independents de l'activitat.

Finalment, els costos salarials s'ha optat per mantenir-los fixos, en previsió de que les 5 persones que treballen a Ecoglut poden assolir els tres diferents volums de negoci previstos.

Escenari Optimista		Punt Mort Escenari Optimista
Ingressos	375.000,00 €	297.251,07 €
Consum matèries primeres i mercaderies	112.500,00 €	89.175,32 €
Despeses generals variables Aprovisionaments	11.250,00 €	8.917,53 €
Resta despeses generals variables	3.600,00 €	3.600,00 €
Despeses generals fixes (inclou les quotes de devolució de capital i interès del préstec)	37.297,80 €	37.297,80 €
Cost salarial empleats	81.851,70 €	81.851,70 €
Cost salarial 2 socis	76.408,72 €	76.408,72 €
Tresoreria generada	52.091,78 €	0,00 €
% sobre facturació	13,89%	0,00%

En aquest escenari, com s'observa, s'obtidria un marge de tresoreria del 13,89% sobre la facturació, alhora que el punt mort estaria en un volum de negoci de 297.251,07 €.

Escenari Previsible		Punt Mort Escenari Previsible
Ingressos	325.000,00 €	296.355,55 €
Consum matèries primeres i mercaderies	97.500,00 €	88.906,67 €
Despeses generals variables Aprovisionaments	9.750,00 €	8.890,67 €
Resta despeses generals variables	3.000,00 €	3.000,00 €
Despeses generals fixes (inclou les quotes de devolució de capital i interès del préstec)	37.297,80 €	37.297,80 €
Cost salarial empleats	81.851,70 €	81.851,70 €
Cost salarial 2 socis	76.408,72 €	76.408,72 €
Tresoreria generada	19.191,78 €	0,00 €
% sobre facturació	5,91%	0,00%

En aquest escenari, que és el previst, el marge de tresoreria és del 5,91% i el punt mort està en un volum de negoci de 296.355,55€.

Escenari Pessimista		Punt Mort Escenari Pessimista
Ingressos	290.000,00 €	295.460,02 €
Consum matèries primeres i mercaderies	87.000,00 €	88.638,01 €
Despeses generals variables Aprovisionaments	8.700,00 €	8.863,80 €
Resta despeses generals variables	2.400,00 €	2.400,00 €
Despeses generals fixes (inclou les quotes de devolució de capital i interès del préstec)	37.297,80 €	37.297,80 €
Cost salarial empleats	81.851,70 €	81.851,70 €
Cost salarial 2 socis	76.408,72 €	76.408,72 €
Tresoreria generada	- 3.658,22 €	0,00 €
% sobre facturació	-1,26%	0,00%

En aquest escenari, que és el pessimista, no s'arribaria a generar tresoreria positiva, i per tant, requeriria d'un anàlisi profunda per reconduir la situació. Com es llegeix, es requereix almenys d'una facturació de 295.460,02€ per tal de cobrir totes les despeses.

En quant al primer any, la previsió de tresoreria mes a mes és la següent. El negoci obra el 31 d'agost de 2016, i per tant es fa la previsió fins Agost de 2017.

	Entrades Tresoreria (Vendes)	Compres i Aprovisionaments	Subministres variables	Despeses fixes	Cost Personal	Excedent Tresoreria
sep-16	15.000,00 €	4.950,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	- 6.496,52 €
oct-16	20.000,00 €	6.600,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	- 3.146,52 €
nov-16	30.000,00 €	9.900,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	3.553,48 €
dic-16	40.000,00 €	13.200,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	10.253,48 €
ene-17	30.000,00 €	9.900,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	3.553,48 €
feb-17	35.000,00 €	11.550,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	6.903,48 €
mar-17	35.000,00 €	11.550,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	6.903,48 €
abr-17	30.000,00 €	9.900,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	3.553,48 €
may-17	25.000,00 €	8.250,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	203,48 €
jun-17	25.000,00 €	8.250,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	203,48 €

jul-17	20.000,00 €	6.600,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	- 3.146,52 €
ago-17	20.000,00 €	6.600,00 €	250,00 €	3.108,15 €	13.188,37 €	- 3.146,52 €
Total anual	325.000,00 €	107.250,00 €	3.000,00 €	37.297,80 €	158.260,42 €	19.191,78 €

Un cop vistos tres possibles escenaris, així com una previsió mensual de tresoreria del primer any, també s'incorpora una previsió de balanç i compte de resultats a final del tercer any d'activitat, així com a finals del primer i segon any. Per tant, aquí es poden observar els resultats comptables previstos, que difereixen com és evident i degut a l'aplicació de les normes comptables, de l'excedent de tresoreria que es preveu generar en cada exercici. A l'annex 6 doncs, es poden consultar els balanços i comptes de pèrdues i guanys.

