



UNIV'09

# ***MEDITERRÁNEA***

**Director ponencia: Prof. Dr. Antonio Moreno Ibáñez**  
Fernando Navarro de Castro  
Rubén Pita Martínez  
Juan Jacobo Hermidas Uzal  
Sergio Achutegui Puerta

## ÍNDICE:

- Por qué Mediterránea
- Proyecto empresarial
- Dimensión social
- Financiación
- Conclusión

## POR QUÉ MEDITERRÁNEA

Mediterránea nace en el contexto de la actual crisis económica que comienza con lo que se llamó la crisis de las “subprime” en el verano de 2007. Para comprenderla tenemos que remontarnos al año 2001 y hablar del mercado inmobiliario.

En 2001 la Reserva Federal de los Estados Unidos de América baja el precio del dinero del 6.5% al 1%, lo que dopa a un mercado inmobiliario en plena expansión. En pocos años el precio real de las viviendas se multiplica por dos en EEUU, que unido a los bajos tipos de interés en los mercados internacionales hacen ver a los bancos cómo su negocio se hacía pequeño. Siendo el tipo de interés bajo (a) y pagando algo por los depósitos de los clientes (b), su margen de intermediación decrecía (a-b). Por lo tanto, deciden hacer dos cosas:

1. Dar préstamos más arriesgados por los que podrían cobrar más intereses.
2. Compensar el bajo margen aumentando el número de operaciones. (1000 x Poco es más que 100 x Poco)

En cuanto a estos créditos más arriesgados, se trataba de conceder hipotecas a un tipo de clientes sin ingresos fijos, sin trabajo y sin propiedades (“NINJA”: *no income, no job, no assets*). A estas personas se les podría cobrar más intereses al haber más riesgo. En ocasiones estas hipotecas se daban por mayor dinero que el valor real de la casa, con la supuesta predicción de que en un mercado inmobiliario, en auge, la casa se revalorizaría. A estas hipotecas se les llamó *subprime*.

En cuanto al aumento de operaciones se dio el caso de que a los bancos se les acabó el dinero y decidieron acudir a bancos extranjeros, creando paquetes (titulización) de hipotecas que incluían hipotecas *subprime* y prime (MBS) y vendiéndoselos a estos bancos extranjeros. Cuando la burbuja inmobiliaria explotó a principios de 2007 con el desplome del precio de la vivienda en EEUU, los “NINJA” dejaron de pagar sus hipotecas *subprime*. Estas se convirtieron en activos contaminados, ya que nadie quería comprar MBS y quien los tenía no podía venderlos; por tanto, nadie sabía quién tenía activos contaminados de las *subprime* y quién no, con lo que los bancos empezaron a no fiarse unos de otros y a no prestarse el dinero. Los bancos ahora no tienen dinero, con lo que dejan de dar créditos e hipotecas. El Euríbor a 12 meses (referencia para las hipotecas fue subiendo, y esto hace que se complique el pago de la hipoteca). Como los bancos no tienen dinero venden sus edificios, sus participaciones en empresas, mejoran las condiciones de los depósitos, y en definitiva como la gente está más apretada por la hipoteca cae drásticamente el consumo en el mercado del país, y todo ello nos lleva al despido de trabajadores y al aumento del índice de paro.

En cuanto a la duración de la crisis se puede decir que es incierta, ya que no se saben qué bancos están afectados por los activos contaminados, (ni siquiera ellos mismos lo saben), por lo tanto no se puede sanear el mercado financiero, tampoco se sabe la dimensión del problema, las cifras varían de 100.000 a 500.000 millones de dólares, y el FMI dice que la crisis alcanza el billón americano (mil millones) de dólares.

Lo importante es que la crisis comenzará a remitir cuando en América las hipotecas *suprime* no pagadas por los "NINJA" se vayan ejecutando, es decir, cuando los bancos puedan vender las casas hipotecadas al precio que sea, mientras esto no ocurra seguirá habiendo una crisis de confianza en el mercado financiero y nadie se fiará de nadie. Mientras dura la desconfianza en el mercado los bancos centrales han ido inyectando liquidez monetaria para que los bancos tengan dinero.

