

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE GANDIA

GRADO EN GESTIÓN TURÍSTICA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**“Plan de empresa para la apertura de un
restaurante circuito-sensorial de gastronomía
internacional en la ciudad de Barcelona”**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autora: GARA SOTOS SEVILLA

Tutora: ESTEFANÍA OSORIO ACOSTA

Gandía, 2019

RESUMEN:

Este trabajo final de grado presenta un plan de empresa para, a través de una estrategia de diferenciación, estudiar la posibilidad de crear un negocio de restauración en la ciudad de Barcelona. La idea es intentar transmitir al cliente una nueva forma de viajar sin desplazamiento, degustando platos típicos de todas las partes del mundo, mientras conocen gente y disfrutan de un ambiente único, cálido y distendido. Para el consumidor esto supone la oportunidad de poder disfrutar de nuevas experiencias inolvidables y memorables, comer sano, recibir un buen trato, disfrutar degustando, construir nuevos recuerdos, y buen ambiente, además de proyección de su imagen en los demás, estatus, auto proyección personal y satisfacción social. Para ello se ha estudiado el entorno y se han simulado **dos escenarios**. Los resultados obtenidos parecen corroborar su viabilidad.

PALABRAS CLAVE:

Empresa, restaurante, cultura, gastronomía, turismo

ABSTRACT:

This final degree project presents a business plan to, through a differentiation strategy; study the possibility of creating a restaurant business in the city of Barcelona. The idea is to try to transmit to the client a new way of traveling without displacement, tasting typical dishes from all over the world, while they meet people and enjoy a unique, warm and relaxed atmosphere. For the consumer this means the opportunity to enjoy new unforgettable and memorable experiences, eat healthy, receive a good treatment, enjoy tasting, build new memories, and good atmosphere, as well as projection of their image in others, status, self-projection personal and social satisfaction. For this, the environment has been studied and **two scenarios** have been simulated. The results obtained seem to corroborate its viability.

KEY WORDS:

Business, restaurant, culture, gastronomy, tourism.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos	4
1.2 Metodología	5
1.3 Etapas y desarrollo del TFG.....	5
1.4 Logros y limitaciones	6
2. MARCO DEL MODELO DE NEGOCIO	6
2.1 Introducción	6
2.2 Idea de negocio y ubicación.....	8
2.3 Constitución de la sociedad.....	10
2.4 Análisis del entorno	10
2.4.1 Análisis PESTEL	12
2.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter	17
3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	21
3.1 Misión	22
3.2 Visión.....	22
3.3 Objetivos	22
3.4 Valores y códigos éticos	23
3.5 Plan de comercialización:	23
3.6 Estrategias de comunicación:	25
3.7 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	27
4. PLAN DE OPERACIONES	28
4.1 Definición del producto gastronómico	28
4.2 Determinación de precio	30
4.3 Procesos internos	31
4.4 Relación empresa-cliente	32
4.5 Estructura organizativa	34
5. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO	35
5.1 Objetivos de ingresos.....	35
5.2 Costes de explotación	36
5.3 Plan de inversión	38
5.4 Plan de financiación.....	40
5.5 Pérdidas y ganancias.....	41
5.6 Balance de situación	42
5.7 Indicadores	43

5.7.1 Indicador de rentabilidad	43
5.7.2 Indicador de endeudamiento	43
6. CONCLUSIONES	44
7. BIBLIOGRAFÍA	45
8. ANEXOS	
Anexo I. Manual de funciones	
Anexo II. Fichas de producción y hojas de coste	
Anexo III. Desglose de bienes tangibles	
Anexo IIII. Desglose de maquinaria	

Índice de imágenes

Imagen 1: Espacios del local	9
Imagen 2: Ubicación del local	9
Imagen 3: Logo del restaurante	10
Imagen 4: Modelo 5 fuerzas de M. Porter.....	17
Imagen 5: Organigrama de la estructura organizativa	34

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen análisis PESTEL	16
Tabla 2: Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	27
Tabla 3: Previsión de ventas.....	36
Tabla 4: Costes de las materias primas	37
Tabla 5: Costes de la mano de obra	37
Tabla 6: Inmovilizado intangible	38
Tabla 7: Inmovilizado tangible.....	38
Tabla 8: Total de tangibles e intangibles.....	39
Tabla 9: Amortizaciones	39
Tabla 10: Préstamo método francés.....	40
Tabla 11: Cuenta de resultados.....	41
Tabla 12: Balance de situación	42

1. INTRODUCCIÓN

Este plan de empresa es una idea de negocio diseñada para ofrecer al comensal una experiencia única en la que degustar platos típicos de todo el mundo sin tener que salir del país o de la ciudad.

Con ello intentar transmitir al cliente una nueva forma de viajar degustando platos típicos de todas las partes del mundo, mientras conocen gente y disfrutan de un ambiente único, cálido y distendido. Para el consumidor esto supone la oportunidad de poder disfrutar de nuevas experiencias inolvidables y memorables, comer sano, recibir un buen trato, disfrutar degustando, construir nuevos recuerdos, y buen ambiente, además de proyección de su imagen en los demás, estatus, auto proyección personal y satisfacción social.

Con el modelo de negocio se pretende obtener beneficios intangibles como el placer sensorial que estimula los sentidos, placer visual gracias a la presentación de los platos y la decoración del local y gastronómico tras su degustación. Libertad para poder elegir los platos que más gusten de la carta; Comodidad al no tener que cocinar y recoger; Emocional al sentirse acompañado por otras personas, disfrutar de la conversación y vivir ese momento en un entorno que inspira felicidad; Estatus social a través del cuidado y calidad de los detalles, pero sin solemnidad.

Además, se encontraría en Barcelona, una ciudad con 5.609.350 habitantes en el año 2018 (INE, 2019) , y que en ese mismo año recibió la cifra de 15,8 millones de turistas (La Vanguardia, 2019), que, cuenta con aproximadamente 7400 bares y restaurantes (elPeriódico, 2019). Pero que aún no cuenta con un restaurante de estas características, por lo que sería una experiencia diferente, con la que se pretende comunicar el producto al consumidor con modernidad, innovación, estilo y empatía, humanidad y respeto por todas las culturas. Una estrategia de diferenciación basada en una forma de ver premiada la singularidad. Lo que hace que el restaurante se diferencie del resto contando con la mejor calidad posible en un estilo cómodo y casual.

También es interesante conocer que es lo que motiva a los clientes a optar por este restaurante en lugar de por la competencia, por ello hay que estudiar su comportamiento de compra y ver qué es lo que lleva a elegir un restaurante u otro, así como identificar a los líderes de opinión de cada grupo ya que serán estos los que después influyeran a más gente para acudir o no al local.

Los factores personales y psicológicos, como el concepto de uno mismo, la percepción que tiene cada uno del mundo, la cultura, los viajes, influyen mucho para saber si los individuos asistirán al restaurante o no.

1.1 Objetivos

El objeto que se trata de conseguir a través del TFG es conocer la viabilidad, novedad, y atractivo, de abrir un restaurante internacional a través de un circuito gastronómico sensorial, aportando tradiciones y nuevas culturas a los comensales.

Para alcanzar este objetivo principal, primero se ha de conseguir una serie de objetivos secundarios, los cuales se irán desarrollando a lo largo del trabajo en distintos puntos. Estos son los siguientes:

- Analizar el entorno y la competencia, así como los factores que pueden llegar a condicionar la apertura del restaurante.
- Comprender el marco legal para el emprendimiento, así como los requisitos necesarios para la apertura del restaurante en la ciudad.
- Conocer el público objetivo que atraerá el restaurante y diseñar estrategias que se adapten a este público mediante el marketing mix.
- Definir procesos y operaciones para la planificación diaria y periódica de la empresa.
- Seleccionar la forma jurídica más apropiada que se adapte a la cultura de la empresa, a sus necesidades y a las del personal.
- Definir gastos e ingresos para conocer la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y riesgo. Tras la consecución de los objetivos específicos se podrá conocer si la apertura del restaurante es viable, así como novedosa y atractiva para emprender el negocio.

1.2 Metodología

La metodología aplicada consta de varias fases, en primer lugar, la selección y búsqueda de información relevante para poner en marcha el negocio, consultando fuentes secundarias y por supuesto, comprobando su veracidad y su utilidad.

Se han aplicado varios modelos de análisis, como son el análisis de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), tanto a nivel nacional, como a nivel **provincial** para conocer el macro entorno, así como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, para conocer el micro entorno. Posteriormente, se estudiará la situación de la empresa con el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), se conocerá lo que implica la realización del restaurante en la ubicación escogida.

Finalmente, cabe destacar que se ha aplicado la técnica “Business Plan” para desarrollar las distintas etapas de trabajo: plan de comercialización, plan de producción y plan económico-financiero.

1.3 Etapas y desarrollo del TFG

El TFG consta de siete apartados que a su vez cuentan con sub-apartados.

En el primer apartado, se hace una breve introducción con los objetivos que tenemos para este plan de empresa, así como la metodología empleada para la realización del mismo, las etapas de las que consta y finalmente los logros y las limitaciones que han surgido tras su finalización.

En el segundo apartado, se desarrolla el marco del modelo de negocio, que a su vez cuenta con una introducción y seguidamente la principal idea de negocio, la constitución de la sociedad y el análisis del entorno mediante los análisis PESTEL y las cinco fuerzas de M. Porter.

A continuación, en el tercer apartado se ha llevado a cabo la definición de la estrategia de comercialización, mediante los sub-apartados de misión, visión, valores, objetivos, y el análisis DAFO. También se ha desarrollado el plan de comercialización, con sus estrategias de comunicación.

En el cuarto apartado se desarrolla el plan de operaciones, donde se define el producto gastronómico, los costes de producción, así como los procesos internos y la relación de la empresa-cliente además de la estructura organizativa.

Seguidamente, en el quinto apartado se elabora el plan de viabilidad económico-financiero, con el plan de inversión y financiación, objetivos de ingresos, pérdidas y ganancias, balance de situación y los indicadores de rentabilidad y endeudamiento.

Finalmente, en se detallan las conclusiones, en el sexto apartado, y seguidamente, en el séptimo apartado, el TFG concluye con la bibliografía.

1.4 Logros y limitaciones

Tras la finalización del trabajo, los resultados conseguidos han sido dar cumplimiento a los objetivos propuestos al inicio del mismo. Tras la definición de los posibles gastos e ingresos, se ha conseguido prever una cierta rentabilidad, lo que contribuiría a lograr el éxito con viabilidad de la puesta en marcha del negocio. Si bien, hoy por hoy, tanto la situación económica como el marco legal para el emprendimiento son favorables a su puesta en funcionamiento, se debe tener en cuenta de que se trata de un sector muy dinámico, un mercado – el de la restauración- altamente volátil (la duración media de las inversiones en restaurantes es de 3 años) y se debe tener en cuenta la dificultad para predecir objetivamente las cifras de negocio que finalmente se han adoptado, incluso la novedad en sí misma del modelo de negocio. Por tanto, se deben tomar estos resultados con cierta precaución.

2. MARCO DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1 Introducción

a) Relación entre patrimonio cultural alimentario y el turismo y su importancia

Actualmente la alimentación de un país es muy importante para el turismo, convirtiéndose así en patrimonio cultural en muchos casos. La cultura alimentaria de un país es imprescindible para todos los turistas que lo visitan, ya que permite adentrarse más en su gastronomía.

La cultura alimentaria abarcaría los productos locales, así como las técnicas de elaboración del mismo. También las creencias y valores, las costumbres y los usos, así como las formas de consumo. Esta cultura se ve como una forma de acercarse a la población local y, para éstos, es tener sentimiento de permanencia a un colectivo.

El patrimonio cultural alimentario es un instrumento muy eficaz para el desarrollo del turismo en un determinado territorio, tanto que, en numerosos casos, es la compra de alimentos lo que el turista se lleva de recuerdo.

Una de las características más diferenciales de una región es su gastronomía, es por ello por lo que con este restaurante se pretende fusionar una mezcla de culturas y ofrecer al comensal una experiencia única en la que degusta platos típicos de todo el mundo sin tener que salir del país o de la ciudad.

Los rasgos clave que pretende comunicar el producto al consumidor son principalmente modernidad, innovación, estilo y empatía, humanidad y respeto por todas las culturas,

con personas sin prejuicios y con ganas de conocer y experimentar nuevos platos y culturas diferentes.

b) Fundamentos del turismo experiencial

El turismo experiencial es un modelo de turismo donde el turista se encarga de disfrutar del lugar conectando con su cultura, su gente y su historia. Mostrando experiencias que enseñen a los turistas algo auténtico y personalizado

Las experiencias cada vez forman más parte del producto turístico, ya que ahora solo la oferta de servicios o de productos ya no es suficiente para satisfacer al viajero. El turismo experiencial está cada vez en más auge y adquiere más importancia ya que se vincula con el bienestar y la satisfacción psicológica del viajero. Una experiencia de viaje es lo que ofrece realmente al turista ese recuerdo y hace que se adentre en el país o en la región de una manera única, nueva y auténtica, lo que le permite entender mejor el sitio visitado.

Esto hace que aparezcan nuevos paquetes turísticos y nuevos modelos de negocio.

Aplicando el turismo experiencial a nuestro restaurante significa que contiene beneficios emocionales como el placer gastronómico, que estimula los sentidos, placer visual gracias a la presentación de los platos y el local, poder elegir los platos que más gusten de la carta, no tener que cocinar y recoger, sentirse acompañado por otras personas, disfrutar de la conversación y vivir ese momento en un entorno que inspira felicidad. Todo esto llega al consumidor a través de los platos, el trato, la comida, la calidad, la gente, el ambiente, la música, la decoración, y la organización de todos estos elementos para constituir un producto único y diferente.