Un cop obtinguts els balanços es passa a analitzar la ràtio d'endeutament, la rendibilitat econòmica i la rendibilitat financera.

Ràtio d'endeutament

Mesura la intensitat del deute comparat amb els fons de finançament propis i, d'aquest, dedueix el grau d'influència de tercers en el funcionament de l'empresa. Relaciona la suma dels passius, és a dir, els recursos aliens, amb el patrimoni net.

Aquesta ràtio ens dona la mesura en la qual l'empresa ha utilitzat els recursos financers aliens per a finançar la seva inversió, és a dir, l'actiu. Així, indica l'equilibri que hi ha entre els dos grans grups de fons de finançament, amb la repercussió conseqüent en els beneficis, i l'estabilitat financera de l'empresa. És desitjable que la ràtio d'endeutament oscil·li entorn d'1, ja que això manifesta un cert equilibri entre la presència de recursos propis i de recursos aliens.

Els resultats d'aquesta ràtio per als tres primers anys és:

Ràtio d'endeutament	
Any 1	1,30 €
Any 2	0,72 €
Any 3	0,52 €

S'observa doncs que al primer exercici el resultat de 1,30 indica un excessiu volum de deute, i indica que l'empresa està controlada per tercers. Per tant, es parlaria d'una estructura financera inestable. Però s'inverteix en el segon i tercer any, on els bons resultats fan augment el patrimoni net en relació als passius. Alhora, la tendència d'aquests anys tampoc és la desitjable ja que si bé fa que l'empresa financerament preparada per suportar situacions d'incertesa, també cal a dir que l'entitat té un excés de capitals propis en detriment de la seva rendibilitat i, per tant, no aprofita les possibilitats del crèdit de tercers, com podria fer d'acord amb la seva solvència, és a dir, amb la seva presumpta capacitat de devolució de deutes. Les empreses necessiten endeutament i aquest s'ha de mantenir sempre que el cost que suporta l'empresa pel seu ús –tipus d'interès que paga pels deutes– sigui inferior a la rendibilitat que l'empresa obté de la inversió que ha fet.

Per últim, es procedeix a analitzar la rendibilitat econòmica i financera dels primers tres anys d'existència d'Ecoglut.

	Any 1	Any 2	Any 3
BAIL	20.035,58 €	21.443,98 €	21.852,45 €
BAI	18.635,46 €	20.268,84 €	21.852,45 €
BENEFICI NET	13.976,60 €	15.201,63 €	15.685,36 €
INGRESSOS	325.000,00 €	330.000,00 €	335.000,00 €
ACTIU	59.851,90 €	70.855,36 €	86.701,96 €
PATRIMONI NET	25.976,60 €	41.178,23 €	56.863,58 €
Marge sobre vendes (%)	6,16%	6,50%	6,52%
Rotació de l'actiu	5,43	4,66	3,86
RENDIBILITAT ECONÒMICA (%)	33,48%	30,26%	25,20%
Actiu / Patrimoni net	2,30	1,72	1,52
BAI / BAIL	0,93	0,95	1,00
PALANQUEJAMENT FINANCER	2,14	1,63	1,52
EFFECTE FISCAL	0,75	0,75	0,72
RENDIBILITAT FINANCERA (%)	53,80%	36,92%	27,58%

Analitzant la rendibilitat econòmica, s'observa com la rotació d'actiu té una evolució desfavorable, disminuint del 5,43 del primer any al 3,86 del tercer any. Alhora, el marge sobre vendes s'incrementa lleugerament. Tot plegat fa que la rendibilitat econòmica es vegi disminuïda, tot i moure's amb valor sòlids.

En quant a la rendibilitat financera també va disminuint, ja que si bé l'efecte fiscal és molt constant, com s'ha comentat, la rendibilitat econòmica baixa, així com també ho fa el palanquejament financer, derivat que la relació actiu sobre patrimoni net disminueix durant aquests tres primers anys.

6 CONCLUSIONS

Un cop finalitzar aquest TFG, i analitzats molts factors començant per l'entorn general i específic, continuant per una anàlisi interna, definint el model de negoci, i creant els plans de màrqueting, de recursos i operacions, i el pla financer, la conclusió és que les dades i les xifres demostren grans possibilitats de rendibilitat, sempre que es mantinguin les previsions realitzades.

A la ciutat de Barcelona la paraula crisi va quedant endarrerida, ja que molts sectors han retornat a la senda del creixement. L'empenta generada pel turisme a la ciutat, fa que el sector hostaler i de la restauració visqui moments agradables. I per sobre d'això, com s'ha anat citant, la consciència social de la importància d'ingerir aliments ecològics està creixent de manera exponencial, alhora que si bé la celiaquia cada dia és una enfermetat més estesa, més important és encara que cada dia més moltes per decisió pròpia han decidit treure el gluten de les seves dietes, ja que es ve demostrant que té certs efectes nocius.