En cuanto a las cifras de paro en España, en Febrero de 2009 la cifra era de 3.327.801 parados, con lo que nos da una variación interanual del 47,1%, es decir 1.065.876 parados más que en 2008. Dentro del número de parados encontramos que 1.400.000 son parados mayores de 35 años. Además el 15% de la población inmigrante está en paro.

Pero los datos más inquietantes se dan en el mercado de las hipotecas y fondos de inversión, ya que hay 35.000 millones de euros en hipotecas en peligro, dos bancos pierden más del 15%, nueve fondos de inversión ya se declaran afectados, y un 3,5% del crédito concedido por las entidades bancarias a través de hipotecas residenciales podría estar en peligro también.

Observando los datos actuales de paro y la desconfianza en el mercado financiero, vemos que el consumo está descendiendo drásticamente. Puesto que las familias deben llevar una política más austera.

Con lo descrito hasta ahora no hemos aportado nada nuevo, pero este grupo lo que ha pretendido es aportar una pequeña solución constructiva. Para ello planteamos un proyecto social y empresarial que sirva como respuesta a la crisis. Nuestro proyecto, *Mediterránea*, consiste en una cadena de restaurantes de comida rápida, pero no sería otra más de las ya conocidas, poco saludables, sino que se trataría de ofrecer menús sanos y baratos encuadrados en la dieta mediterránea.

El motivo principal que nos ha llevado a esta idea de proyecto empresarial es el deseo de ayudar a las personas más afectadas de la situación de crisis actual. Y es que creemos que este afán por aportar algo a la sociedad debe ser el verdadero espíritu del universitario.

## PROYECTO EMPRESARIAL

Antes de entrar en más detalles, es necesario explicar brevemente las bases de Mediterránea. Mediterránea es, como ya se ha dicho, una cadena de restaurantes de comida rápida sana. En concreto, nuestro menú, muy simple, se enmarca dentro de la dieta mediterránea, de ahí el nombre de la empresa. Este menú consistiría en tres primeros platos (ensalada, tortilla de patata y *tostas de pan tumaca* con jamón serrano), tres segundos (filete de ternera o cerdo con patatas y champiñones y merluza a la plancha con patatas) y tres postres (fruta, arroz con leche y pastel de manzana). Por otro lado, las bebidas ofrecidas serían las siguientes: vino, cerveza, agua y zumos naturales.

4

En nuestro público objetivo es posible encontrar a un amplio contingente de personas: desde familias afectadas por la crisis que buscan una comida sana y barata hasta ejecutivos con poco tiempo para comer. ¿Por qué nuestro mercado objetivo es tan amplio? En primer lugar, nuestros precios, aún por concretar, serán bajos, por debajo de los 7 euros una comida completa (primero, segundo y postre). Además, la flexibilidad y la rapidez a la hora de servir nuestras comidas en nuestros restaurantes permiten comer en poco tiempo de una manera sana y natural.

Cabe destacar los motivos por los que nos parece que Mediterránea puede representar un modelo de negocio beneficioso para la sociedad y rentable en tiempos de crisis. Por un lado, el bajo precio del bien que ofrece Mediterránea, sin estar reñido con la calidad, anima a los consumidores, reactivando, a pequeña escala, el consumo. Por otra parte, se trata de un bien esencial y de primera necesidad como la comida (siempre se consume comida independientemente de la coyuntura económica), su demanda no depende del ciclo económico en el que nos encontremos.

Además, volviendo la vista atrás encontramos que tras la Crisis del 29, las pocas empresas que obtuvieron un excedente en este período fueron las dedicadas al sector alimenticio.

Por otra parte, se pretende emplear a personas en paro, en concreto personal de baja cualificación o en franjas de edad de difícil readaptación a otros sectores. En principio, se trata de contratar a personas inmigrantes, independientemente de su edad, y españolas por encima de los 45 años. Como ya se ha dicho, se trataría de personal de baja cualificación técnica, ya que ésta no es necesaria en nuestro modelo de empleo. De esta manera, no sólo se crean nuevos puestos de empleo, sino que éstos son creados para los sectores de población más afectados por la crisis. También se pretende dejar la gestión de la empresa en manos de gente joven, con cierta experiencia laboral.