La comida siempre se ha tenido en cuenta como factor de sociabilidad, y comer siempre ha creado vínculos estrechando relaciones sociales, que se amplifica cuando se desarrolla en lugares de ocio y/o esparcimiento. La principal utilidad que se deriva de la experiencia recreada para el cliente es que esta experiencia le permite degustar comida típica de otros países, sin necesidad de desplazarse, comer sano, conocer otras culturas y otras personas.

c) Modelos actuales de negocios de restauración

Actualmente existen numerosos modelos de negocio de restauración, cada uno adaptado a un segmento diferente de clientes. Las ciudades cada vez cuentan con una oferta más variada, entre las que destacan:

La tendencia en alimentación sana, donde el cliente busca evitar grasas, con una oferta gastronómica vegetariana y vegana y mayor información nutricional en las cartas.

Una oferta orientada a satisfacer la diversión y la experiencia además de alimentarse, tener una experiencia gastronómica y sensorial, como los restaurantes pop up, con factores sorpresa y chefs haciendo gastro-tours.

Cabe destacar los modelos de bares y restaurantes de mercado, donde ya no solo se compran alimentos, sino que también hay espacios destinados para comer allí mismo.

También los restaurantes de comida tradicional, más informales, al contrario que los de nueva cocina, más caros y más sofisticados que los anteriores.

Otro modelo actual de restauración muy consolidado es el de comida rápida, como las franquicias especializadas en hamburgueserías, montaditos, taperías, pizzerías, heladerías y otros.

Asimismo, en los últimos tiempos se han creado nuevos modelos de negocio como son las pizzas al corte, *smoothies*, crepes, helados naturales o poke.

Además, está en auge el “*Take away*”, cada vez son más los locales que distribuyen sus alimentos a domicilio o cuentan con autoservicio.

2.2 Idea de negocio y ubicación

El tipo de empresa de restauración que se ha escogido para desarrollar es un restaurante comercial que contaría con unas características especiales para crear un modelo de negocio novedoso e innovador que marcará la diferencia en el sector.

El concepto de producto se ha definido como un circuito sensorial con experiencias gastronómicas basadas en la degustación única de los platos más trascendentes de cada continente.

Se trata de un concepto ideal para grupos (grupos de turistas, asistentes a congresos, eventos, etc.) puesto que el hecho de que sean personas ya unidas por una determinada motivación común facilita uno de los atributos que se pretende reforzar como es el fomento de las relaciones interpersonales, es decir, la interacción entre comensales, fomentando la comunicación entre ellos y compartir información., abiertas e inclusivas.

La elección de la ubicación es un proceso complejo ya que la localización del restaurante puede marcar la diferencia a la hora de tener éxito o no. Es importante hacer una buena elección de la ubicación y que ésta sea la idónea, ya que una buena localización reducirá el esfuerzo físico, económico e intelectual del público objetivo seleccionado y porque tanto la ubicación como el concepto han de estar en sintonía.

Es importante tener en cuenta la situación actual de la zona escogida, así como los focos de mayor actividad, los motores de atracción de la zona, los movimientos del tráfico rodado y a pie y la identificación de las barreras de accesibilidad.

Aparte de la zona, el local también ha de cumplir unos requisitos físicos apropiados para el tipo de restaurante que se quiere desarrollar en función del concepto en lo referido a la dimensión de éste, el reparto de espacio, el número de fachadas y visibilidad, la reglamentación municipal (salida de humos, basuras, licencias, ruidos...), el precio de los alquileres y las inversiones previsibles.

Por ello, la localización perfecta para un restaurante de esta índole sería una gran ciudad como Barcelona, y en un lugar bastante transitado, como sería el barrio Gótico. Se ha pensado como modelo ideal en un local situado en la calle Nou de Sant Francesc número 5, donde se dispone de un edificio de 3 plantas que cuentan con 682m², es luminoso, soleado, tranquilo, tiene buena ventilación, buenas vistas, suelos de gres y cuenta con amplios espacios.

Imagen 1: Espacios del local

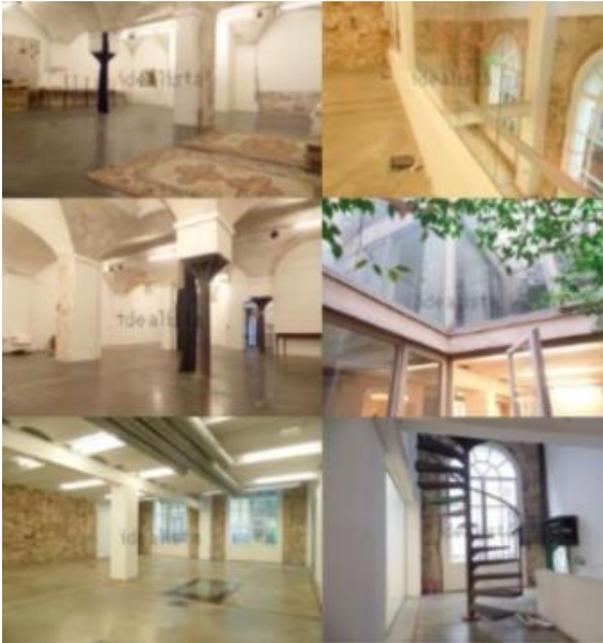
Fuente: [idealista.com](https://www.idealista.com)

Imagen 2: Ubicación del local

Fuente: [google.es/maps](https://www.google.es/maps)

La distribución de este local facilita la idea de negocio ya que consta de tres plantas. Por tanto, la idea es que, en cada planta, el comensal se encontrará con diferentes servicios y experiencias. Lo que se trata de ofrecer es una especie de tour gastronómico por el restaurante.

El tour comienza en el piso superior o terraza, donde se situará una barra con taburetes además de una zona *chill out* en la que los clientes podrán disfrutar de una gran variedad de cócteles internacionales como bienvenida y puesta en marcha del tour gastronómico.

Una vez hayan acabado en esta zona, pasarán a la planta inmediatamente inferior (segunda planta) en la que encontrarán una gran oferta de entrantes de todo el mundo. Cuando terminen en esta planta, pasarán a la primera planta, dónde encontrarán diversos platos principales mundiales. Finalmente acabarán esta experiencia en la planta cero, donde se les ofrecerán diversos postres propios de cada país.

Todas las zonas y áreas estarán amenizadas con música de ambiente a un volumen bajo para no molestar a los comensales, y ambientadas en diferentes países del mundo. El restaurante será tipo Buffet y las raciones de cada plato, a excepción de los cócteles, serán tamaño degustación, es decir, tendrán un tamaño reducido para que de esta manera el comensal tenga la oportunidad de probar muchos más platos.

Un elemento importante del concepto será “el guiado” de los comensales a través del circuito con objeto de predefinir un tiempo máximo de exposición al producto de cada persona y que realmente sea “fluido”. También la dinamización de actividades, así como los elementos de mobiliario han de estar acorde con este nuevo concepto.

Se prevé que el local, ya que está situado en el barrio Gótico, tenga una gran afluencia de clientes, tanto de locales como de turistas, no solo los que se encuentren o vivan en zonas cercanas, si no que se ha de intentar que acudan comensales de todas partes comenzando por nuestro público objetivo preferente.

2.3 Constitución de la sociedad

El tipo de actividad de esta empresa según los códigos y clasificación de IAE/CNAE es 5610- Restaurantes y puestos de comidas. En cuanto a la forma jurídica que más se adecua a este negocio se considera que la forma jurídica más idónea es una sociedad limitada, ya que no hay un límite mínimo de socios, nos permite preservar el patrimonio personal y el capital mínimo que hemos de tener disponible es de 3000€, es decir, un desembolso inicial menor para constituirlo. Además, los socios pueden ser tanto trabajadores como capitalistas.

El nombre de la sociedad es “explora” ya que el recorrido que realizan los clientes es para explorar y conocer nuevos lugares y culturas a través de la degustación.

Explora también es el nombre del restaurante, por ello, como parte de la estrategia de diferenciación y posicionamiento se ha decidido crear como marca, uno de los principales elementos del concepto, este logotipo a través del cual llega a los clientes la expresión gráfica de lo que sería el restaurante. Asimismo, el nombre es similar a la expresión inglesa para el mismo concepto: “explore”.

Imagen 3: Logo del restaurante



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la justificación del grafismo y logotipo elegido, se ha decantado por los colores amarillo y azul. Esta elección se debe a que el azul transmite confianza y fuerza y amarillo porque transmite felicidad, diversión, optimismo y hospitalidad. Las formas del cuchillo y el tenedor representan que es un negocio de comida, y esa “O” tan grande simula un plato a la vez que el mundo, ya que como se ha ido repitiendo, lo que se ofrece es un circuito sensorial con experiencias gastronómicas a través de la degustación de los platos más representativos de los continentes.

2.4 Análisis del entorno

Barcelona y Madrid son el epicentro del boom gastronómico actual. Cada vez son más los restaurantes que se abren en las grandes ciudades del país, se inauguran restaurantes a pasos agigantados, con el inconveniente de que el espacio es siempre el y son muchos los que entran en este negocio y muchos los que también cierran.

El número de trabajadores en el sector de la hostelería (alojamiento y restauración), en 2017, ha superado los 1.6 millones en nuestro país, de estos, 166.500 correspondían en

2017 a las cadenas asociadas a Marcas de Restauración. (Anuario de la restauración organizada en España, 2018)

Al igual que en Barcelona y Madrid, España en general y sus ciudades más grandes como son Valencia, Sevilla o Bilbao. también crecen en el sector de la restauración, con una tasa de crecimiento interanual del 4,9%, (FEHR, 2019)

Entre los años 2001 y 2013 el empleo vinculado al sector turístico supuso una media del 10,9 por ciento del total de puestos de trabajo en España. En esta etapa de expansión económica los puestos de trabajo en las actividades hosteleras (restauración y alojamiento) fueron los que registraron un mayor incremento.

En España, la restauración es el segundo sector con más peso, por detrás de la alimentación, siendo la mayor facturación los restaurantes de comida rápida

Los españoles aumentaron en 2017 sus salidas a bares y restaurantes y gastaron más en cada visita. En concreto, las ventas del sector se incrementaron un 2,5% el año pasado, hasta los 36.024 millones de euros. (Group, 2018)

Además, una ventaja para nuestro negocio es que cada vez son más los locales que incorporan el servicio a domicilio, ya que es más cómodo y rápido pedir que ir directamente al local. Cada vez son más jóvenes los que optan por esta opción, por lo que muchos locales incluyen este servicio, y nuestro restaurante solo ofrece servicio de comidas y cenas para consumir en el local, no para aquellos que deseen realizar encargos a llevar, lo que es un factor algo positivo ya que no afecta a nuestro público objetivo.

En el país, lo que priman son los restaurantes de comida italiana, así como las hamburgueserías, siendo los locales de desayunos y almuerzos los que más índice de consumo presentan. Este índice también se ve aumentando en los fines de semana.

En Barcelona la gastronomía se entiende como un servicio que ha de ser de muy buena calidad y proporcionar salud. De hecho, en la ciudad no se ha notado apenas cambio con la crisis económica o los recientes atentados, incluso se podría decir que el sector ha mejorado en la ciudad en los últimos tiempos.

El porcentaje de visitas a páginas de restaurantes barceloneses crece un 7,6% anual, mientras que las visitas a páginas de lugares de interés y experiencias en la ciudad crecen un 0,1% anual y los alojamientos caen un -7,8%. (Tripadvisor, 2018)

En la ciudad, el ticket medio más consumido se sitúa en los 29 euros, mientras que la cocina favorita de barceloneses y turistas de la zona sigue siendo la mediterránea, seguida de cerca por la japonesa. Las cenas del sábado siguen siendo las favoritas para disfrutar de un restaurante, así como los días clave en el sector, como Sant Jordi o San Valentín. (Tenedor, 2018)

En definitiva, en España, el sector de la restauración se encuentra en gran auge, así como en la ciudad de Barcelona donde cada vez son más las reservas a restaurantes y existe gran cantidad de afluencia de personas, tanto turistas como locales, a los que también le gusta la innovación, degustar nuevos productos, y experimentar saliendo de lo establecido como son los locales de comida rápida o la restauración convencional.

2.4.1 Análisis PESTEL

Este análisis es una herramienta que nos permite conocer el entorno general al que nos enfrentamos a la hora de montar la empresa, para ver si está en crecimiento o en declive, así como la posición potencial que se encuentra el negocio. Esta herramienta se desarrolla a través del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Entorno político:

El factor político es esencial para la constitución del restaurante ya que la política rige la vida de los ciudadanos. Lo primero que hay que tener en cuenta es el estado en el que vamos a constituir nuestro negocio.

Las bases de la política española están marcadas por el Artículo 1 de la Constitución:

“1. España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. 2. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado. 3. La forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria”.

El restaurante Explora estará situado en Cataluña, una de las 17 comunidades autónomas de España, más concretamente en Barcelona, la capital de la comunidad autónoma. Entre el gobierno de Cataluña y el de España actualmente la situación es tensa tras el acto inconstitucional de declaración unilateral de independencia que tiene lugar en la Cámara Parlamentaria de Cataluña en octubre de 2017 y la aplicación por el Gobierno del Artículo 155 y consecuente intervención de la Autonomía. Así pues, esta tensión ha afectado sobre todo a las empresas de Cataluña, pero también a las de toda España y a la sociedad en general.

La situación política actual es de cierta incertidumbre, ya que después de varios años de la mayor crisis vivida por el mundo occidental, el país tiene unas secuelas muy importantes como una tasa general de desempleo del 14,3%(2018) y una deuda pública del estado que ya se sitúa en el 100% del PIB.

Entorno económico:

El turismo es una de las actividades económicas más relevantes de la economía española, es un importante pilar en el crecimiento económico. España es una de las primeras potencias receptoras de turistas a nivel internacional y en la actualidad es la tercera economía que mayor número de turistas recibe, tras Francia y Estados Unidos.

Respecto al Producto Interior Bruto (PIB) de España, la variación interanual en 2018 ha sido del 2,7%.