Per tant, amb l'entorn actual, i amb la gestió exacta i precisa que s'ha detallat en aquest TFG, es té la certesa que es podria tirar endavant ECOGLUT.

7 VALORACIÓ I AUTOAVALUACIÓ

Aquest TFG ha sigut un repte, que si bé ha costat molt esforç, recompensa un cop es veu finalitzat. Tot i ser un projecte fictici, la veritat és que estic convençut de que amb un cuiner que s'associés amb mi, podríem tirar-lo endavant. Crec que la meua experiència en gestió i assessorament d'empreses, m'ha donat una bona perspectiva del que podria ser aquest negoci. A mesura que he avançat i el TFG s'anava configurant me n'he adonat de la gran feina feta, i de la que em sento orgullós. L'emprenedoria és un repte preciós, i al que molts podríem llançar-nos, ja que fent un bon pla de negoci, i amb una bona gestió, l'èxit és molt possible.

Dedico a la meua dona aquest TFG i el títol d'ADE, ja que ella ha sofert més que ningú les dificultats, sobretot quan la seva salut no ens ha acompanyat i jo he hagut de continuar amb aquest TFG, del qual he demanat ampliació de termini d'uns pocs dies, però que no se m'ha concedit. Però tot i la falta de tacte que sento per part de la UOC, un sobreesforç titànic m'ha permès completar la feina.

Per últim, de cara a continuar endavant amb aquest negoci, considero que caldria aprofundir més fent un més profund estudi de mercat, realitzant algunes entrevistes i obtenint dades menys esbiaixades sobre el mercat.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Llibres

- [1] **Plan General de Contabilidad** (2007). Madrid: Edita Centro de Estudios Financieros.
- [2] **Askanazy, B.** (2007). *Amb gust i sense gluten*. Barcelona: Mina.
- [3] **Rodríguez, A.** (2008). *Vivir sin gluten*. Barcelona: Obelisco.
- [4] **Barreiro, M.L..** (2013). *ZerOgluten*. Barcelona: Grijalbo.
- [5] **Roura, N.** (2015). *Detox Sen para estar sanos por dentro y bellos por fuera*. Madrid: Urano.
- [6] **Campa, F.; Porras, J.M. i Plana, D.** (2015). *Anàlisi d'Estats Financers*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [7] **Guerras, L.A.; Navas, J.E. i Rimbau, E.** (2015). *Direcció Estratègica*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [8] **Alonso, J. i Quintana, E.** (2013). *Impost sobre Societats i Comptabilitat*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Fonts electròniques

- [1] **Acció, agència per a la competitivitat de l'empresa, Generalitat de Catalunya.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 1 d'abril de 2016].

http://coneixement.accio.gencat.cat/web/portal/eines/-/custom_publisher/6UgO/27763614/Guia-practica-de-models-de-negoci-de-referencia
- [2] **Ajuntament de Barcelona.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 14 de març de 2016].

<http://www.bcn.cat/estadistica/catala/index.htm>
- [3] **Bitronic.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 27 d'abril de 2016].

<http://www.lkbitronic.com/>
- [4] **CAAE Servicio de Certificación.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 5 de març de 2016].

<http://www.caae.es>
- [5] **Convenio Colectivo de Hosteleria.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 27 d'abril de 2016].

http://www.ccoo-servicios.es/archivos/catalunya/convenio_hosteleria_interprovincial_2014_2016_castellano.pdf

- [6] **Datos Macro.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 5 de març de 2016].
<http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- [7] **Diari ABC.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 4 de març de 2016].
<http://www.abc.es/catalunya/gente-estilo/20140312/abci-abre-supermercado-ecologico-grande-201403112022.html>
http://www.abc.es/sociedad/abci-oxfam-espana-pais-mas-desigual-ocde-despues-chipre-y-14-veces-mas-grecia-201601181044_noticia.html
- [8] **EuroPages.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 23 d'abril de 2016].
<http://www.europages.es/empresas/Espa%C3%B1a/Mayorista/ecologico.html>
- [9] **Javier Megias.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 1 d'abril de 2016].
<http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- [10] **Mercados del Payés.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 23 d'abril de 2016].
http://www.xarxaconsum.net/es/participa/mercados_de_pages.html?gclid=CjwKEAjwXoG5BRCC7ezIzNmR8HUSJAAre36j7yASvHsqK8hjhFhK4mHo31ZndC1vnQio0ZXYQWD_AB0CBgbw_wcB
- [11] **Nacio Digital.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 30 de març de 2016].
<http://www.naciodigital.cat/noticia/98856/primera/guia/restaurants/sense/gluten/barcelona/certificats/associacio/celiacs>
- [12] **Noticias Jurídicas.** *“Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Vigente hasta el 17 de Junio de 2016).”*
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t1.html
- [13] **Veritas.** [Lloc Web]. Barcelona 2016. [Data consulta: 1 de març de 2016].
<http://www.veritas.com>