Cabe concluir este apartado, especificando lo siguiente. En las primeras etapas de Mediterránea, los beneficios crisis serán, lógicamente pequeños, pero, a medida que se vayan desarrollando los planes de expansión, también

se irán ampliando los beneficios sociales de la empresa: mayor número de consumidores y de empleados, y también, a medida que se desarrollen los planes de integración vertical, mayor necesidad de personal dedicado a tareas de gestión.

Pasamos ahora a una explicación más técnica de nuestro modelo de negocio y de los futuros planes de expansión.

Es necesario hacer un pequeño resumen ejecutivo de nuestros objetivos. Como ya se ha dicho anteriormente, con Mediterránea pretendemos proponer un nuevo modelo de negocio con un marcado carácter social sin dejar a un lado la rentabilidad, a través de una cadena de restaurantes de comida rápida sana, basado en la dieta mediterránea. Como se hablará más tarde de la parte social de la empresa, en esta parte nos centraremos en la dimensión empresarial.

Nos parece que la personalidad jurídica que debe revestir Mediterránea en un principio es la de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE). La SLNE se crea como una especialidad de la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada (SRL, SL). Esta nueva forma jurídica ofrece numerosas ventajas para la creación de PYMES (pequeñas y medianas empresas), tanto en los trámites para la constitución de la empresa (pueden realizarse a través de Internet) como beneficios fiscales. Por otra parte, tanto el número de socios (máximo 5) como la sencillez de sus órganos sociales encajan en el modelo de negocio que nos proponemos crear.

Los primeros pasos de Mediterránea serán los siguientes. La primera tienda se abrirá en Zaragoza. Los motivos de la apertura de la tienda en Zaragoza son los siguientes: se considera que la población zaragozana es la más representativa de entre todas las ciudades españolas, de la población urbana de la península. En otras palabras, estudiando el comportamiento de la los habitantes de esta ciudad ante la implantación de un nuevo producto podemos inferir el comportamiento de la población española. En segundo lugar, la situación geográfica de Zaragoza la ha convertido en un excelente nudo de comunicaciones.

Posteriormente, conforme se vayan abriendo nuevos restaurantes, se procederá al desarrollo de los planes de integración vertical. Esta estructura vertical consiste, fundamentalmente, en la integración de todos los factores productivos necesarios en el desarrollo del producto, como pueden ser: huertas, explotaciones ganaderas, etc.

Todos las partes del proceso productivo que no sean lo suficientemente rentables como para mantener su propiedad serán desviadas a empresas subcontratadas, generando a su vez trabajo en las mismas.

Este sistema de integración vertical traería consigo una serie de consecuencias positivas tanto para la rentabilidad de la empresa como para la sociedad. En primer lugar, la integración de los factores de producción no sólo conlleva una disminución de los costes, sino que la existencia de excedentes,

especialmente en el ámbito de la ganadería, reportaría un beneficio debido a la venta de estos excedentes a otras empresas.

Este sistema de los medios de producción facilita los sistemas de control de calidad de las materias primas, lo que implica también un mayor control sobre la calidad de los productos acabados. Dicho de otra forma, al poseer las fuentes de producción de las materias primas utilizadas en el proceso productivo es más sencillo controlar sus propiedades y, como consecuencia de esto, también la calidad del producto que se pondrá a la venta al público.

En cuanto a los beneficios sociales, la propiedad de los factores de producción implica un aumento del número de puestos de trabajo ofrecidos, en distintos sectores, ampliando así el ámbito de actuación de *Mediterránea*.

Otra de las consecuencias más relevantes deducida de estos planes de expansión es el necesario cambio de la personalidad jurídica de la empresa, debido al aumento del capital social de *Mediterránea*. Una forma que parece adecuada es la incorporación de la franquicia para la cadena de restaurantes y la forma de SL para la empresa, ya que esta forma de SL no tiene límite máximo de capital.

## DIMENSIÓN SOCIAL

*Mediterránea* tiene un marcado fin social. Por un lado, creando una estructura que permita mantener unos contactos con y entre los trabajadores. Por otra parte, recolocando laboralmente a los dos sectores más afectados por la crisis, inmigrantes y mayores de 45 años (los cuales han perdido su puesto de trabajo y ahora compiten con los expectantes trabajadores, más jóvenes, más cualificados y más formados en general).