La ciudad de Barcelona ha ido experimentando un crecimiento positivo de turistas desde antes de la crisis, con un crecimiento interanual de 6,9% (La Vanguardia, 2019) y las previsiones de cara a los próximos años son positivas. Al ser la segunda ciudad más importante de España y una de las que más turistas recibe a lo largo del año, la crisis no afecta de forma tan negativa al negocio.

Si hablamos del clima de confianza de los empresarios respecto a Cataluña, se puede afirmar que, debido a la tensión política, la presión social y la incertidumbre política respecto al independentismo ha provocado que el índice de confianza empresarial haya caído un 0.2% en el segundo trimestre de 2019, mientras que en el resto de España ha aumentado un 0.3% (INE, 2019)

Entorno social:

Barcelona se encuentra dividida en 10 distritos, que a su vez se dividen formando un total de 73 barrios, siendo los más destacados: Barceloneta, un barrio de ubicación excelente y con cantidad de historia. Es de los más tradicionales, antiguamente de pescadores y próximo a la costa. También Eixample, de los más característicos de la ciudad por su estructura cuadrangular y sus avenidas y edificios emblemáticos. El Borne también es otro de los más destacados de la ciudad por ser céntrico y cargado de vida nocturna, un lugar con mucha demanda y turismo. O el barrio de Gràcia, con un estilo independiente, bohemio y auténtico. Pero el considerado el corazón de la ciudad es el barrio Gótico, el escogido para nuestro restaurante, trazado de calles medievales y estrechas que le hacen tener un encanto particular con muchos de los iconos de la ciudad como Las Ramblas, o la Catedral de Barcelona, por lo que es transitado por cantidad de personas diariamente.

El objetivo de esta división por distritos es articular y reforzar los procesos de participación ciudadana y conocer las necesidades y las características propias de cada lugar, ya que Barcelona es una ciudad multicultural.

Encontramos en cada barrio diversidad de poblaciones, culturas y perfiles personales de todos los rincones del mundo. Esto ha hecho posible la difusión de otras formas de expresión artísticas que inundan la ciudad y sorprenden a ciudadanos y visitantes. Barcelona es una ciudad que ha ido creciendo y su red de comunicaciones permite tener a la población conectada entre sí.

En Barcelona hay gran variedad de museos, galerías, espectáculos al aire libre, y eventos donde la música, el teatro y la danza tienen un rol protagonista. La ciudad ofrece una gran diversidad de actividades de ocio. Por suerte, en España la cultura gastronómica es muy importante y se tiene una importante afición por comer fuera de casa y además se valora mucho la comida de calidad. A diferencia de otras culturas, salir a comer se ve como una actividad cultural y de disfrute.

Entorno tecnológico:

La tecnología es un factor que tiene una influencia relativa a la hora de desempeñar la actividad empresarial. En función de la tecnología y de lo accesible que sea podremos ofrecer extras o servicios específicos que añadirán valor a nuestra propuesta. La digitalización en el sector de la restauración también está muy presente, ya que muchas de las reservas que se producen en los restaurantes están realizadas con los teléfonos móviles, donde también además el cliente tiene la oportunidad de detenerse a leer opiniones de otros clientes antes de reservar, ya que son de gran influencia a la hora de decisión de reserva.

Debido al entorno en el que se encuentra el sector empresarial en el que se va a trabajar desde Explora, las innovaciones tecnológicas en el ámbito de la cocina de los últimos

años pueden ser un factor a tener en cuenta. Estas innovaciones han supuesto cambios importantes en los modos de producción y de comunicación/promoción principalmente.

Gracias a las nuevas tecnologías y a Internet, el acceso a información a tiempo real acerca de los competidores, la situación del mercado y a todo tipo de datos, es mucho más sencilla. Esto también influye en el momento de llegar a los consumidores y clientes de nuestro producto, ya que esto es una oportunidad para acceder a un mercado mucho más amplio. Hay que tener en cuenta que esta accesibilidad de los consumidores a todo tipo de información nos obliga a estar en constante evolución, innovación y cambio para seguir siendo atractivos para el consumidor y satisfacer sus demandas.

Actualmente, la comunicación a través de las redes sociales también ha tomado un papel decisivo a la hora de determinar el éxito o fracaso de un negocio.

Entorno ecológico:

Cataluña, y en concreto Barcelona, tienen los índices más altos de consumo de alimentos ecológicos del estado español. Veritas, cadena de supermercados líder en el sector de alimentación ecológica, en su página web anota: "En Cataluña, más de 100.000 familias ya hacen un consumo de alimentos 100% ecológicos. Cataluña es la Comunidad Autónoma que mayores índices de consumo ecológico registra en el estado español. En este sentido, las estimaciones apuntan a que en Cataluña el consumo de productos ecológicos se encuentra alrededor del 1% sobre el total del sector de alimentación, mientras que en el resto de España no llega al 0.6%. Estas cifras, sin embargo, ponen de manifiesto el camino que queda por recorrer, especialmente si nos comparamos con los países del Norte de Europa, como Italia o Francia, donde representa el 2,5%, Alemania, entre un 4 y un 5%, y Austria, Suiza y Dinamarca, entre el 6 y el 7%."

Actualmente, aparte de la alimentación, también hay mucha conciencia social de aspectos como la gestión de residuos o el consumo de energía, ya que se conocen muchos detalles sobre su influencia en el planeta. De hecho, se viene observando cómo a nivel mundial, los gobernantes de los países más importantes del mundo, vienen reuniéndose y reflexionando sobre la importancia de mejorar las políticas en este sentido.

La empresa será un ejemplo de gestión de residuos, así como de racionalización del consumo de energía, aprovechando al máximo las opciones de consumo energético más sostenible, como bombillas de bajo consumo o una iluminación razonable

Barcelona cuenta con puntos verdes que sirven para que nos deshagamos de los residuos que no podemos tirar en los contenedores que encontramos en la calle. Utilizando los puntos verdes se contribuye a mejorar el proceso de reciclaje y a preservar el medio ambiente.

La ciudad también dispone de un gran servicio municipal que se encarga de la recogida diaria de la basura domiciliar y comercial para facilitar a los ciudadanos la recogida de los residuos y garantizar la limpieza y el cuidado del espacio público.

También cuenta un mapa del ruido, en el cual se representan los niveles sonoros por tramo de calle, por lo tanto, es una herramienta que permite conocer la situación acústica de la ciudad.

El Ayuntamiento de Barcelona también lleva a cabo la señalización de la vegetación que es objeto de tratamiento para el control de plagas.

Finalmente, en aplicación del Decreto legislativo 1/2009, de 21 de julio, que aprueba la Ley 6/1993, reguladora de residuos municipales comerciales de Cataluña, todos los establecimientos comerciales y de servicios deben cumplir una serie de obligaciones en materia de gestión de residuos.

Estos datos reflejan un aumento en el consumo de productos ecológicos, y, por tanto, la preocupación por la salud en Cataluña, cada día es mayor. Evidentemente que este aspecto es línea fundamental del negocio.

Entorno legal:

Esta dimensión incluye la legislación vigente que deberá regular la apertura y continuidad del negocio por lo que será factor fundamental obtener la correspondiente licencia de actividad.

En el caso de Barcelona, la obtención la licencia para abrir un restaurante o negocio de restauración similar de nueva adquisición, se rige por la Ordenança Municipal d'Activitats i Intervenció integral de l'Administració Ambiental (OMAIIAA), En este caso la licencia C3.

En primer lugar, es necesario comunicar o pedir la licencia de actividad, este es el paso previo al inicio de cualquier actividad empresarial mediante el cual la Administración local y/o el Departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat de Catalunya asegura el cumplimiento de las normas para iniciar la actividad.

El segundo paso es inscribirse en el censo de la Agencia Tributaria para obtener el número de identificación fiscal (NIF) y darte de alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE).

Cuando se dé de alta la actividad, las declaraciones se tendrán que presentar en el plazo de un mes desde el inicio de la actividad. Al tributar por el impuesto de sociedades económicas se tendrá que utilizar el modelo 840. Estas declaraciones se tienen que presentar directamente en la Agencia Tributaria Estatal.

También es necesario del pago de un precio público para la recogida de residuos comerciales e industriales. Este precio público lo tiene que pagar todo titular de una actividad económica en Barcelona y que no tenga contratado un servicio de recogida propia realizado por un transportista inscrito en el registro de transportistas de residuos.

Además, es importante la inscripción de la persona que desarrolla la actividad en el régimen de autónomos en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social. Así como los trabajadores contratados, han de estar inscritos en la empresa y dados de alta en la Seguridad Social.

Cataluña cuenta con el Decreto nº 317/1994, del 4 de noviembre, que regula la Ordenación y Clasificación de Establecimientos de Restauración.

Los bares y restaurantes catalanes se consideran establecimientos públicos, aunque la dirección de cada uno de ellos puede establecer normas sobre el uso de sus servicios o

instalaciones. El restaurante deberá mantener el local y los servicios en perfectas condiciones higiénicas y de conservación.

Además, debe dar la máxima publicidad de los precios de los servicios que ofrece, y debe exhibirse, redactados al menos en catalán, tanto en el interior como en el exterior del establecimiento.

Los precios serán globales, sin perjuicio de lo establecido en materia tributaria. En cualquier caso, debe especificarse si se incluye el impuesto correspondiente o se cobra aparte.

El restaurante debe expedir factura obligatoriamente de sus comidas. En las facturas de los menús debe consignarse únicamente su identificación y su precio global.

El establecimiento está obligado a disponer de hojas de reclamación a disposición de los clientes de acuerdo con lo que establece el Decreto 171/1991 de 16 de julio (norma catalana), y anunciar la existencia de forma visible en el interior del establecimiento.

En el local se debe ofrecer al público las cartas de platos y de vinos (relaciones de comidas y bebidas, respectivamente, que ofrecen) con sus precios, como mínimo, en catalán.

Finalmente ha de contar con el certificado de compatibilidad urbanística, licencia de obras, un proyecto eléctrico, proyecto de gas, estudio acústico, y buena accesibilidad, ventilación y climatización, servicios higiénicos, prevención contra incendios, extracción de humos y vahos, seguridad alimentaria, controles de inspección y periódicos en materia de sanidad.

A continuación, se muestra una tabla con un resumen del análisis PESTEL:

Tabla 1: Resumen análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - La política rige la vida de los ciudadanos - Las bases de la política española están marcadas por el Artículo 1 de la Constitución - La situación es tensa tras el acto inconstitucional de declaración unilateral de independencia y por los varios años de la mayor crisis vivida por el mundo occidental 	<ul style="list-style-type: none"> - España es una de las primeras potencias receptoras de turistas a nivel internacional - La ciudad de Barcelona ha ido experimentando un crecimiento positivo de turistas - Es la segunda ciudad más importante de España - El clima de confianza de los empresarios respecto a Cataluña ha caído 	<ul style="list-style-type: none"> - Barcelona se encuentra dividida en 10 distritos y 73 barrios, siendo una ciudad multicultural - Una ciudad que ha ido creciendo - Red de comunicaciones que mantiene a la población bien conectada - Cultura gastronómica muy importante y salir a comer es una actividad cultural
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización en el sector de la restauración muy presente 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en el consumo de productos ecológicos - Barcelona tiene los índices más altos de consumo de alimentos ecológicos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de licencia C3. - Inscripción en el censo de la Agencia Tributaria - Pago de un precio para la recogida de residuos

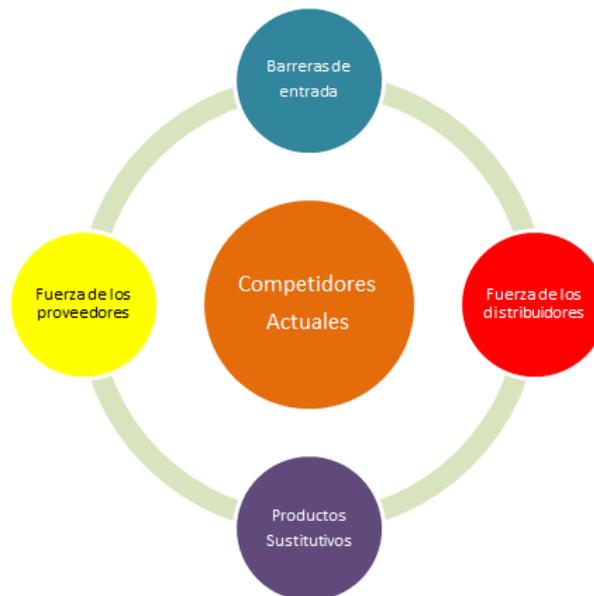
<p>-Muchas reservas y opiniones están realizadas con los teléfonos móviles</p> <p>-Las innovaciones tecnológicas en la cocina han supuesto cambios en producción y promoción</p> <p>-El acceso a información a tiempo real es mucho más sencilla gracias a las redes sociales</p>	<p>España, alrededor del 1% sobre el total del sector de alimentación</p> <p>-Hay mucha conciencia social en gestión de residuos y consumo de energía</p> <p>-La ciudad tiene puntos verdes y mapa de ruido</p>	<p>- Inscripción en el régimen de autónomos y los trabajadores en la Seguridad Social.</p> <p>-Condiciones higiénicas del local</p> <p>-El restaurante debe expedir factura de sus comidas y disponer de hojas de reclamación</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter

Es uno de los modelos más utilizados para analizar los factores estratégicos del entorno específico. Son las cinco fuerzas que más influyen en la estrategia competitiva de la empresa que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo.

Imagen 4: Modelo 5 fuerzas de M. Porter



Fuente: esem.es

Amenaza de nuevos competidores:

En el sector de la restauración, la amenaza por nuevos competidores siempre existe por la relativa facilidad de gestión y por la alta rentabilidad, es muy atractivo para invertir.

Además de las barreras que se generan por el momento económico, el riesgo de nuevos competidores también se ve reducido por la diferenciación e innovación de este modelo de negocio que está poco implementado y que además requiere de gran especialización y conocimiento cultural y tradicional de los países del mundo. Esto hace que sea menos accesible la entrada de nuevos competidores y que compitan directamente en el mismo

segmento, dejando fuera a la mayoría de locales que normalmente podemos encontrar en la ciudad de Barcelona.

Si tenemos en cuenta la inversión inicial, después de la crisis (2008-2017), muchos locales han bajado el precio haciendo más asequibles los precios de venta y de alquileres en zonas muy buenas de la ciudad donde la demanda de los clientes es bastante alta. También los locales con traspasos que se encuentran ya preparados para ser utilizados como restaurantes sin tener que hacer cambios o mayores inversiones, lo que supone para este restaurante una amenaza. Así como la cantidad de nuevos emprendedores y personas calificadas que están interesadas en montar nuevos negocios, gracias al boom gastronómico que ha habido en los últimos años, donde se han ampliado estudios enfocados al sector del turismo, el ocio y la restauración.

Todos aquellos negocios que entren nuevos a competir deberán trabajar para conseguir que el cliente también se sienta cómodo y quiera repetir la experiencia, garantizar su fidelidad.

También, al ser comida internacional hay que tener en cuenta que muchos productos son difíciles de conseguir en España, y que hay que contar con personal de distintas nacionalidades para poder conseguir el máximo sabor de los platos típicos, por lo que esto es un factor que limita y dificulta las aperturas de locales con características similares.

Al emprender un nuevo negocio se requiere de un desembolso inicial elevado, debido a la dimensión del local, al mobiliario, la aclimatación, el pago de materias primas, empleados, etc. Por lo que pocos serán los que se atreven a abrir un restaurante con las características tan complejas con las que cuenta Explora.

La diferenciación se vuelve imprescindible para competir, por lo que nos favorece este factor, mientras que, por el contrario, la identidad de marca es uno de los puntos débiles del negocio, ya que el mercado ya cuenta con numerosos establecimientos con marcas de reconocido prestigio y gran fidelidad, mientras que este negocio al ser nuevo, produce cierta incertidumbre y se requiere de tiempo para que el público objetivo nos reconozca y se fidelice

También a la larga se puede considerar crear una cadena de restaurantes a lo largo del país para beneficiarnos de las llamadas economías de escala, pero a día de hoy se debe centrar en darse a conocer en la zona ubicada, que, por estar en crecimiento, la afluencia de público está casi asegurada. Lo que nos favorece ante competidores que se encuentre en peores situaciones o en lugares alejados de su público objetivo.

En casi cualquier sector existe competencia, y todas las empresas buscan alcanzar una posición privilegiada en el mercado respecto a otras del sector, se puede competir tanto en precios, como en publicidad, innovación, calidad, etc. Pero imprescindible conocer el grado de competencia con el que cuenta el negocio, que, a pesar de ser muy elevado por encontrarnos en una ciudad muy turística, la diferenciación entre ellos es muy baja.

Rivalidad y competencia en el mercado:

Es la fuerza más importante y determinante del sector de la hostelería, la rivalidad entre competidores es muy elevada, por la gran cantidad de negocios hosteleros establecidos en la ciudad de Barcelona, ya que es una ciudad muy turística.

Para conocer la competencia actual es importante tener en cuenta a corto y medio plazo un análisis local de la zona de Barcelona y del barrio Gótico.

Esta área tiene actualmente un gran número de locales especialización en restauración, el barrio Gótico cuenta con un restaurante por cada 138,02 personas, un total de 114 restaurantes. Y la Barceloneta tiene un restaurante por cada 123.8 habitantes, en total 122 restaurantes (El Periódico, 2019), pero a pesar de la densidad de locales no existe una competencia directa para este modelo de negocio, ya que no hay ningún restaurante que comparta las características de este modelo.

El concepto de una comida sana y saludable, de buena calidad junto con la idea de un ambiente diseñado para conocer otras culturas, gastronomías, y relación, es una combinación que prácticamente no se oferta en la zona.

La diversificación, la innovación y la variedad son las herramientas más importantes para afrontar la elevada competencia que tanto a nivel general como local supone en el sector de la restauración.

Por encontrarnos en un mercado tan explotado, hace que la competencia sea muy elevada, además por estar ubicados en una de las ciudades más grandes e importantes de España, que atrae a un gran número de turistas, lo que provoca en los últimos años un aumento de la cantidad de restaurantes, por lo que a la hora de abrir el restaurante hay que tener en cuenta los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la diferenciación y la especialización, para poder alcanzar el éxito.

Este restaurante cuenta con una gran ventaja, que es ofrecer un conjunto de servicios en el mismo establecimiento, mientras que otros ofrecen esos productos por separado, diferenciándose así del resto de competidores. Si bien su dimensión es también una debilidad.

Amenaza de productos sustitutivos:

Se ha observado que, durante los periodos de crisis, los hábitos de los clientes cambian, se reduce el consumo medio, y también el tiempo que se dedica a las actividades de ocio que resulten caras. En esta amenaza podemos ver la facilidad que tienen los clientes en cambiar a un producto igual o similar al que se ofrece.

Los principales sustitutivos son los restaurantes más baratos, los de comida rápida, preparada, centros comerciales, cafeterías, bodegas, principalmente los bares de tapeo, sobre todo en las épocas de verano.

En este restaurante a diferencia de otros de comida rápida, no permite llevarse la comida, ni hacerlo de manera rápida o en un horario muy flexible, sino que se busca que el cliente deguste tranquilamente en el local la gran oferta, que pase tiempo en las estancias del local, que interactúe con el resto de comensales, así como que cuente con una cubertería y/o vajilla de calidad, con una línea de producción bastante amplia,

Por lo que la principal amenaza serían los restaurantes de alta cocina, donde tienen alimentos de gran calidad y servidos a la mesa, con productos elaborados al momento y la ambientación y decoración son cuidadosamente escogidas.

Otra amenaza de producto sustitutivo serían los bufets, ya que estos también ofrecen una gama variada, tanto fríos como calientes y bebidas presentados en grandes mesas rectangulares o circulares situados en lugares estratégicos en los que el cliente elija los que más le apetezcan consumir, que den la sensación de color, frescor y abundancia.

También, la restauración activa podría ser otro posible sustituto, que además de proporcionar servicio de comidas y bebidas, ofrezca animación. Este tipo de restaurantes que cuentan con espectáculo ha ido evolucionando, en el caso del restaurante Explora también se contaría con espacios ambientados en los países que se degusten, así como música de fondo de los mejores grupos o músicos actuales propios del país, siempre con un tono elegante, *chill out*, y por supuesto, por debajo del tono de conversación.

La amenaza de servicios y productos sustitutivos es muy alta, ya que hay cantidad de espacios que sustituyen alguna de estas necesidades que ofrece este negocio. Aun con la amenaza de estos productos sustitutivos, contamos con la esperanza de que este negocio siendo un servicio exclusivo ninguno de los productos existentes o futuros puede suplir fácilmente el producto que se quiere ofertar.

Poder de negociación del cliente:

Los clientes ejercen gran cantidad de presión para conseguir un mejor servicio, con precios bajos y sobre todo productos de calidad. Si tenemos en cuenta que la demanda es muy elástica y exigente debemos ofrecer buena calidad y buen precio.

El poder de negociación de estos es bastante alto, ya que, ante cualquier descontento, muchos de ellos cambiarán de restaurante, al tener tantas opciones donde elegir como es en la ciudad de Barcelona. En un negocio con una dimensión tan grande, una publicidad negativa puede ser definitivo.

Los clientes pueden ir al restaurante de manera individual en pareja o en pequeños grupos, pero el público objetivo son los grupos, así como para la celebración de eventos y fiestas.

Aunque es una cocina apta para todos los públicos, debido al precio al que se oferta y las características del circuito, está preferentemente destinado a personas con un poder adquisitivo medio y alto, situación que, en principio, excluye al público familiar con niños pequeños ya que es un espacio tranquilo, para conocer a más gente e interactuar con el resto de comensales.

La fidelización de los clientes es relevante en un en un mercado tan competitivo, hay que buscar la manera de diferenciarse de los competidores. Destalles como el buen trato, la atención personalizada, etc. harán que el cliente ya no solo vuelva por que le guste el producto, también porque se siente bien tratado y que forma parte del restaurante. En este restaurante los clientes principales serán tanto los organizadores de congresos como las agencias locales y tour operadores o las empresas organizadoras de eventos.

Como en este sector hay mucha competencia, esto provoca que los clientes tengas muchas opciones para elegir y esto les dará un mayor poder sobre nosotros, pero al congregar a un público selecto a través de una mezcla de culturas, sabores, y sintonías hace que se ofrezca algo muy diferente, y esto puede beneficiarnos ante la competencia y que haga

que los clientes escojan este restaurante por el hecho de no ofrecer los mismos productos de siempre ni servirlos de la misma manera.

El precio es un factor de mucha sensibilidad para el cliente, por lo que el precio ha de ir acorde con el producto ofrecido, tampoco ha de ser demasiado bajo ya que esto puede provocar que el cliente lo asocie como un producto de baja calidad.

Como el poder de negociación es muy alto, se tiene que centrar parte del negocio en su plena satisfacción, que los clientes se sientan cómodos no solo con la comida sino con el local, el trato, y que vivan una experiencia inolvidable.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores no es muy alto en la restauración, ya que existe una gran oferta de productos de todo tipo que pueden servir a las necesidades de los establecimientos. Ahora bien, al ser un restaurante internacional que necesitará de materias primas de otros países es muy necesario que se genere una confianza y cercanía con los proveedores que nos facilitan los productos, y esto probablemente va a aumentar el poder de negociación de éstos.

La dificultad es que al ser un restaurante internacional complica la obtención de estos productos, ya que necesitamos gran cantidad de materias de casi todas partes del mundo, aunque es cierto que en España se pueden conseguir ciertos productos internacionales, pero que son difíciles de conseguir, muy escasos y con un precio mayor, lo que puede generar una posición negociadora fuerte para los proveedores en estos casos.

Encontrar productos de calidad a buen precio no es sencillo, por lo que se ha de realizar un amplio estudio previo de diversos proveedores. Así, siempre se podrá elegir el proveedor que más se ajuste a nuestras necesidades de calidad, precio y condiciones.

También hay que estar alerta a las posibles subidas de precios, ya que estos aumentos pueden afectar de forma negativa a los costes en la elaboración de los platos y a las ganancias del restaurante.

Otro factor a tener en cuenta son los rappels, es decir, descuentos por volumen, por pronto pago, y aprovechando las ofertas que ofrecen los proveedores. La elección de los estos debe ser correcta puesto que la calidad de los platos dependerá en gran medida de ellos, y aunque las negociaciones pueden ser difíciles, al ser un restaurante internacional se tendrán muchas opciones a la hora de elegir y un mercado más abierto.

3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Al comenzar de cero el negocio, es difícil que exista un posicionamiento definido, ya que es con la antigüedad de la marca como los atributos de la marca se van posicionando en la mente de los clientes.

El posicionamiento que se considera para Explora es la potenciación de atributos diferenciadores respecto al resto de marcas. Nuestra estrategia de competencia relativa a conseguir una ventaja diferencial será la de conseguir que el cliente localice en su mente

y posicione a Explora en función de todos los atributos diferenciadores y significativos que la representan. “Es la hora, de tu momento Explora” es el eslogan publicitario que se propone para evocar al público a querer tener un momento diferente, tranquilo y a la vez novedoso.

3.1 Misión

Ofrecer un concepto innovador y diferenciador de restauración experiencial que transmita, en cada contacto con nuestros clientes, la cultura y personalidad del lugar visitado a través de los sentidos, además de brindar una experiencia única, inolvidable y divertida al comensal.

3.2 Visión

Ser reconocidos como el mejor restaurante y/o tour de gastronomía típica internacional, original y profesional, con gran calidad humana y productos autóctonos de excelencia, así como lograr con Explora una empresa dedicada plenamente a la satisfacción de los clientes, altamente innovadora y diferenciadora creando nuevas oportunidades de negocio y una imagen al cliente.

3.3 Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa ya que estos establecen unas pautas a seguir y sirven a su vez de motivación para los miembros de la misma, se enfocan esfuerzos, sirven de guía, etc. Los objetivos seleccionados para este modelo de negocio son los siguientes:

Objetivo general:

- Ser reconocidos como el mejor Restaurante/ Tour gastronómico Internacional tanto como en ambiente, así como en servicio y calidad en los alimentos aportando tradiciones y cultura a los comensales.

Objetivos específicos:

- Recuperar, en un periodo de 3 años, la inversión puesta en marcha para la consecución de este negocio.
- Garantizar la atención personalizada a cada cliente, aconsejando y recomendando.
- Posicionarse en los próximos 2 años como uno de los mejores restaurantes de Barcelona.
- Realizar investigaciones de mercados para saber si las estrategias utilizadas están teniendo el impacto deseado.
- Establecer planes de marketing, lo que aumentará el tráfico de comensales.
- Proporcionar un servicio de calidad, en los que el cliente pueda sentirse cómodo y relajado.
- Aumentar la productividad de la empresa en un 50% tras el primer año.
- Hacer recomendaciones y aconsejar a los clientes, así como ofrecer ayuda a estos.

3.4 Valores y códigos éticos

Los valores de la empresa son pilares muy importantes para cualquier organización. Con ellos la empresa se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los mismos que los de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes, en este negocio, algunos de ellos serían:

- Trabajo en equipo, fomentando la participación y crecimiento.
- Respeto a los clientes y proveedores.
- Pasión y energía a la hora de trabajar transmitiéndolo al cliente.
- Escucha y libertad de expresión.
- Creatividad, libertad de pensamiento y creación de ideas.
- Formación, desarrollo y promoción profesional de todos los empleados.

En cuanto a los códigos éticos, son necesarios para expresar y recopilar los valores, principios y normas éticas que definen a la organización, varios de estos podrían ser:

- Veracidad, certeza, en las relaciones en el trabajo con el personal de la empresa, proveedores y clientes.
- Lealtad y fidelidad con nuestro equipo y clientes.
- Respeto, competición leal entre competidores y captación de clientes ética.
- Justicia, teniendo en cuenta las diferencias culturales entre empleados, sin discriminación por raza, sexo, religión, nacionalidad, etc.
- Moralidad, actuando con honradez y satisfaciendo los intereses de la empresa y no los personales.