Precisamente, estos dos sectores se encuentran en la actualidad bastante distanciados; esto se debe, en primer lugar a la habitual práctica por parte de los extranjeros de aislarse del resto de la población y vivir, por norma general, en zonas, ambientes, barrios, distintos a la población nacional de cierta edad. En segundo lugar, mientras los hijos de los nacionales ya encuentran con normalidad desde compartir el pupitre en el colegio, hasta jugar un partido de fútbol con jóvenes de otras nacionalidades, sus padres, los afectados por la crisis, y futuros trabajadores de *Mediterránea* no han tenido esta oportunidad.

Por éstas y otras muchas razones, creemos que este proyecto puede servir no ya sólo para mitigar algo la crisis económica, sino como una gran medida de integración social en este nuevo mundo pluricultural y cada vez más globalizado.

En *Mediterránea*, por tanto, desde la creación del primer establecimiento contaremos con programas de integración de sus trabajadores. Nuestro primer objetivo en materia social, será crear unas jornadas de convivencia empresarial. Hoy en día, todos los expertos en técnicas para el desarrollo empresarial, vuelven a destacar que el "factor humano" es fundamental en la estrategia de crecimiento y consolidación de las empresas. Sin embargo, el ámbito laboral, con la presión del día a día, no es el lugar idóneo para desarrollar acciones encaminadas a crear y fortalecer las relaciones humanas. Por tanto para la consecución de estos objetivos nada mejor que las "**Actividades de Convivencia Empresarial *Mediterránea***" -A.C.E.M.- Dichas actividades estarán destinadas no sólo a los propios empleados sino a la familia entera de éstos, tanto para el cónyuge como para los hijos. Estas jornadas, tienen su origen en las grandes empresas norteamericanas, aunque ya podemos hablar de una escasa pero incipiente práctica en nuestro país. Estos eventos pueden ir desde actividades lúdico-deportivas (como paintball, aventura, paseos a caballo, senderismo, multi-aventura...) hasta seminarios de formación de todos aquellos aspectos relacionados con la empresa y la sociedad del momento. La periodicidad de estas jornadas dependerá de las posibilidades de cada momento, aunque consideramos que una duración de un fin de semana trimestral puede ser adecuada. *Mediterránea* se encargará de sufragar los gastos, eso sí, con ayuda del Ministerio de Trabajo e Inmigración, así como del de Educación, Política Social y Deporte.

Tampoco nos olvidamos de la conciliación de la vida laboral con la familiar. Como es sabido por todos, las familias inmigrantes tienen, por norma general, familias numerosas y escasos ingresos, con los cuales hacer frente a los

gastos. Por esta razón, es normal que se vean obligados a trabajar los dos cónyuges. Ciertamente es también que el pretexto de la situación económica cree también esta necesidad en las familias nacionales antes expuestas. Esta coyuntura, puede tener como resultado una desintegración familiar, y puede incluso fomentar actividades y comportamientos, no ya reprochables sino incluso ilegales en los hijos de éstos.

Por tanto, desde *Mediterránea*, tenemos el propósito de que a cada establecimiento le acompañará una **guardería**. Entendemos que este proyecto puede tener un aumento de gastos importante, pero consideramos que es una prestación esencial desde la empresa a sus trabajadores. De esta manera, los padres podrán ir al trabajo con sus hijos, dejarlos en manos de profesionales (también daremos cabida a este perfil de trabajador en nuestra empresa) y recogerlos al finalizar su jornada laboral. Bien es cierto, que puede no ser necesaria una guardería por establecimiento, aunque éstos cálculos y estimaciones se realizarán cuando el proyecto empresarial esté en marcha.