Ambos instrumentos imprescindibles con los que toda empresa debe dotarse para mejorar la protección de los intereses de la empresa, empleados, directivos, etc. especialmente en materias como prevenciones de riesgo, políticas, productividad, imagen externa, entre otros.

3.5 Plan de comercialización:

Para la definición de las estrategias comerciales y los canales de comunicación, es necesario tener en cuenta cuál es la propuesta de valor que nos diferencie dentro del sector y genere una ventaja frente a competidores directos.

Como se ha explicado anteriormente, la idea es la de ofrecer una experiencia gastronómica sensorial a través de la degustación de platos de otras culturas y otros países, dirigiéndose a un público exigente, adulto, y con alto o medio poder adquisitivo.

En segundo lugar, se ha de pensar en el problema que se está resolviendo con lo que estamos ofreciendo. En este caso estamos proporcionando una experiencia totalmente diferenciadora y enriquecedora en todos los sentidos que tiene su mejor encaje en grupos de interés común.

Es importante pensar en todas las ventajas y características que diferencian a este negocio, los beneficios que se obtienen con esta propuesta. Algunas de ellas serían el precio no muy elevado respecto a la buena calidad, la buena ubicación del local. .

Además, respecto a la competencia, se ha de analizar la competencia directa e indirecta, aquella que, de manera diferente, buscan satisfacer las mismas necesidades o muy parecidas, aunque no se oferte exactamente lo mismo que en Explora.

1. Propuesta de valor:

Como hemos mencionado anteriormente, la propuesta de valor del negocio es un circuito sensorial con experiencias gastronómicas a través una degustación única de los platos más trascendentes de los cinco continentes.

Las necesidades que se cubren son aparte de alimentación y cultura gastronómica, la creación de un ambiente optimista, lúdico e informal que facilite las relaciones entre el público objetivo que se encuentre en el restaurante.

2. Público potencial:

A quienes nos dirigimos, que espectro de población, franja de edad o sexo, así como las zonas geográficas también son importantes a conocer para estimar las ventas que podemos llegar a tener según el tipo de personas que acudan al restaurante.

En este caso, el público potencial que se considera son adultos a partir de 25 años, sin restricción alguna salvo el pago del precio.

3. Competencia:

Para prever las ventas, también se ha de incluir si actualmente, ya hay alguien ofreciendo algo similar a lo que se está ofreciendo y en que nos diferenciamos nosotros.

En este caso, Barcelona cuenta con gran cantidad de restaurantes, con una oferta gastronómica catalana, mediterránea, japonesa e italiana, con unos precios de entre 20 y 50 euros, la mayoría de ellos. Aunque también hay algunos que ofrecen cartas por menos de 20 euros y otros que superan los 50 euros.

Centrándonos más en los que serían de competencia directa con este restaurante, en general, no hay ninguno que tenga una carta mezclada con platos de diferentes países como va a ser la de este restaurante. Pero, por otro lado, sí que hay algunos que ofrecen los platos en forma de tapas, que es cómo vamos a servir estos platos.

Hay que destacar, que aparte de la diferenciación de la carta, este establecimiento se diferenciará del resto ya que, estará compuesto por un edificio entero, donde en cada planta se encontrará un ambiente diferente. Se destaca esto, porque la mayoría de los restaurantes que se encuentran en la zona están compuestos por una planta, normalmente baja, y algunos disponen de terraza.

Nuestra competencia más directa, dentro de Barcelona, es el restaurante Enigma, de Albert Adrià, una propuesta única y original dentro de un espacio futurista, lo que también hace vivir una experiencia gastronómica como si se estuviera dentro de un enigma, aunque su precio medio es de 230€, mucho más elevado que en nuestro restaurante Explora. El restaurante de Albert Adrià cuenta con algunas similitudes respecto al

nuestro, como un recorrido de 3 horas y media, con paradas que se realizan, un menú de 40 elaboraciones, pero sin apenas variedad ya que la mayoría de los platos son de predominio de marisco y pescado. Aun a pesar de estas similitudes, no hemos de contar con un gran riesgo de competencia, ya que sigue siendo Explora una propuesta diferente y más barata, proporciona una experiencia distinta.

Se puede concluir que este restaurante es una alternativa diferente al resto de restaurantes existentes, donde se ofrece un producto que nadie más ofrece, debido a sus características, beneficios y el impacto que tiene sobre el cliente y sobre el sector en general.

3.6 Estrategias de comunicación:

Para llevar a cabo estas estrategias, es conveniente seguir el llamado “marketing mix” una herramienta esencial para gestionar de forma eficaz un restaurante y lograr una posición en el mercado. Captando, reteniendo y fidelizando a los clientes mediante la satisfacción de todas sus necesidades.

Se pasa a analizar las 4P del marketing:

Producto: Lo forman todos los elementos del restaurante, es decir la oferta que ofrece Explora, tanto en la variedad de los platos internacionales que ofrecemos, como la decoración y capacidad del local, la amplia y limpia cocina, el servicio acorde a la tipología del restaurante, así como su ubicación en uno de los lugares más transitados de Barcelona o el agradable ambiente entre comensales. Explora debe esforzarse por ofrecer los mejores platos y a la vez el mejor servicio para englobar todos los aspectos que el cliente busca.

Precio: Para la fijación y determinación del posicionamiento de precio del menú de Explora, se ha de tener en cuenta la categoría del negocio, que es un restaurante poco imitado, diferente, con un tipo de clientela más exigente ya que busca salirse fuera de lo común y más adulta, con un poder de adquisición mayor, y la ubicación también se ha de tener en cuenta, ya que el barrio Gótico es un sitio céntrico y transitado, el precio se verá más elevado. El precio es un elemento muy competitivo y se ha de tener en cuenta tanto coste como beneficio para que sea rentable. Y en cuanto a posicionamiento, que en el cliente ocupe lugar en su mente la relación que mantiene el precio respecto al resto de atributos y servicios con los que cuenta Explora.

Promoción: Puede ser comunicación en el mismo local, mediante el personal, o con anuncios en revistas o periódicos, y radio y televisión. Donde se anuncie y publicite tanto la oferta de Explora, como el conjunto de servicios en general del local. Esto es imprescindible para dar a conocer el negocio.

Distribución: La distribución de Explora al ser el sector de la restauración es en el mismo local, el lugar donde Explora presta el servicio es el mismo de la elaboración, es decir, en el propio restaurante, por lo que el único transporte que se realiza es el de la llegada del alimento hasta el cliente y también el de la llegada del producto hasta el local para ser cocinado, hay que buscar la vía perfecta para tener el alimento fresco.

También podemos contar con una serie de estrategias más específicas que ayudarán a la comercialización como: gestión de datos, análisis de la satisfacción del cliente,

promociones especiales, actualización constante de la página web, y otras actuaciones de marketing como son:

Redes sociales: Activación del restaurante en las redes sociales creando hashtags para Instagram y Twitter y así los clientes pueden participar añadiendo comentarios o fotos de los platos, pudiendo ver antes de acudir al restaurante como son los platos, qué comenta la gente, etc. todo con valoraciones y comentarios reales de gente que ha acudido previamente a Explora y promoción en la carta o en pequeñas tarjetas, en la página web, etc. Facebook, Instagram o YouTube son de las redes sociales más importantes y que ayudan a captar la atención del público objetivo. Por ejemplo, en Facebook, algunas de las estrategias de marketing que podríamos seguir pueden ser: crear un perfil del restaurante, tener una propia URL personalizada, así como contar con una foto de perfil reconocible y tener un nivel de respuesta alto a los mensajes., así como publicar en el horario más conveniente para nuestra audiencia. Tener un contenido visualmente atractivo también sería otra estrategia, al igual que publicar videos, añadir botones de nuestras redes sociales y nuestra página web, participar en otras fans pages y grupos. En definitiva, sacarle partido a la segmentación.

a día de hoy en la sociedad es imprescindible estar conectado a internet y compartir momentos, por lo que contar con Wifi en nuestro restaurante abrirá muchas puertas para ganar datos de nuestros clientes, saber su opinión, y hacer publicidad en forma de recomendación, esto es muy sencillo ya que tan solo hay que especificar en el router que queremos que el cliente haga antes de conectarse: escribir su Facebook, que den like a la página, etc. Con esto se recogen datos que posteriormente se pueden utilizar.

Publicidad: Es primordial para la captación de clientes, mostrar en sus móviles pantallas de publicidad cuando se conecten al Wifi de Explora mediante banners, que además ofrezcan descuentos o promociones, anunciar la página en webs de restaurantes, etc. Actualmente es el móvil el medio más usado y donde más se puede aprovechar para poner publicidad, así como la televisión. Los ordenadores y radios han pasado a un segundo plano.

Eventos y fiestas: Realizar eventos, fiestas y reuniones, es perfecto para aumentar la afluencia atraer a más clientela. haciendo ofertas especiales en días especiales.

Concursos: Son una manera de atraer clientela, mediante sorteos, e invitaciones gratuitas. No ha de ser un concurso muy abierto, sino dirigido al público objetivo. Así se acrecienta la fidelidad del cliente y a la vez crear una nueva y gran base de datos. El cliente que haya ganado se mostrará en redes sociales, escribiendo reseñas, etc. Hay que conseguir datos de las personas que participen, pidiéndoles nombre y correo para conocer el resultado.

Email: Este canal puede ser un gran recurso de valor para Explora, ya que es un recurso promocional y de contacto. Por ejemplo, utilizando los que ya tenemos en nuestras bases de datos, a través de encuestas, suscripciones etc. Y no solo enviar emails, sino también es de gran importancia recibirlos, tenemos que intentar recibir cuantos más posibles. Contando con espacios donde acceder a un email sea accesible, y para que crezca podemos aprovechar los pop ups, los *content upgrade*, es decir, colocar un activo al final del artículo para que el cliente reciba información extra. Así como formularios en botones o captando mails en los comentarios. También en redes sociales donde se ofrezcan

concursos y sea necesario registrarse mediante email. Y si disponemos de reservas online, el registro para el pedido debe ser mediante e-mail.

Publicidad digital: Google cuenta con un sistema de publicidad digital propio llamado Google AdWords, que son los anuncios que aparecen cuando buscamos algo en la página del buscador Google. Estos también aparecen en el Gmail, así como en los cientos de lugares que colaboran con Google para poder mostrar sus anuncios. Google AdWords es el principal canal de publicidad que se paga para obtener tráfico hasta nuestra página web. Las redes sociales también cuentan con esta publicidad, que inciten a clicar en anuncios, como Facebook dispone de la función de Facebook ads, Twitter de Twitter ads, LinkedIn de LinkedIn ads y YouTube también, que a su vez todos colaboran con Google AdWords.

Aplicaciones y plataformas de intermediación: Aprovechando las plataformas digitales, sería conveniente situar a las webs de reservas y ventas de restaurantes como Atrápalo, Réstalo, así como en webs de opiniones como El Tenedor o portales de compra colectiva como Groupon o Groupalia.

3.7 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

Esta herramienta es necesaria ya que permite al empresario analizar la realidad de la empresa, la marca o el producto, para poder tomar decisiones en un futuro.

Si tenemos en cuenta que la elección de la ubicación para este modelo de negocio es Barcelona, concretamente en el barrio Gótico, el análisis DAFO sería el siguiente:

Tabla 2: Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor profesionalización en el sector de la restauración. -Rápida evolución tecnológica. -Alto número de clientes que busquen una experiencia diferente. -Crecimiento del número de turistas que visitan la ciudad -Aumento de la demanda de productos y servicios diferenciadores. -Mayor cultura gastronómica de la población. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Modelo de negocio nuevo. -Difícil relación con los proveedores de todo el mundo. -Necesidad de profesionales cualificados -La publicidad será muy costosa. -Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. -Exceso de inventario. -Necesidad de formación en la incorporación de nuevos efectivos. -Marca no conocida. -Escasez de recursos financieros.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mucha competencia en la zona. -Entrada de nuevos competidores a precios más bajos. -Incertidumbre política, económica y social. -Saturación del mercado turístico. -Progresiva escasez de la materia prima. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buena localización del establecimiento. -Maquinaria de hostelería de alta gama. -Buenas infraestructuras y equipamiento. -Buena imagen entre los consumidores. -Los empleados son de distintos países, creando y fomentando aún más la diversidad cultural del negocio.

<p>-Sensibilidad del sector a la inflación y a la subida de impuestos.</p> <p>-Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países.</p>	<p>-Servicio rápido de puesta y recogida de bandejas.</p> <p>-Medios de divulgación adaptados a las nuevas tecnologías.</p> <p>-Gran variedad de tapas, comidas y bebidas para degustar.</p> <p>-Clima agradable y buen trato.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

En este análisis observamos que existe un equilibrio entre los puntos considerados negativos (debilidades y amenazas) y los positivos (fortalezas y oportunidades) por tanto, habría que tratar de ponderar el peso de cada bloque para poder estimar las estrategias que son necesarias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Definición del producto gastronómico

Para hacer una correcta definición del producto, primero ha sido necesario realizar un proceso de búsqueda, en el que se ha seleccionado las comidas y bebidas más destacadas de cada país, para posteriormente agruparlas a modo de carta (entrantes, segundos y postres) y conocer sus ingredientes para tener en cuenta a los proveedores.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el sistema de servicio del restaurante Explora no es un sistema convencional a la carta, por lo que a la enumeración de platos que se muestran a continuación se le ha dado este formato simplemente para una mejor comprensión.

El tipo de platos seleccionados son variados, saludables y equilibrados.

La organización de los platos se distribuye en tres secciones. Los entrantes lo forman un total de 10 elaboraciones, los platos principales lo forman 15 elaboraciones y finalmente, los postres lo configuran otras 10 elaboraciones.

Asimismo, las bebidas se organizan en cuatro categorías: cocteles de bienvenida, vinos, cervezas y licores, además de disponer de aguas y otras bebidas refrescantes.

A efectos de comunicación, el diseño de la carta será tanto en formato físico como en digital, aunque los clientes no tienen que pedir nada, puesto que todos los platos de la carta estarán elaborados y expuestos en formato de tapas y podrán probar cualquiera de ellos.

Debido a la gran variedad de platos se ha decidido realizar una rotación semestral del menú, ya que según las estaciones es más apropiado un tipo de platos u otros, y la disponibilidad de los productos no es la misma.

Entrantes:

Para los entrantes se ha decantado por platos más ligeros, frescos y en raciones más pequeñas. Los platos elegidos son:

- Goi cuon, Vietnam
- Ceviche de pescado, México
- Dyrlægens natmad, Dinamarca
- Kibinai, Lituania
- Dim Sum, China
- Escargots, Francia
- Tablas de jamón y embutidos ibéricos, España
- Sushi, Japón
- Tamal, Colombia
- Conch salad, Bahamas

Principales:

En el caso de los principales, los platos son más contundentes, creativos y se oferta una mayor variedad según la temporada.

- Pie floater, Australia
- Quiche lorraine, Francia
- Borscht, Rusia
- Ma'a tinit, Tahití
- Currywurst, Alemania
- Locro, Ecuador
- Hamburguesa de ternera, América
- Halušky, Eslovaquia
- Tacos, México
- Matapa, Mozambique
- Filete de canguro, Australia
- Mousaka, Grecia
- Tabulé, Jordania
- Timpana, Malta
- Ratatouille, Francia

Postres:

Los postres están formados por los típicos de cada país, los más reconocidos y más influyentes de la gastronomía mundial.

- Besos de coco, México
- Pastéis, Portugal
- Pavlova, Australia y Nueva Zelanda
- Prekmurska gibanica, Eslovenia
- Garash, Bulgaria
- Sacher, Austria
- Cannoli, Italia
- Espumilla, Ecuador
- Crema catalana, España
- Lemon bars, EEUU

Bebidas:

La carta de bebidas la configuran cuatro secciones, formadas por: cócteles, cervezas, vinos y licores.

Cócteles de bienvenida:

- Cóctel César, Canadá
- Margarita, México
- Daiquiri, Cuba
- Manhattan, Nueva York
- Bloody Mary, París
- Caipirinha, Brasil
- Cóctel Hugo, Italia
- Black Russian, Bruselas
- Piña colada, Puerto Rico
- Mojito, Habana

Licores:

- Malibu, Barbados
- lubelska, Polonia
- DeKuyper, Alemania
- Southern Comfort, Nueva Orleans
- Kahlúa, México
- Amarula, Sudáfrica
- Disaronno, Italia
- Cointreau, Francia
- Rour, Vietnam
- Arrack, Sir Lanka
- Lambanac, Filipina

Vinos:

- Duckhorn Merlot Napa Valley Three Palms Vineyard, California
- K Syrah Walla Walla Valley Powerline Estate, Estados Unidos
- Meyer Cabernet Sauvignon Napa Valley, California
- Château Coutet Barsac, Francia
- Château de St. Cosme Gigondas, Francia
- Domaine Huet Vouvray Demi-Sec Le Mont, Francia
- Château Canon-La Gaffeliere St. - Emilion, Francia
- Pahlmeyer Chardonnay Napa Valley, California
- Booker Oublié Paso Robles, Estados Unidos

Cervezas:

- Bauhöfer Ulmer Pilsener, Alemania
- Hook Norton Red Rye, Reino Unido
- Hirsch Hefe Weisse, Alemania
- Insel Seepferd, Alemania
- Tsingtao, China
- Hideji Kuri Kuro, Japón
- Cameron's Where the Buffalo Roam, Canadá
- Borg Brugghús Surtur 8.2, Finlandia
- Novo Brazil Cookie Muncher, Brasil
- Mica, España

4.2 Determinación de precio

La determinación del precio de venta parte del cálculo de los costes de producción de las elaboraciones culinarias. A partir de estos cálculos y teniendo en cuenta la novedad del producto, así como los precios de la competencia, se podrá determinar el ticket medio de compra, lo que a su vez nos ayudará a calcular los ingresos previstos para el negocio.

El precio varía en función de si es un producto que ya está en el mercado, si va a cubrir necesidades nuevas, si es un producto diferente, y conociendo esto sabremos si podemos ofrecer un precio más bajo o más elevado. En este caso es un producto que no está en el mercado y que va a cubrir necesidades nuevas que se han detectado, por lo que el precio puede verse algo aumentado, además de que es difícil de imitar.

Para facilitar la fijación del precio del buffet, he considerado calcular los costes de producción. Para ello, he cogido una muestra de un entrante, un plato principal y un postre, y he multiplicado el precio de producción de cada uno de ellos por 5, suponiendo que de media un cliente consumirá 5 tipos de entrantes, 5 de platos principales y 5 de postre. También, le sumamos una consumición de bienvenida.

En los anexos se detallan los tres modelos de fichas de producción y hojas de coste.

Teniendo en cuenta que estimamos que los costes de elaboración representan un máximo de un 35% del precio, se considera un precio medio razonable por persona de 98 € por persona más IVA, con derecho a 3 bebidas sugeridas distintas (una para cada tipo de comida y en cada planta) más el cóctel de bienvenida.

4.3 Procesos internos

A continuación, se detallan los procesos que internamente en la empresa son necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial.

Aprovisionamiento: Tras la necesidad de tener materias primas, en este proceso se llevará a cabo la solicitud y la recepción de los géneros, tener un stock mínimo para poder enfrentarnos al abastecimiento y poder atender a todas las demandas. Además, se ha de contar con un stock de seguridad por si en algún caso se producen consumos superiores a los habituales.

Se llevará a cabo la comprobación del albarán de entrega con la hoja de pedido en el momento en el que se reciben los géneros, así como la comprobación del estado de la mercancía y que cumplan con unos requisitos de calidad.

Además, se ha de colocar debidamente en sus secciones, ya que no todos los alimentos requerirán de las mismas condiciones de conservación, alimentos en temperatura ambiente, en congeladores, en neveras, etc.

También se evaluará al proveedor, así como el servicio ofrecido: entregas de acuerdo con la fecha y hora acordadas, calidad y cantidad, conformidad, fecha de caducidad, condiciones de transporte, etc.

Elaboración: En cocina se procede a elaborar aquellos platos que se han de tener preparados para cuando el cliente llegue al local, sin que estos pierdan calidad y con la mejor de las conservaciones hasta su llegada. Se harán en pequeñas cantidades y se irán produciendo según la recepción de más clientes.

Está la etapa de pre-producción, donde el alimento está conforme ha sido entregado por el proveedor, mientras que en la etapa de producción ya el alimento ha sufrido el proceso de transformación para acoplarlo a cada plato. Siendo estos últimos los ofrecidos en sala.

En este proceso también se ha de tener en cuenta la post elaboración del plato, ya que finalmente se ha de dar salida a todos aquellos alimentos que no han sido consumidos. Este es un punto muy importante que se ha de tener en cuenta a la hora de la elaboración de los platos para que esta cantidad sea mínima o inexistente.

Cabe destacar el montaje de sala y de mesas, así como se vestirán las mismas y se colocarán los detalles para que a efectos visuales afecte al cliente de manera positiva.

Servicio: Nuestro restaurante cuenta con diferentes servicios:

En primer lugar, la recepción del cliente a su llegada y el acompañamiento hasta el comienzo del circuito gastronómico. Es ahí donde se pone en marcha el servicio de barra, donde se prepararán los cócteles de bienvenida al principio del circuito, así como durante el mismo se van tomando las comandas de las bebidas deseadas por los clientes.

También se encuentra el servicio de cocina, donde tras ser elaborados los platos, son ofrecidos a los comensales por el servicio de sala, para que los platos lleguen a las mesas con la mayor brevedad posible y que el cliente no tenga esperas si se agota algún plato del buffet.

Además, e importante, el servicio de limpieza, donde tras la realización de cada servicio se ha de limpiar y ordenar toda la sala, como también los baños y la barra además de la cocina.

Facturación: Esto comienza en el momento en el que el cliente llega a la recepción del restaurante, pagando por el servicio completo de buffet. Mientras que las bebidas que se van consumiendo a lo largo del recorrido son cobradas al final. Todo lo consumido es cobrado antes de la marcha del cliente, emitiendo una factura y proporcionando el cambio.

Este proceso será llevado a cabo mediante el software de los camareros, donde recogen las comandas y su vez se emite la factura al final del proceso.

Emitir una factura es obligatoria en la legislación española, además de conservar una copia y llevar unos libros con los registros de las facturas tanto emitidas a los clientes como recibidas de los proveedores.

La factura ha de contar con número de la misma, fecha de emisión, datos del vendedor, descripción de la operación, desglose e IVA, etc.

Accesibilidad: Trataría de un local completamente equipado para personas con capacidades diferentes, con cocina equipada, salidas de humo, licencias, y cumpliendo la normativa en sala, disponiendo de los baños necesarios, buena distribución y movilidad.

La accesibilidad estará garantizada, tanto dentro del restaurante como para acceder al mismo, ya que se encuentra en pleno barrio Gótico, por lo que cuenta con ser una calle transitada por cantidad de personas lo que facilita la llegada al mismo al no encontrarse en un lugar remoto de la ciudad.

El cliente cuenta con un acceso fácil y rápido al local como dentro del mismo, donde pueden satisfacer sus necesidades y/o problemas que puedan surgirle de manera eficaz.

4.4 Relación empresa-cliente

Para explicar la relación empresa-cliente se procede a distinguir entre dos opciones:

El cliente que viene por su cuenta:

En primer lugar, el cliente entra al restaurante. Este es recibido por el recepcionista y se pregunta la cantidad de personas que vienen al mismo. En este momento el recepcionista consulta la disponibilidad, en el caso de no haberla el cliente debería abandonar el local mientras que si hay disponibilidad se procede al pago del buffet, facturación y cordial bienvenida por parte recepcionista al cliente

En segundo lugar, se acompaña al cliente a la azotea para que comience su recorrido con el respectivo coctel de bienvenida. Tras esto, el cliente baja a la planta inferior (2ª planta), donde los camareros los reciben con nuevas bebidas y con los entrantes, que a su vez están dispuestos a lo largo de todas las mesas.

Cabe destacar que los camareros no son sólo camareros, ya que además tienen formación en idiomas para poder interactuar con los clientes en las lenguas mayoritarias. Estos serán seleccionados conforme a unas competencias, capacidades y cualidades que favorezcan la creación de un clima relajado y relacional con los clientes y de los clientes entre sí.

Tras esto, el cliente baja a la planta inferior (1ª planta), donde se encuentran los platos principales y degustan los mismos en el sitio de la sala que más prefieran, hasta que decidan tomar el postre, donde bajarán a la planta inferior (Planta 0) y donde terminarán su recorrido saboreando los mejores postres y licores.

Finalmente, el cliente antes de abandonar el local, paga las bebidas extras que se han ido consumiendo a lo largo del circuito.

Los clientes que vienen en grupos organizados:

En este caso, el grupo organizado ha de avisar previamente al restaurante del día y la hora prevista de llegada al mismo. Ya que según el número de personas que vayan a acudir, se deberá decidir si cerrar el local sólo para el grupo (como en el caso de eventos como bodas, bautizos, comuniones, aniversarios, etc.) o por el contrario el local puede seguir abierto para el público con un número más reducido de entradas ajenas al grupo. Esto sería en el caso de grupos reducidos de amigos.

El procedimiento y la relación empresa-cliente es similar al cliente que viene por su cuenta, ya que, al ser un grupo, éste puede decidir si hacer el recorrido todos conjuntamente o por el contrario lo hacen por cuenta propia dentro del mismo grupo.

Los clientes entran al restaurante, son recibidos por el recepcionista y se procede al pago del buffet por parte del grupo al recepcionista o bien se deriva la factura a la persona física o empresa que haya contratado la actividad del grupo en el restaurante. El protocolo siguiente es similar al de los clientes individuales: se acompaña a los clientes a la azotea donde son recibidos con el coctel de bienvenida. Tras esto, los clientes bajan a la planta inferior (2ª planta), donde los camareros los reciben con los entrantes, que a su vez están dispuestos a lo largo de todas las mesas.

Tras ello, estos bajan a la planta inferior (1ª planta), donde se encuentran los platos principales y degustan los mismos hasta que decidan tomar el postre, donde bajarán a la planta inferior (Planta 0) y donde terminarán su recorrido

Finalmente, el grupo antes de abandonar el local, paga las bebidas que se han ido consumiendo a lo largo del circuito o se incluyen en la factura que se remitirá a la persona contratante en nombre del grupo.

4.5 Estructura organizativa

La estructura organizativa consta de un gerente general, y que a su vez se divide en tres departamentos: cocina, sala y márketing y ventas.