Después de analizar las medidas sociales que desde *Mediterránea* se tomarán tanto a corto como a medio plazo, es conveniente señalar ciertas metas, ya consideradas, sobre actuaciones a un plazo mayor. Somos conscientes, de que el perfil del inmigrante no es homogéneo, y entendemos que muchos de ellos, tienen como objetivo final volver a su tierra con sus familias. Además aprovechando la existencia de los llamados “flujos de inmigrantes continuo” o “networks”, dichas redes de trabajo hacen que los inmigrantes pioneros atraigan otros compatriotas formando un flujo de inmigrantes con un perfil muy similar. Intentaremos aprovechar dichas redes para generar nuevos flujos en dirección opuesta. Como señalaremos en tema de expansión empresarial, tenemos como objetivo llegar, el día de mañana con el esfuerzo de todos, a instalar un *Mediterránea* en todos los rincones del mundo. Por eso, como medidas sociales a largo plazo, consideramos **formar a aquellos trabajadores inmigrantes** con un perfil determinado, cuyo objetivo es volver a su país, para que puedan realizar labores de organización en aquellos establecimientos de nuestra cadena en su patria. Esta aportación la consideramos esencial para *Mediterránea*, ya que sus ideas y aportaciones en un entorno que nadie como ellos conocen, pueden ser fundamentales para el progreso y expansión de *Mediterránea* en el mundo.

## FINANCIACIÓN

Como hemos repetido, *Mediterránea* tiene una clara filosofía social reactivando la economía y el empleo en esta época de crisis. Como es lógico esto requiere un esfuerzo en inversión de trabajo, tiempo y dinero. De lo único que carece nuestro grupo es de esto último, que al mismo tiempo es lo primero.

Para solucionar este inconveniente empezamos pensando en la posibilidad de conseguir financiación externa con la introducción de capital de riesgo o inversores privados pero nos dimos cuenta que ello podría, muy posiblemente, desvirtuar el fin social de la empresa. Las únicas soluciones viables que encontramos -una vez rechazada la entrada de capital de riesgo- eran acudir a un préstamo bancario (que nos seguía planteando problemas, esta vez en forma de avales) o a las ayudas y subvenciones públicas.

En esta solución vemos, además de una gran idea para que fructifique nuestra propuesta, la aportación (recíproca) de la sociedad a *Mediterránea*.

Llegados a este punto nos fijamos especialmente en las posibilidades que nos ofrecían la Cámara de Comercio de Zaragoza y el ICO (Instituto de Crédito Oficial). Del gran abanico de posibilidades que se desplegó la que más se ajustaba a nuestras necesidades era la “Línea ICO Emprendedores”.

Esta subvención nos permitiría financiar el 90% del proyecto de inversión neta (IVA y otros impuestos excluidos) o 200.000 euros por cliente y año, ya sea en una operación o en varias. Todo ello con un periodo de amortización de, hasta, 7 años sin carencia o con un período de carencia del principal de 2 años (algo asequible ya que *Mediterránea* podría tener beneficios en un plazo de dos o tres años). El tipo de interés es TAE y las Entidades de Crédito no podrían cobrarnos cantidad alguna en concepto de comisiones, tales como apertura, estudio o de disponibilidad.

Por último, otra ventaja de esta ayuda es compatible con las ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas u otras Instituciones, debiendo respetar los límites máximos en cuanto a la acumulación de ayudas pública establecidas por la Unión Europea.

Aunque este último apartado no tenga mucho que ver con el tema del Foro Univ 2009, hemos querido añadirlo para demostrar la viabilidad de esta solución, que como muchas otras aparecerán en estos momentos en los que la falta de recursos se suple con la originalidad y fuerza que debe aportar el espíritu universitario.

## CONCLUSIÓN

Las épocas de crisis son tiempos de cambio. Con *Mediterránea* nos proponemos ilustrar la posibilidad de aprovechar las oportunidades que presentan estos momentos de dificultad. Al mismo tiempo, pretendemos instaurar un modelo de negocio estable en el medio y largo plazo que sirva de referencia para otros emprendedores y empresarios.

Finalmente, nos gustaría señalar que han sido las decisiones equivocadas, erróneas y faltas de ética las que nos han empujado a una crisis como la actual. *Mediterránea* busca ser un foco de claridad, ética, valores al servicio de la sociedad, que sirva para remontar estos malos momentos y ejemplificar. Rentabilidad y dimensión social ni se excluyen, ni se contraponen, sino que pueden complementarse de una manera muy fructífera.