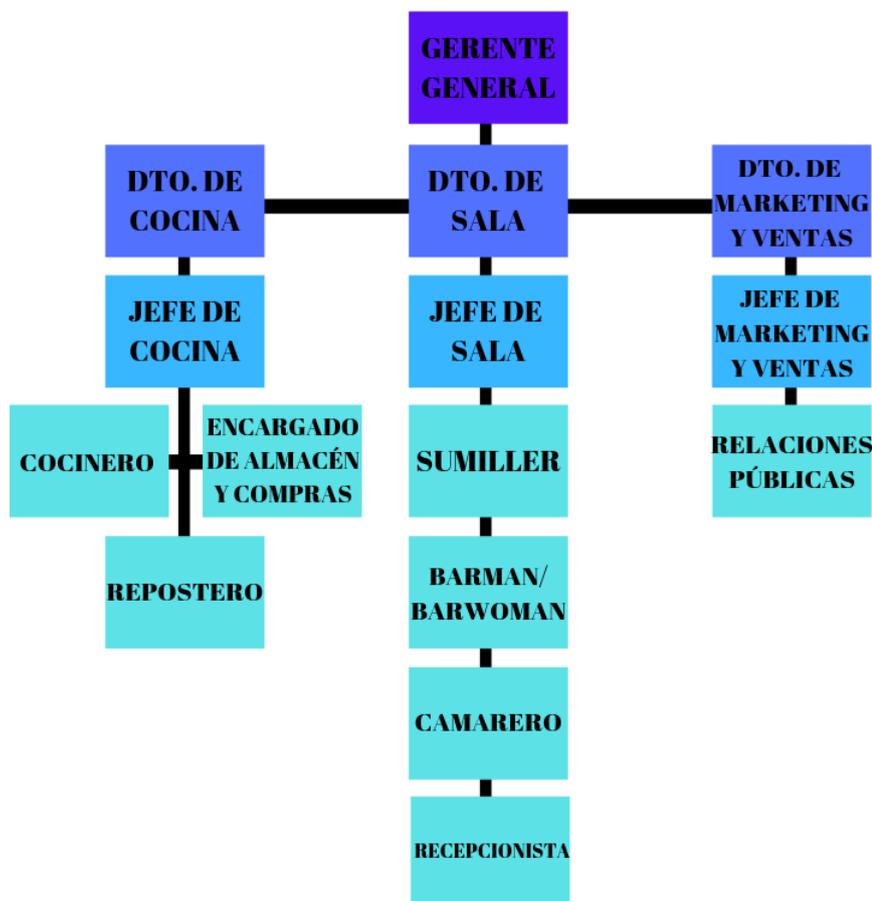
A su vez cada uno tiene sus respectivos subapartados, ya que el departamento de cocina cuenta con un jefe de cocina, cocineros, un encargado de almacén y compras, así como un repostero.

El departamento de sala, cuenta con un jefe de cocina, y por debajo del mismo están el sumiller, los barmans y las barwomans, así como los camareros y el recepcionista.

Finalmente, en el departamento de márketing y ventas, se cuenta con un jefe del mismo, así como con un relaciones públicas.

A continuación, se detalla un organigrama donde se muestra la organización de la empresa:

Imagen 5: Organigrama de la estructura organizativa



Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que existen funciones y competencias que depende directamente de la gerencia general, como es la administración. A su vez tiene subcontrataciones, como son el mantenimiento, la limpieza y el control higiénico y sanitario, así como la asesoría jurídica y fiscal.

Para un mayor detalle de las funciones que realiza cada personal, estas se pueden consultar en los anexos.

5. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

Teniendo en cuenta que estimamos que los costes de elaboración representan un máximo de un 35% del precio, se considera un precio medio razonable por persona de 98 € por persona más IVA.

5.1 Objetivos de ingresos

En este punto se va a detallar nuestras aproximaciones de ventas e ingresos que vamos a conseguir durante el primer año. Para ello, hay que conocer bien el producto o servicio que se ofrece, conocer el mercado y conocer la fuerza de venta y comunicación con que se contará este primer año. A partir de estos cálculos será posible calcular cual va a ser la rentabilidad que se esperaba obtener y el posible crecimiento de la empresa, Esto nos ayuda a conocer a largo plazo cuales pueden llegar a ser nuestras ventas, según los objetivos que nos hemos marcado.

Como por ejemplo podrían ser:

- Aumentar la cifra de ventas en cada periodo anual
- Reducir continuamente el nivel de rotación de personal, aumenta productividad y reduce costes.
- Aumentar el número de ventas realizadas a clientes existentes en comparación con compradores por primera vez.

Estimación de ventas:

Tras haber llevado a cabo los puntos anteriores, ahora se pasa a elaborar una tabla de previsión de ventas, teniendo en cuenta las temporadas altas y bajas del negocio, así como una previsión a la baja para no “pecar” de optimistas y que, a fin del ejercicio, se puedan encontrar sorpresas no gratas.

Teniendo en cuenta que **el local cuenta con una capacidad máxima simultánea de 150 personas**, y se estima que la frecuencia de paso de los clientes, es de 75 personas entre semana a las comidas, y 75 personas entre semana a las cenas, teniendo en cuenta que el mismo abre durante los 7 días de la semana, los fines de semana el tráfico de clientes aumentará a 150 personas en las comidas y 150 personas en las cenas.

Esto suma un total de 750 personas entre semana y 600 personas los fines de semana.

Por lo que el porcentaje de ocupación sería el siguiente:

Entre semana las comidas: $(75/150) * 100 = 50\%$ de ocupación

Entre semana las cenas: $(75/150) * 100 = 50\%$ de ocupación

Los fines de semana las comidas: $(150/150) * 100 = 100\%$ de ocupación

Los fines de semana las cenas: $(150/150) * 100 = 100\%$ de ocupación

Las cantidades de personas varían en función de los meses, ya que, en los meses de verano, navidad, y aquellos en los que haya festivos, como Semana Santa, se preverá un mayor flujo de comensales, pero no se van a considerar como incrementos en la cuenta de resultados.

Por lo que el primer año, se ha detallado una tabla que cuenta con el total de comidas y cenas al mes tanto entre semana como los fines de semana, y multiplicadas por el precio de venta de 98€, lo que nos resultaría:

Tabla 3: Previsión de ventas

MESES	COMIDAS Y CENAS ENTRE SEMANA (TOTAL MENSUAL)	COMIDAS Y CENAS FINES DE SEMANA (TOTAL MENSUAL)	SUMA TOTAL MENSUAL
ENERO	550	400	93100€
FEBRERO	550	400	93100€
MARZO	740	400	111720€
ABRIL	760	800	152880€
MAYO	750	600	132300€
JUNIO	750	400	112700€
JULIO	950	800	171500€
AGOSTO	950	800	171500€
SEPTIEMBRE	750	600	132300€
OCTUBRE	750	600	132300€
NOVIEMBRE	ESTE MES EL LOCAL PERMANECERÁ CERRADO		
DICIEMBRE	960	900	182280€
TOTAL SERVICIOS	15160		
TOTAL €			1485680€

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, tras este análisis, ya tenemos la previsión de ventas para el primer año, que suma un total de 1.485.680 €, cifra a considerar más adelante para la cuenta de resultados provisional.

5.2 Costes de explotación

Determinación de los costes de las materias primas:

La previsión de ventas estimada es de 15160 servicios en el primer año, a un precio de 98€ el por comensal, y como se ha comentado anteriormente, se ha estimado que el coste en la elaboración será del 35% del precio de venta, por tanto, estimamos unos costes de producción de 519230€ distribuidos en función de la estacionalidad.

Tabla 4: Costes de las materias primas

MESES	COMIDAS Y CENAS DE LUNES A JUEVES	COMIDAS Y CENAS DE VIERNES A DOMINGO	TOTAL MENSUAL
ENERO	550	400	32585€
FEBRERO	550	400	32585€
MARZO	740	400	39102€
ABRIL	760	800	53508€
MAYO	750	600	46305€
JUNIO	750	400	39445€
JULIO	950	800	60025€
AGOSTO	950	800	60025€
SEPTIEMBRE	750	600	46305€
OCTUBRE	750	600	46305€
DICIEMBRE	960	900	63798€
TOTAL COSTES MP			519988€

Fuente: elaboración propia

Los costes de totales de Explotación previstos estarán entre el 45 y 50% del total de ingresos, estando previsto que en condiciones normales de producción estén entre 500000 a 700000€

Determinación de los costes de recursos humanos:

El coste de la mano de obra se estima que estará entre el 30 y el 40% del total de los ingresos previstos, teniendo en cuenta que en el mes de noviembre el restaurante estará cerrado, los trabajadores tomarán éste periodo como vacaciones.

Por lo que hemos estimado que el coste de los recursos humanos será aproximadamente el 40 % de las ventas previstas.

El sueldo mínimo mensual se ha multiplicado por 14 (12 meses +2 pagas extras). Si el personal es fijo de plantilla, aunque el restaurante cierre en noviembre, ese mes de vacaciones se paga ya que todos los trabajadores tienen derecho a mes de vacaciones retribuido. Por supuesto se ha de tener en cuenta el 23,6% de la seguridad social.

Tabla 5: Costes de la mano de obra

FUNCIÓN	SUELDO BASE A	Nº DE PUESTOS	S.S ANUAL	TOTAL
GERENTE	40000	1	9440	49440
G. DE VENTAS Y MARKETING	30000	1	7080	37080
BARMAN	24000	1	5664	29664
JEFE DE COCINA	30000	1	7080	37080
JEFE DE SALA	30000	1	7080	37080
RECEPCIONISTA	24000	2	5664	197664
CAMARERO	24000	8	5664	53664
COCINERO	24000	2	5664	29664

SUMILLER	24000	1	5664	29664
REPOSTERO	24000	1	5664	29664
RELACIONES PÚBLICAS	24000	1	5664	29664
TOTAL	514000	20	121304	584328

Fuente: elaboración propia

5.3 Plan de inversión

Estas son las inversiones de capital no corriente, unas inversiones que son a largo plazo, es decir, los activos necesarios para que se pueda llevar a cabo la actividad y duran más de un ejercicio.

- Inmovilizado intangible:

Aquellos elementos que posee la empresa que no son materiales, susceptibles a ser valorados económicamente. En este caso la empresa en inmovilizado intangible ha de tener en cuenta las licencias que son necesarias, como son la de apertura del local, la del desarrollo de la actividad y la de declaración responsable.

A su vez también se ha de tener en cuenta la compra de una aplicación móvil que facilitará al cliente las reservas, ver las ofertas y promociones, así como a los encargados llevar un control más exhausto.

Finalmente se necesitará un derecho de marca, que nos da el derecho exclusivo a utilizar la marca Explora, que es lo que garantiza que nadie pueda usarlo, por lo que necesita previo registro.

Tabla 6: Inmovilizado intangible

INTANGIBLES	ELEMENTO	PRECIO
Licencias	Apertura	1500€
	Actividad	1850€
	Decl. Responsable	500€
Aplicaciones	App móvil	1500€
Marca	Dcho. de marca	150€
	TOTAL	5500€

Fuente: elaboración propia

- Inmovilizado tangible:

Son aquellas inversiones que realiza la empresa a elementos materiales, muebles o inmuebles que no están destinados a la venta o transformación. En esta empresa, el inmovilizado tangible sería el siguiente:

Tabla 7: Inmovilizado tangible

TANGIBLES	PRECIO
Maquinaria	10.549,38€
Mobiliario	112.374€
Utillaje	22.280€
Procesos informáticos	6.838€
Instalación técnica	13983.95€
TOTAL	163.291,38€

Fuente: elaboración propia

En los anexos se detalla la tabla mejorada con los elementos específicos, la cantidad comprada de los mismos, así como el lugar que se ha seleccionado para su compra, además de precio individual y el total.

- Total de tangibles e intangibles:

Tabla 8: Total de tangibles e intangibles

TOTAL ACTIVO FINANCIERO	
TANGIBLES	163.291,38
INTANGIBLES	5500
TOTAL	168791.38

Fuente: elaboración propia

- Amortizaciones:

A continuación, paso a detallar las amortizaciones del inmovilizado, que serán las que consten posteriormente en la cuenta de resultados como gasto, teniendo en cuenta que sólo podemos amortizar por el periodo de tiempo de 3 meses transcurridos desde la apertura:

Tabla 9: Amortizaciones

Amortizaciones inmovilizado tangible: mobiliario	
Valor inicial:	112.374€
Valor residual:	11.237,4€
Vida útil:	15 años
Cuota anual amort:	6742.44€

Amortizaciones inmovilizado tangible: utillaje	
Valor inicial:	22.280€
Valor residual:	222.8€
Vida útil:	10 años
Cuota anual amort:	2005,2€

Amortizaciones inmovilizado tangible: maquinaria	
Valor inicial:	10549.38€
Valor residual:	1054.94€
Vida útil:	18 años
Cuota anual amort:	527.47€

Amortizaciones inmovilizado tangible: instalaciones técnicas	
Valor inicial:	13983.95€
Valor residual:	1125
Vida útil:	20 años
Cuota anual amort:	505,25€

Amortizaciones inmovilizado tangible: procesos informáticos	
Valor inicial:	6858€
Valor residual:	685.8€
Vida útil:	5 años
Cuota anual amort:	1234.44€

TOTAL ANUAL	11014.8€
TOTAL ESTE AÑO (3 meses)	2753.95€

Fuente: elaboración propia

5.4 Plan de financiación

En este apartado se estudia cómo se va a obtener el dinero para poder hacer frente a la inversión que se realiza, así como los gastos de funcionamiento y de puesta en marcha.

Se ha previsto realizar una inversión de 163.291'38€, se utilizarán para la adquisición de los electrodomésticos necesarios para el funcionamiento de la cocina de 10549'38€ y en la instalación necesaria, el mobiliario los ordenadores y el menaje 152742€ (se adjunta detalle en el anexo 8).

Para hacer frente a esta inversión, será necesario solicitar un crédito a una entidad financiera, en este caso de 270.000€, y he optado por amortizar este préstamo en 20 años, a pagos anuales, sin periodo de carencia, y con una comisión de apertura del 2%. Además de un 5% de interés anual y sin gastos de estudio.

La fecha de formalización será el 01/10/2019, por lo tanto, la fecha de fin de pago será el 01/10/2039. El método de amortización que se va a utilizar será el método francés.

Tabla 10: Préstamo método francés

AÑOS	FECHA	COM. Y GASTOS	INTERESES	AMORTIZ.	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	01/10/2019	5.400,00			5.400,00	270.000,00
1	01/10/2020		13.500,00	8.165,50	21.665,50	261.834,50
2	01/10/2021		13.091,73	8.573,77	21.665,50	253.260,73
3	01/10/2022		12.663,04	9.002,46	21.665,50	244.258,27
4	01/10/2023		12.212,91	9.452,59	21.665,50	234.805,68
5	01/10/2024		11.740,28	9.925,21	21.665,50	224.880,47
6	01/10/2025		11.244,02	10.421,48	21.665,50	214.458,99
7	01/10/2026		10.722,95	10.942,55	21.665,50	203.516,44
8	01/10/2027		10.175,82	11.489,68	21.665,50	192.026,77
9	01/10/2028		9.601,34	12.064,16	21.665,50	179.962,61
10	01/10/2029		8.998,13	12.667,37	21.665,50	167.295,24
11	01/10/2030		8.364,76	13.300,74	21.665,50	153.994,50
12	01/10/2031		7.699,73	13.965,77	21.665,50	140.028,73
13	01/10/2032		7.001,44	14.664,06	21.665,50	125.364,66
14	01/10/2033		6.268,23	15.397,27	21.665,50	109.967,40
15	01/10/2034		5.498,37	16.167,13	21.665,50	93.800,27
16	01/10/2035		4.690,01	16.975,49	21.665,50	76.824,79

17	01/10/2036		3.841,24	17.824,26	21.665,50	59.000,53
18	01/10/2037		2.950,03	18.715,47	21.665,50	40.285,05
19	01/10/2038		2.014,25	19.651,25	21.665,50	20.633,81
20	01/10/2039		1.031,69	20.633,81	21.665,50	0,00

PAGOS TOTALES	
PRINCIPAL	270.000,00
COM Y GASTOS	5.400,00
INTERESES	163.309,97
TOTAL	438.709,97

COSTES	
T.I.R	5,24%
T.A.E	5,24%

Fuente: elaboración propia

5.5 Pérdidas y ganancias

En este apartado, se va a conocer el resultado económico del ejercicio, donde se agrupan los gastos e ingresos durante el año.

Aquí se recogen los ingresos que proceden de las ventas, y los gastos necesarios para realizar la actividad. La diferencia entre estos, es el beneficio o pérdida de la actividad.

Para calcular los beneficios que obtendremos a final de año:

- Primero se han calculado los ingresos por las ventas, en alimentos y bebidas, sin haber tenido en cuenta el 10% de IVA, para obtener los ingresos netos.
- Posteriormente, al total de ventas neto, le hemos restado los costes de explotación, esto es el coste de materias primas, así como de los costes de personal directo y su seguridad social. Y obtenemos el resultado operativo directo.
- Seguidamente, para obtener el EBITDA, tenemos que restarle al resultado operativo directo todos los gastos operativos indirectos, el alquiler del edificio, los equipos de imagen y sonido, gas, electricidad y agua, seguros, publicidad y promoción, menús y su impresión, y finalmente las reparaciones y mantenimiento.
- Entonces, ahora solo tenemos que restarle al EBITDA, los gastos financieros y las amortizaciones, y eso será el BAI.
- Finalmente calculamos los impuestos, que es el 25 % del BAI, y se lo restamos al BAI, y ya tenemos el resultado operativo directo.

A continuación, detallamos el desglose de los cálculos:

Tabla 11: Cuenta de resultados

ESTRUCTURA DE RESULTADOS PROVISIONAL	
TOTAL DE VENTAS NETO	1.485.680€
Coste de las materias primas	472.716,36€
Coste del personal directo	514.000€
Coste de la SS del personal directo	121.304€
RESULTADO OPERATIVO DIRECTO	377.659,64€

Gastos operativos indirectos	60.333,22 €
Alquiler equipos Imagen y Sonido	5.886,16 €
Alquiler del edificio	45.223,12 €
Electricidad, gas y agua	13.569,10 €
Seguros	3.712,73 €
Publicidad y promoción	68.050,28 €
Menús e impresiones	5.856,36 €
Reparaciones y mantenimiento	3.911,64 €
EBITDA	171.117,03€
Amortizaciones	2753.95€
BAlI	168.363,08€
Intereses y Gastos Financieros	13.500€
BAI	154.863,08
Impuestos 25%	38.715,77€
RESULTADO OPERATIVO DIRECTO	116.147,31€

Fuente: elaboración propia

Concluimos con que, como podemos ver tras la realización de los cálculos nuestros posibles beneficios a final de año ascenderán a 116.147'31€

5.6 Balance de situación

Tabla 12: Balance de situación

ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	166.037'43	PATRIMONIO NETO	119.147'31
Inmovilizado intangible	5500	Capital social	3000
Licencias	3850	Reservas	0
Marca	150	Resultado del ejercicio	116.147'31
Aplicaciones informáticas	1500	PASIVO NO CORRIENTE	270.000,00
Inmovilizado material	163291.38	Préstamo a l/p	270.000,00
Mobiliario	112374	PASIVO CORRIENTE	2000
Equipos informáticos	6858	Proveedores	2000
Maquinaria	10549.38		
Ustillaje	22280		
Instalación Técnica	13983.95		
Amortizaciones	-2753.95		
ACTIVO CORRIENTE	225.109.88		
Existencias	26.794.42		
Efectivo y otros activos líquidos	200000		
TOTAL ACTIVO	391.147'31	TOTAL PASIVO	391.147'31

Fuente: elaboración propia

5.7 Indicadores

Para llevar a cabo la elaboración de los indicadores, primero se ha de tener en cuenta el balance de situación, ya que, para el desarrollo de los mismos, necesitamos contar con estas cifras.

5.7.1 Indicador de rentabilidad

El indicador de rentabilidad sirve para medir en una empresa la capacidad que se tiene de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total del que dispone la empresa. Una empresa siempre necesita saber si sus operaciones se están llevando a cabo correctamente y si se están obteniendo los beneficios propuestos o por el contrario no se consigue lo esperado.

Por ello se procede al cálculo de este indicador, que es la división de los beneficios netos obtenidos en la actividad, (que es la resta de los ingresos menos los gastos, o sea, la cuenta de pérdidas o ganancias o cuenta de resultados) entre el total del activo. Por lo que:

- $(116.147'31/391.147'31) * 100 = 26.69\%$

Este resultado significa que la rentabilidad ha sido de un **26.69%** durante el ciclo económico. Con las inversiones realizadas la empresa es capaz de generar muchos beneficios porque se espera la respuesta de la clientela ante un establecimiento tan novedoso.

5.7.2 Indicador de endeudamiento

Este indicador tiene como objetivo medir el grado y la forma en la que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Con esto, se trata de establecer el trance que cometen tales acreedores, el riesgo de los dueños y la utilidad o desaprovecho de un determinado nivel de endeudamiento para nuestra empresa.

Para el cálculo de este indicador, necesitamos dividir el total del pasivo corriente y no corriente entre el total del activo. Por lo que:

- $(272.000'00/391.147'31) * 100 = 69.53\%$

Esto indica un índice de endeudamiento del **69.53%**. Este indicador resulta algo elevado debido a que se ha solicitado un préstamo de una cantidad elevada que aún no ha sido utilizada en su totalidad ya que se ha adquirido la cantidad mínima necesaria de inmovilizado, pero se ampliara en un futuro inmediato.

6. CONCLUSIONES

Con el plan de empresa del restaurante Explora se puede concluir con que tras todo lo elaborado en este plan, que podría tratarse de un negocio rentable, siempre que el tráfico de clientes sea constante conforme a los cálculos anteriores.

La instauración de este negocio es una buena idea, debido a la buena localización del local, a la gran afluencia de locales y de turistas que transitan la ciudad de Barcelona, así como de la novedad, diversidad y curiosidad que genera un restaurante de esta índole, ya que cada vez son más las personas que reclaman experiencias sensoriales y que les produzcan un beneficio emocional adicional. En este caso la mezcla de culturas y tradiciones gastronómicas de todas las partes del mundo, donde aparte también se encontrarán con personal cualificado nativo de diferentes nacionalidades.

Este modelo de negocio es una idea pensada para todos aquellos que no quieran salir de la ciudad para tener que degustar los platos típicos de otros países y continentes, dado que el turismo gastronómico está ganando mucha fuerza en los últimos años, este plan es una gran oportunidad de negocio.

Asimismo, con la implementación de este restaurante se obtiene la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano, sanas y de calidad, contribuyendo al desarrollo del sector con la generación de empleo dando oportunidades a empleados provenientes de distintos países para así internacionalizar más aun el restaurante, y no solo con su oferta gastronómica.

Finalmente, llevar a cabo la puesta en marcha de este plan de negocio es interesante tanto para la sociedad como para la persona responsable del mismo, ya que se generan una serie de beneficios como es la generación de nueva actividad económica: empleo; pago de impuestos, con capacidad de hacer frente a gastos y deudas financieras.

El riesgo se reduciría si se hace un esfuerzo por atraer y mantener a los clientes, ya que al ser una nueva apertura con marca desconocida es totalmente necesario aplicar buenas estrategias de marketing, y así crear una virtuosa imagen al cliente. Así como contar con exitosos canales de comunicación para llegar al máximo número de clientes potenciales y que Explora se mantenga en posición competitiva respecto a sus competidores directos.

Se puede decir que se cumple el ofrecer un producto de buena calidad, a un precio razonable y con un servicio óptimo, que además genere unos beneficios y permita introducirse en el mercado competitivo de Barcelona, confiando en que la demanda supere el pronóstico gracias a la originalidad, la innovación, el aprendizaje, la diferenciación, las sensaciones... se puede asegurar que la idea puede tener gran acogida.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Anuario de la restauración organizada en España.* (12 de 04 de 2019). Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>
- Barcelonacat.* (05 de 05 de 2019). Obtenido de <https://w30.bcn.cat/APPS/portaltramits/portal/channel/default.html?&stpid=20020001365&style=empresa&language=es>
- Barcelonacat.* (02 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.amb.cat/es/web/desenvolupament-socioeconomic/per-que-a-l-area-metropolitana-de-barcelona/entorn-i-qualitat-de-vida>
- CCOO .* (09 de 05 de 2019). Obtenido de Convenio Hostelería de Cataluña 2018-2019: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/catalunya/convenio-hosteleria-2017-2019.pdf>
- Cuentica.* (21 de 05 de 2019). Obtenido de <https://cuentica.com/la-factura/>
- Destinos experienciales.* (21 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.destinosexperienciales.com/turismo-experiencial/>
- Diego Coquillat.* (04 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.diegocoquillat.com/los-kpi-fundamentales-para-la-buena-marcha-del-restaurante/>
- Druida del marketing.* (14 de 04 de 2019). Obtenido de <https://druidadelmarketing.com/tfm-tfg/>
- El Argumento del Capital.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <https://igorochoa.net/2017/05/11/business-plan-contenido-y-objetivos-del-plan-de-negocio/>
- El Periódico.* (19 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/graficos/barcelona/mapa-bares-restaurantes-barcelona-14230/>
- El Periódico.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20160129/barcelona-tiene-mas-7400-bares-restaurantes-4854010>
- El Tenedor.* (12 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.eltenedor.es/>
- Emprende Pyme.* (15 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/analisis-dafo>
- Emprendedores.* (06 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>
- Escuela Online de Márketing Gastronómico.* (16 de 04 de 2019). Obtenido de <http://escuelamarketinggastronomico.net/category/marketing-para-restaurantes-9/>
- Eva Ballarin.* (21 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.evaballarin.com/2017/08/24/5-tendencias-modelo-negocio-hostelero-arraasan/>
- FEHR.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.hosteleriadegranada.es/wp-content/uploads/2018/07/Cifra-de-negocios-Mayo-2018.pdf>

- Google maps.* (10 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.google.es/maps/place/Barrio+G%C3%B3tico,+Barcelona/@41.3813506,2.1688177,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x12a4a2f8901e0681:0xb7e57ec538cda7af!8m2!3d41.3819055!4d2.178185>
- INE.* (19 de 05 de 2019). Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736163552&menu=ultiDatos&idp=1254735576550
- INE. Instituto Nacional de Estadística.* (20 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.ine.es/welcome.shtml>
- La Vanguardia.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20190318/461083674799/turismo-turistas-barcelona.html>
- Liando Bartulos.* (13 de 05 de 2019). Obtenido de <http://liandobartulos.com/cronograma-organiza-tu-tiempo/>
- Lifeder.* (12 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.lifeder.com/objetivos-restaurante/>
- Mapal Software.* (22 de 04 de 2019). Obtenido de <https://mapalsoftware.com/estadisticas-sobre-sector-de-la-restauracion-espana/>
- Milrecetas.* (19 de 04 de 2019). Obtenido de <http://www.milrecetas.es/recetas>
- Multi Sevicios Valles.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.multiserviciosvalles.com/tag/product/list/tagId/1/>
- NPD Group.* (20 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.npdgroup.es/>
- Pasos .* (08 de 06 de 2019). Obtenido de Revista de Turismo y Patrimonio Cultural: <http://www.pasosonline.org/es/>
- Proyecta tu proyecto.* (13 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.proyectatuproyecto.com/escrirtfm/>
- Pymerang.* (17 de 05 de 2019). Obtenido de <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/641-los-mejores-canales-de-venta-para-los-negocios>
- Pymes y calidad.* (12 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/como-administrar-un-restaurante-mapa-de-procesos.html>
- Saia.* (26 de 04 de 2019). Obtenido de <https://saia.es/abrir-un-restaurante-o-bar-en-barcelona-que-necesito-saber-2/>
- Scribbr.* (15 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.scribbr.es/como-empezar-tfg/metodologia-de-tu-tfg/>
- Serh Equipments .* (09 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.serhsequipments.com/>
- Tripadvisor.* (01 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.tripadvisor.es/>
- Turespacio.* (01 de 05 de 2019). Obtenido de <https://turespacio.com/posicionamiento-de-una-marca-de-restaurante-bar-cafeteria-u-hotel/>

Universitat Politècnica de Valencia. (02 de 04 de 2019). Obtenido de Riunet:

<https://riunet.upv.es/handle/10251/11261>

Vega Direct. (21 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.vega-direct.com/es-es/>

Wikipedia . (15 de 05 de 2019). Obtenido de Barcelona:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona>