



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**PLAN DE EMPRESA PARA UN
RESTAURANTE “FAST GOOD” EN LA
CIUDAD DE VALENCIA**

M^a Carmen Orta Martínez
Valencia, Diciembre 2010.
Director: Aurelio Herrero Blasco



A mi familia por estar siempre cuando les necesito, y darme todo su apoyo en los buenos y en los malos momentos.

A Aurelio por su constante dedicación y por animarme a continuar en los momentos más difíciles.

A Javi por creer siempre en mí y por darme la confianza que necesitaba.

A mis amigas por darme siempre buenos consejos.

A todos muchas gracias.



ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Resumen.....	13
1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera.....	14
1.3 Asignaturas relacionadas.....	15
1.4 Objetivos.....	18
2) ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	23
2.1 Justificación.....	23
2.2 Análisis Sector Restauración y Sector Turístico.....	24
2.3 Concepto gastronómico “Fast Good”.....	31
3) ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	35
3.1 Análisis del macroentorno, PEST.....	35
3.2 Análisis del microentorno.....	52
3.3 Análisis del mercado.....	57
3.4 Matriz DAFO/CAME.....	62
4) ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	73
4.1 Localización.....	73
4.2 Distribución en planta.....	74
4.3 Flujo de operaciones.....	78
4.4 Cartera de productos.....	79
5) ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	87
5.1 Misión, Visión, Valores.....	87
5.2 Denominación y CNAE.....	89
5.3 Forma jurídica.....	89
5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	93
5.5 Organigrama.....	95
5.6 Política Retributiva.....	97
6) ANÁLISIS DE MARKETING.....	103
6.1 Segmentación y público objetivo.....	103
6.2 Servicio. Mapa de servicio.....	105
6.3 Estrategia de precios.....	112
6.4 Promoción.....	120
6.5 Distribución.....	126
7) ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.....	131
7.1 Plan de Inversión-Financiación.....	131
7.2 Presupuesto de Tesorería.....	133
7.3 Balance Situación Previsional.....	140
7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.....	143
7.5 Análisis de la rentabilidad.....	146
7.6 Análisis de los ratios.....	148
7.7 Análisis de la Inversión. (VAN y TIR).....	151
8) Valoraciones y Conclusiones.....	155
9) BIBLIOGRAFÍA.....	161
10) ANEXOS.....	167



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Indicadores económicos internacionales.	40
Tabla 3.2 Análisis tipo cocina, precios, puntos fuertes y débiles de los principales competidores de la zona.	61
Tabla 5.1 Clasificación de empresas según forma jurídica.	90
Tabla 5.2 Clasificación del personal a efectos retributivos (según convenio colectivo).	98
Tabla 5.3 Política Retributiva de “Al Punto”.	99
Tabla 6.1 Entidades bancarias próximas al restaurante “Al Punto”	105
Tabla 6.2 Coste Unitario Ensalada Tropical (4 personas).	115
Tabla 6.3 Coste Unitario Ensalada Ligera a la vinagreta de miel (4 personas).	115
Tabla 6.4 Coste Unitario Revuelto Cremoso de Setas y Frutos Secos 4 personas).	116
Tabla 6.5 Coste Unitario Croquetas de Setas (4 personas).	117
Tabla 6.6 Coste Unitario Sándwich Club: con Tataki de Pavo (Individual). ...	117
Tabla 6.7 Coste Unitario de Presa Ibérica, Pita y Yogur (Individual).	118
Tabla 6.8 Coste Unitario Tarta de queso y Frambuesa (6 personas).	118
Tabla 6.9 Coste Unitario Bomba de Chocolate (4 personas).	119
Tabla 6.10 Precios de venta y costes principales productos de la carta.	119
Tabla 6.11 Precios de venta y costes bebidas.	119
Tabla 6.12 Desglose costes menú.	120
Tabla 7.1 Inversiones Necesarias.	132
Tabla 7.2 Cuadro de Amortización del préstamo.	133
Tabla 7.3 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día.	134
Tabla 7.4 Previsión de ventas bebidas sábados y domingos medio día.	134
Tabla 7.5 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche	135
Tabla 7.6 Previsión de ventas bebidas martes, miércoles y domingo noche.	135
Tabla 7.7 Ingresos y costes anuales bebidas	135
Tabla 7.8 Previsión de ventas comida de martes a viernes medio día.	136
Tabla 7.9 Previsión de ventas comida sábados y domingos medio día.	136
Tabla 7.10 Previsión de ventas comida jueves, viernes y sábados noche. ...	137
Tabla 7.11 Previsión de ventas comida martes, miércoles y domingo noche	137
Tabla 7.12 Previsión de Ventas Anuales comidas.	137
Tabla 7.13 Previsión Tesorería escenario esperado.	139
Tabla 7.14 Activo Previsional escenario esperado a 5 años vista.	140
Tabla 7.15 Pasivo y PN Previsional escenario esperado a 5 años vista.	142
Tabla 7.16 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional escenario esperado a 5 años vista.	144
Tabla 7.17 Rentabilidad Económica para el escenario esperado.	146
Tabla 7.18 Rentabilidad Financiera para el escenario esperado.	147
Tabla 7.19 Ratios de liquidez para el escenario esperado.	149
Tabla 7.20 Ratios de endeudamiento para el escenario esperado.	150
Tabla 7.21 VAN y TIR en el escenario esperado.	152
Tabla 10.1 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día. Escenario optimista.	178

Tabla 10.2 Previsión de ventas bebidas sábados y domingos medio día. Escenario optimista.	178
Tabla 10.3 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche. Escenario optimista.	179
Tabla 10.4 Previsión de ventas bebidas martes, miércoles y domingo noche. Escenario optimista.	179
Tabla 10.5 Ingresos y Costes anuales bebidas. Escenario optimista.	179
Tabla 10.6 Previsión de Ventas comida de martes a viernes medio día. Escenario optimista.	180
Tabla 10.7 Previsión de Ventas comida sábados y domingos medio día Escenario optimista.	180
Tabla 10.8 Previsión de Ventas comida jueves, viernes y sábados noche. Escenario optimista.	181
Tabla 10.9 Previsión de Ventas comida martes, miércoles y domingos noche. Escenario optimista.	181
Tabla 10.10 Previsión de Ventas Anuales comidas. Escenario optimista.	181
Tabla 10.11 Previsión de Tesorería Escenario optimista.	182
Tabla 10.12 Activo Previsional Escenario optimista.	183
Tabla 10.13 Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Escenario optimista.	183
Tabla 10.14 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario optimista.	184
Tabla 10.15 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día. Escenario pesimista.	185
Tabla 10.16 Previsión de ventas bebidas sábados y domingos medio día. Escenario pesimista.	185
Tabla 10.17 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche. Escenario pesimista.	186
Tabla 10.18 Previsión de ventas bebidas martes, miércoles y domingo noche. Escenario pesimista.	186
Tabla 10.19 Ventas y Costes anuales bebidas. Escenario pesimista.	186
Tabla 10.20 Previsión de Ventas comida de martes a viernes medio día. Escenario pesimista.	187
Tabla 10.21 Previsión de Ventas comida sábados y domingos medio día. Escenario pesimista.	187
Tabla 10.22 Previsión de Ventas comida jueves, viernes y sábado noche. Escenario pesimista.	188
Tabla 10.23 Previsión de Ventas comida martes,miércoles y domingo noche. Escenario pesimista.	188
Tabla 10.24 Previsión de ventas anuales comida. Escenario pesimista.	188
Tabla 10.25 Previsión de Tesorería Escenario pesimista.	189
Tabla 10.26 Activo Previsional Escenario pesimista.	190
Tabla 10.27 Pasivo y Patrimonio Neto previsional Escenario pesimista.	190
Tabla 10.28 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario pesimista.	191
Tabla 10.29 Cuadro Amortización inversiones.	192

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Empleo en turismo.....	24
Gráfico 2.2 Evolución IPC tasas interanuales. Años 2009-2010.....	25
Gráfico 2.3 Cifra de negocios Hostelería. Variación interanual 2008-2010.	26
Gráfico 2.4 Comparación evolución precios turísticos con el conjunto de los precios en España.....	27
Gráfico 2.5 Número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento reglado.	28
Gráfico 2.6 Pernoctaciones hoteleras de los extranjeros por CC.AA. de destino.....	28
Gráfico 2.7 España frente a los destinos emergentes del Mediterráneo.....	29
Gráfico 2.8 Número de pernoctaciones de turistas españoles en establecimientos de alojamiento reglado.	30
Gráfico 3.1 PIB.....	41
Gráfico 3.2 Evolución anual del IPC.....	42
Gráfico 3.3 Ocupados según la EPA y Afiliados SS.....	43
Gráfico 3.4 Parados según EPA y Paro registrado	43
Gráfico 3.5 Déficit o superávit de caja.....	44
Gráfico 3.6 % Visitas	50
Gráfico 3.7 % Visitas por tipo de establecimiento.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Necesidad de alimentación.....	47
Figura 3.2 Estructura gasto total en alimentación.....	48
Figura 3.3 % Evolución visitas a restaurantes.....	49
Figura 3.4 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	52
Figura 4.1 Mapa Situación Restaurante.....	74
Figura 4.2 Plano Restaurante.....	78
Figura 5.1 Organigrama.....	95
Figura 6.1 Visión frontal tarjeta restaurante.....	121
Figura 6.2 Visión posterior tarjeta visita restaurante.....	122
Figura 8.1 Canal de distribución.....	126
Figura 8.2 Servicio ampliado. Flor de Lovelock.....	127





CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.



1) INTRODUCCIÓN.

1.1 Resumen.

En este trabajo se realiza un plan de empresa para la implantación de un restaurante en la ciudad de Valencia, en concreto en la zona Norte de la ciudad, Avenida Alfahuir, número 20.

El nombre del restaurante será “Al Punto”, y ofrecerá comida de calidad y de vanguardia pero de elaboración rápida. Además será posible comer de menú.

A pesar de que la idea no es nueva, ya que hay muchos restaurantes que ofrecen productos similares, en la zona en la que nos ubicaremos no existen restaurantes de estas características, y que además ofrezcan menús de calidad, con productos de la alta cocina.

Lo que verdaderamente ha hecho que me incline por esta opción, es la idea de que para poder llegar a conseguir algo, hay que arriesgar y no simplemente esperar a que surjan las cosas sin más. La idea es arriesgada, ya que la competencia es muy elevada, pero hay que pensar que si las cosas se hacen bien y con ilusión el negocio puede surgir y además alcanzar el éxito.

Por tanto el objeto principal de este proyecto es averiguar si es o no viable crear un negocio de estas características.

Para poder llevar a cabo la idea que se plantea en este proyecto, se van a llevar a cabo una serie de estudios, y se van a establecer estrategias para conseguir que el plan se convierta en algo tangible y real.

En un primer momento, y a nivel general se pretende acercarse al lector al sector en el que se encuentra el negocio. Además se analizará el panorama económico que nos envuelve y la situación que hay a nivel internacional.

Uno de los puntos más importantes del plan será el de determinar cual será el público objetivo al que se dirige la empresa, ya que es imprescindible para elaborar adecuadas estrategias.

Por otro lado se estudiará la competencia que existe en el mercado y de este modo poder determinar cuales son sus puntos fuertes y débiles. El objetivo de este punto es poder establecer la forma más ventajosa de competir.

Una vez analizados los competidores, se procederá a analizar la empresa en sí, es decir se determinará cual será la forma jurídica que mejor se adapte al negocio, qué funciones tendrán los empleados y cuantos serán necesarios para poder ofrecer un servicio de calidad. A partir del convenio colectivo 2008-2011 de la Hostelería, se fijarán los salarios que tendrán los empleados.

Posteriormente se desarrollará el plan de marketing, el cual será necesario para poder conseguir los objetivos deseados. Se explicará cual será la estrategia de marketing mix llevada a cabo, se describirá el servicio con detalle y cuales serán los productos que conformarán la carta del restaurante. Los precios se fijarán en función entre otras cosas, de los precios de los competidores y de los costes unitarios de los productos.

Una vez se hayan establecidos los precios, se procederá a fijar cuales serán las estrategias de promoción, es decir que acciones llevará a cabo "Al Punto" para poder darse a conocer y transmitir el mensaje y la imagen que quiere ofrecer.

Para finalizar se confeccionará el plan económico-financiero para tres escenarios posibles; El realista, el pesimista y el optimista. Esto ofrecerá diferentes posibilidades de solución para diversas dificultades futuras y permitirá reducir el riesgo. Sin embargo, en este proyecto solo se analizarán los datos y se extraerán conclusiones del escenario realista o esperado. En este punto se explicarán las inversiones que se harán para poder llevar a cabo la actividad y cual será la financiación de éstas.

Para concluir decir que en este punto se podrá conocer si la empresa es rentable tanto desde la perspectiva económica como financiera y si finalmente, es aconsejable abordar el proyecto.

Se concluye a partir del análisis del escenario esperado, que a pesar de las dificultades que entraña la realización de un negocio nuevo, resulta viable llevar a cabo el proyecto. A esta conclusión llegamos después de analizar los correspondientes análisis de las cuenta de resultados, de la cuenta de pérdidas y ganancias, de los diferentes ratios y de la rentabilidad.

1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera.

El objeto del presente proyecto es la realización de un plan de empresa para un restaurante en la ciudad de Valencia. La comida que ofrecerá el restaurante estará basado en el concepto gastronómico Fast Good, explicado con detalle en el punto 2.3.

A pesar de que el panorama económico que sufre este país no es muy halagüeño, se pretende averiguar si puede llegar a ser rentable la apertura de un negocio de este tipo.

Aunque la competencia es muy elevada, el objeto del proyecto es realizar un estudio del entorno de la empresa, las posibles estrategias que llevará a cabo y los puntos fuertes y débiles entre otros, que puede hacer que nos diferenciamos de nuestros competidores.

Y finalmente mediante un exhaustivo análisis económico analizaremos si es o no conveniente arriesgarnos y llevar a cabo la inversión que implica el presente proyecto.

1.3 Asignaturas relacionadas.

A continuación se describen las asignaturas que hemos utilizado para poder llevar a cabo el proyecto.

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales. Tecnología de Servicios Turísticos. Economía Española y Mundial. Economía Española y Regional.
Breve justificación	En este capítulo vamos a realizar una pequeña introducción al sector del turismo para determinar en que situación se encuentra y ver si nos puede o no beneficiar. Por otro lado se hará una breve introducción al propio sector de la restauración, analizando tanto el empleo, los precios y la cifra de negocio, obteniéndose así una visión amplia del sector.

Capítulo del TFC	3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.
Asignaturas relacionadas	Gestión y Organización de empresas de servicios. Economía Española Regional. Economía Española y mundial. Dirección estratégica y política de empresa

Breve justificación	Estas asignaturas son de gran utilidad para poder estudiar el entorno en el que se encuentra la empresa, los factores que le influyen y poder situarla en un mercado determinado. En este punto se van a analizar los principales competidores con los que nos tendremos que enfrentar y las estrategias que llevará a cabo la empresa.
---------------------	---

Capítulo del TFC	4. ANÁLISIS DE OPERACIONES.
Asignaturas relacionadas	Dirección de Proyectos Empresariales.
Breve justificación	<p>En este apartado del trabajo, se analizará el lugar de ubicación del restaurante, que afectará directamente en las ventas, la distribución en planta del restaurante y el flujo de operaciones.</p> <p>Esta asignatura ofrece los conocimientos necesarios para abordar estos temas con eficacia.</p>
Capítulo del TFC	5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.
Asignaturas relacionadas	<p>Derecho de la empresa. Legislación laboral y de la empresa. Dirección de Recursos Humanos. Economía de la Información</p>
Breve justificación	<p>Este es un punto importante del plan, ya que los recursos humanos son el activo más importante de la empresa y una adecuada elección puede hacer que el negocio se diferencie de la competencia.</p> <p>Los conocimientos que nos ha proporcionado estas asignaturas nos ayudarán a determinar las categorías laborales que existirán en la empresa, el número de trabajadores, las tareas que desempeñarán, la realización</p>

	de un organigrama, etc Por último mencionar que gracias a este punto podremos determinar cual es la forma jurídica óptima para la empresa.
--	--

Capítulo del TFC	6. PLAN DE MARKETING.
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial. Dirección de proyectos empresariales. Marketing en empresas de servicios.
Breve justificación	Este capítulo será clave para el éxito o fracaso de la empresa. Va a ser necesario estudiar en profundidad todas las posibles estrategias comerciales que nos permitan darnos a conocer y alcanzar una razonable cifra de negocios, que posteriormente será estudiada en el plan de económico-financiero. Las asignaturas mencionadas nos proporcionan los conocimientos suficientes para poder realizar dicho estudio.
Capítulo del TFC	7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera. Contabilidad general y Analítica. Dirección Financiera.
Breve justificación	Gracias a lo estudiado en estas asignaturas podremos realizar un análisis previsional tanto de la cuenta de resultados como del balance de situación. Con los resultados que se extraigan del citado análisis podremos determinar si el negocio es o no viable.

1.4 Objetivos.

Los objetivos que pretendemos alcanzar mediante el presente proyecto son entre otros los siguientes:

- Conocer el entorno que nos rodea, mediante el análisis de una serie de variables macroeconómicas.
- Analizar cuál será el público objetivo que mejor se adapta a los servicios que ofrecemos.
- Conocer como se encuentra el mercado de la hostelería y en concreto de la restauración.
- Saber cuales son los hábitos de los consumidores frente a la crisis y sus preferencias.
- Estudiar quiénes son nuestros competidores y sus principales características.
- A nivel interno de la empresa:
 - Analizar cuales son nuestros puntos fuertes y débiles para poder actuar en consecuencia.
 - Determinar las estrategias llevadas a cabo por la empresa.
 - Establecer la misión, valores y la visión que tiene el restaurante.
 - Definir los puestos de trabajo, la distribución ideal del negocio.
 - Justificar la localización donde de llevará a cabo la actividad.
- Proponer un adecuado plan de Marketing para poder establecer de forma detallada:
 - La política de precios que se va a llevar a cabo.
 - Las estrategias de comunicación que hagan que el restaurante sea conocido y atraiga a clientes.
- Desarrollar un plan económico financiero que de respuesta a:
 - A las necesidades tanto de inversión como de financiación que necesita el negocio para poder empezar a funcionar.



- Determinar si el negocio será o no rentable, mediante el análisis de una serie de ratios económicos.





CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.



2) ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.

2.1 Justificación.

Las salidas profesionales que se nos plantean a los licenciados en administración y dirección de empresas son muchas y muy variadas, pero la más ambiciosa y la que más ha llamado mi atención es la creación de mi propia empresa.

Siempre me ha entusiasmado el mundo culinario y el del diseño, y no fue hasta hace un año estudiando la carrera, cuando me di cuenta que quería tener mi propio negocio, y además que quería que estuviese relacionado con la restauración.

Una buena línea de investigación que he considerado y que resulta muy interesante, es el concepto de restauración Fast Good, un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy, que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad.

Uno de los motivos que hacen que me incline por esta opción y no por otra es que en Valencia y en otras muchas ciudades hay muchos restaurantes que fracasan, esto se debe en gran medida a la falta de conocimientos en gestión y del negocio y a la falta de motivación que tienen los empresarios. No es suficiente con tener una buena idea o simplemente una idea. Para poder llevarla a cabo es necesario una adecuada preparación y un buen análisis del mercado y por supuesto hacer las cosas bien y con una óptima calidad.

Gracias a haber estudiado esta carrera considero que poseo la suficiente motivación y los conocimientos necesarios para poder realizar un buen plan de empresa que me sea útil en un futuro.

Otro punto que ha hecho que me incline por esta opción y que considero que es importante para el proyecto es, que un estudio reciente demuestra que a pesar de la crisis en la que estamos inmersos, España es uno de los países europeos donde es más común comer fuera de casa, solo superado por Grecia y Portugal. El estudio muestra que el 57% de los españoles va a restaurantes como mínimo dos o tres veces al mes.

Mediante este plan de empresa pretendo analizar tanto la viabilidad técnica como la económica, para poder ver de este modo si la idea se consigue plasmar en una realidad a corto o medio plazo o simplemente se quede en un sueño sin cumplir.

Para finalizar comentar que haré un especial hincapié en el plan de marketing ya que considero que una elección adecuada de estrategias, ya sean de

precios o de posicionamiento puede hacer que el citado negocio sea más o menos rentable.

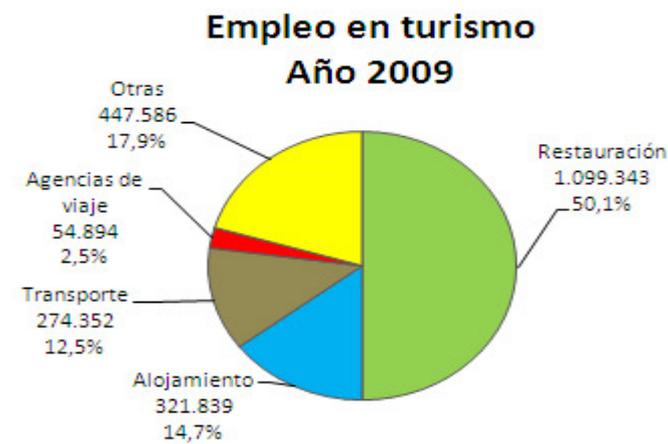
2.2 Análisis Sector Restauración y Sector Turístico.

Análisis Sector Restauración.

El sector de la restauración en España, forma parte de la gran industria de la hostelería y del turismo español. Por lo que en muchas ocasiones al analizar el sector restauración es difícil separarlo de la hostelería y del turismo.

Análisis del empleo.

Gráfico 2.1 Empleo en turismo.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (2009).

Se observa que los restaurantes y bares acapararon en 2009 más del 50% del empleo del sector turístico, con 1,1 millones de trabajadores, seguido del alojamiento, el 14,7%, que contó con 321.839 ocupados, según revela el Informe Anual de Empleo elaborado por el Instituto de Estudios Turísticos. En total estuvieron empleados en turismo 2.143.119 personas, de las cuales cerca del 65% corresponden a hostelería. Esta cifra es un 2,3% inferior a la del año anterior, lo que se traduce en 50.395 ocupados menos en el sector turístico.

En todas las ramas del sector turístico se vio reducido el empleo respecto al año anterior excepto en transporte de viajeros donde aumentó un 1,5%. En el caso de los restaurantes y bares se redujo el número de ocupados un 2,2%, con 24.317 trabajadores menos y un 2,1% en alojamiento que tuvo 7.035 empleados menos que en el año anterior.

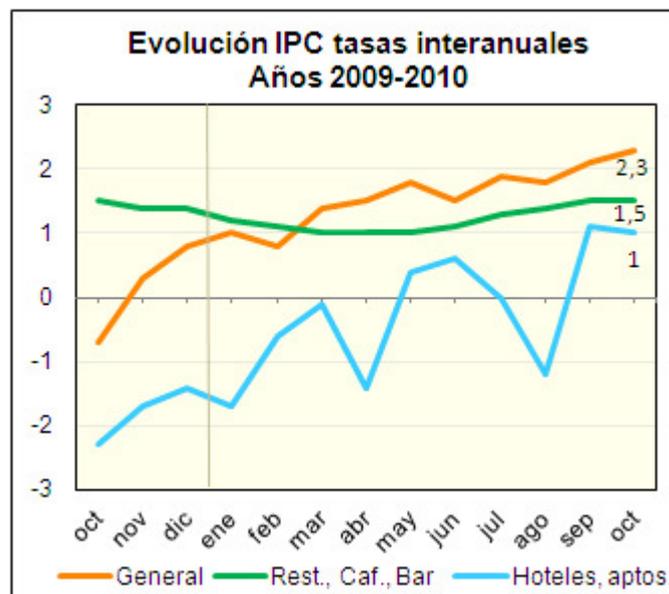
Según se desprende del Informe del IET, del total del empleo turístico el 21% eran autónomos, 455.503 trabajadores, de los cuales la mayor parte, el 75%, se dedicaron a la hostelería, con 341.744 personas, correspondiendo en su práctica totalidad al sector de restauración.

Según el Informe, la presencia femenina fue superior a la del conjunto del sector turístico en la rama de hostelería, tanto en alojamiento (58,1%), como en restauración, donde representó el 54,5%. Aunque en restaurantes y bares se vio reducido el número de mujeres trabajadoras un 4,6% respecto al año anterior, mientras que aumentó el de hombres (0,9%). En el caso del alojamiento fue al contrario, creció el número de mujeres ocupadas un 1,3%, y se redujo el de varones un 6,5% interanual. Además, la mayor parte de los trabajadores son de edades comprendidas entre 30 y 44 años en todas las ramas del turismo con excepción del transporte de viajeros donde son mayoría los que superan los 45 años, por otro lado único tramo de edad donde se ha incrementado el número de trabajadores en 2009.

Por comunidades autónomas, Canarias es la que cuenta con mayor proporción de ocupados en hostelería, con el 71,4% del total del sector turístico canario, seguido de Baleares, donde la proporción es del 70,5%.

Análisis de los precios.

Gráfico 2.2 Evolución IPC tasas interanuales. Años 2009-2010.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2010

Los restaurantes, cafeterías y bares repiten el aumento de sus precios en octubre, un 1,5% respecto al mismo mes del año anterior, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Respecto al mes anterior el aumento fue del 0,2% llegando a un acumulado en lo que va de año del 1,4%.

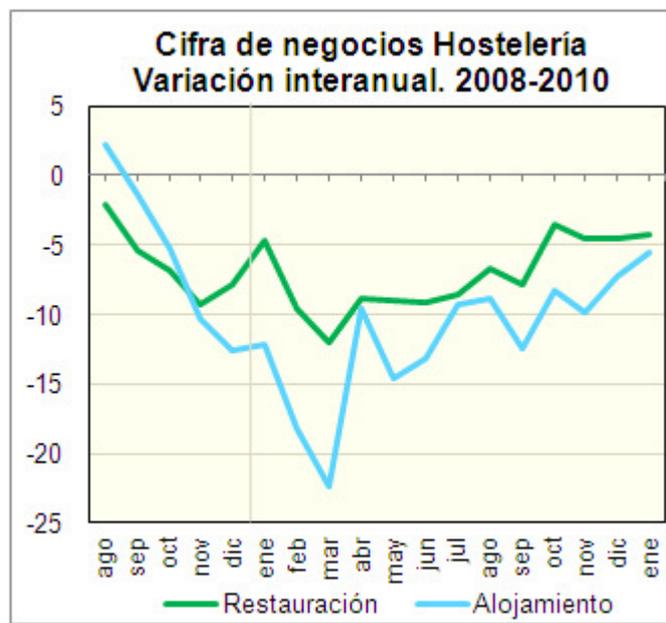
Los precios del alojamiento también mantienen prácticamente su evolución, aumentando en octubre un 1%, una décima menos que la tasa interanual de septiembre. En tasa intermensual bajan por segundo mes consecutivo, en octubre un 5,8%, y tienen una tasa acumulada del 6,7%.

Asturias vuelve a ser la comunidad autónoma donde más suben los precios de restauración respecto al mismo mes del año anterior, un 2,4%, y Aragón donde más bajan los de alojamiento, -3,7% interanual. Respecto al mes anterior, el descenso más acusado de los precios del alojamiento se registra en Baleares (-14,9%). Canarias, por su parte, es la única comunidad que registra una evolución acumulada negativa en los precios del alojamiento (-3,7%).

La evolución de los precios de los establecimientos hosteleros se sigue manteniendo por debajo del IPC general que en octubre vuelven a subir, hasta 2,3% interanual, debido principalmente al aumento de los precios de la vivienda producido por la subida a su vez de los precios de la electricidad.

Análisis facturación

Gráfico 2.3 Cifra de negocios Hostelería. Variación interanual 2008-2010.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2010

La facturación de los establecimientos de restauración y alojamiento continúa cayendo en el primer mes del 2010, un 4,2% y un 5,5%, respectivamente, con relación al mismo mes del año anterior, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Aunque estas tasas interanuales se han venido suavizado en los últimos meses, lo que significa que se está iniciando una leve recuperación, la caída de este año se suma a los descensos en las ventas que ya se producían en 2009, reduciéndose en enero respecto al año anterior un 4,7% en el caso de los restaurantes y bares y un 12,1% en alojamiento, lo que significa una caída real mucho mayor.

Análisis Sector Turístico.

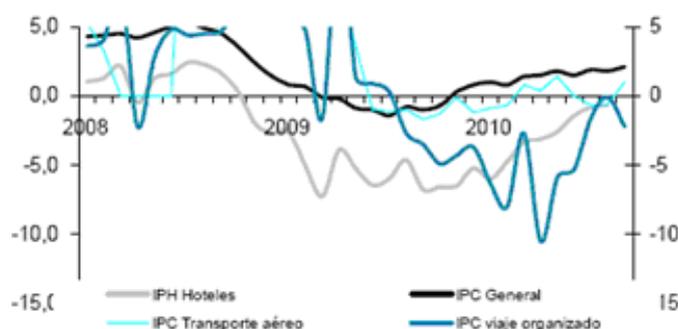
Por los que respecta al turismo en España, a pesar de los datos negativos del año 2009, en los meses de julio-septiembre de 2010 se ha reflejado un claro repunte de actividad turística en términos de afluencia, a costa de seguir mermando en términos generales, los resultados empresariales, dada la nueva ola de ofertas y descuentos que se han tenido que aplicar.

La subida del IVA a partir del 1 de julio, no se ha notado en los precios de todos los subsectores relacionados con el turismo, que han descendido en estos meses de verano, según refleja el INE.

El Índice de Precios Hoteleros baja un 0,7% de media en julio y agosto y encadena 22 meses consecutivos de caídas.

El IPC de viajes organizados se reduce un 1,3% con datos de julio, agosto y septiembre, descendiendo un 5,6% en los meses de mayo y junio en los que se mayoritariamente se contratan los paquetes, lo que acumula 15 meses de continuas caídas. El IPC de transporte aéreo cae un 0,1%, tendencia que se ha repetido en 10 de los últimos 15 meses.

Gráfico 2.4 Comparación evolución precios turísticos con el conjunto de los precios en España. (Tasa de variación interanual)



Fuente: Exceltur. 2010

La demanda turística en España crece durante este verano comparada con el hundimiento del sector turístico español en 2009. Los indicadores de volumen asociados a las políticas de ofertas repuntan y se acercan a los niveles de 2008.

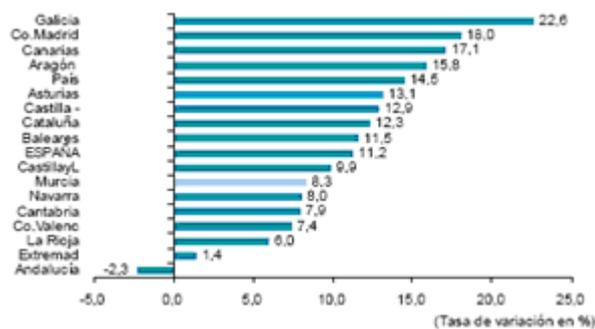
Gráfico 2.5 Número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento reglado. (Jun-Ago)



Fuente: Exceltur. 2010

Las escapadas a ciudades (con Barcelona, Santiago, Madrid y las tres capitales vascas a la cabeza) y los viajes a destinos de los archipiélagos (Baleares y Canarias) son los mayores beneficiados de la recuperación de la demanda extranjera, durante el verano de 2010.

Gráfico 2.6 Pernoctaciones hoteleras de los extranjeros por CC.AA. de destino. Var % Jun- Ago 2010/2009.



Fuente: Exceltur. 2010

Los países del Mediterráneo Oriental y Norte de África siguen creciendo en el trimestre de verano muy por encima de España, ganando cuota a nuestros destinos vacacionales que paradójica e imprevistamente se han beneficiado de esta circunstancia, acogiendo los turistas redirigidos por la situación de overbooking (sobreventa) fundamentalmente de Turquía y Egipto.

Gráfico 2.7 España frente a los destinos emergentes del Mediterráneo.



Fuente: Instituto de Estadísticas Nacionales. 2010

El mercado ruso, el británico y, en menor medida, el alemán, que son los que cayeron con más intensidad en 2009, lideran en volumen el repunte de la demanda extranjera en estos meses de verano de 2010.

Las llegadas desde Italia y Francia, así como el crecimiento de mercados de larga distancia, como el norteamericano y el japonés, y el resto de países del Este, ayudan a explicar el incremento del turismo extranjero hacia España durante el verano.

Entre julio y septiembre el gasto realizado por los turistas internacionales ha ascendido a 18.267,8 millones de euros, un 4,3% más que en el mismo periodo de 2009.

El gasto medio por persona ascendió a 948,6€ en el tercer trimestre del año, lo que supuso un crecimiento del 0,1% respecto al mismo periodo de 2009. El gasto medio diario entre julio y septiembre fue de 96,8€, un 4,3% más que el año anterior.

Demanda española.

Se ralentiza la recuperación de la demanda turística española a medida que avanzaba el segundo semestre de 2010 influida por la reducción de renta disponible debida a la subida del IVA y por el aumento del desempleo.

El total de pernoctaciones de la demanda española en alojamientos reglados, que hasta el mes de mayo de 2010 venía creciendo a ritmos del 3,8%, se ha reducido hasta tasas del 2,5% en el acumulado de junio, julio y agosto de 2010, respecto a los mismos meses de 2009, con agosto marcando la tasa mínima (1,4%), consecuente con una caída en los viajes turísticos de los españoles que anticipa el último avance de la estadística oficial FAMILITUR.

Gráfico 2.8 Número de pernoctaciones de turistas españoles en establecimientos de alojamiento reglado.



Fuente: Exceltur. 2010

Dentro de un menor movimiento de los españoles, las personas con mayor capacidad adquisitiva, que en 2009 redujeron sus gastos de viaje por precaución ante las incertidumbres generadas por la crisis, han recuperado su propensión viajera este verano de 2010, lo que se traduce en:

- Viajes de españoles por España:

Dentro de España se constata un mayor aumento de las escapadas a ciudades y dentro de los destinos vacacionales a algunos con precios medios más altos (Marbella, Tarifa, Chiclana, San Sebastián o Ibiza). Por lo que respecta a la Comunidad Valenciana y en concreto a Valencia, a pesar de no encontrarse como uno de los principales destinos elegido por los españoles, arroja una tasa de variación (Jun- Ago 2010/2009) de pernoctaciones hoteleras positiva.

2.3 Concepto gastronómico “Fast Good”.

El término Fast Good, si atendemos a su traducción literal, quiere decir, rápido y bueno. Sin embargo es un término que ha sido acuñado por el prestigioso cocinero Ferrán Adriá y la cadena de hoteles NH. Surgió de la idea de ofrecer un servicio de comida rápido de calidad, para poder hacer frente la doble demanda del cliente, es decir para aquellos que disponen de escaso tiempo para comer, pero que por otro lado, no están dispuestos a renunciar ni a la salud ni a la calidad.

Este tipo de comida está situado entre la comida tradicional y el Fast Food. En otras palabras consiste en introducir en la elaboración de los platos tradicionales propios de la comida rápida ingredientes utilizados en la alta cocina. El concepto también incluye como elemento importante la decoración del local, ya que la primera elección se hace por los ojos, por esa razón la decoración destaca por ser innovadora y vanguardista.

A pesar de que Fast Good es en sí una cadena de restaurantes franquiciada, el presente proyecto solo se basa en este concepto a la hora de determinar que tipo de comida ofrece el restaurante, aunque con matices. Es decir el restaurante no va a pasar a formar parte de la cadena de restaurantes Fast Good.

A lo largo del proyecto se podrán observar cuales son las diferencias que hay entre el restaurante objeto del trabajo y la cadena de restaurantes, cuyo nombre nos ha servido de inspiración. Entre otras diferencias destacar la variedad de servicios ofrecidos y la carta.





CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.



3) ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3.1 Análisis del macroentorno, PEST.

El análisis PEST es una herramienta de análisis del entorno de gran utilidad, que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra nuestro negocio, y en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. Pest es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Análisis de los factores Político-Legales

En este punto vamos a analizar cuales son las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento de nuestro negocio.

La normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) suele ser de carácter autonómico, aunque en su defecto, regirá la de carácter estatal.

Normativa Estatal

La normativa a la que está sujeta la actividad de la restauración a nivel estatal es la Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo; La normativa contiene:

- Definición de restaurante y crea exclusiones.
- Regula las competencias (hoy por hoy sustituidas por las disposiciones sobre competencias orgánicas de las Comunidades Autónomas)
- Ordena la autorización de los establecimientos.
- Establece régimen de precios, publicidad de platos, facturación sobre lo que sí se han dictado disposiciones autonómicas que vienen a sustituir en sus respectivos territorios la presente ordenación en cuanto a esta materia
- Regula las categorías y sus requisitos.
- Ordena la confección de cartas y menús. Esta parte de la normativa ha sido modificada por la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.

Normativa Autonómica.

Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.

Entre los objetivos de la administración turística valenciana figura el consolidar los destinos tradicionales y propiciar el desarrollo dinámico y diversificado de nuevos productos turísticos, abordando los retos que en materia de calidad e innovación se imponen para mantener la competitividad y estabilidad del sector turístico valenciano.

Disposiciones generales.

Por actividad de restauración se entiende la elaboración de comidas y otros alimentos para ser ofertadas a terceros en establecimientos de pública concurrencia. Tendrán la consideración de establecimientos de restauración aquéllos en los que de forma habitual, profesional y mediante precio, se sirvan comidas, otros alimentos y/o bebidas para ser consumidos en el propio local o en áreas anejas pertenecientes al mismo, con o sin otros servicios complementarios.

Las empresas de restauración tendrán la consideración de establecimientos abiertos al público y su acceso será libre, sin perjuicio de que puedan establecerse condiciones de admisión de conformidad con lo dispuesto por el Decreto 197/2008, de 5 de diciembre, del Consell, por el que se regula el derecho, la reserva y el servicio de admisión en los establecimientos públicos destinados a la realización de espectáculos públicos y actividades recreativas, o norma que lo sustituya.

A los efectos del presente decreto, los restaurantes se definen del siguiente modo:

Tendrán la consideración de restaurantes aquellos establecimientos que disponiendo de cocina y comedor independizados, con o sin barra, ofrezcan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Estos establecimientos deberán disponer de carta de platos y bebidas.

A los efectos de este decreto, se considerarán como parte de los establecimientos de restauración definidos en el presente artículo las áreas anexas a los mismos, tales como terrazas y jardines.

Ahora vamos a describir algunas de las obligaciones de los establecimientos de restauración y la normativa a cumplir por dichos establecimientos, según el presente decreto:

➤ Cartas de platos y bebidas.

Las cartas de platos y bebidas deberán ser legibles y correctas en su presentación, y no contendrán tachaduras o manipulaciones que puedan inducir a confusión al cliente.

Cuando el establecimiento oferte productos cuyo precio oscile en función de la climatología, época del año, demanda u otras circunstancias similares, que justifiquen el empleo en dichas cartas del término «según mercado», su precio se incorporará diariamente en hoja aparte a la carta correspondiente.

- Respetar la normativa vigente en materia de sanidad y, en particular, disponer de la preceptiva autorización sanitaria de establecimientos alimentarios menores y desarrollar y aplicar sistemas permanentes de autocontrol de los alimentos, siguiendo los principios en que se basa el Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), de conformidad con la aplicación del Programa de Vigilancia Sistemática de Establecimientos de Restauración.
- Reunir las condiciones técnicas exigidas por los organismos competentes para la instalación de maquinaria y útiles relativos a la climatización, refrigeración, calefacción, mecanismos elevadores y cámaras frigoríficas, cualquiera que sea el sistema de funcionamiento. Se evitará que dichas instalaciones produzcan ruidos y vibraciones de conformidad con los procedimientos técnicos procedentes y se les dotará de la máxima seguridad.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de prevención y protección contra incendios, industria y protección al consumidor, así como de la normativa medioambiental y urbanística, todo ello sin perjuicio del cumplimiento de cuantas otras normas fuesen de aplicación.
- Accesibilidad: Especialmente en lo relativo a accesos, servicios sanitarios y distribución de los espacios, fundamentalmente del comedor, que deberá disponer de al menos una mesa apta para el uso por personas que utilicen sillas de ruedas o con movilidad reducida y, en el caso de los denominados buffets libres o autoservicios, expositores y mobiliario de la altura adecuada.
- Se velará especialmente por la limpieza, calidad y conservación de sus servicios e instalaciones.
- Se deberá ofrecer un trato amable y cortés a la clientela, atendiéndola con rapidez, eficacia y profesionalidad.
- Limpieza y el perfecto estado de conservación de los locales, servicios higiénicos, mobiliario y menaje. El uso de servicios, aseos y lavabos se

podrá reservar con exclusividad al uso de los clientes del establecimiento.

- Identificación: Los establecimientos de restauración deberán exhibir en lugar visible, en el exterior, y a efectos informativos, una placa identificativa normalizada, correspondiente a su clasificación y categoría.
- Los titulares de restaurantes y bares con comida, fijarán libremente los precios de los servicios que oferten y proporcionarán al consumidor información sobre el precio completo, incluidos los impuestos.
- La obligación de expedir factura se regirá por lo establecido en la normativa fiscal aplicable en la materia. Sin perjuicio de lo anterior y a solicitud del cliente, los establecimientos de restauración deberán expedir recibo o justificante de pago de los servicios o bienes consumidos.
- Los titulares de los establecimientos sujetos a la presente norma adoptarán las medidas necesarias para que en todo momento existan hojas de reclamaciones a disposición de los clientes, tal como prevé el Decreto 77/1994, de 12 de abril, del Consell, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunitat Valenciana, o norma que lo sustituya.

Ley Antitabaco 2011

Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

La reforma consiste básicamente en la modificación de algunos puntos de la anterior ley. Entre otras, la principal modificación, que afecta directamente a los establecimientos de restauración, es la prohibición total de fumar en todos los espacios públicos cerrados, incluidos bares, restaurantes, y demás lugares de ocio.

Análisis Económico.

Internacional.

La recuperación de la economía mundial sigue su curso, gracias al impulso de los países emergentes, al que se ha añadido el proveniente de Estados Unidos.

En paralelo, las presiones inflacionistas se han mantenido bajo control. De cara al futuro, los indicadores más recientes apuntan hacia una cierta moderación del crecimiento en las economías avanzadas a medida que se desvanecen los estímulos de las políticas fiscales.

Entre la información coyuntural más reciente destaca la apreciación del euro frente al dólar, llegando a cotizar en 1,4244 dólares por euro. En cuanto al petróleo, el precio del Brent se aupó hasta superar la barrera psicológica de los 82,3 dólares por barril.

Por lo que se refiere al crecimiento económico de las economías avanzadas, destaca la revisión al alza del PIB de la economía estadounidense durante el segundo trimestre del año, que finalmente creció un 1,7% en tasa intertrimestral anualizada, ritmo sensiblemente inferior al del trimestre precedente, pero que en términos interanuales creció un 3, seis décimas más que en el primer trimestre.

En Europa, el crecimiento del PIB de la Zona Euro durante el segundo trimestre fue de un 1%, en tasa intertrimestral no anualizada, tras el 0,3% del periodo previo, situando la variación interanual en el 1,9%. El resultado obedece a la aceleración del consumo privado y a la recuperación de la formación bruta de capital fijo, que deja atrás dos años de continuados retrocesos.

Todavía en Europa, aunque fuera del ámbito de la moneda única, la economía del Reino Unido anotó un avance del 1,2%, en tasa intertrimestral no anualizada. En términos interanuales, el alza fue del 1,7%, positiva por primera vez después de siete trimestres de retrocesos. Por su parte, en Japón, la economía creció un 0,4%, en tasa intertrimestral sin anualizar, y avanzó un 2,4% en términos interanuales.

Tabla 3.1 Indicadores económicos internacionales.

	PIB		IPI		IPC		Paro		Déficit público		
	% variación		% var. anual		% var. anual		% s/pob. activa ⁽¹⁾		% PIB ⁽²⁾		
	Último dato										
	2009	s/ trim.	s/ año	3 últimos	último	penúl.	último	penúl.	último	2010	2011
		antes	antes	meses ⁽³⁾	dato	dato	dato	dato	dato		
Alemania	-4,7	2,2 T2	3,7	4,5	11,6 Jul	1,0	1,3 Sep	7,6	7,5 Sep	-5,4	-4,5
Francia	-2,5	0,7 T2	1,7	0,8	5,5 Jul	1,7	1,4 Ago	9,5	9,3 T2	-7,8	-6,9
Reino Unido	-5,0	1,2 T2	1,7	0,5	1,9 Jul	3,1	3,1 Ago	4,5	4,5 Ago	-11,5	-10,3
Italia	-5,1	0,5 T2	1,3	2,0	4,6 Jul	1,6	1,8 Sep	8,4	8,2 Ago	-5,2	-5,0
España ⁽⁴⁾	-3,7	0,2 T2	-0,1	-0,3	1,1 Jul	1,9	1,8 Ago	20,0	20,1 T2	-9,4	-7,0
UE	-4,2	1,0 T2	1,9	2,3	7,0 Jul	2,1	2,0 Ago	9,6	9,6 Ago	-7,2	-6,5
Zona Euro	-4,0	1,0 T2	1,9	2,2	7,4 Jul	1,6	1,8 Sep	10,1	10,1 Ago	-6,6	-5,7
EE.UU.	-2,6	0,4 T2	3,0	1,4	6,2 Ago	1,2	1,1 Ago	9,5	9,6 Ago	-10,7	-8,9
Japón	-5,2	0,4 T2	2,4	-0,9	13,7 Ago	-0,9	-0,9 Ago	5,2	5,1 Ago	-7,8	-8,3
OCDE	-3,4	0,5 T2	2,6	2,1	9,6 Jun	1,5	1,6 Jul	8,5	8,5 Jul	-7,8	-6,7

Fuente: Eurostat, Comisión Europea, OCDE, The Economist y MEH. 2011

Nacional.

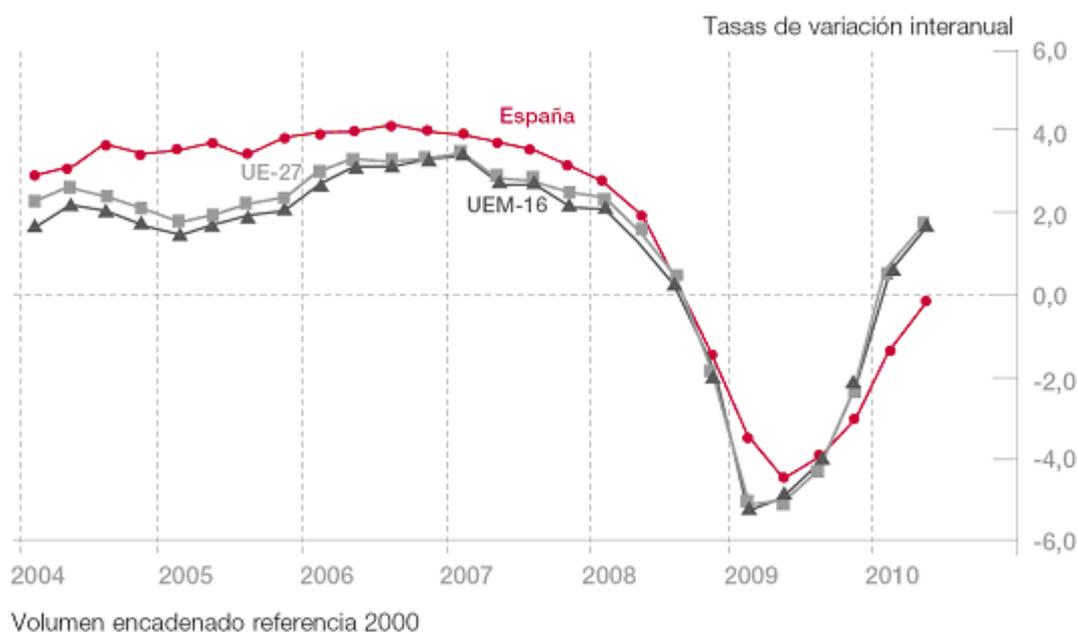
La economía española creció dos décimas durante el segundo trimestre del año 2010, una décima más que en el primero, según la Contabilidad Nacional Trimestral, que elabora el INE. Comparado con el mismo trimestre del año anterior, la tasa fue de -0,1%, un punto y dos décimas mejor que el periodo precedente. La tímida mejora de la economía española en el segundo trimestre del año fue consecuencia del perfil menos contractivo de la demanda interna, que restó sólo medio punto, mientras que la demanda exterior contribuyó en cuatro décimas.

Tanto el consumo privado como la inversión en equipo contribuyeron al menor debilitamiento de la demanda interna. En efecto, el consumo privado experimentó un avance del 2%, interrumpiendo así la senda recesiva iniciada a mediados de 2008. Por su parte, el consumo público repuntó hasta el 0,4%, tras la caída del trimestre precedente. En lo relativo a la inversión, la formación bruta de capital fijo entró en terreno positivo (8,7%), después de siete trimestres de descensos consecutivos, mientras que la inversión en construcción prolongó un trimestre más su atonía.

La mejora en el comportamiento de la demanda interna vino acompañada de una ralentización de la contribución de la demanda externa, que se redujo en más de un punto, hasta situarse en cuatro décimas. Dicha evolución fue resultado de una aceleración de las exportaciones que no pudo contrarrestar el mayor impulso de las importaciones.

Atendiendo a la evolución de la economía desde la perspectiva de las ramas productivas, la mejoría se aprecia con mayor claridad en la industria y en los servicios, cuyos valores añadidos brutos (VAB) crecieron el 2,2% y el 0,4% en tasa interanual, respectivamente.

Gráfico 3.1 PIB.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2010

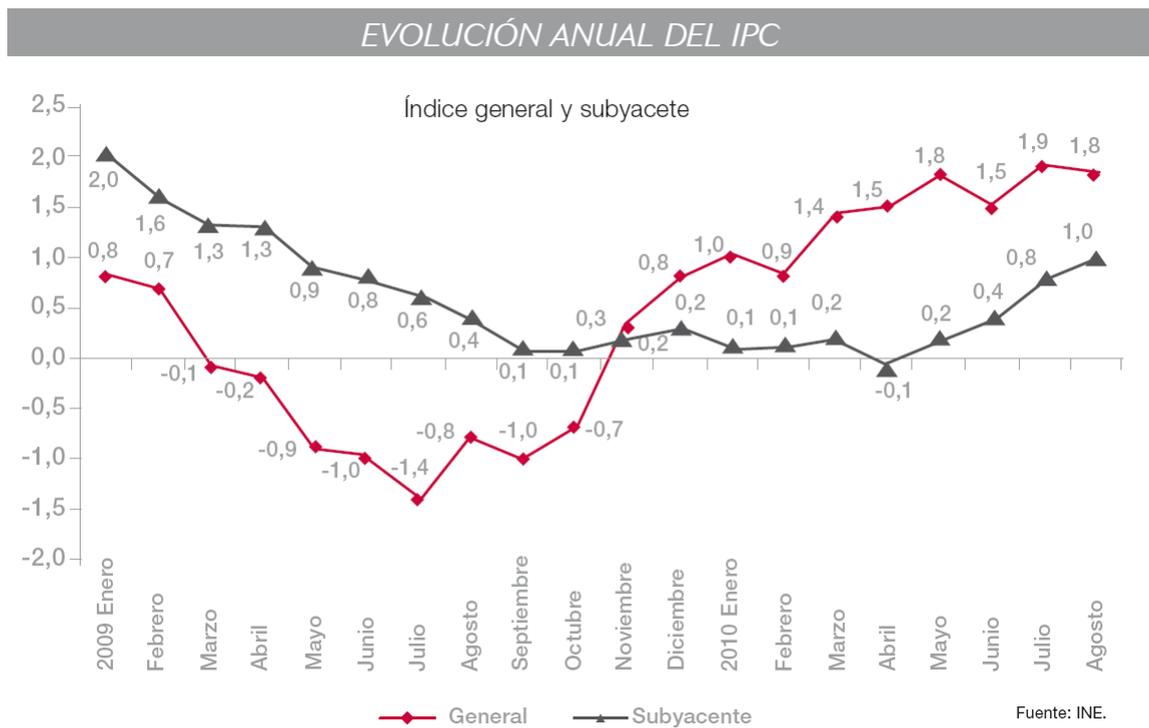
- **Inflación.**

El Índice de Precios de Consumo moderó en agosto su aumento interanual en una décima, situándose en el 1,8%, según cifras del INE. La rebaja de la inflación en agosto se produce tras el repunte de julio y de la subida del IVA. El descenso obedece fundamentalmente al menor avance de los precios de los productos energéticos, resultado del contraste entre el ligero descenso de agosto de este año y el repunte de hace exactamente un año, compensado en parte por la evolución alcista del resto de los grandes componentes, hasta el punto de que la inflación subyacente aumentó dos décimas, hasta el 1%.

Con agosto ya son diez los meses en los que el indicador de precios se mantuvo en tasas positivas, después de una racha de ocho meses consecutivos de caídas, y lo que es más importante, la inflación subyacente vuelve a niveles que pueden considerarse más normales.

También, destacar que el IPC armonizado coincide en el 1,8%, una décima menos que el mes anterior, pero dos décimas por encima del promedio de la Zona Euro, por lo que el diferencial se mantiene en un intervalo muy estrecho desde comienzos de año. Por último, señalar que el indicador adelantado del IPC armonizado español sitúa su tasa anual en el 2,0% en el mes de septiembre, lo que representa un repunte de dos décimas.

Gráfico 3.2 Evolución anual del IPC.



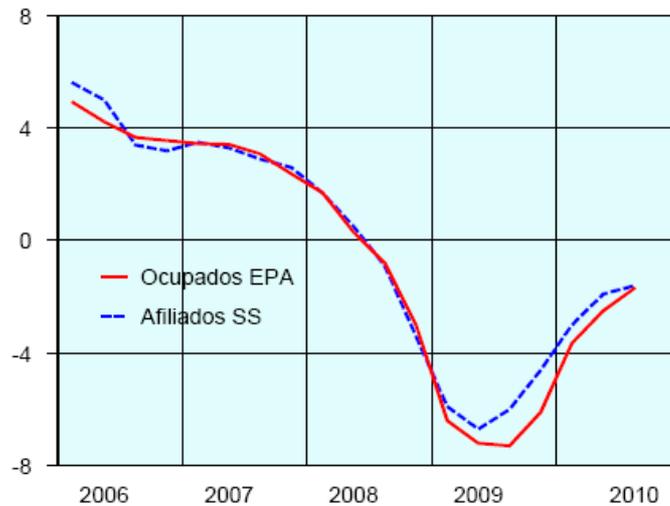
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2010

- **Mercado laboral.**

El paro registrado volvió a subir en septiembre del 2010, superando la barrera psicológica de los cuatro millones de parados, según datos del Servicio Público de Empleo Estatal. Al finalizar el mes de septiembre, el número de desempleados se ha incrementado en 48.102 personas en relación con el mes anterior. De esta forma, el paro registrado se ha situado en 4.017.763. En comparación con septiembre de 2009, el paro se ha incrementado en 308.316 personas, un 8,31%.

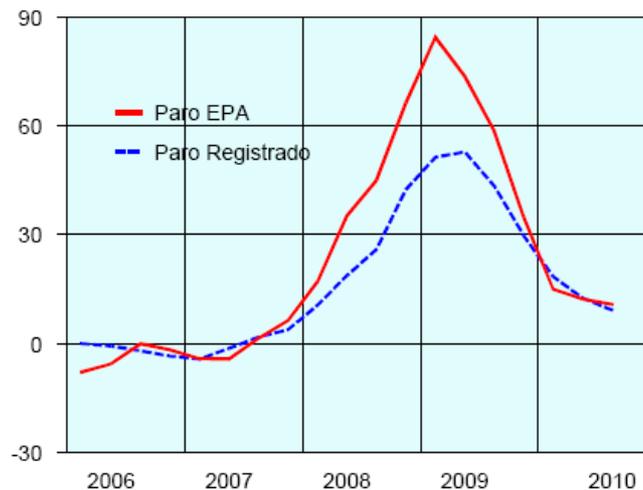
Otro aspecto del mercado de trabajo, el de las afiliaciones, muestra una tendencia coincidente. Los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social reflejan que la cifra media de afiliados en situación de alta laboral en el sistema de la Seguridad Social se redujo en 44.985 personas en septiembre, dejando el total de afiliados en 17.671.480. En comparación con el mismo mes del año anterior, se constata una pérdida de 263.615 afiliados a lo largo de los últimos doce meses, el -1,5%.

Gráfico 3.3 Ocupados según la EPA y Afiliados SS. Variación Anual en %.



Fuente: INE y MTIN. 2010

Gráfico 3.4 Parados según EPA y Paro registrado. Variación Anual en %.



Fuente: INE y MTIN. 2010.

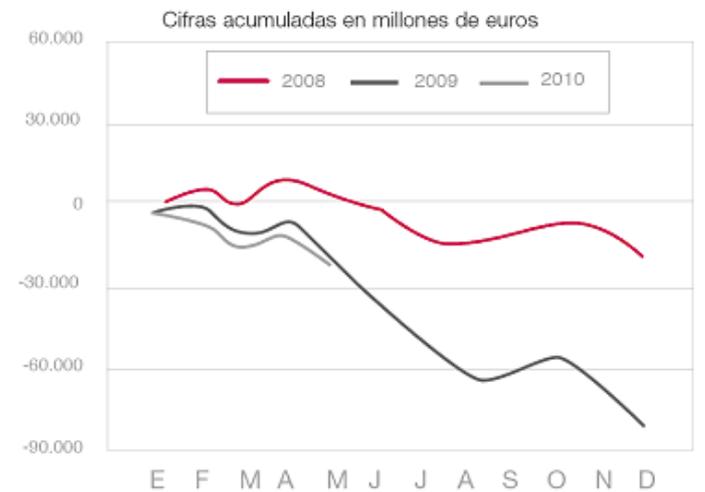
- **Comercio exterior.**

Los datos del comercio exterior de España hasta finales de julio ponen de manifiesto un elevado dinamismo de los intercambios comerciales. En efecto, las exportaciones españolas de mercancías aumentaron un 15,8% hasta finales de julio, en tanto que las importaciones se han incrementado un 14,8%, según el Departamento de Aduanas. Como resultado de la evolución de ambos flujos, el déficit comercial aumentó un 11,5%, hasta los 30.531,7 millones de euros y la tasa de cobertura se situó en el 77,7%, porcentaje superior en 0,7 puntos al de idéntico periodo del año anterior.

El análisis sectorial desvela que todos los sectores exportadores han registrado avances, destacando el aumento de un 52,9% en las materias primas, seguido de semimanufacturas no químicas y productos químicos con incrementos del 23,4% y 22,4% respectivamente. Las ventas de bienes de equipo, principal sector exportador, aumentaron un 13,3%, y las de automóviles un 10,3%. Por lo que se refiere a las importaciones, asimismo se han observado avances interanuales para todos los sectores. Las importaciones de productos energéticos se han incrementado un 30,9%, las de productos químicos un 12,9% y las de bienes de equipo un 8,5%. En cambio, las importaciones del sector automóvil apenas crecieron un 0,3%.

Atendiendo al destino geográfico de nuestras exportaciones, las dirigidas a la Unión Europea acapararon el 68,1% del total y aumentaron un 13,6%; en tanto que las ventas a destinos extracomunitarios experimentaron un mayor dinamismo, al crecer un 20,7%. En cuanto a las importaciones, las procedentes de la Unión Europea suponen el 55,6% del total y aumentan un 9,3%, mientras que las procedentes de otros ámbitos crecieron un 22,5%.

Gráfico 3.5 Déficit o superávit de caja.



Fuente: Intervención General de la Administración del Estado. 2010

Análisis Socio-Económico

Análisis de la evolución de la demografía española.

A lo largo de los más de cien años transcurridos desde 1900 hasta la actualidad, la demografía de España se ha transformado profundamente. Durante ese período, España avanza y concluye un proceso de transición demográfica en el que se han visto afectadas las variables vitales básicas (tasa de natalidad, mortalidad y esperanza de vida), y las pautas de movilidad y asentamiento de la población española.

La población de España se duplicó a lo largo del siglo XX, incrementando de 18.830.649 habitantes a 40.847.371, cifra que en 2009 ascendía a 46.745.807. Mientras que durante el siglo XX predominó el crecimiento vegetativo, como consecuencia de la rápida caída de la mortalidad y la más lenta reducción de la natalidad, en el primer decenio del siglo XXI la mayor parte del crecimiento demográfico se debió a la llegada de población extranjera.

Dicho crecimiento ha transcurrido de forma interrumpida, pero no lineal. En la tendencia de crecimiento poblacional puede diferenciarse, al menos, cuatro etapas: una primera etapa, en la que se registra un crecimiento lento pero sostenido, en torno al 0,85% anual, ralentizado a causa de la Guerra Civil y la posguerra; una segunda fase, en la que el crecimiento se recupera e intensifica, especialmente en los sesenta y setenta; una tercera, a partir de los ochenta, cuando la baja natalidad explica el ritmo más lento de crecimiento; y una última etapa, en la que se registra el ritmo de crecimiento más rápido del período (1,6% anual) causado por la inmigración.

Estructura de la población por edad y sexo

A lo largo del siglo XX, España desarrolla y completa la denominada transición demográfica: iniciaba el siglo con altas tasas de natalidad y mortalidad, y lo finalizaba con niveles bajos de ambas variables. En un primer estadio, los avances científicos y el desarrollo económico posibilitaron una progresiva caída de la mortalidad y el alargamiento de la vida, procesos estos que se inician en el siglo XIX, pero que maduraron a lo largo del siglo XX. La tasa de natalidad, por su parte, tras mantenerse en niveles altos durante un tiempo, comenzó su largo descenso espoleada por profundos cambios culturales, en especial, la emancipación de la mujer española.

Las consecuencias de la transición demográfica sobre la estructura de la población española se advierten con claridad al comparar las pirámides de población de 1900 y 2009. En España, en 1900, un tercio de la población (33,5%) tenía menos de 15 años, mientras que solo el 5,2% superaba los 65 años. Algo más de cien años después, los más jóvenes tan solo representaban el 14,4% de la población, y los más ancianos constituían el 16,5%. Con todo, el grado de envejecimiento se redujo ligeramente durante la primera década del siglo XXI a causa de la inmigración exterior.

La presencia de la población extranjera

La llegada de población extranjera a España es un fenómeno ya presente a finales del siglo XX, pero que adquiere una magnitud notable durante el primer decenio del nuevo siglo. En 1998, solo el 2,9% de la población residente en España era extranjera, porcentaje que, en 2009 ascendía al 13,8%.

A lo largo de los primeros años del siglo XXI, la composición de la población extranjera según el país de origen cambió notablemente. En 2001 un 14,4% de los inmigrantes procedían de Marruecos, el país de origen más frecuente seguido de Ecuador (10,1%). En 2009, en cambio, eran mayoritarios los procedentes de Rumanía (11,1%), seguidos de aquellos nacidos en Marruecos (11,1%) y Ecuador (7,4%). Entre los diez orígenes mayoritarios destacaban tres países europeos: Reino Unido, Alemania y Francia.

En Madrid y su área de influencia, así como a lo largo de la fachada mediterránea y las islas, la presencia de inmigrantes en 2009 era muy elevada, llegando a superar el 20%. Las provincias del suroeste, en cambio, registraban en varios casos porcentajes inferiores al 5%.

Factores que explican el consumo extradoméstico

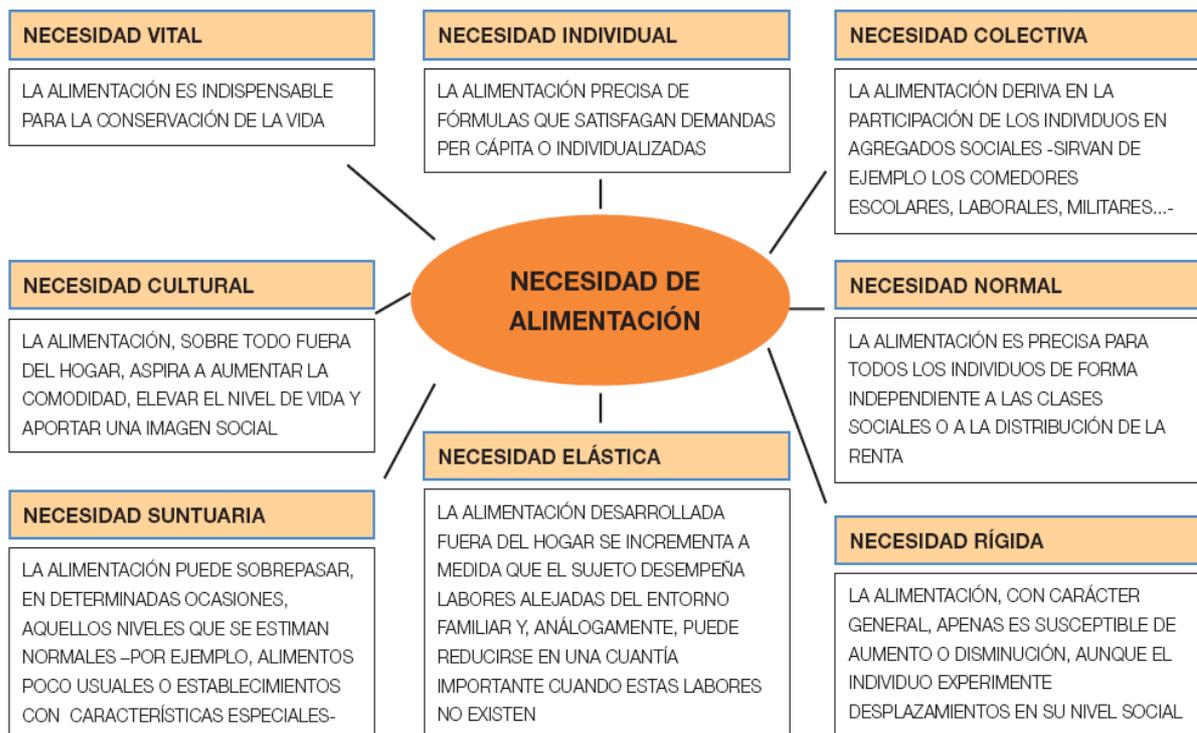
Los cambios en la estructura social han generado cambios en el estilo de vida que implican un mayor uso del canal de restauración, entre ellos se encuentran:

- Más mujeres en la fuerza laboral.
- Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más proclives a consumir fuera del hogar.
- Nuevos segmentos poblacionales con nuevas necesidades.
- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extradoméstico de alimentos y bebidas.
- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos (comida desestructurada). De hecho, salir a comer fuera de casa puede convertirse en la única manera de reunir a toda la familia.
- Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar compras o labores del hogar (por ejemplo, cocinar).
- Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un establecimiento de restauración es una alternativa a preparar comida,

puesto que el tiempo libre se intenta optimizar con actividades intensivas en ocio y esparcimiento.

El siguiente cuadro describe, desde diferentes perspectivas, diversas interpretaciones que se pueden aplicar a la necesidad de alimentación. Este puede ser otro de los aspectos a tener en cuenta en el consumo extradoméstico, ya que como se refleja en el cuadro, la alimentación fuera del hogar aspira a aumentar la comodidad, elevar el nivel de vida y aportar una imagen social.

Figura 3.1 Necesidad de alimentación.



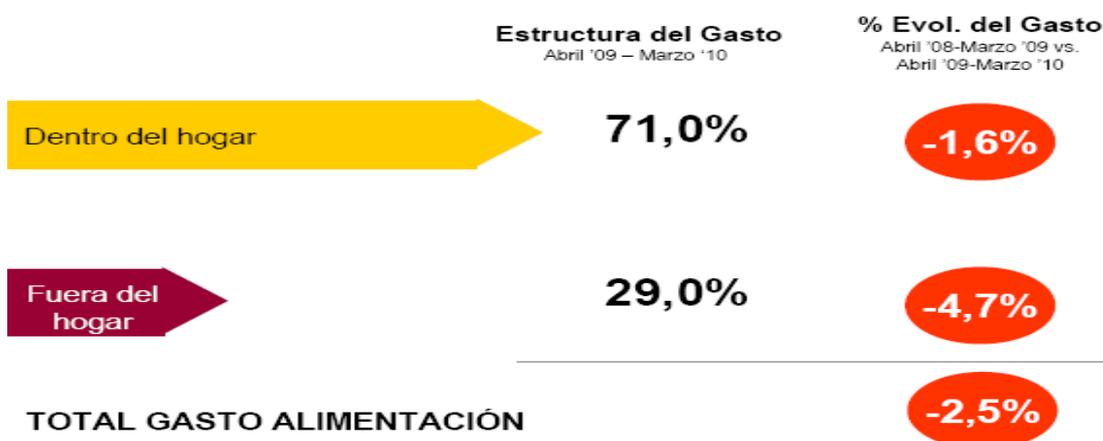
Fuente: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. 2003

Análisis de las tendencias del consumo fuera del hogar.

El gasto total en alimentación tanto dentro como fuera del hogar de Abril de 2008 a Marzo de 2009 fue de 99.391 millones de euros, y el gasto de Abril de 2009 a Marzo de 2010 fue de 96.870 millones de euros, lo que supone una reducción del 2,5%.

Si se analiza la estructura del gasto se observa como la tercera parte del gasto en alimentación se realiza fuera del hogar, siendo esta partida de la que más hemos prescindido (-4,7%).

Figura 3.2 Estructura gasto total en alimentación.



Fuente: Panel de consumo alimentario. 2010

Por lo que respecta al porcentaje de visitas a los distintos establecimientos, estas se ven reducidas en un 3,3% en este último año.

De media se han realizado 6.588 millones de visitas al año en establecimientos, consumiendo cada uno de nosotros algún producto fuera del hogar 3,1 veces por semana, y el gasto por ocasión es de 4,27€ visita (-1,4%).

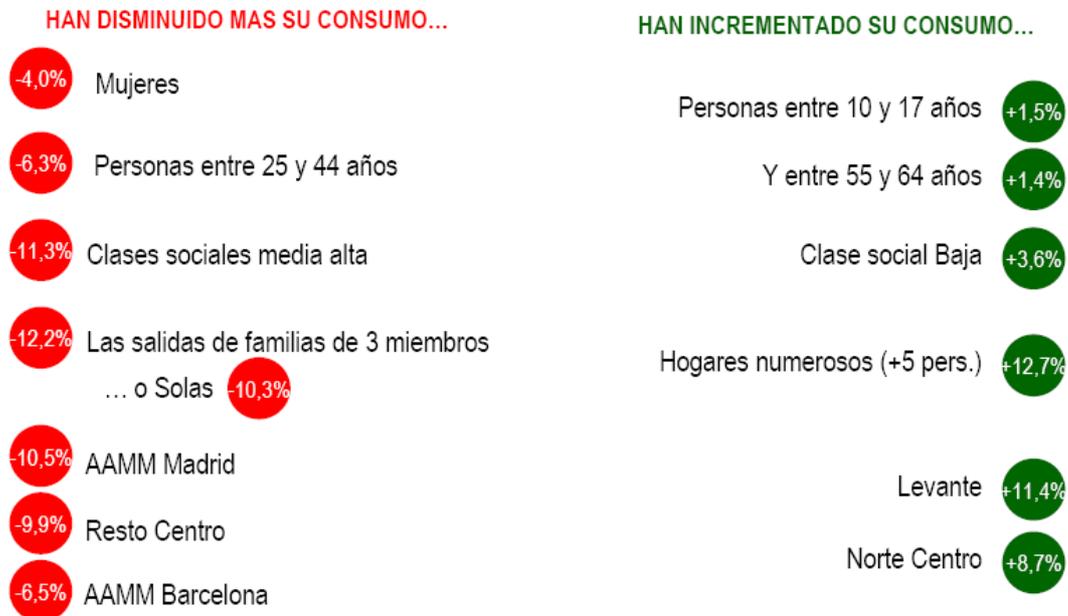
Este estudio refleja que el consumidor fuera del hogar es masculino y con una edad comprendida entre 25 y 54 años.

Las comunidades en las que se consume más fuera de casa son Andalucía, Madrid y Levante, pero sobretodo en ciudades grandes. Y los individuos que más salen son los de clase media.

El siguiente gráfico muestra cuales son los grupos de persona que más han reducido su consumo y cuales son los que más los han incrementado.

Figura 3.3 % Evolución visitas a restaurantes.

% Evol. Visitas (Abril '08-Marzo '09 vs. Abril '09-Marzo '10)

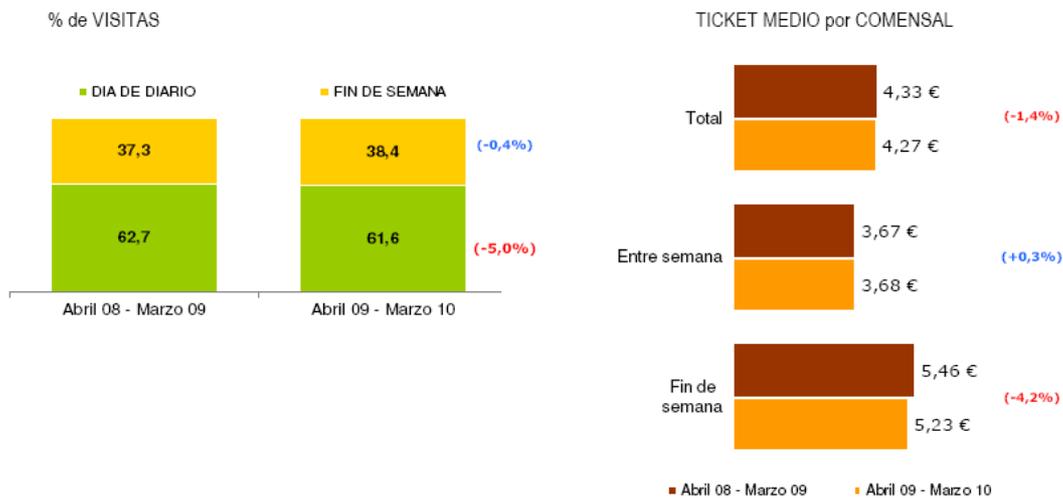


Fuente: Panel de consumo alimentario. 2010

Se han reducido las salidas por falta de tiempo, comidas de trabajo y las salir en pareja. Por otro lado el placer, salidas con amigos e impulso se refuerzan como las principales razones para consumir fuera del hogar.

Otro dato relevante, es que consumimos menos entre semana y otorgamos menos presupuesto a los fines de semana.

Gráfico 3.6 % Visitas.



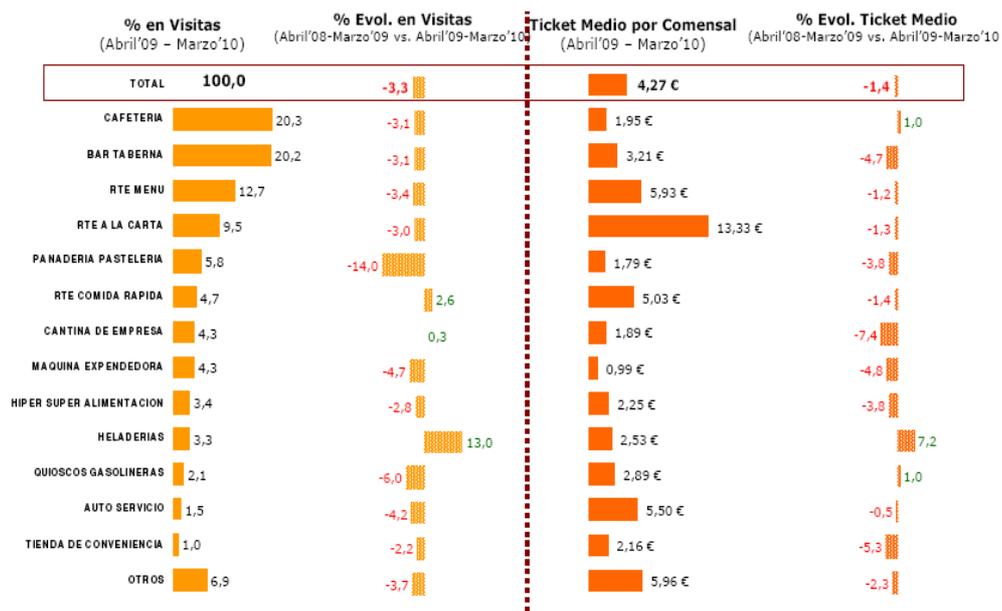
(): % Evol. (Abril '08-Marzo '09 vs. Abril '09-Marzo '10)

Fuente: Panel de consumo alimentario. 2010

El desayuno es el momento del día en el que aumenta el % de visitas a establecimientos, sin embargo durante el resto del día disminuimos nuestros consumos.

Los únicos establecimientos que han aumentado el número de visitas son los restaurantes de comida rápida, cantinas de empresas y heladerías.

Gráfico 3.7 % Visitas por tipo de establecimiento.



Establecimiento declarado bajo la interpretación del panelista
Resto establecimientos: incluye Impulso, Conveniencia, Restauración en Hoteles, Restauración en Transportes y Otros establecimientos.

Fuente: Panel de consumo alimentario. 2010

Por lo que respecta a los restaurantes que es lo que verdaderamente nos importa, la disminución sufrida ha sido de alrededor de un 3%, a pesar de ser un dato negativo, el ticket medio por comensal de este tipo de establecimiento es uno de los que menos ha disminuido.

De este estudio podemos destacar, que a pesar de que disminuye el gasto en alimentación fuera del hogar, Levante, que es donde se va a establecer el restaurante, es donde se consume más fuera de casa.

Análisis de los factores tecnológicos.

La restauración desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido la homo-dependencia, y se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus establecimientos en dos grandes campos: "Back of the house", que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa; y "Front of the house", que se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante. "Front of the house es el sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. Back of the house, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventario, costos y nómina".

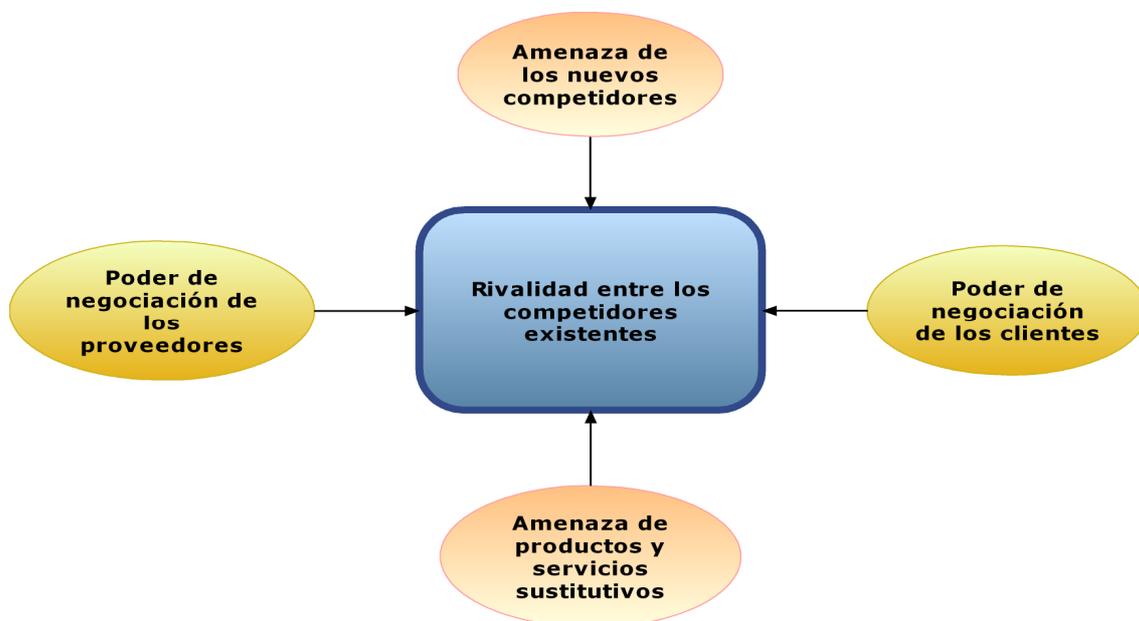
3.2 Análisis del microentorno.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias.

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

Figura 3.4 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Dalmau, J. I 2007.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Vamos a estudiar cada una de las cinco fuerzas.

1. Rivalidad entre los competidores existentes.

El hecho de encontrarnos en un mercado tan explotado, hace que la competencia sea muy elevada. Además estamos ubicados en una de las ciudades más grandes e importantes de España, que atrae a gran número de turistas, lo que ha provocado en los últimos años un aumento importante del

número de restaurantes. Por lo tanto a la hora de abrir un restaurante hay que tener en cuenta los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la diferenciación y la especialización, para poder alcanzar el éxito. HERVÁS, J. L (2003).

2. Amenaza de los nuevos competidores.

Nos vamos a centrar en el análisis de los siguientes factores, para determinar como nos puede afectar la entrada de nuevos competidores en nuestro negocio.

Requerimientos de capital

Montar un restaurante requiere de un desembolso inicial elevado, ya que se necesita de un local lo suficientemente grande para albergar una adecuada cocina, un buen número de mesas, aclimatar el local, el pago de materias primas, empleados... Esto puede beneficiarnos, ya que unido al momento de recesión económica por el que atraviesa el país, pocos serán los que se atrevan a abrir un restaurante.

Diferenciación del producto

Este factor es muy importante desde el punto de vista de captación de clientes. Como ya hemos explicado anteriormente nos encontramos en un sector muy explotado y con una elevada competencia, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir. No solo debemos diferenciarnos con productos de calidad, y precios asequibles, sino ofrecer un ambiente único e inolvidable.

Identidad de marca

Este es uno de nuestros puntos débiles, ya que existen en el mercado numerosos establecimientos con marcas de reconocido prestigio, que hacen que dichos establecimientos como las franquicias posean una importante clientela, y una gran fidelización. Nuestro principal objetivo debe ser, crear una marca y que el público objetivo nos reconozca, a partir de este momento nuestro objetivo tendría que ser intentar fidelizar a los clientes.

Economías de escala

Ser un restaurante de nueva creación, y además sin identidad de marca, hace que no podamos aprovecharnos de las ventajas de las economías de escala, que harían que nuestros costes disminuyesen por unidad producida. Puede que a la larga, dependiendo del funcionamiento negocio, se plantee la posibilidad de crear una cadena de restaurantes por toda España, con esto podríamos beneficiarnos de lo que nos ofrecen las economías de escala. Sin embargo este es un objetivo muy ambicioso, y nuestro restaurante debe centrarse en darse a conocer.

Localización favorable

El hecho de estar situado en una zona en crecimiento, la afluencia de público está asegurada. Esto nos beneficia frente a restaurantes que se encuentran peor situados, o frente a restaurantes que se encuentran alejados de su público objetivo. Además contamos con una amplia zona de parking, por lo que nuestros clientes tienen la posibilidad de visitarnos en coche si se encuentran alejados del restaurante.

Costes de cambio

Los clientes no incurrir en ningún tipo de coste al cambiar de restaurante, esto implica un beneficio muy elevado para cualquier empresa que se quiera establecer. Gracias a esto una empresa que oferte un producto y un servicio de calidad, puede tener una clientela asegurada, sin el temor de que los clientes permanezcan en los negocios de siempre, porque en el caso de que existiese algún tipo de coste, sería muy difícil arrebatarle la clientela a un competidor.

3. Poder de negociación con los clientes.

El interés de los compradores de cualquier empresa, es adquirir los productos/servicios a unos precios lo más bajos posible y esto podrán conseguirlo en mayor o menor medida en función del poder de negociación que tengan. DALMAU J.I (2007).

Como aspectos importantes a estudiar encontramos:

Fragmentación del sector

El hecho de que en este sector haya mucha competencia, hace que los clientes tengan muchas posibilidades entre las que poder elegir, y ello les dará un mayor poder sobre nosotros.

Estandarización del producto

Que nuestro negocio sea un restaurante hace que no podamos diferenciar mucho el producto. Sin embargo el hecho de que mezclamos productos típicos de la comida rápida con elementos de la alta cocina, hace que ofrezcamos algo diferente y además de calidad. Esto puede beneficiarnos ante la competencia, por el hecho de no ofrecer los mismos productos de siempre.

Bajos costes de cambio

La ausencia de costes para el cliente cuando cambia de restaurantes, hace que éstos tengan un mayor poder sobre nosotros. Por lo que nuestra lucha debe ir encaminada a intentar fidelizar a los clientes.

Sensibilidad del comprador al precio

El precio es uno de los factores de mayor sensibilidad cuando un consumidor evalúa un producto o servicio. No se deben poner ni precios demasiado altos, ni demasiado bajos, esto se debe a que si establecemos precios bajos, los clientes pueden asociar el servicio y el producto como de baja calidad. Por otro lado si ponemos precios elevados, los clientes no acudirían al restaurante como consecuencia de la bajada de los presupuestos destinados al consumo extradoméstico.

4. Poder de negociación con los proveedores.

Facilidades o costes para el cambio de proveedor

Este tipo de negocio maneja una red importante de proveedores ya que un restaurante tiene que abastecerse de muchos insumos, como pueden ser comidas frías, enlatadas, carnes, pescados, panadería, bebidas, etc. A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, por lo que la empresa deberá realizar un exhaustivo estudio de los proveedores para ofrecer a los clientes productos que se diferencien de los de los competidores.

Grado de diferenciación de los productos que ofertan

Los productos que ofertan nuestros proveedores como hemos explicado en el anterior punto, están diferenciados, ya que se les exige calidad, marca y en algunos caso denominación de origen, y no todos son capaces de satisfacer estas necesidades.

Presencia de productos sustitutivos

El hecho de contar con productos de alta calidad, y que contemos con insumos diferenciados del resto del mercado, hace que los proveedores que los ofrecen tengan mayor poder.

Concentración del sector proveedores

El sector de la hostelería, y en concreto la restauración, cuenta con un número muy elevado de empresas que suministran materias primas, este hecho hace que sea vital vigilar constantemente los cambios que ocurren en el ambiente de los proveedores, ya que éstos poseen un impacto sustancial sobre las operaciones de un restaurante. Por ejemplo una subida en el precio de los suministros clave, puede llevar a la empresa a aumentar el precio de los productos y servicios del restaurante.

Amenaza de integración hacia delante

Una integración vertical hacia delante por parte de los proveedores implica que éstos asuman funciones propias de las de sus clientes. En el caso de la restauración existen algunos casos en los que se ha producido, sin embargo

son muy pocos, por lo que el poder de los proveedores no es muy elevado en este aspecto.

5. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Restaurante de comida rápida: Sistema de restauración que permite al cliente llevarse la comida o comerla en el propio local, y a la vez hacerlo de forma rápida y con un horario muy flexible. Algunas de las características de este tipo de locales son los siguientes:

- Programa de oferta muy reducido, a base de variedades más o menos condimentadas de hamburguesas, pizzas y ensaladas, etc.
- Uso de vajilla, vasos y cubiertos desechables.
- Línea de producción racionalizada al máximo, con un máximo de eficacia, con el mínimo personal, y en conexión directa con el mostrador de entrega, a la vista del cliente.

Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's, Burger King, Quick, KFC, Pizza Hut o Domino's pizza.

Restaurantes de alta cocina: Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maître. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Restaurante Buffet: Servicio consistente en ofrecer una gama variada de productos, tanto fríos como calientes y de bebidas, presentados en grandes mesas rectangulares o circulares situadas en un lugar estratégico del restaurante, de forma que el cliente vea y elija aquellos productos que más le apetezcan para ser consumidos de pie o en mesas de comedor. Es un servicio que tiene gran poder de persuasión al cliente hacia el consumo de los platos expuestos, para lo cual estos deben dar sensación de frescor, abundancia y color, además de estar bien elaborados.

Comida para llevar: Son establecimientos con una oferta más o menos amplia de comidas (primeros platos, segundos y aperitivos) expuestas en vitrinas frías y calientes y bebidas para ser llevadas y consumidas fuera del establecimiento. La vajilla y menaje usados son recipientes desechables de material hecho con aluminio, polietileno y o similar, y suelen ser serigrafiados con la marca comercial del establecimiento. Muchos de estos establecimientos ofrecen la opción de reparto a domicilio.

Restauración activa: Fórmula de restauración que además de proporcionar al cliente un servicio de comidas y bebidas, le ofrece el elemento "animación".

Este tipo de restaurantes-espectáculo ha evolucionado, pasando de los espectáculos de danza, música, etc. a otros en los que el establecimiento utiliza imágenes de famosos, un ejemplo sería Hard Rock Café, o bien la propia brigada del restaurante se encarga de la animación, o se crea un ambiente de terror que rodea al comensal, entre otros.

Restaurantes temáticos: Se trata de establecimientos que centran su oferta gastronómica en un solo producto o grupo de productos. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina francesa, cocina peruana, cocina tailandesa entre otros.

En este grupo también encontramos las arrocerías, creperías, vegetarianos, etc.

3.3 Análisis del mercado.

Análisis del valor percibido por los consumidores

Las características o factores más valorados por los clientes de un restaurante son:

- Calidad del producto
- Profesionalidad
- Limpieza
- Precio
- Rapidez en la Atención
- Instalaciones o infraestructura del local
- Amabilidad del personal
- Decoración

Definición del macrosegmento

Este restaurante se dirige hacia un público que antepone la calidad frente a otros factores.

Todos los consumidores poseen la característica común de encontrar un servicio de calidad y a un precio razonable. Por lo que nos dirigimos hacia un público adulto.

A pesar de que nuestro restaurante ofrece un servicio asequible para muchos bolsillos, pretendemos ofrecer un lugar de tranquilidad y elegancia mediante la decoración y un trato de confianza. Este hecho es valorado sobre todo por gente adulta, que lo que espera es disfrutar de una comida en un ambiente discernido, agradable y relajado. Por esto no solo debemos poner énfasis en la comida que ofrecemos, sino también en el servicio.

Análisis de la competencia.

Se trata de un sector con una elevada competencia. Podríamos considerar como competidores, a cualquier establecimiento que ofrezca comidas y bebidas para ser consumidos en el mismo local, sin embargo nuestros competidores directos son los que se dirigen al mismo público objetivo, y ofrecen un servicio y precio similar.

Competidores en zona crítica

Una de las ventajas con las que cuenta nuestro restaurante, es que en la zona donde nos vamos a establecer no existe casi competencia directa. Al tratarse de una zona relativamente nueva, no hay un excesivo número de restaurantes, y la mayoría de los que hay los podríamos considerar como productos sustitutivos.

Recientemente se ha inaugurado un centro comercial en la zona, hecho que nos beneficia enormemente, ya que nos permitirá darnos a conocer en la zona y atraer a un mayor número de público de los alrededores.

A pesar de lo dicho, vamos a nombrar alguno de los restaurantes de la zona que podrían considerarse sustitutos, la ubicación de los mismos y una breve descripción.

- Restaurante IL Vulcano. Es una pizzería que como tal ofrece comida típica italiana, además de disponer de una gran variedad de pizzas y pastas, también se pueden degustar carnes y pescados. Dispone de una amplia terraza y destaca por su decoración que lo hace ideal para cenas románticas en pareja.
- Celler Carmen: Es un restaurante, cervecería, bodega que además de ofrecer una amplia variedad de bocadillos, tiene una variedad de charcutería selecta. Una de las características que lo hace singular es que además de ser una cervecería cuenta con una carta de vinos bastante significativa. Avenida Alfahuir 47.
- Franquicias Italianas: Crappa Pelata y La Piazza.

La Piazza se trata de un restaurante italiano que dispone de una zona de buffet, donde hay cierta variedad de productos italianos y cada uno se sirve lo que quiere. Además existe la posibilidad de que elijas, mediante carta, por lo que el buffet es opcional. Centro comercial Arena

Crapa Pelata se sitúa dentro del sector de la restauración italiana, es un restaurante temático focalizado en la pizza. Con 100 tipos de pizza diferentes, presenta un abanico amplísimo de combinaciones de sabores tanto dulces como salados y de texturas que la hacen única, diferente y

hacen que el concepto de pizza se aleje de la percepción de baja calidad, económico y simple y se sitúe dentro de la alta cocina. C/ Duque de Mandas, 36 - L9 junto a Avenida de Alfahuir.

- Cervecería 100 montaditos. Se trata de una franquicia en la que como su nombre indica existen una gran variedad de montaditos, concretamente 100. Se trata de autoservicio, es decir los camareros no te sirven la comida en la mesa, sino que tú apuntas en un papel lo que quieres, lo entregas en la barra, y cuando lo tienen listo, te avisan por medio de un micrófono para ser recogido. Centro comercial Arena.
- Burguer King: Cadenas de restaurantes de comida rápida. Los productos principales son las hamburguesas, sándwiches, papas fritas, refrescos, postres y, recientemente, ensaladas y fruta. En la mayoría de los restaurantes se han incluido distintas áreas con juegos para niños. Avenida Alfahuir.
- Fosters Hollywood: Es la primera cadena de restaurantes de comida Americana instalada en España, sus restaurantes se caracterizan por la decoración y la música. En la carta se puede encontrar tanto ensaladas, entrantes y una amplia variedad de hamburguesas y sándwiches. Centro comercial Arena.
- Lizzarran es una franquicia española que mezcla la gastronomía tradicional del norte y el ambiente lúdico. A pesar de que tiene servicio en barra, donde cada uno elije el pincho, o tapa que quiere y se lo lleva a mesa, también dispone de platos calientes, ensaladas y tapas que se sirven en mesa. Lo consideramos como competidor directo, porque se dirige al mismo público, el precio no es elevado, y consta de productos de sencilla elaboración, pero con un toque de sofisticación. Centro comercial Arena.

Competidores en Valencia.

Además de considerar los competidores que se encuentren en la misma zona o barrio, hemos tenido en cuenta los que se encuentran en la ciudad de Valencia, puesto que el restaurante se va a ubicar en dicha ciudad. A pesar de que en muchas ocasiones la proximidad al cliente es determinante en la elección de un local u otro, en la ciudad de Valencia existen muchos transportes públicos que funcionan muy bien, y sobre todo, la mayor parte de la sociedad dispone de vehículo propio, esto facilita enormemente el acceso a los restaurantes a las personas que viven alejados. Como ya hemos explicado anteriormente nuestra zona dispone de gran cantidad de plazas donde aparcar, por lo que el aparcamiento no es un impedimento.

En este punto nos vamos a centrar en analizar a la cadena de restaurantes Fast Good, que como hemos explicado anteriormente, su concepto de comida sirvió en parte de inspiración para la elaboración del presente proyecto.

- Restaurantes **Fast Good**: Este es sin duda nuestro principal competidor. Además este restaurante es una franquicia avalada por Ferràn Adrià y la cadena de hoteles NH. Se trata de una cadena que se puede encontrar en muchos lugares de España, concretamente en Valencia en la Gran Vía. Debido a la excelente ubicación que posee, tiene una ventaja añadida, y le permite atraer a un gran número de público. Los precios de los menús oscilan entre los 10 y 15 euros. La decoración es vanguardista, y además dispone de self-service, este puede considerarse un punto negativo, ya que normalmente la gente asocia, el autoservicio a comidas de poca calidad.

El hecho de conocer cuales son los puntos fuertes y débiles, nos permite poder mejorar y diferenciarnos. A pesar de que hayamos querido hacer un concepto de comida similar, tiene muchas diferencias, entre otras, la comida que ofrecemos. Es verdad, que algunos de nuestros platos son típicos de la comida rápida e incorporan elementos de la alta cocina, sin embargo nuestra carta no solo se centra en este tipo de productos. Una de las razones de tener una carta más amplia, se basa en la dificultad que hay en cambiar la concepción que tienen los clientes acerca de la comida rápida. Normalmente se asocia a comida de poca calidad, y por tanto a precios bajos. Esta es además es una de las razones que nos lleva a centrarnos en gente adulta, que puede permitirse pagar un pequeño sobre-coste siempre y cuando merezca la pena.

La mayoría de los platos de nuestra carta incorporan ingredientes que la hacen moderna, vanguardista y sobre todo imaginativa. Este hecho hace que los clientes puedan disponer de variedad pero con calidad y que nunca se puedan aburrir con nuestros productos.

Para finalizar destacar que otro de los puntos que nos diferencia, es la amplia bodega con la que contamos, donde los clientes podrán degustar los mejores vinos a un precio razonable.

Una vez descritos cuales son nuestros principales competidores, a continuación a modo de tabla vamos a determinar cuales son sus puntos fuertes y débiles, el tipo de comida que ofrecen y los precios medios. Esta tabla será de mucha utilidad en el capítulo destinado al plan de marketing, y en concreto al precio, para poder fijar los precios de nuestros productos, ya que no solo deberemos considerar los costes de producción sino el precio que ofrecen nuestros competidores.

Tabla 3.2 Análisis tipo cocina, precios, puntos fuertes y débiles de los principales competidores de la zona.

Nombre	Tipo de cocina	Precios	Puntos fuertes	Puntos débiles
100 montaditos	Cervecería, montaditos, ensaladas	Precio medio 7€ por persona.	Localización favorable, económico, sencillo, amplia variedad de montaditos.	Muy pocas mesas, solo dispone de terraza, relleno de algunos montaditos escaso.
Lizarran	Pinchos y tapas. Cocina vasca.	Precio medio 15€.	Ubicación, marca reconocida, variedad de tapas.	Escasa experiencia propietario.
La Piazza	Cocina italiana.		Posibilidad de comer a la carta y de buffet, diseño local, precios competitivos.	Escasa variedad en el buffet.
Vulcano	Cocina italiana.	Precio medio 20€	Buena ubicación, terraza, buen servicio.	Platos poco suculentos, precios elevados.
El Cellar de Carmen	Cervecería, tapas y bocadillos	Precio medio por persona 20€.	Gran variedad de vinos y embutidos, local con encanto, atento servicio.	Mesas demasiado juntas, e iluminación excesiva.
Nágora	Cocina mediterránea	Precio medio 17€ por persona.	Diseño moderno, experiencia de los propietarios, excelente servicio.	Precios elevados.
Burguer King	Hamburguesería	Precio medio menús 6,00€	Buena acogida público joven, precios competitivos. Marca internacionalmente conocida.	Autoservicio y comida de poca saludable.
Fosters Hollywood	Comida típica americana	Precio medio 16€	Oferta de suculentos platos, excelente	Precios un poco elevados.

			ubicación, elevada experiencia y rápido.	
Chang-An	Cocina China	Precio medio 15,00€	Rapidez del servicio, decoración.	Precios elevados para este tipo de restaurantes.
Crapa Pelata	Cocina italiana.	Precio medio 15€	Ambiente romántico, acogedor, marca consolidada.	Precios elevados, reducido tamaño del local.
Wok	Cocina Asiática	Menú diario 9,95, noche 12,95€	Auge importante de este tipo de restaurantes, precios competitivos y puedes comer cuanto quieras.	Autoservicio y bebidas no incluidas en el precio.
Fast Good	Comida rápida con elementos alta cocina.	Precio medio menús 9,50€	Excelente ubicación, decoración vanguardista, marca avalada por Ferràn Adrià	Escasa variedad, platos poco suculentos.

Fuente: Elaboración propia. 2010

3.4 Matriz DAFO/CAME.

Mediante el siguiente análisis DAFO, vamos a obtener un diagnóstico de la organización. El principal objetivo de este análisis es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizativos: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y las oportunidades pertenecen al ámbito externo.

Factores endógenos: Identificación Fortalezas y Debilidades.

Debilidades.

Las debilidades describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable sobre la competencia. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- Continuidad del personal. Al tratarse de un sector en el que la remuneración no es muy elevada, y los horarios no son los más deseados, es muy difícil conseguir que los trabajadores se queden durante mucho tiempo en el puesto de trabajo. Esto implica constantes cambios de plantilla lo que perjudica al funcionamiento de la empresa.

Una forma de conseguir que el personal permanezca en la empresa durante un largo periodo, es mediante la motivación del personal, y haciéndoles partícipes de los cambios y mejoras de la empresa, para que se sienta como parte de importante e imprescindible del negocio. Con esto evitaremos la mala imagen que se crea al no contar siempre con los mismos trabajadores.

- Necesidad de formación en la incorporación de nuevos efectivos.

Mediante cursos de formación orientados a trabajadores se pretende asegurar un servicio de calidad. Serán necesarios los cursos de atención al cliente y de negociación, esto les dará a los trabajadores soltura con los clientes, y se mejorarán las relaciones.

- Desconocimiento del cliente. Los consumidores no tienen una información perfecta sobre el producto- servicio antes de comprarlo y, además, no están capacitados para obtenerlo en las mismas condiciones en otro lugar distinto, puesto que se caracteriza por ser perecedero y, en un porcentaje representativo, no tangible.
- Clientela no consolidada. El problema al que se enfrentan los restaurantes que se encuentran en la fase de iniciación, es el de conseguir primero una primera toma de contacto con los clientes, y después y no menos importante, el de fidelización. En cambio los negocios ya reputados disfrutaban de una clientela consolidada, con los que tenemos que competir.

A medida que transcurra el tiempo, estará en nuestra mano tener o no una clientela fija. Una forma de conseguirlo es mediante el buen hacer, no solo de los camareros, sino también de los cocineros, ya que la comida es el punto fuerte de nuestro restaurante. Esto es una manera de diferenciarnos de nuestros competidores y poder arrebatarnos la clientela.

- **Marca no conocida.** Al tratarse de un negocio de nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar. Por tanto se puede decir que es muy complicado darse a conocer y conseguir que los clientes acudan al restaurante. Esto se debe a que existen muchos restaurantes avalados por una marca (franquicias), y con una gran publicidad, ya sea en televisión o en la radio.

Mediante campañas de publicidad, y determinados descuentos especiales, esperamos dar a conocer nuestra marca. Queremos que el cliente asocie el logotipo de nuestra empresa con productos de calidad. Con esto conseguiremos aumentar el número de consumidores y así aumentar nuestros beneficios, que al fin y al cabo es uno de nuestros objetivos.

- **Proveedores.** Una de las dificultades con la que se encuentran los propietarios de un restaurante, es la de encontrar los proveedores que mejor satisfagan las necesidades del restaurante. El hecho de no ser un negocio consolidado, hace que no se disponga de relación y acuerdos con suministradores y proveedores.

Para conseguir buenas relaciones con los proveedores y relaciones duraderas, es necesario crear vínculos. Para que nos den un buen servicio y a un buen precio es necesario que nuestro volumen de compra sea elevado, ya que a mayor cantidad, mayor posibilidad de obtener precios más bajos. Una de las formas de conseguirlo es teniendo una gran clientela, esto asegura que nuestros pedidos sean elevados, o teniendo pocos proveedores. Es decir, conseguir que un mismo proveedor nos pueda suministrar gran diversidad de productos, y no verse en la necesidad de tener que contar con muchos. Se hace necesario por tanto, realizar un buen análisis de las distintas posibilidades que tenemos, para poder elegir la mejor opción.

- **Escasez de recursos financieros.** Una debilidad con la que nos encontramos a la hora de montar el negocio, es la falta de recursos financieros. Es decir no disponemos de un local en propiedad, ni suficiente dinero ahorrado, para no vernos en la necesidad de pedir préstamos, y tener que pagar los intereses que generan.

Para poder afrontar esta debilidad, vamos a poner en marcha un plan de captación de fondos, es decir evaluar las distintas posibilidades, analizar el riesgo de cada una de ellas, y después elegir la más adecuada para nuestro

tipo de negocio. También tendremos que tener en cuenta que durante los primeros meses, el negocio puede que no funcione, y tendremos que tener un fondo necesario, para poder afrontar los gastos, tanto de personal, como de materias primas.

Fortalezas

También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- **Decoración.** El local contará con una excelente decoración, que combina diseño y funcionalidad. Este es uno de los puntos fuertes del restaurante, ya que encontrarse en un ambiente agradable y con un diseño elegante hace que los posibles clientes se fijen más en el negocio. Además se dice que la primera elección se hace con la vista.

Puesto que se trata de un restaurante de nueva creación y el mobiliario es nuevo, una forma de mejorar este punto es manteniendo en perfectas condiciones el mobiliario. El objetivo es que la imagen del restaurante siempre sea lo mejor posible.

- **Precios.** El hecho de contar con platos de calidad a un precio razonable, hace que nuestros servicios sean accesibles a nuestro público objetivo. El precio es una variable importante porque puede limitar el consumo, por otro lado la situación que atraviesan los españoles, ha hecho que la capacidad de gasto para el consumo extradoméstico sea más baja que en años anteriores, y el precio sea una de las variables que más se tenga en cuenta. Sin embargo nos dirigimos hacia gente que está dispuesto a pagar un sobre coste siempre y cuando se le ofrezcan productos de calidad.

Este punto se puede mejorar con descuentos especiales. Es decir mediante descuentos o tarjetas vips, donde se reconozca la fidelidad de los clientes.

- **Ubicación.** La ubicación es un elemento que se ha tenido mucho en cuenta a la hora de decidir montar el restaurante, además se tiene que prestar especial atención a que el público objetivo se encuentra en la zona elegida. Otro de los factores a tener en cuenta en este punto, es el del parking, como ya hemos dicho anteriormente la zona cuenta con muchas plazas, para que el restaurante no se limite a las personas que viven cerca, sino que los clientes pueden venir desde cualquier parte de Valencia.
- **Calidad de los productos.** Contar con productos de calidad hace, no solo que los consumidores se queden satisfechos, sino que quieran repetir, principal objetivo de cualquier restaurante. Elegir productos de calidad

tiene un coste añadido, pero es un coste que se compensa si el cliente lo aprecia.

Búsqueda de productos de marca pero a precios razonables. No está reñida la calidad con el precio. Con esto pretendemos minimizar el riesgo al máximo, sin que haya sorpresas para el cliente. Se trata no solo de contar con buenos alimentos, sino también de bebidas de reconocido prestigio y conocidas por los clientes.

- Entusiasmo y motivación. Este es uno de los factores más importante, en lo que se refiere a fortalezas. El entusiasmo y por supuesto la motivación, hace que el trabajo se haga mejor y con una mayor calidad, no solo desde el punto de vista del producto, sino también del servicio y la organización del negocio.

Una de las formas de mejorar la motivación de nuestros empleados, es mediante el aumento salarial, en función de los objetivos cumplidos. Otra forma podría ser dándoles responsabilidad para que ellos tomen decisiones que afectan al local. Esto quiere decir que puedan dar ideas para aumentar la clientela o para mejorar el servicio prestado. Pero sin que esto implique perjuicio alguno para los que no aporten ideas.

- Diversidad. El restaurante cuenta con una amplia carta, es decir con una gran variedad de platos. La oferta gastronómica está entre la cocina tradicional y el Fast Good, introduciendo en la elaboración de platos tradicionales elementos de la alta cocina. De este modo los clientes tienen mucho donde poder elegir. Además se cuenta con menús infantiles, hecho que es muy valorado por los padres, y que hace que el grado de satisfacción aumente de manera considerable. La oferta gastronómica se centra en cuatro características fundamentales: sencilla, sana, completa y original.

Añadir platos nuevos al restaurante. Esta es una forma de poder mantener una amplia variedad de platos. Antes de incorporar nuevas recetas, se hará partícipes a los consumidores, mediante su opinión. Así mantendremos al público implicado en el restaurante y tendremos cierta seguridad de que guste, evitando así el riesgo implícito que supone introducir cosas nuevas al negocio. La diversidad implica mayores costes, pero por otro lado los clientes valoran de una forma muy positiva contar con una oferta amplia y variada. Sin embargo antes de llevar a cabo este punto se analizarán los costes en función de los beneficios.

- Inclusión de nuevas tecnologías. Es un sector dominado por pequeñas empresas, por lo que la capacidad de incorporar nuevas tecnologías es escasa. Sin embargo el local cuenta con todas las mejoras tecnológicas que dispone el sector restauración, desde el software con el que se mejora la gestión y la realización del negocio, hasta con las últimas tendencias en aparatos de cocina.

Hacernos eco de las nuevas mejoras que se incorporan al sector. Ser los pioneros. A pesar de que la inversión es elevada, a la larga supone un ahorro en coste. Esto se debe a que el trabajador ve facilitado su trabajo, lo que implica menor estrés, y como consecuencia estar más relajado para atender a los clientes.

- **Página Web.** Este es uno de los mejores medios para poder publicitarlos, ya que con una baja inversión, podemos llegar a un gran número de personas, que se pueden convertir en clientes. Es un medio donde se puede explicar ampliamente los servicios que ofertamos, y los productos con los que contamos.

A través de la página Web, vamos a crear un foro donde los clientes puedan opinar acerca del restaurante, donde indiquen que les ha gustado y donde creen que deberíamos mejorar, así esperamos poder a la larga ofrecer un servicio que satisfaga plenamente a nuestros clientes. Además en ocasiones se sortearán diferentes premios para los clientes.

Factores exógenos: Identificar Amenazas y Oportunidades.

Amenazas

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- **Elevada competencia.** Existen muchos restaurantes que ofrecen servicios muy parecidos, y que se dirigen al mismo público objetivo, esto supone una importante amenaza, ya que puede resultar muy fácil entrar en una guerra de precio, lo cual sería muy perjudicial.

Una forma de afrontar esta amenaza es mediante el estudio (previamente hecho) de la zona en la que se encuentra el negocio, de los principales competidores, donde se extraen las conclusiones sobre el porqué de su éxito y fracaso y se intenta mejorar.

- **Fuerte dependencia de la coyuntura económica.** Este se trata de un factor que puede ser tanto positivo como negativo. Ya que en momentos de expansión económica, la mejora generalizada en las rentas supone el aumento del colectivo de consumidores pero sigue siendo una demanda sensible a la situación económica de forma que, en momentos de recesión o de percepción de recesión, esta demanda se contrae pero no porque se deje de consumir sino porque se ajusta el consumo a las posibilidades de gasto. En la actualidad nos encontramos en momentos de recesión, por lo que este factor está afectando muy negativamente al consumo.

Una forma de afrontar el bajo consumo es mediante el establecimiento de precios acordes con el nivel adquisitivo de nuestro público objetivo. Esto se hace mediante un plan de ajuste de precios. Deberemos fijar precios teniendo en cuenta nuestros costes, para poder ajustarlos lo máximo posible. En definitiva deberemos analizar nuestra estructura de costes.

- Restaurantes con espectáculos. El hecho de haber restaurantes que ofrezcan servicios adicionales, puede provocar una amenaza ya que podemos sufrir pérdidas de clientes. Sin embargo esto implicará un aumento considerable del precio de estos restaurantes.

Mediante un trato personalizado, pretendemos captar el mayor número de público posible. Aunque no se puede eliminar el hecho de que haya restaurantes que ofrezcan servicios que nosotros no ofrecemos, podemos sin embargo explotar al máximo los nuestros.

- Franquicias. No solo existen muchos restaurantes que ofrecen servicios parecidos, sino que existen una gran cantidad de franquicias, con la que todavía es más difícil competir. No solo cuentan con una marca reconocida, y con una clientela fija, sino que cuentan con una elevada publicidad.

Estrategias de diferenciación de nuestro producto y servicio. Para poder competir con negocios consolidados, y que cuentan con una elevada publicidad, es necesario diferenciarse. Como ya hemos dicho no solo en la comida que ofrecemos, sino en el buen hacer de los trabajadores.

- Dificultad para acceder a créditos. Como consecuencia de la crisis económica, va a ser muy difícil conseguir créditos de las entidades financieras, además son más caros y las garantías que se exigen son mucho mayores. Esto supone un grave problema para los emprendedores, los cuales van a encontrarse con muchas trabas, no solo a la hora de abrir el negocio, sino a la hora de poder pagar a proveedores y pagar las nóminas.

Búsqueda de aval financiero. Para ello deberemos saber vender nuestro plan de empresa. En el deberemos reflejar las posibilidades de éxito que tenemos, aunque también las de fracaso. Analizar la competencia y establecer las estrategias de nuestro negocio. De este modo tendremos más posibilidades de que el banco nos preste el dinero o de que alguien nos quiera avalar.

Oportunidades.

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- **Clima de Valencia.** Gracias a estar ubicados en la ciudad de Valencia, tenemos la suerte de gozar de un excelente clima. Esto afecta de forma directa al estado de ánimo de las personas, y hace que estén más predispuestas a ir a restaurantes. De hecho España gracias al clima y a la cultura, es uno de los países donde es más común salir a comer y a cenar fuera.

Una de las formas de explotar el clima que tenemos en Valencia, es contando con una amplia terraza en el restaurante, para las épocas de primavera y verano. La terraza es una zona muy valorada por los clientes, y en verano se hace casi imprescindible. A pesar de que el coste para el restaurante es mayor, los beneficios que aporte serán superiores.

- **Zona en crecimiento.** El restaurante se encuentra ubicado, en una zona que está sufriendo una fuerte expansión durante los últimos años. Recientemente ha sido construido un centro comercial, hecho de es de carácter notorio, por el hecho que viene mucha gente de los alrededores, y posibilita que nos demos a conocer a un mayor número de personas. Además el centro comercial Arena, cuenta con pocos establecimientos de restauración, cuenta más que nada con tiendas de moda, y esto nos beneficia porque la competencia no es muy elevada.

Puesta en marcha de campañas de buzoneo. Puesto que se trata de una zona relativamente nueva, hay muchos edificios recién construidos, por ello, esta técnica resulta un tipo de publicidad barata, pero que es enormemente efectiva. Además podemos llevar a cabo acuerdos con empresas de la zona para dar a conocer nuestro negocio, a cambio de publicitar el suyo.

- **Ciudad con grandes eventos.** En los últimos años Valencia ha adquirido un protagonismo adicional a nivel internacional. A ello han contribuido importantes eventos culturales; como la construcción de la Ciudad de las Artes y las Ciencias y deportivos; como el haber sido sede de la America's Cup, la competición de vela más importante del mundo, o del Gran Premio de Fórmula 1, que se celebra en un circuito urbano espectacular, que transcurre por la zona del Puerto. Todo ello hace que Valencia se haya convertido en un atractivo lugar de vacaciones, lo cual nos beneficia enormemente, ya que a mayor número de visitas, mayor posibilidad de atracción de clientes. Además al estar situada a la orilla del mar Mediterráneo, uno se encuentra las playas en el mismo corazón de la ciudad. Por lo que no sorprende que, sobre todo durante el verano, la visiten gran cantidad de turistas. Por último destacar la importancia de

las fallas, fiestas impresionantes de luz y fuego, que hace que seamos conocidos a nivel internacional.

Una forma de explotar los eventos que tiene valencia, es mediante una publicidad agresiva, en la época en que se celebren dichos eventos. De este modo se pretende captar clientes nuevos, turistas. Los turistas en muchas ocasiones son personas que se dejan mucho dinero en la ciudad, sobretodo en alojamiento y en restauración, por lo que nuestros esfuerzos también deben ir encaminados a captarlos.

- Bajada del precio del suelo. No todos los efectos de la crisis son negativos. Estamos en el momento adecuado para encontrar buenas ubicaciones a precios bajos. La crisis ha provocado una caída de los precios, y en consecuencia que los clientes presionen para conseguir importantes rebajas. Los propietarios están sufriendo impagos en los alquileres e incluso muchos clientes están dejando vacíos mucho de locales, por esta razón se están haciendo importantes descuentos.

El hecho comentado anteriormente hace que nuestro poder de negociación sobre los propietarios de los negocios sea elevado, por lo que tendemos que presionar para que el precio del alquiler sea bajo, o incluso con el tiempo a conseguir rebajas. Esto se debe a que tenemos mucho donde elegir, la competencia es elevada, y los dueños de los locales deben procurar ofrecer precios asequibles si quieren conseguir compradores o arrendatarios.



CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES.



4) ANÁLISIS DE OPERACIONES.

4.1 Localización.

La localización del local es en muchas ocasiones una de los factores que más puede influir en el éxito del negocio. Es necesario estar ubicado en una zona donde haya una afluencia de público importante, sin embargo esto puede aumentar los costes de forma considerable.

Hemos decidido ubicar el restaurante en la zona Norte de Valencia, junto al campo de fútbol del Levante y el centro comercial Arena, inaugurado recientemente. Concretamente en la Avenida Alfahuir número 20. Cuenta con una población de 270.000 habitantes en un radio de 10 minutos andando. Además es una zona de muy fácil acceso desde cualquier parte de Valencia, una de las formas de llegar con vehículo es a través de la ronda norte, vía rápida circunvala Valencia, y desde el centro de la ciudad, por sus principales avenidas. Por otro la zona está totalmente comunicada gracias al transporte público, ya que cuenta con metro, autobús y tranvía. El autobús comunica la zona con el centro de la ciudad, a través de la línea 11 y 70 de la EMT. Con el metro nos podemos comunicar con la zona del Norte y Oeste de Valencia, gracias a la línea 3. Para terminar para comunicarnos con la zona Sur de la ciudad, podemos hacer uso del tranvía, mediante la línea T2.

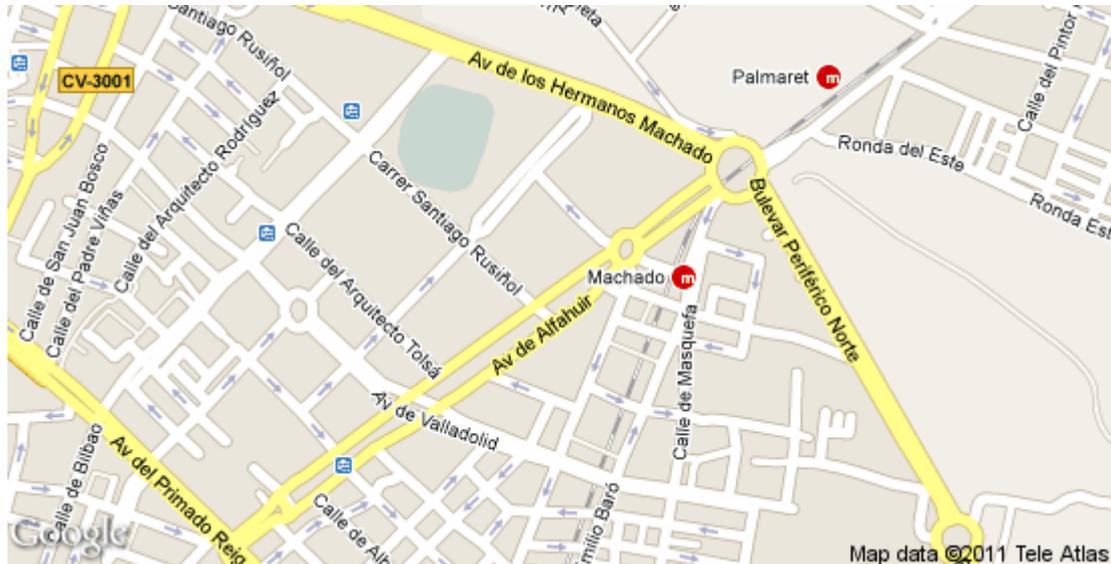
Nos encontramos en una época en la que la situación ha cambiado drásticamente. Actualmente es mucho más fácil encontrar un buen local a un precio razonable. La crisis ha provocado un descenso de los precios de los locales comerciales, por lo que hemos podido reducir un coste e invertirlo en otros factores, como puede ser la decoración. Este hecho unido a que nos encontramos como ya hemos explicado en una zona en crecimiento hace que el alquiler sea bajo. La razón de esto es que se necesita liquidez y los empresarios prefieren cobrar menos a tener los locales vacíos.

El restaurante contará con una exquisita decoración, de esta forma pretendemos diferenciarnos de los demás restaurantes y atraer al mayor número de público posible.

Otro factor que ha hecho que nos decidamos a ubicar el restaurante en esta zona, es que hay escasa competencia, y es una excelente oportunidad para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, que tienen que desplazarse a otras zonas para poder recibir un servicio de similares características..

Para finalizar con este punto, añadir que se dispone de una amplia zona de aparcamiento, lo que es muy valorado por los clientes, ya que les proporciona mayores facilidades, y les permite ahorrar tiempo.

Figura 4.1 Mapa Situación Restaurante.



Fuente: Google Maps. 2011

4.2 Distribución en planta.

A continuación se va a detallar cual va a ser el diseño del restaurante, es decir como se van a distribuir las distintas áreas que tiene que tener este tipo de negocio.

El restaurante propuesto tiene las siguientes zonas: zona de cocina, zona destinada al público y zona de empleados.

La cocina se encontrará dividida por áreas para facilitar la organización en el momento de operar, y no entorpecer el trabajo que se realiza en ella. Las áreas que podemos encontrar son las siguientes: área de producción, de lavado, de servicio, zona de almacenamiento y por último un área fría y otra caliente, área de entrega de comandas y recepción de pedidos.

En el área de producción se preparan los ingredientes para poder pasarlos posteriormente al área de cocción si se tratase de platos calientes, es decir aquí se pela la cebolla, se pica, se preparan las salsas, se trocea el pollo, etc.

La zona de lavado se situará en la zona menos vista de la cocina, desempeña un papel muy importante, puesto que ofrecemos un servicio de alimentación. Es importante que todo el equipamiento de esta zona tenga un mantenimiento constante, para asegurar un correcto funcionamiento, ya que para el cliente un servicio inmaculado es sinónimo de calidad.

Esta es la zona donde se lavan todos los útiles sucios de la cocina: cazuelas, sartenes, utensilios, y partes móviles de los equipamientos y sus accesorios. Entre los equipamientos básicos de esta zona, deben figurar estanterías y carros para el depósito de vajilla, recipientes, lavavajillas, los cuales efectúan la limpieza de los utensilios que se usan para comer: bandejas, platos, vasos, cubiertos..., fregaderos de doble pila dotados de ducha y escurridor, mesas de desbarasado con cubos de basura.

Área de entrega de comandas, está ubicada cerca del salón donde reciben el servicio los clientes, para evitar el excesivo desplazamiento de los empleados, con la consiguiente mejora de la producción. En esta zona se encuentra una barra donde se depositan los platos ya elaborados para que los camareros los entreguen, también es el lugar donde los empleados dejan los platos usados, estos deben ser rápidamente desalojados y depositados en la zona de lavado y posteriormente llevados a su correspondiente lugar de almacenaje.

Área de almacenamiento tiene dos áreas, una para guardar alimentos y otra para sustancias químicas u otras no utilizadas en los procesos. Las áreas de almacenamiento incluyen las facilidades para conservar en frío (congeladores, heladeras), así como sectores secos para almacenar materias primas que pueden mantenerse sin refrigeración.

El almacén debe ser de un suficiente tamaño, y estar ubicado en una zona estratégica de la cocina, para recibir los pedidos de los proveedores sin entorpecer el trabajo de los empleados de la cocina y para poder surtir a la cocina de forma eficiente.

El almacenamiento de productos refrigerados se utiliza para mantener allí alimentos de alto riesgo, los cuales deben estar a temperatura por debajo de los 5°C, como la mejor medida para evitar la multiplicación de las bacterias. La temperatura ideal dependerá no obstante del tipo de alimento, así por ejemplo, las frutas y vegetales se congelarían si se almacenan a las temperaturas que son ideales para mantener el pescado. Esta es la razón por la cual, es recomendable tener refrigeradoras separadas para los diferentes tipos de productos para poder mantenerlos en la temperatura óptima. En caso de no ser posible esto, tratar de almacenar la carne, el pollo y los productos de la leche en la parte más fría del equipo, retirados de la puerta. Si bien hay diferencias entre los varios equipos usados para refrigeración, hay claves generales que deben ser aplicadas, cualquiera sea el equipo que se use:

El aire que circula dentro del congelador, tiene mucha importancia para mantener los alimentos por debajo de 5°C. Por eso la temperatura del aire debe ser de unos 4°C, lo cual ha de ser comprobado al menos una vez durante cada turno de trabajo, mediante el uso de un termómetro colocado en la parte mas “caliente” del equipo.

Por otro lado se debe evitar sobrecargar el congelador. Una carga excesiva de alimentos, o colocar alimentos calientes en el congelador, puede elevar la temperatura y descongelar parcialmente los alimentos que se guardan allí. Por esa razón, para evitar tener que poner restos de alimentos en el congelador, prepare varias partidas pequeñas. La sobrecarga del congelador, hace también más difícil encontrar los alimentos y la rotación de los mismos.

Por lo que respecta al almacenamiento en seco, allí se almacenan alimentos secos y enlatados, por lo cual ésta área necesita que las materias primas se conserven en condiciones de temperatura y humedad adecuadas, ya que el calor y la humedad son los problemas más frecuentes en este tipo de almacenamiento. Las temperaturas ambientes, deben estar entre 10 y 21 °C y la humedad del ambiente debe estar entre 50 y 60%, para lo cual puede ser necesario utilizar equipos como deshumidificadores.

Los artículos de uso poco frecuente o los comprados en cantidad pueden guardarse en los estantes inferiores, superiores o de difícil acceso. Los de mayor uso se colocarán siempre en armarios a una altura entre la rodilla y los ojos. Para facilitar el trabajo de los empleados de la cocina, los muebles dentro de la zona de almacén serán poco profundos.

Alguna de las medidas, para conseguir un almacenamiento en seco eficaz, son las siguientes:

- Mantener empaques originales: Esta medida ayuda a proteger los alimentos de eventuales acciones de roedores, insectos o de contaminantes como las bacterias. Si el alimento debe ser retirado de su empaque original, se recomienda colocarlo en recipientes bien cubiertos, protegidos y de fácil limpieza.
- Guardar las distancias: Una distancia de al menos 20 cm. del suelo o de las paredes, facilita la limpieza del lugar, hace posible una mejor ventilación, separa los alimentos de paredes calientes o húmedas y da una mejor imagen del establecimiento.
- Chequear temperatura y humedad: Un termómetro y un medidor de humedad, ayudarán a controlar las condiciones de temperatura y humedad del lugar.

Por último está el Almacenamiento de químicos. Esta área debe destinarse al almacenamiento de los productos químicos utilizados para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios, así como para guardar los elementos para la higiene del establecimiento.

Por lo tanto este sector debe estar bien separado de aquel donde se guardan alimentos y tendrá que ser mantenido en condiciones de buena limpieza, con los productos debidamente ordenados, etiquetados y en algunos casos, guardados en lugares bajo llave.

Nunca se deberán usar embalajes vacíos de alimentos para almacenar químicos así como tampoco nunca se almacenarán alimentos en envases vacíos de productos químicos. Una confusión en este sentido, puede ocasionar fácilmente una intoxicación grave.

Los productos químicos deberán ser mantenidos en su envase original y si es necesario por alguna causa transferirlos de ese envase, es necesario etiquetar debidamente los nuevos envases y escribir las advertencias del fabricante sobre su uso y cuidados.

En la zona destinada a los clientes, nos encontramos la entrada principal, que incluye una rampa para facilitar el acceso a personas discapacitadas, la salida de emergencia, utilizada solamente en caso de emergencia de evacuación, la recepción, donde los clientes tendrán que esperarse para que los camareros le asignen una mesa, en función de disponibilidad del restaurante, la barra, la cual está diseñada para que quepa el mayor número de personas posible, no solo está acondicionada para que los clientes esperen su turno tomándose algo, sino que los que prefieran podrán comer o cenar en ella. También se encuentran los baños. Por último en esta zona se encuentra el salón donde se ubicarán las mesas, puestas de tal forma que se maximice el espacio al máximo. En el área del comedor también se habilitarán estaciones de servicio, con la finalidad de brindar a los clientes, un servicio más eficaz, donde se tendrán, servilletas, saleros, ceniceros...

Zona de empleados, es una zona especialmente acondicionada para los trabajadores del restaurante, en la que se encontrarán los sanitarios, y vestidores, para que los trabajadores puedan cambiarse, y ponerse la ropa de trabajo en el propio restaurante. También habrá una mini zona de descanso, con mesa y sillas, para que puedan acudir los empleados en su tiempo de descanso si lo desean.

Una vez descritas las áreas del restaurante, vamos a proceder a detallar la superficie del local.

Cocina: 25 metros cuadrados

Almacén: 5 metros cuadrados.

Salón: 70 metros cuadrados.

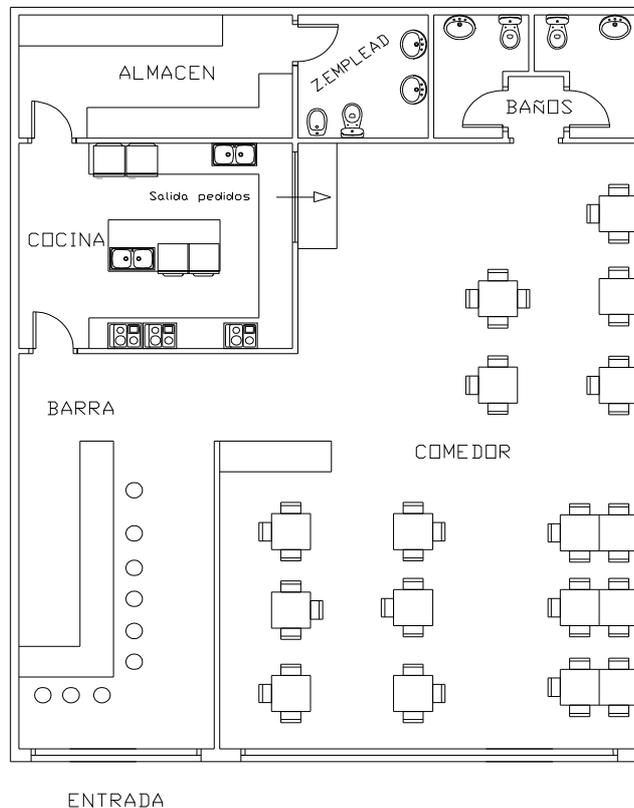
Zona de empleados: 7 metros cuadrados.

Entrada-Barra: 8 metros cuadrados.

Aseos clientes: 13 metros cuadrados.

El restaurante tiene una capacidad máxima de 48 comensales.

Figura 4.2 Plano Restaurante.



Fuente: Elaboración Propia (Autocad). 2011

4.3 Flujo de operaciones.

El transcurso de la jornada laboral se desarrollará de la siguiente manera:

Mañanas:

- Gestión de compras de materias primas.
- Recepción de mercancías – según horario de reparto de proveedores.
- Limpieza de la sala.
- Montaje de mesas.
- Preparación de bases de los platos en función de los menús planificados para el día.

Apertura de la cocina para la comida:

- Preparación de platos para los comensales.
- Servicio a los clientes.

- Limpieza de la sala.
- Montaje de mesas.
- Limpieza del material utilizado y de la propia cocina.
- Cierre de la cocina.

Apertura de la cocina para la cena:

- Preparación de platos para los comensales.
- Servicio a los clientes.
- Limpieza y cierre de la cocina.

Durante la prestación del servicio y desarrollo de la actividad diaria de “Al Punto”, se llevarán a cabo las acciones necesarias para cumplir con la normativa vigente en relación a la manipulación de alimentos y el plan APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

4.4 Cartera de productos.

A continuación vamos a nombrar los platos más importantes que forman parte de la carta del restaurante.

Carta del Restaurante.

Los Frescos

Ensalada de Mango y chocolate al Cava.
Ensalada de Crudités con queso de Cabra.
Ensalada Tropical con Salsa Rosa.
Ensalada típica Valenciana.



Charcutería

Selección de Quesos.
Jamón Ibérico D.O Guijuelo.
Lomo Ibérico.

Chorizo Ibérico.
Surtido Ibéricos y Queso.



Tapas

Albóndigas con salsa de almendras.
Revuelto de Morcilla con manzana.
Revuelto Cremoso de Setas y Frutos Secos.
Croquetas de setas.



Calientes

Kebab de Presa Ibérica, Pita y Yogur.
Sandwich Club: con Tataki de Pavo.
Hamburguesa con cebolla caramelizada.
Bocadillo de solomillo con foie y compota de manzana.



Postres

Bomba de Chocolate.
Tarta de queso y frambuesa.
Sopa de rey (bizcocho bañado en nata)



Fruta

Piña natural.
Fruta de temporada.

Bebidas

Agua, refrescos y cerveza.

Bodega:

VALENCIA Y UTIEL REQUENA

Alcanta Crianza (Alicante)	12.50
Angosto (Valencia)	14.00
Hoya de Cadenas 06 Viñas Viejas (Utiel Requena)	11.00
Coto D´arcis Crianza (Utiel Requena)	11.00
Miracle Roble (Utiel Requena)	12.00
Ceremonia Reserva de Autor (Utiel Requena)	22.00
Generación N 1 (Utiel Requena)	32.00
Hoya de Cadenas Reserva 04 (Utiel Requena)	11.00
Les Alcusses (Valencia)	18.00
Maduresa (Valencia)	30.00

CASTILLA LA MANCHA

Finca Antigua	12.00
Vinculo Crianza	20.00

RIOJA

Cune Crianza	14.00
Coto Crianza	12.00
Coto de Imaz Reserva 04	18.00
Marques de Murrieta Reserva	23.00
Marques de Murrieta Reserva (50 cl)	18.00
Viña Real Reserva 04	24.00
Viña Ardanza Reseva 2000	33.00
Viña Ardanza Reseva 2000 (50 cl)	19.00
Muga Crianza	21.00
Viña Romal Reserva 04	23.00
Viña Tondonia Reserva 99	32.00

RIBERA DEL DUERO

Aster Crianza	16.00
Prado Rey Roble	18.00
Condado De Haza Crianza	20.00
Protos Crianza	23.00
Protos Reserva	31.00
Carmelo Rodelo Crianza	23.00
Matarromera Crianza	30.00
Pesquera Crianza	25.00

BIERZO (León)

Cuatro Pasos	12.00
--------------	-------

CASTILLA LEÓN

Museum Crianza	12.00
----------------	-------

SOMONTANO

Bodega Pirineos Crianza	18.00
Enate Tinto Único	16.00

CATALUÑA

Floresta Crianza (Emporda)	14.00
Escala del Negre (Priorat)	16.00
BLANCOS	
Angosto (Valencia)	12.00
Moracle Joven (Valencia)	10.00
Hoya de Cadenas Blanc (Utiel Requena)	12.00
Marina Alta (Alicante)	12.00
Viñas de Vero Chardonay (Somontano)	14.00
Martin Codax Albariño (Rias Baixas)	18.00
Valmiñor Albariño (Rias Baixas)	14.00
Pazo de Barrantes Albariño (Rias Baixas)	22.00
Monopole (Rioja)	14.00
Protos Verdejo (Rueda)	14.00
Pradorey Verdejo (Rueda)	14.00
Bornos Sauvignon (Rueda)	14.00
ROSADOS	
S.L.C.N. Selección Valencia	8.50
Hoya de Cadenas Garnacha Bobal	12.00
Gran Feudo	9.00
Gran Feudo sobre Lineas	11.00
CAVAS Y CHAMPAGNE	
Hoya de Cadenas Brut Nature, Cava	12.00
Castillo de Perelada Brut Nature, Cava	15.00
Juve y Camps Brut Nature, Cava	23.00
Ana de Codorniu, Cava	18.00
Benjamin 1551 Brut Codorniu	11.00
Moët & Chandon Brut Imperial, Champagne	43.00
Moët & Chandon Rose, Champagne	55.00
Veuve Cliquot YL, Champagne	59.00
Cuve Don Perignon 2000	158.00





CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RHH.



5) ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.

5.1 Misión, Visión, Valores.

Misión.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Misión: ofrecer a nuestros clientes alimentos de calidad con una excelente relación costo-beneficio, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas, todo ello para lograr la consolidación en la preferencia de

nuestros clientes, con un servicio excelente.

Visión.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. GARRIDO, Santiago (2002).

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Visión: Ser reconocidos en la ciudad de Valencia como uno de los mejores restaurantes de Fast Good y como líderes en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio.

Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. STEPHEN, Robbins (2010).

Valores:

- Rigor en la selección de los proveedores y de las materias primas con las que elaboramos nuestros platos. En el seguimiento de los procedimientos de seguridad alimenticia, en la elaboración de recetas
- Profesionalidad: Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en el trabajo
- Orientación al Cliente: La satisfacción de las necesidades de sus clientes constituye el sentido del restaurante, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de éste valor
- Compromiso: los trabajadores con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, deben mostrar en todo momento un elevado grado de implicación personal en el restaurante.
- Innovación: búsqueda constante de nuevas recetas con el fin de cubrir las necesidades del mercado con una mayor variedad de platos, y aumentar la satisfacción del cliente.

5.2 Denominación y CNAE.

El presente trabajo consiste en la creación de un plan de empresa para un restaurante. Su nombre comercial será el de “Al Punto”.

Hemos considerado oportuno poner este nombre, ya que está relacionado con la forma de hacer la comida, es corto y por tanto fácil de recordar.

Según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la empresa pertenecerá al grupo H: Hostelería y su CNAE será 5230.

5.3 Forma jurídica.

En este punto vamos a analizar los diferentes tipos de empresas que existen según la forma jurídica de cada una, para poder determinar cuál es la que mejor se ajusta a nuestro negocio, en función de sus necesidades y expectativas. A continuación adjuntamos una tabla en la que se resumen las características más importantes de las distintas empresas.

Tabla 5.1 Clasificación de empresas según forma jurídica.

Tipo	Clasificación	Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Empresa individual	Empresa individual	1	Ilimitada	No hay mínimo	IRPF
Sociedad civil privada	Empresa individual	2 o más	Ilimitada	No hay mínimo	IRPF
Sociedad civil pública	Empresa sociedad	2 o más	Ilimitada	No hay mínimo	IRPF
Sociedad colectiva	Mercantil personalista	2 o más	Ilimitada, personal y solidaria	No hay mínimo	IS
Sociedad comanditaria simple	Mercantil personalista	2 o más:1 colectivo y 1 comanditario	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para los socios comanditarios	No hay mínimo, totalmente desembolsado	IS
Sociedad comanditaria por acciones	Mercantil capitalista	3 o más:1 colectivo y 2 comanditarios	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para los socios comanditarios	Mínimo 60.101,21€.	IS
Sociedad responsabilidad limitada	Mercantil capitalista	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo 3005,06 €.	IS
Sociedad Anónima	Mercantil capitalista	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo de 60101,21€.	IS
Sociedad laboral(SL o SA)	Mercantil capitalista	4 o más como mínimo 3 trabajadores	Limitada al capital aportado	Mínimo 3005,06 € si es SLL y 60101,21€ si es SAL	IS
Sociedad cooperativa	De interés social	De 2 a 5 según el tipo de cooperativa	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos	IS

Fuente. Elaboración propia. 2010

Del cuadro anterior extraemos la información suficiente para determinar, que la mejor opción para nuestra empresa, es la sociedad de responsabilidad limitada. Los motivos de la elección se deben en primer lugar a que hemos eliminado a las empresas en las que se necesita más de un socio. Por lo tanto solo no han quedado tres empresas entre las que poder elegir. Entre ellas, la empresa individual, la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada.

Otro de los motivos que justifican la elección, es que la empresa individual a pesar de no haber capital mínimo, hecho que nos beneficiaría, responde ante las deudas de forma ilimitada, esto es una desventaja muy grande, ya que todos los negocios, están expuestos al fracaso. Por otro lado la Sociedad Anónima supone un importante desembolso de dinero inicial, por tanto la sociedad de responsabilidad limitada es la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades del restaurante.

Pasos para constituir una sociedad de responsabilidad limitada.

Una vez que hemos decidido la forma jurídica de la empresa, es necesario seguir una serie de pasos para poder constituir la sociedad como tales como:

Solicitar el certificado de denominación social, dicho certificado acredita que no existe ninguna otra sociedad ya constituida que tenga la misma denominación social que la que pretendemos constituir y debe incorporarse a la escritura de constitución. Se obtiene en el registro mercantil central y una vez obtenido caduca a los dos meses de su fecha, aunque se pueden solicitar nuevas certificaciones de la misma denominación social si caducan las anteriores. (La denominación social queda reservada a favor del solicitante durante el plazo de quince meses)

En segundo lugar es necesaria la escritura pública de constitución, ya que La sociedad de responsabilidad limitada se constituye mediante Escritura Pública otorgada ante Notario por la totalidad de los socios.

La escritura de constitución debe contener:

- a) La identidad de los socios.
- b) La voluntad de constituir una sociedad limitada.
- c) La aportación de cada socio y las participaciones asignadas en pago de su aportación.
- d) Los estatutos de la sociedad.
- e) El sistema de administración que inicialmente se establezca para la sociedad.
- f) La identidad de la persona que inicialmente se encargue de la administración y de la representación de la sociedad.

Los socios, en este caso solo hay uno debe elaborar unos Estatutos Sociales que se incorporarán a la Escritura de Constitución y por los que se regirá la sociedad.

Los Estatutos deben contener las siguientes menciones:

- a) Denominación de la sociedad, en la que deberá figurar necesariamente la expresión “sociedad de responsabilidad limitada”, “sociedad limitada” o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.”.
- b) Objeto social, que es la actividad a la que se va a dedicar la sociedad.
- c) Fecha de cierre de cada ejercicio social.
- e) Domicilio social dentro del territorio español.
- f) Capital social, participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas.
- g) Sistema de administración de la sociedad.

La sociedad puede dar comienzo a sus operaciones comerciales desde la fecha en que se otorga la Escritura de Constitución, aunque no esté inscrita aún en el Registro Mercantil, salvo que en la propia escritura se haya fijado una fecha posterior para el comienzo de las operaciones de la sociedad.

El siguiente paso es el pago del impuesto de operaciones societarias. Dicho impuesto es el uno por ciento (1%) del capital de la sociedad.

La liquidación o la solicitud de liquidación del Impuesto de Operaciones Societarias es requisito previo y necesario para la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

A continuación es necesaria la inscripción en el registro mercantil de la escritura de constitución otorgada ante notario y con carácter constitutivo en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio de la sociedad.

En la inscripción debe constar la Cifra de Identificación Fiscal (C.I.F.), aunque sea provisional. Ello implica que deberá obtenerse el C.I.F. provisional y, una vez asignado dicho número, presentar la escritura en el Registro Mercantil para solicitar la inscripción de la misma.

Una vez inscrita, la sociedad adquiere su personalidad jurídica como sociedad de responsabilidad limitada.

En el siguiente paso es necesario dar de alta la sociedad en hacienda, concretamente deben efectuarse los siguientes trámites:

- Obtener la Cifra de Identificación Fiscal (C.I.F), que tendrá carácter provisional hasta que la sociedad quede inscrita en el Registro Mercantil, momento en el cual el C.I.F se convierte en definitivo.

- Dar de alta a la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E) mediante la presentación del correspondiente impreso.
- Realizar la declaración censal, que es el alta de la sociedad a los efectos del IVA.

Finalmente, para iniciar la actividad del negocio, deberá obtenerse la licencia de apertura del establecimiento de la empresa, y la licencia de obras en el caso de que se realicen obras de reforma en el local en el que se va a realizar la actividad. Ambas licencias se tramitan en el Ayuntamiento del municipio en el que se encuentra el local de la sociedad. En nuestro caso en el ayuntamiento de Valencia.

También deberá tramitarse el alta de la empresa en la Seguridad Social, y la comunicación de apertura del centro de trabajo, en el Ministerio de Trabajo. BATALLER, J (2004).

5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Puesto que se trata de un restaurante que tiene una capacidad para 48 comensales, los empleados que necesitaremos en un principio son los siguientes, y realizan las funciones que a continuación se describen. (En función de la marcha del restaurante, se evaluará la posibilidad de prescindir de alguno de los trabajadores).

Encargado de cocina

Es quien asignará las atribuciones y tendrá la responsabilidad final del producto, colaborando activamente en la elaboración de las comandas.

Entre sus funciones destacamos las siguientes:

- Dirigir la cocina y responsabilizarse ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento del servicio.
- Cuidar de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas.
- Comprar y realizar el inventario.
- Distribución del trabajo en la cocina.
- Supervisión de la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto.
- Confección del menú, carta de especialidades y plato del día.
- Guiar al cocinero.

- Otorgar el ritmo que la cocina requiera.
- Llevar el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento (de los empleados de la cocina)

Cocinero

Junto con el encargado de cocina se ocupará de la elaboración de todos los pedidos. Además se encargará de la limpieza general de las instalaciones de la cocina.

Personal de limpieza

Colaborará en la limpieza general de la cocina, pero será especialmente responsable de la conservación, orden y limpieza de la batería, placas, utensilios, etc.

Además se encargará de la limpieza del local. Diariamente desempeñará su labor, una vez finalizadas las horas de atención al público.

Encargado

Será el supervisor de todos los camareros, tanto del de barra como del de sala. Se encargará del correcto funcionamiento del restaurante, exceptuando la parte de cocina, de la cual se encargará el jefe de cocina, como ya hemos explicado en su correspondiente apartado. En ausencia del gerente será el responsable del restaurante.

Camarero de barra

Se encargará de:

- Supervisar y atender todos los pedidos de la barra.
- Controlar la entrega de material de los proveedores.
- Gestionar las cuentas del comedor, es decir, calcular las facturas y cobrarlas.
- Apertura, cierre y cuadro de la caja.
- Mantener en perfectas condiciones de limpieza la barra y cerciorarse de que toda la cristalería, vajilla y cubertería esté en perfectas condiciones antes de ser servidas al cliente.

Camarero de sala

Es la persona que tomará nota de los pedidos del comedor y se encargará de su posterior entrega.

Estará pendiente de los clientes, preocupándose que su comida sea lo más cómoda posible. Estando atento a sus peticiones, tanto en bebida, aperitivos, etc, e intentará satisfacer el deseo del cliente lo antes posible.

Una de sus principales funciones será la de comprobar que la comanda está bien hecha y el pedido esté en perfectas condiciones.

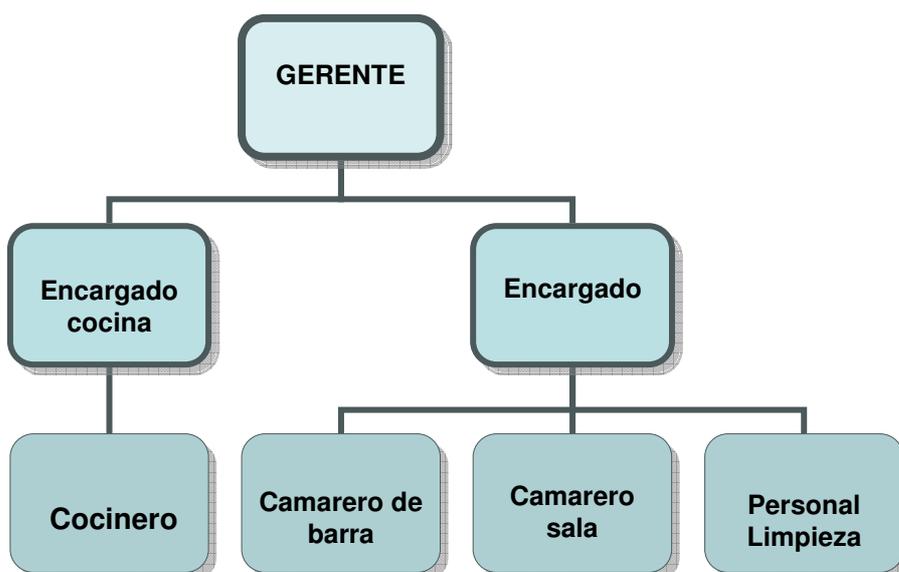
Por último retirará y limpiará las mesas dejándolas listas para su posterior uso.

Gerente

Se encargará de las tareas propias de la administración del negocio, es decir de la contabilidad, realizará de las tareas de comunicación, promociones y descuentos para incentivar las ventas, contratará y evaluará el trabajo de los empleados, y en su caso será el encargado de su despido. Además es quien establecerá la remuneración de los trabajadores, en función del convenio colectivo de la hostelería o del mercado. Entre sus funciones también se encuentra la de mantener relaciones con los proveedores, es decir se pondrá en contacto con ellos y negociará los precios.

5.5 Organigrama.

Figura 5.1 Organigrama.



Fuente. Elaboración propia. 2010.

Aptitudes requeridas para los trabajadores de la empresa

A continuación vamos a describir cuales son las características que deberían tener los trabajadores del restaurante, para poder ofrecer un adecuado servicio y de calidad.

El **gerente** del local debe disponer de una serie de habilidades para poder afrontar adecuadamente el restaurante. Debe tener visión de negocio, ser capaz de resolver los problemas que se presentan, gestionar adecuadamente los recursos, y una buena capacidad para negociar con los proveedores. Además tener cualidades humanas, para tratar tanto con los trabajadores y los clientes. Capacidad de organización y una fuerte capacidad para poder motivar a los empleados. Para terminar hacer mención a la necesidad de disponer de cualidades de líder, para poder influir en los trabajadores, y conseguir la consecución de los objetivos.

El **encargado de cocina** y el **encargado del restaurante** deben tener una serie de cualidades comunes, ya que ambos dirigen a personas y se responsabilizan ante el gerente del resultado final. Deben saber organizar, guiar a los empleados y motivar al grupo para que rindan al máximo nivel. Se requieren a personas que sean capaces de valorar el trabajo bien hecho y que sean objetivos con el trabajo del grupo.

El encargado además debe tener don de gentes y ser amable, para que los clientes reconozcan la profesionalidad y calidad del servicio que ofrecemos.

Las habilidades que deben tener los **camareros** y el **cocinero** son las de responsabilidad, puntualidad en el trabajo, ser competentes, y saber seguir las instrucciones que dan los superiores. Además los camareros deben saber tratar con personas, siendo comunicativos, alegres, y serviciales. Por último es muy valorado que los trabajadores sepan responder ante situaciones inesperadas con la máxima eficiencia.

A la **persona encargada de la limpieza** se le exigirá el máximo rigor en el trabajo, ya que es imprescindible que el local esté en perfectas condiciones para que los clientes se sientan a gusto y ofrecer una imagen impoluta.

Como sabemos la restauración se trata de un sector en el que es difícil encontrar personal cualificado, por lo tanto se le ofrecerá a los trabajadores la posibilidad de realizar cursos de formación para poder mejorar sus conocimientos y habilidades en el trabajo.

En definitiva se espera encontrar a personas que dispongan de las siguientes características:

Puntualidad: Cada pedido de cocina requiere un tiempo, por lo cual hay que empezar a tiempo para terminar a la hora exigida. Sin variar con ello la elaboración o calidad del plato.

Organización y previsión: El manejo de diferentes herramientas, recipientes y géneros, exige que el cocinero /a sea ordenado. Las preparaciones se harán siguiendo un orden lógico, situando en el lugar adecuado todo lo necesario para el servicio.

Buena Administración: Sacará el mayor provecho y rendimiento posible tanto de los materiales o utensilios con los que trabaje, como de los géneros y desperdicios. La economía y el buen funcionamiento de una cocina dependen en su totalidad de la buena o mala administración del personal que en ella trabajan.

Compañerismo: Convivencia cordial, de colaboración y apoyo en el trabajo entre los componentes del equipo de trabajo y respeto hacia los demás.

Espíritu creador y deseos de perfeccionamiento: Se adquiere a través de los conocimientos profesionales y la vocación del cocinero.

Una vez descritas las funciones de los distintos puestos de trabajo y las aptitudes que se les exige, es conveniente mencionar que la selección de personal es uno de los puntos más importantes a la hora de crear una empresa. El hecho de contar con buenos trabajadores puede marcar el éxito o fracaso de una empresa. No debe faltarnos talento para seleccionar a las personas con talento. OLTRA, Francisco (2009-2010).

5.6 Política Retributiva.

“Al Punto” estará abierto al público de martes a domingo, con el siguiente horario:

De 13:00 horas a 16:30 horas y de 20:30 horas a 00:30 horas. Los lunes queda establecido como día de descanso del personal.

El salario de aplicación cualquiera que fuese la modalidad contractual utilizada, será como mínimo el previsto en el convenio colectivo para el sector de la hostelería de la ciudad de Valencia, para el grupo y categoría profesional que se le contrate, en prestación al número de horas de prestación de sus servicios profesionales.

En la siguiente tabla se presenta la clasificación del personal a efectos retributivos.

Tabla 5.2 Clasificación del personal a efectos retributivos (según convenio colectivo).

Personal	Salario Base Mes	Horas Extras	Festivos Abonables
Gerente	1.082,26	12,70	93,97
Encargado de cocina	1.082,26	12,70	93,97
Cocinero	982,73	11,50	85,16
Encargado	1.042,42	12,26	90,52
Camarero de barra	982,73	11,50	85,16
Camarero de Sala	982,73	11,50	85,16
Personal limpieza	890,20	10,44	77,17

Fuente: Elaboración Propia. 2010

Como ya hemos explicado anteriormente, el restaurante contará inicialmente con 8 empleados, para hacer frente a la demanda prevista. A pesar de lo dicho, la mano de obra se podrá ajustar a la demanda real que se tenga en cada momento, y así evitar perder competitividad. Por lo que respecta a las horas dedicadas de cada uno de ellos, asumiremos que la jornada es de 40 horas semanales, con la posibilidad de hacer horas extraordinarias según se establece en el convenio colectivo.

Para calcular el coste que tendrán los trabajadores para la empresa, además de considerar el salario bruto de cada trabajador, habrá que tener en cuenta lo que el restaurante deberá aportar por cada uno de ellos a la seguridad social, es decir las contingencias comunes del 23,6%, Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, Desempleo 5,5% (tipo general), Formación Profesional 0,6% y FOGASA 0,2%.

En la siguiente tabla aparece el salario bruto mensual y anual de los distintos tipos de trabajadores.

Tabla 5.3 Política Retributiva de “Al Punto”.

Personal	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual 14 pagas
Gerente	2.000€	30.800€
Jefe de Cocina	1.525€	23.100€
Cocinero	1.325€	18.550€
Encargado	1.400€	19.600€
Camarero de sala	1325€	18550
Camarero barra	1.325€	18.550€
Personal Limpieza	900€	12.600€
Total	9.800 €	137.200 €

Fuente: Elaboración Propia. 2010

En el apartado financiero además de considerar este coste, se realizara la correspondiente aportación a la SS.





CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE MARKETING



6) ANÁLISIS DE MARKETING.

El marketing se ha definido de maneras muy diferentes, pero debemos tomarlo como el arte de comercializar los productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes. HOFFMAN, K Douglas. (2002).

En este punto entre otras cosas vamos a determinar cuales van a ser nuestras estrategias de marketing, es decir vamos a desarrollar el marketing mix o lo que es lo mismo las 4 P, política de precios, de producto, de promoción y de distribución) para alcanzar los objetivos establecidos.

6.1 Segmentación y público objetivo.

Antes de comenzar a desarrollar las estrategias pertinentes, es necesario determinar cuál va a ser nuestro público objetivo o lo que es lo mismo a quién nos queremos dirigir, por esta razón se debe llevar a cabo una segmentación del mercado.

Mediante dicha segmentación, que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, pretendemos conocer realmente a los consumidores, y de este modo aumentar su satisfacción, y aumentar la precisión del marketing.

A partir de los siguientes tipos de segmentación (**geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento**) determinaremos el público que mejor se ajusta a nuestra oferta.

Criterios geográficos.

Valencia y en concreto la zona de Alfahuir y el campo del Levante ha sido la zona elegida para ubicar el restaurante. El motivo de esta elección se debe entre otros al auge que ha sufrido la zona durante estos últimos años (reciente apertura del centro comercial Arena, instalación de tranvía, etc.) y menor coste de los locales.

Criterios demográficos.

- **Edad:** A pesar de que el restaurante va a ofrecer entre otras cosas platos típicos de la comida rápida, que en principio puede asociarse a un público adolescente, es todo lo contrario, ya que como hemos explicado anteriormente, se contará con materias primas de primera calidad y la comida rápida se mezclará con productos de la alta cocina, alcanzando platos verdaderamente de vanguardia. Por ello nos dirigimos hacia un público adulto, que sepa apreciar el servicio y por supuesto la comida ofertada.

- Sexo. A hombres y mujeres indistintamente.
- Ocupación: Con responsabilidades laborales, lo que implicará que dispone de un nivel económico medio-alto.
- Religión: No es trascendente.
- Nacionalidad: Aunque mayoritariamente nuestro público va a ser de nacionalidad española, no se descarta la posibilidad de contar con público extranjero, por ello dispondremos de cartas en inglés, pensado siempre en aumentar la satisfacción de los clientes.

Criterios Psicográficos.

- Estilo de vida: Puesto que durante la semana la mayor parte de nuestro público objetivo son los trabajadores de los distintos negocios que hay alrededor, son personas con horario partido y por tanto su estilo de vida es el de salir a comer fuera de casa diariamente.
- Valores: Nos dirigimos hacia personas con valores parecidos a los nuestros, como son el respeto, la preocupación por la calidad y el buen gusto.
- Personalidad: Abierta, atrevida y por tanto que esté dispuesto a probar y descubrir cosas nuevas.

Criterios de comportamiento.

- Tasa de utilización del producto: Personas que una vez han utilizado un servicio y han probado un producto, repitan con frecuencia siempre y cuando haya sido de su agrado.

En resumen: El cliente al que nos dirigimos básicamente es residente en Valencia, es un segmento de la población con un poder adquisitivo medio – alto, capaz de apreciar la cocina de alta calidad y dispuesto a experimentar la degustación de nuevos sabores y texturas elaboradas con una materia prima clásica, pero de alta calidad.

En este grupo incluimos también a todos aquellos profesionales, empresarios y pequeños empresarios que les guste la cocina innovadora.

Dentro de este tipo de clientes, incluimos el perfil del trabajador que por necesidades laborales come fuera de casa, personas que disfrutan de la buena comida y que están “cansados” de comer siempre el típico menú.

Como ya se ha mencionado, ofreceremos a nuestros clientes un menú diario al mediodía, además de la carta. El público objetivo al que nos dirigimos se compone entre otros, de los empleados de las oficinas de las diferentes entidades bancarias de la zona. En muchos casos, estos trabajadores que comen fuera de casa y forman parte del público objetivo al que nos enfocamos.

En la zona encontramos las siguientes oficinas de entidades bancarias:

Tabla 6.1 Entidades bancarias próximas al restaurante “Al Punto”

Entidad	Situación
Bancaja	C/ Duque de Mandas
Bankinter	Avda Alfauir
Caja de Badajoz	C/ Duque de Mandas
BBVA	C/ Duque de Mandas
Barclays	Avda Valladolid
La Cam	C/ Duque de Mandas
Santander	C/ Duque de Mandas
LA Caixa	C/ Duque de Mandas

Fuente: Elaboración Propia. 2011

6.2 Servicio. Mapa de servicio.

“Al Punto” ofrecerá una gran variedad de productos para que puedan ser degustados por una gran variedad de públicos. Por ello dispondremos de una carta en la que se encontrarán productos para:

- **Vegetarianos:** A pesar de que el número de vegetarianos no es muy elevado, el restaurante “Al Punto” no quiere perder posibles clientes. De este modo dispondremos de platos especiales para ellos y en el caso del éxito o no de los platos, confeccionaremos menús que se adecuen a sus necesidades.
- **Para los más pequeños:** Destinado a aquellos padres, aburridos de la rutina diaria y que quieren disfrutar de una deliciosa comida junto con los más peques de la casa. Por ello hemos incorporado en la carta los platos que más les gustan, junto con los postres más divertidos.
- **Celiacos:** La enfermedad celiaca afecta cada vez a más personas en nuestro país, por esta razón en la carta aparecen una serie de platos que incluyen ingredientes sin gluten. De esta manera los celiacos encontraran en nuestro restaurante la posibilidad de salir a comer fuera de casa comiendo lo que les gusta.

Los productos que ofrecemos consisten como ya hemos explicado anteriormente, básicamente en productos propios de la cocina rápida mezclados con productos de la alta cocina, de este modo obtendremos platos con un toque de creación. Como pueden ser tapas de diseño, pinchos, hamburguesas, ensaladas y mucho más.

Dispondremos de una carta de tapas bastante amplia, charcutería que incluye jamón de Jabugo bellota, montaditos y sugerencias.

Diariamente ofreceremos una serie de platos del día, los cuales no estarán incluidos en la carta, sino que variarán día a día, y dependiendo de la aceptación del plato, podrá haber algunos que se repitan diariamente.

Existen dos tipos de menús diarios. El primero consiste en la elección de un entrante, un plato del día que variará diariamente (no incluido en la carta), un postre y una bebida. Por lo que respecta al otro menú, que será en el que nos vamos a fijar a la hora de hacer la previsión de ventas y el cálculo del coste, se basa en la elección de un entrante, de un plato denominado en la carta caliente, una bebida (que no sea vino) y un postre.

Existe también una amplia carta de vinos en la que podemos encontrar una selección muy interesante.

El restaurante se encontrará dividido en dos ambientes diferenciados. Uno en el que se encontrará una gran barra con una variedad de montaditos y otro en el que se encontrará el restaurante. La barra estará situada en la entrada del restaurante y estará repleta de taburetes. Aquí los clientes esperarán su turno mientras se les asigna una mesa. Sin embargo se da la posibilidad de que los clientes puedan hacer únicamente uso del servicio de barra, sin necesidad de entrar después al restaurante. De esta manera pretendemos que los clientes consuman mientras esperan, y así incrementar nuestras ventas y a la vez hacerles la espera más agradable y amena.

Mapa de servicio

Mediante el siguiente mapa de servicio, vamos a establecer cuales son los puntos de nuestro proceso en el que los clientes tienen que esperar, y cuales son los puntos de riesgo, en el que tenemos que estar más atentos. Una vez elaborado, intentaremos dar soluciones tanto a las actividades críticas como a los tiempos de espera. RIBES, Gabriela (2009-2010)

 : Espera del cliente. (E)

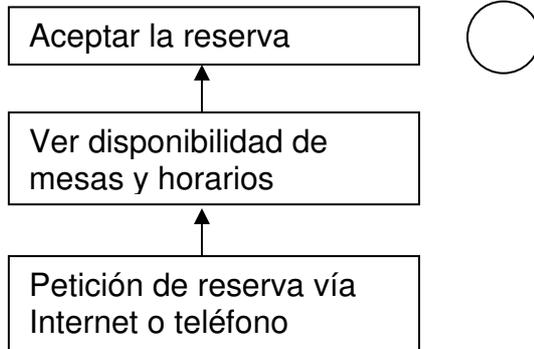
 : Actividades más críticas donde el empleado puede fallar. (F)

Primer acto:

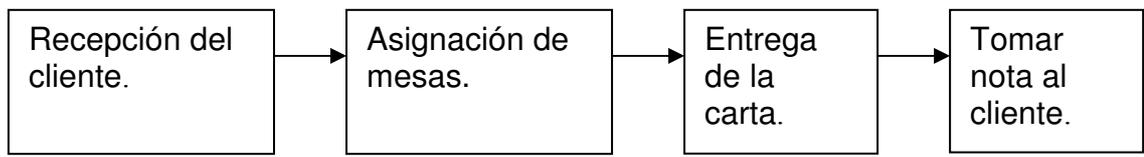
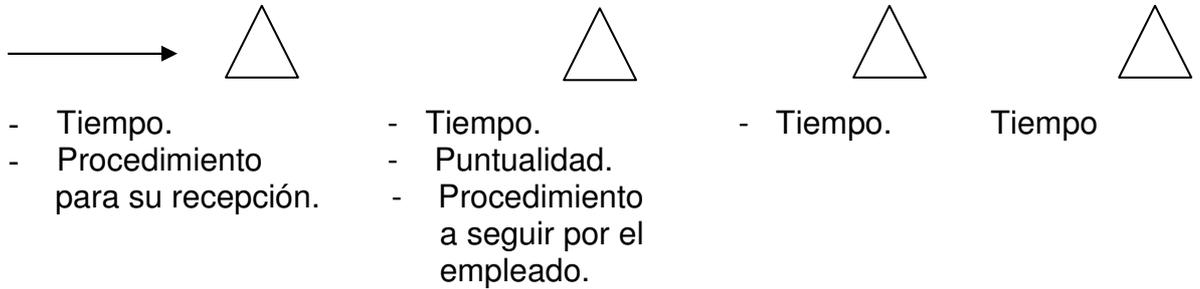
- 
- Tiempo de respuesta.
 - Procedimiento para la toma de reservas.

Realización de la reserva.

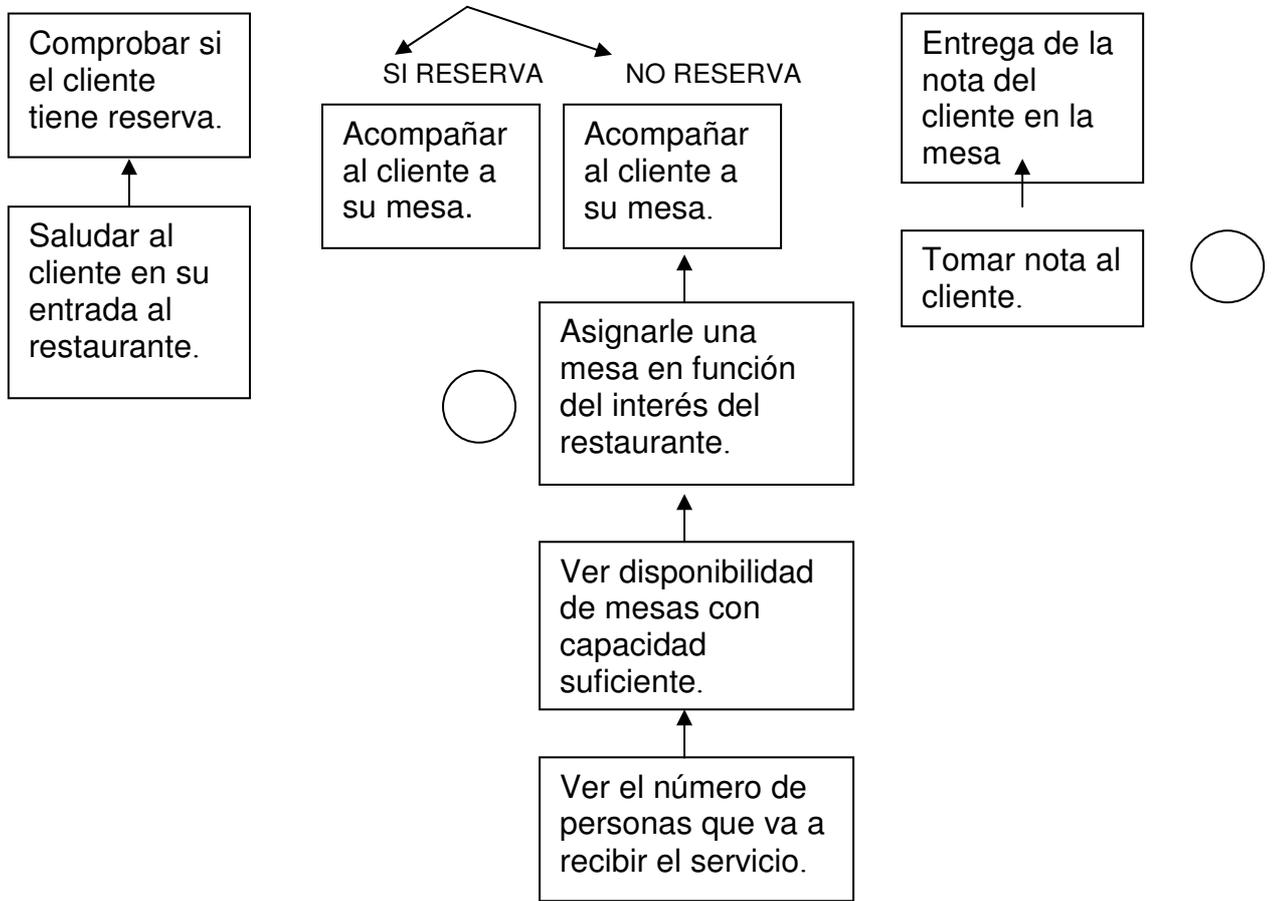
- Sonido y tono de voz.



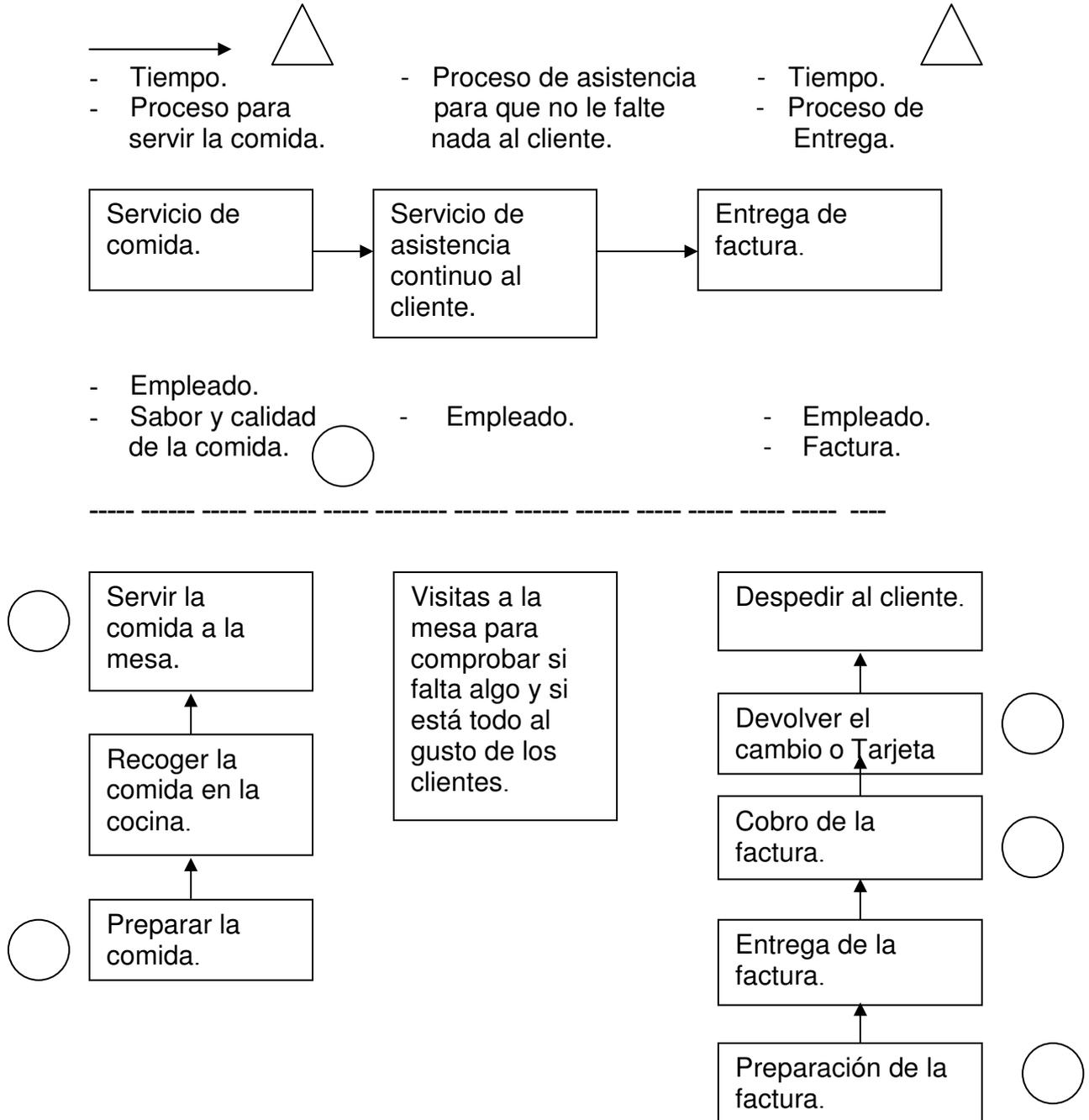
Segundo acto:



- Empleado
- Mobiliario.
- Decoración restaurante.
- Decoración restaurante.
- Decoración restaurante.
- Apariencia.
- Arreglo mesas.
- Diseño la carta.
- Empleado.



Tercer acto:



Actividades críticas.

Las siguientes actividades las hemos considerado críticas, ya que existe en ellas el riesgo de que las cosas no salgan según lo establecido. Por este motivo debemos intentar hacerlo lo mejor posible y evitar que el servicio pierda calidad, con el consiguiente descontento del cliente.

- Aceptar la reserva.
- Tomar nota al cliente.
- Ver disponibilidad de mesas con capacidad.
- Sabor y la calidad de la comida.
- Servir la comida.
- Preparar la comida.
- Preparación de la factura.
- Cobro de la factura.
- Devolver el cambio.

Solución de las actividades críticas.

Los camareros deben prestar especial atención a las demandas de los clientes. Cuando se les toma nota se debe intentar reducir al máximo los errores, puesto que una comanda mal dada, supondría descontento en los clientes junto con pérdida de dinero para el restaurante.

Facilitaremos unas pautas a los cocineros para que todo salga según lo acordado y pedido. Si un plato no cumple las expectativas del cliente inmediatamente se le cambiará por otro (siempre y cuando el cliente nos haya pedido una cosa concreta y no hayamos sido capaces de satisfacerle).

Cuando se sirva la comida en la mesa, el camarero tendrá que seguir un orden y disciplina de cómo servir los platos, puesto que existe un protocolo a seguir en el servicio ofrecido.

Para finalizar, deberemos estar constantemente atentos para atender las peticiones de los consumidores lo más rápido posible. Se prestará especial atención a la elaboración de la factura para evita fallos.

Solución de los tiempos de espera.

Al tratarse de un restaurante, existe un determinado tiempo para que los clientes puedan recibir el servicio, y éste variará en función de las peticiones de los clientes y de la agilidad de los trabajadores.

Una de las políticas del restaurante es que los clientes esperen lo mínimo posible para ser atendidos. Aunque para poder elaborar los platos es necesario un determinado tiempo de realización, que variará en función de la dificultad del plato, se procurará que sea el mínimo.

A continuación vamos a dar algunas posibles soluciones para amenizar la espera necesaria de los clientes.

- Una vez que los clientes se encuentren sentados, el restaurante les pondrá a su disposición unos folletos en los que se encontrarán los eventos que se realizarán en el restaurante en los próximos meses, tales como catas de vino.
- Además de esto, el restaurante estará dotado de una pantalla de televisión en el que aparecerá información del restaurante, como los servicios que ofrecemos, los descuentos, los menús, etc.
- Entre la entrega de la carta y la toma del pedido, los camareros ofrecerán a los clientes aperitivos, a cuenta del restaurante. De esta forma intentaremos que la espera del cliente sea lo más agradable posible.
- Por último, con la entrega de la cuenta se obsequiará a los clientes con un chupito de licor a elección de los clientes, en función de los que disponga el restaurante.

Visión del servicio desde el punto de vista del marketing.

- Servicio esencial: Dar de comer a un público que valora por encima de toda la calidad del servicio y de la comida por delante de cualquier otro factor.
- Servicio perceptible:
 - **Personal**: Deber ser amable, respetuoso, dar una imagen buena y por último ser simpático. Los camareros llevarán una camiseta que identifique su puesto para facilitar a los clientes su identificación.

- **Nivel de calidad:** Ofreceremos alimentos de primera calidad, junto con una carta de vinos de reconocido prestigio.
 - **Tiempo de servicio:** Nuestro restaurante dispondrá del personal necesario para que el tiempo de suministro sea el mínimo posible, de forma que los platos lleguen calientes a la mesa.
 - **Tiempo de espera:** Intentaremos que los clientes esperen el menor posible, pero tenemos que tener en cuenta que los platos que preparamos necesitan un determinado tiempo para realizarse. Como servicio adicional ofreceremos la posibilidad de hacer reservas vía teléfono o Internet para poder reducir de este modo la espera del cliente.
 - **Equipo de apoyo:** En épocas de mayor demanda contrataremos a más personal, de este modo evitaremos que disminuya la calidad del servicio. Además durante todo el año contamos con unos suministradores, camareros y cocineros fijos.
 - **Estrategia de marca:** Para este restaurante hemos creado una marca propia “Al punto”, de ese modo pretendemos que si el negocio funciona bien, tener la posibilidad de abrir más restaurantes con el mismo nombre y así poder en un futuro crear un grupo de empresas.
- **Servicio incrementado:** Dispondremos de hojas de reclamaciones para que el cliente pueda quejarse siempre que lo considere conveniente. Mediante cuestionarios voluntarios se medirá la satisfacción de los clientes. Además, dispondremos de un buzón de sugerencias para poder mejorar nuestro servicio según las necesidades del cliente.

6.3 Estrategia de precios.

El precio es el valor que vamos a poner a cada producto que vamos a comercializar.

Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa, mientras que el resto a priori suponen gastos, aunque influyan de forma determinante en el volumen de ventas.

A la hora de fijar el precio se debe fijar en función de estas cuatro variables (no de forma independiente sino de manera conjunta):

- **Los costes variables del producto:** Es decir tenemos que tener en cuenta cuales son los costes de las materias primas, en nuestro caso, el coste de los alimentos y bebidas. Este factor va a depender mucho de los proveedores. Conseguir relaciones duraderas y de calidad, puede hacer que obtengamos unos buenos precios e incluso descuentos por volumen de compra. Con esto conseguiremos obtener un mayor margen para poder actuar, ya que a menor coste de materias primas, podremos ajustar más los precios, y por lo tanto aumentar las ventas, que es uno de nuestros objetivos.

- **Demanda**

Es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella. Su análisis aportará información sobre posibles oscilaciones en el volumen de ventas. Aunque nos dirigimos a un público adulto, es decir con independencia económica, este hecho podría hacer pensar que si ponemos precios elevados, los clientes no se resentirían mucho. Sin embargo, la situación económica de los consumidores como consecuencia de la crisis, hace que clientes que antes no se fijaban tanto en los precios, ahora lo hagan más. Además las visitas a los restaurantes, como ya hemos visto han disminuido, por lo que no podemos abusar en los precios, si queremos conseguir mayor número de visitas.

- **Competencia** (ver cuanto se paga en el mercado por el producto).

Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Este es uno de los principales factores en los que tenemos que fijar, ya que si ponemos precios mucho más bajos que los de nuestros competidores directos (que se dirigen al mismo público objetivo y ofrecen servicio similar), podría ser asociado por parte de los clientes, a un producto de mala calidad, y justamente el restaurante pretende dar la imagen contraria. Por otro lado tampoco podemos fijar unos precios demasiado elevados, porque aunque hayamos diferenciado el servicio, los clientes acudirían a nuestros competidores, por considerar el precio excesivo al ofrecer un servicio similar. Por lo tanto vamos a fijar unos precios similares, es decir, algunos productos serán más caros, y otros más baratos que los de nuestros competidores, en función de lo que nos podamos ajustar o no a los costes.

- **Prioridades de nuestro cliente.**

Para establecer una política de precios es preciso un buen conocimiento de los comportamientos de compra de los clientes, del valor que para

ellos representa el producto vendido y su traducción en el «precio», así como la imagen que se tenga de ellos. No se venden productos, sino «contribuciones a la actividad del cliente».

A pesar de que se incorporen elementos de la alta cocina en la elaboración de nuestros platos, en general el producto es asociado por los clientes, a comida de elaboración rápida, y por tanto a precios no demasiado elevados. La imagen concebida por los clientes es muy difícil de cambiar, por lo que debemos poner unos precios que no consideren excesivos para este tipo de comida, y la manera de hacerlo es ver como lo han hecho nuestros antecesores, en este caso la cadena de restaurantes Fast Good.

El precio ha de generar un margen económico para la empresa (margen bruto= precio de venta-coste variable unitario), este margen debemos conocerlo en cualquier momento de la comercialización y de todos y cada uno de los productos. De este margen haremos frente a los costes fijos de la empresa y a los beneficios para los propietarios.

Llegados a este punto, para fijar los precios de nuestros productos principalmente vamos a tener en cuenta los precios de aprovisionamiento de las materias primas y por otra parte los precios de nuestros competidores.

Por otro lado después de haber hecho un estudio acerca del sector, hemos estipulado que el coste de aprovisionamiento de las bebidas (agua y refrescos) será aproximadamente del 20%, un 22% para los vinos y aproximadamente un 20% de media para las bebidas alcohólicas. Para las comidas se fijará una media del 26% de coste sobre el precio de venta.

Para poder fijar los precios exactos de venta de cada uno de los platos que se incorporan en la carta, será necesario realizar un escandallo de cada una de las distintas recetas, de esta forma sabremos el coste por producto.

A continuación se van a determinar los costes unitarios de los principales platos que conforman la carta, solo teniendo en cuenta los costes de las materias primas, por lo que solo obtendremos los costes aproximados

Los frescos:

Ensalada Tropical con Salsa Rosa.

Tabla 6.2 Coste Unitario Ensalada Tropical (4 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Lechuga	200 gramos	0,20
Piña	2 lonchas	0,20
Pollo	1 pechuga	0,80
Queso Parmesano	100 gramos	0,30
Aguacate	1	0,40
Mayonesa	½ taza	0,15
Ketchup	½ taza	0,10
Mostaza	1 cucharadita	0,05
Tabasco	Unas gotitas	0,05
Total		2,25

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Ensalada Ligera a la vinagreta de miel.

Tabla 6.3 Coste Unitario Ensalada Ligera a la vinagreta de miel (4 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Tomates Cherry	250 gramos	0,25
Queso Fresco	250 gramos	0,60
Aguacate	1	0,30
Maíz	100 gramos	0,25
Fresas	250 gramos	0,50
Miel	2 cucharadas	0,05
Vinagre de Módena	2 cucharadas	0,10
Mostaza	1 cucharada	0,05
Aceite de Oliva	100 ml	0,30
Total		2,40

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Charcutería:

Lomo ibérico.

El precio de una pieza de 1kg de lomo ibérico oscila alrededor de los 25€, por lo que a nosotros, el coste de la tabla de lomo que contiene 100 gramos, es de 2,5€.

Jamón Ibérico D.O Guijuelo.

Para calcular el coste de este plato, nos hemos basado en la cantidad que pondremos por ración y el precio que nos cuesta el Kg de jamón cortado. Por tanto, puesto que pondremos alrededor de 100 gramos por plato y el precio del kg de jamón cortado de esta categoría es de alrededor de 50€. El coste del plato de jamón es de aproximadamente 5€.

Tapas:

Revuelto Cremoso de Setas y Frutos Secos.

Tabla 6.4 Coste Unitario Revuelto Cremoso de Setas y Frutos Secos 4 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Setas	500 gramos	0,80
Huevos	8	1,00
Cebolla	1/2	0,10
Ajos	2 dientes	0,05
Frutos Secos	100 gramos	1,00
Aceite de Oliva	2 cucharadas	0,10
Perejil Fresco	1 Cucharadita	0,05
Sal	Una pizca	0,01
Pimienta Blanca	Una pizca	0,01
Total		3,12

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Croquetas de setas

Tabla 6.5 Coste Unitario Croquetas de Setas (4 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Setas	180 gramos	0,30
Cebolla	1 mediana	0,20
Mantequilla	50 gramos	0,40
Harina de Maíz	150 gramos	0,15
Leche	300 ml	0,35
Huevos	2	0,25
Pan Rallado	50 gramos	0,10
Sal	Una pizca	0,01
Pimienta Blanca	Una pizca	0,01
Nuez Moscada	Una pizca	0,01
Aceite Virgen Extra	3 cucharadas	0,10
Total		1,88

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Calientes:

Sándwich Club: con Tataki de Pavo.

Tabla 6.6 Coste Unitario Sándwich Club: con Tataki de Pavo (Individual).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Pan de molde Integral	2 rebanadas	0,3
Queso Gorgonzola	20 gramos	0,35
Yogurt Cremoso	10 gramos	0,10
Media lunas calabacín	2 de 10 mm	0,05
Espárragos trigueros	2 unidades	0,1
Fiambre de Pavo	50 gramos	0,5
Mezclum	40 gramos	0,4
Sal	Una pizca	0,01
Total		1,81

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Kebab de Presa Ibérica, Pita y Yogur.

Tabla 6.7 Coste Unitario de Presa Ibérica, Pita y Yogur (Individual).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Presa Ibérica	160 gramos	2,00
Cous Cous	80 gramos	0,25
Zumo de Cítricos	40 gramos	0,10
Yogurt Griego	20 gramos	0,20
Curry	10 gramos	0,15
Pan de pita	30 gramos	0,30
Rúcula	20 gramos	0,20
Juliana de Cítricos	30 gramos	0,10
Total		3,3

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Postres.

Tarta de queso y frambuesa.

Tabla 6.8 Coste Unitario Tarta de queso y Frambuesa (6 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Leche Entera	½ litro	0,40
Sobres Cuajada	2	0,30
Nata líquida	½ litro	0,90
Queso Philadelphia	1 tarrina	1,00
Azúcar	3 cucharadas	0,10
Confitura Frambuesa	200 gramos	0,90
Hojas gelatina neutra	2	0,20
Total Individual		3,8/6=0,63

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Bomba de chocolate.

Tabla 6.9 Coste Unitario Bomba de Chocolate (4 personas).

Ingredientes	Cantidades	Coste €
Claras	5	0,35
Yema	5	0,35
Harina	110 gramos	0,40
Azúcar	60 gramos	0,20
Mantequilla	125 gramos	0,80
Chocolate cobertura	250 gramos	0,95
Total Individual		3,05/4=0,7625

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Una vez descritos los costes unitarios de los principales platos, vamos a determinar cual será el precio de venta de cada uno de ellos y de las bebidas de forma que alcancemos nuestros objetivos, todo ello con la ayuda de la información recopilada.

Puesto que la carta es bastante extensa y para no incluir los costes de todos los platos hemos considerado oportuno hacer una media de los costes unitarios de cada una de las categorías que conforman la carta.

Tabla 6.10 Precios de venta y costes principales productos de la carta.

Comidas	Coste	PVP	% Coste sobre Venta
Ensaladas	2,30	7,75	29,68
Charcutería	3,75	11,00	34,09
Tapas	2,50	7,15	34,96
Calientes	2,55	7,50	36,67
Postre	0,70	4,25	15,47
Menús	5,60	12,00	46,47

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Tabla 6.11 Precios de venta y costes bebidas.

Bebidas	Coste	PVP	%Coste sobre ventas
Refrescos	0,30	1,50	20,00
Vinos 1	2,20	12,0	18,00
Vinos 2	5,00	20,0	25,00
Cerveza	0,40	1,60	16,00
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011

El menú ofrecido consiste en la elección de cualquiera de las ensaladas (ración individual) y de la tapas (ración individual), el plato del día, entre los que habrá 4 para elegir, y un postre. Por tanto para el cálculo del coste del menú se han tenido en cuenta la media de los costes de los platos mencionados.

En la siguiente tabla se desglosa el coste del menú de la siguiente manera.

Tabla 6.12 Desglose costes menú.

PRODUCTO	COSTE €
Entrante	2,30
Plato Principal	2,50
Postre	0,70
TOTAL	5,60

Fuente: Elaboración Propia. 2011.

6.4 Promoción.

Mediante la promoción o comunicación lo que se persigue es informar de la existencia de un producto/servicio, sus ventajas, disuadir al cliente potencial para de su compra y recordar al cliente actual que el producto existe. Por tanto mediante el análisis de los siguientes instrumentos combinados de la promoción, vamos a intentar conseguir los objetivos de comunicación.

Una forma de promocionar el negocio y conseguir atraer a clientes es mediante la decoración y el diseño del local. Por tanto hemos consideramos un factor importante en la calidad el ambiente del local. El restaurante tendrá un diseño moderno y cosmopolita, con una buena distribución de los espacios Debe ser un sitio acogedor que invite a entrar.

Publicidad

Se entiende por publicidad cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

En este punto la empresa se plantea los siguientes objetivos:

- **Conocimiento:** Puesto que nuestro restaurante es de nueva creación y no pertenece a ninguna franquicia pretendemos darnos a conocer al mayor número de personas posible.

- **Agrado:** Una vez hayamos conseguido el objetivo anterior, lo que más nos importa es que a la gente le guste lo que ofrecemos, y por lo tanto que quiera volver a nuestro restaurante.
- **Compra:** este objetivo hace referencia al punto anterior, es decir, si conseguimos ofrecer un servicio de calidad y a un precio razonable conseguiremos que nuestras ventas aumenten.

El mensaje que se quiere transmitir a los posibles consumidores potenciales que *“En este restaurante como en ningún otro”*. Las razones son que van a estar inmersos en un ambiente mágico, agradable, y van a conseguir cambiar el concepto que disponían de la típica comida rápida.

Por tanto pretendemos transmitir una imagen de profesionalidad, elegancia, y creatividad al servicio de los consumidores.

Una vez diseñado el mensaje, se hace necesario el empleo de una serie de medidas tales, que hagan que podamos conseguir los objetivos que nos habíamos planteado.

- Tarjetas de visita: mediante las tarjetas de visita lo que se pretende es que los clientes puedan identificar nuestro negocio, donde nos ubicamos y como pueden ponerse en contacto con nosotros. Además aparecerá la dirección de nuestra página Web, donde podrá conocer todos nuestros servicios. En definitiva es una forma de identificación para nuestros clientes. El coste que tendrán 500 tarjetas de visita es de 56€, se llevará a cabo durante el primer mes, ya que será en los primeros meses cuando se haga el mayor desembolso en publicidad.

Figura 6.1 Visión frontal tarjeta restaurante.



Fuente: Elaboración Propia. 2011.

Figura 6.2 Visión posterior tarjeta visita restaurante.



Fuente: Elaboración Propia. 2011

- Entrega de folletos: En los que se especifique que tipo de restaurante somos, que ofrecemos y donde nos ubicamos. La entrega se llevará a cabo por las zonas de alrededor, como pueden ser Alboraya, Benimaclet, Primado Reig, etc. Aproximadamente se entregarán 1000 folletos, con un coste de 100€, se llevará a cabo durante los 3 primeros meses.
- Página Web: En la que los clientes podrán encontrar de forma detallada los servicios que ofrecemos, las promociones y la carta con sus correspondientes precios. Además se podrán ver fotos del restaurante, de sus distintas zonas y de los principales platos; un calendario en el que con solo pinchar sobre un día, los clientes podrán ver que evento se celebrará ese día en el caso de que lo haya; la ubicación junto con un mapa; teléfono para poder hacer las reservas. La página estará disponible en 3 idiomas, en valenciano, castellano y en inglés. Sin duda este será el medio más caro, ya que su realización se encarga a una persona especializada. El coste de la página ascenderá a 1800€, y el coste de mantenimiento se estima en 160€ anuales.
- Crear cuentas en redes sociales: Tales como Facebook y Twitter. Gracias al enorme éxito que están cosechando, y que la inscripción es gratuita, resulta la forma más ventajosa de darnos a conocer. Mediante este sistema podremos crear eventos en los que se invite a un gran número de personas y se les informe de las promociones y servicios que ofrecemos.

- Publicitarnos en Facebook: Actualmente resulta uno de los medios más efectivo donde anunciarse. Se trata de una especie de escaparate donde podemos colgar el contenido de la empresa y los usuarios que estén interesados lo pueden ojear fácilmente. Es una herramienta muy útil puesto que nos ofrece la posibilidad de encontrar y establecer una relación más personalizada y dinámica con nuestro público objetivo. Para calcular el coste de anunciarse en Facebook, vamos a optar por la opción de que nos cobren cada vez que un usuario haga clic en nuestro anuncio y visite nuestro sitio Web. Facebook realiza un sistema de subasta para seleccionar el anuncio que se exhibe, en función de las pujas máximas y del rendimiento del anuncio. Por ello estableceremos la puja en 0,5€. Por otro lado el presupuesto máximo que estaremos dispuestos a gastarnos por día, será de 16€. Puesto que no podemos asumir tantos costes todos los meses, vamos a delimitar este coste a únicamente 4 meses, en función del éxito consideraremos la posibilidad de continuar con este tipo de publicidad, durante los años siguientes. El coste total será de 640 (16€/día*10días mes*4 meses/año)
- Publicitarnos en páginas de restaurantes: Hemos decidido anunciarnos en la Web *tusrestaurantes.com*, se trata de una guía de restaurantes que nos permitirá que a través de la red nos vean miles de personas, y que con solo introducir la palabra Valencia, nos vean en primera página. En el anuncio pondremos una foto restaurante, junto con una pequeña descripción en la que se detallará el tipo de cocina que ofrecemos, el precio medio por comensal y la información de contacto. El coste anual será de 450€.
- Anuncio en radio: Mediante la difusión de un anuncio en la radio esperamos aumentar el impacto y hacer llegar el mensaje a un gran número de personas ya que se trata de un medio masivo. El mensaje debe ser lo más atractivo posible para poder causar reacción en la gente y conseguir una respuesta positiva en ellos.

Después de analizar diferentes emisoras y su coste hemos decidido publicitarnos en Europa FM. Debido al elevado precio de este tipo de anuncios hemos optado por difundir el mensaje durante el primer mes de apertura del local, para intentar darnos a conocer al mayor número de personas posible. El anuncio consistirá en una cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes. El coste semanal ascenderá a 106€, y se emitirá entre las 10 y las 20 horas. Puesto que este es el medio que más impacto producirá, hemos considerado suficiente, emitirlo durante las 4 primeras semanas. El coste total asciende a 424€.

- Inauguración del local: Supone una herramienta de marketing muy poderosa. Mediante la degustación de algunos de nuestros mejores platos y vinos intentaremos acaparar la atención del público más próximo al negocio, para comenzar a fidelizar a los potenciales clientes.

El coste aproximado de la inauguración asciende a 800€, el coste incluye entre otros al personal necesario para el evento y los costes relativos a la comida y bebida que se ofrecerá para ser degustada.

Venta personal

Es una forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores

La venta personal debe ser un elemento muy importante en la empresa ya que estamos en continuo contacto con el cliente. Debemos aprovechar este factor para intentar promocionar nuestro servicio y vender el producto.

Como se trata de un restaurante nuevo, en la primera toma de contacto de los clientes con el restaurante se debe dar una buena impresión para que éstos quieran repetir. Se debe ser lo más educado y servicial posible, anticiparnos a las necesidades de nuestros consumidores y aconsejándoles en su elección.

Para conseguir con eficacia y eficiencia la venta personal, es necesario una preparación adecuada de los trabajadores del restaurantes, no solo deben tener cualidades comunicativas y buena presencia sino también debe tener un amplio conocimiento de la carta para poder aconsejar en la medida de lo posible a los consumidores.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los seis pasos siguientes:

1. Preparación adecuada. Requiere conocer las características del producto y de las necesidades de los clientes, además de las características particulares del sector.
2. Detección de los posibles clientes: Para ello se ha definido el público objetivo al cual nos dirigimos, de este modo resulta muy sencillo identificarlo.
3. Contacto inicial con los clientes: Este punto es muy importante en el momento en el que se pone en funcionamiento el restaurante.
4. Exposición de los argumentos de venta: Con esto nos referimos a saber vender el producto, contar todas las cualidades y saber responder a las preguntas de los clientes.
5. Cierre de venta: En nuestro caso el cierre se da cuando el cliente pide la comida y el empleado se la entrega para ser consumida.
6. Actividades de seguimiento: Es decir debemos asegurarnos de que al cliente le ha gustado lo que ha probado. Esto se consigue mediante la calidad y el buen hacer de los trabajadores del local. Además debemos

incitar a que el cliente pruebe otros platos, e intentar que siempre salgan igual. Nunca debemos permitir que la calidad de los platos disminuya, desde el momento que se ofrece un nivel, se debe mantener o incluso mejorar, pero nunca disminuir.

Promoción de ventas.

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Alguna de las ofertas o promociones que vamos a implantar son las siguientes:

- Descuentos del 15%: Dirigido a las personas que reserven mesa por medio de nuestra página Web, con un mínimo de una semana de antelación.
- Tarjeta Vip: Con la que los clientes conseguirán beneficios, en función de lo que gasten en cada visita. Al finalizar el mes se podrán canjear los puntos por descuentos en factura, los cuales solo podrán ser disfrutados en las cenas.
- Catas: Puesto que nuestro restaurante dispone de una amplia variedad de vinos, una manera de promocionar el restaurante, es ofreciendo catas a mitad de precio a nuestros clientes. Va dirigido a aquellos clientes que hayan realizado un mínimo de 3 visitas al restaurante.

Relaciones públicas

Mediante las relaciones públicas intentaremos crear buenas relaciones con nuestro público objetivo. Gracias a una comunicación favorable se conseguirá una buena imagen del negocio.

Al ser un restaurante, debemos tener presente que una de nuestras mejores herramientas para captar nuevos clientes serán los propios clientes, por ello tanto los encargados del local como el jefe de cocina hará labores de relaciones públicas, intentando crear un ambiente agradable y familiar, propiciando de esta manera una mayor satisfacción de los clientes y que nos hagan una buena propaganda.

Por otro lado estableceremos buenas relaciones con nuestros proveedores, para poder publicitarnos a través de ellos y con la prensa especializada. De este modo si conseguimos buena crítica la imagen que crearemos será muy beneficiosa.

Por último llegaremos a acuerdos con algunos hoteles de la ciudad, para que los empleados nos recomienden a sus clientes.

Los acuerdos también incluirán la publicidad de dichos hoteles en nuestra Web, a modo de compensación por desviarnos clientes. La publicidad se limitará a la aparición de un banner del negocio con los que lleguemos a acuerdos de colaboración.

6.5 Distribución.

La distribución es la manera en la que se hace llegar el producto/servicio a los clientes.

Existen dos tipos de canales de distribución, el canal directo y el indirecto, la diferencia entre ellos es que en el directo no existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, y en el indirecto si los hay. En este caso se trata de un canal de distribución directo, puesto que los clientes consumen directamente en el restaurante los productos y el servicio.

Aunque el producto se fabrique en el propio establecimiento de consumo, el restaurante dispone de proveedores para poder elaborar la comida, por lo tanto de manera gráfica, la distribución del restaurante queda así:

Figura 8.1 Canal de distribución.



Fuente: Elaboración Propia.

El cliente tiene diferentes vías para ponerse en contacto con el restaurante:

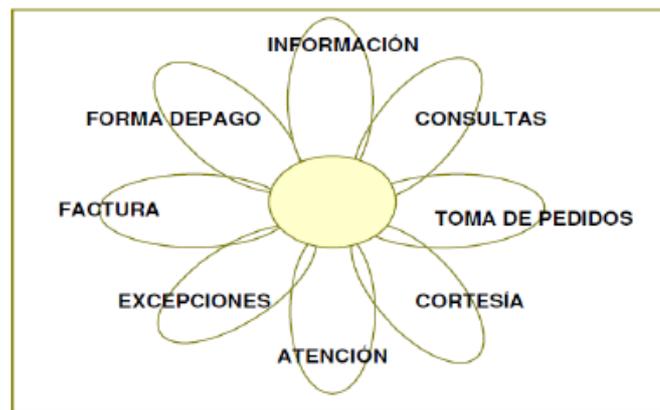
- Vía convencional: el cliente acude al restaurante para consumir en él los productos que ofrecemos.
- Vía telefónica y vía Web: mediante estas vías puede realizar reservas o encargar la comida que después recogerá en el establecimiento.

A pesar de esto, al tratarse de un restaurante el servicio se crea (la comida se prepara en el restaurante) y se presta en el propio restaurante, y por o tanto es

el cliente el que acude a él para poder consumir y recibir el servicio que ofrecemos.

Por otra parte se intentará que la entrega del servicio se haga siempre de forma similar, es decir la comida no debe variar de un día para otro, se debe hacer siempre con la misma calidad y con la misma profesionalidad y el trato prestado por los empleados debe ser siempre agradable, cordial y personalizado. Con esto queremos conseguir fidelizar a los clientes, y que cuando éstos repitan perciban el servicio igual o mejor, pero nunca peor.

Figura 8.2 Servicio ampliado. Flor de Lovelock.



Fuente: Marketing de servicios.

Información: Se pondrá a disposición de los clientes la máxima información acerca del restaurante, ya sea los horarios de apertura, cierre, fechas en las que se realizan promociones, ofertas, precios, etc. Toda la información estará recogida y perfectamente detallada en la página Web.

Consultas: Para poder ofrecer un servicio de calidad, donde los clientes se sientan a gusto y cómodos, se lleva a cabo una política de comunicación de doble vía, es decir donde no solo el cliente recibe información, sino que ellos pueden sugerir mejoras y hacer críticas constructivas a través de las diferentes vías de las que disponemos, todo orientado a aumentar la calidad del servicio.

Toma de pedidos: Todos los empleados del restaurante deben ofrecer un servicio rápido, cortés e intentando aconsejar a los clientes en su elección, siempre que se les vea indecisos o que éstos se lo pidan. Además puesto que también de disponemos de comida para llevar, la página Web debe estar siempre actualizada, ya sea la carta, las ofertas y las promociones, para que el

cliente pueda disponer de toda la información a su alcance sin necesidad de ir al restaurante. Por otro lado el servicio por vía telefónica debe ser rápido, evitando así pérdidas de tiempo innecesario.

Cortesía: Se pretende que los clientes se sientan lo mejor posible desde el momento en que llegan al restaurante hasta que salen de él. Esto se conseguirá mediante un ambiente elegante, tranquilo y mediante el comportamiento de los empleados.

Atención: El cliente estará presente durante gran parte del proceso de entrega del servicio por ello podrá observar nuestra profesionalidad, y donde no lo está se pone a su disposición la información necesaria para que lo compruebe, como por ejemplo quienes son nuestros proveedores.

Excepciones: Se tratará de solucionar todas las posibles incidencias en el menor tiempo posible. Además se dispondrá de menús especiales para diferentes tipo de público, es decir, para los vegetarianos, para los celíacos, y como no para la los niños.

Factura: Gracias a los avances tecnológicos, hace que todos los temas relacionados con la facturación, es decir ingresos, costes, beneficios, etc. se nos simplifiquen enormemente. Dispondremos de un software específico que contará con todas las últimas novedades presentes en el mercado y encaminadas a reducir nuestro trabajo y a ser más efectivos.

Forma de pago: La forma de pago podrá ser mediante tarjetas de crédito, tickets de comida, y como novedad mediante la tarjeta del restaurante.



CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO



7) ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.

En este punto obtendremos toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para poder evaluar su viabilidad económica. Básicamente consiste en analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

A continuación elaboraremos los estudios pertinentes para poder determinar si es o no aconsejable llevar a cabo la inversión que supone montar un restaurante de estas categorías.

7.1 Plan de Inversión-Financiación.

Este apartado reflejará el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros para poder obtener una serie de recursos necesarios para la prestación del servicio.

- **Inversiones en capital no corriente.**

Estas inversiones representan una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa, se trata de los activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad.

Por lo que respecta al local, vamos a optar por alquilarlo, ya que comprarlo supondría un desembolso muy importante de capital.

Inmovilizado Intangible.

Son inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

- **Aplicaciones Informáticas:** Hace referencia al software específico destinado a agilizar las tareas propias del restaurantes. Nos permitirá entre otras cosas gestionar las mesas, control de stocks, movimientos de caja. En esta partida también está incluida la página Web.

Inmovilizado Material

Son inversiones que realiza la empresa y que se materializa en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

- **Mobiliario y equipamiento:** En este apartado está todo el mobiliario del restaurante, como son las mesas, sillas, cuadros, etc.
- **Equipos informáticos:** Lo conforman una Pantalla táctil, impresora y PDA's para tomar comandas, de este modo se evitan errores innecesarios al tomarle nota al cliente y se agilizará el proceso con el consiguiente aumento de calidad del servicio.

- **Maquinaria:** Incluye toda la maquinaria que es necesaria para poder llevar a cabo la actividad, como el horno, la freidora, cafetera, batidora, planchas, campana, cocina industrial, refrigeradores y congeladores, maquinas lavavajillas, etc.
- **Utensilios:** Hace referencia a la cubertería que incluye tenedores, cuchillos, pinzas, platos, la cristalería, ollas, electrodomésticos, las cartas que contienen los diferentes platos que el restaurante pone a disposición de los clientes, los uniformes de los empleados, etc.
- **Reformas:** Incluye tanto la pintura del local, la remodelación de los baños, implantación de adecuados sistemas de extracción y ventilación e instalación de una sistema de iluminación que permita trabajar de una forma óptima a los empleados y sea agradable para los clientes. Para ello se ha tenido en cuenta el Protocolo de condiciones técnico sanitarias para la instalación de bares, restaurantes y similares.

Tabla 7.1 Inversiones Necesarias.

Inversiones	Coste €
Inmovilizado Intangible	2.100
Aplicaciones Informáticas	2.100
Inmovilizado Material	60.200
Mobiliario	12.000
Equipos Informáticos	1.200
Maquinaria	18.000
Utensilios	4.000
Reformas	25.000
Total	62.300

Fuente: Elaboración Propia. 2011

- **Financiación.**

En este apartado vamos a determinar de donde vamos a obtener el dinero necesario para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con el inicio de la actividad.

Para poder hacer frente a las inversiones, se solicitará un préstamo por importe de 60.000€, a través de la línea ICO-Emprendedores. Hemos considerado esta la mejor opción puesto que se dirige a personas que quieren iniciar un nuevo negocio. La línea ICO ofrece distintas posibilidades, sin embargo hemos optado por amortizar el préstamo en 7 años, sin periodo de carencia. El tipo de interés anual es 6.823 y no hay comisiones de apertura. El método de amortización que se va a utilizar es el método francés.

Además se aportarán 30.000€, procedentes de ahorros familiares, de este modo dispondremos de mayor capital y no será necesario solicitar tanto dinero con su consiguiente pago de intereses.

En la siguiente tabla se mostrará el cuadro de amortización del préstamo solicitado.

Tabla 7.2 Cuadro de Amortización del préstamo.

Año	Cuota	Intereses	Capital Amortizado	Amortización Acumulada	Capital Pendiente
0					60.000,00
1	11.064,59	4.093,80	6.970,79	6.970,79	53.029,21
2	11.064,59	3.618,18	7.446,40	14.417,19	45.582,81
3	11.064,59	3.110,12	7.954,47	22.371,66	37.628,34
4	11.064,59	2.567,38	8.497,20	30.868,87	29.131,13
5	11.064,59	1.987,62	9.076,97	39.945,84	20.054,16
6	11.064,59	1.368,30	9.696,29	49.642,13	10.357,87
7	11.064,59	706,72	10.357,86	60.000,00	0

Fuente: Elaboración Propia. 2011

La empresa la formalizaremos (para facilitar cálculos) en diciembre de 2011, por lo que empezaremos a amortizar y a devolver el préstamo partir del año 2012.

7.2 Presupuesto de Tesorería.

En este apartado vamos realizar una previsión tanto de los cobros y de los pagos que tendremos en el restaurante en un horizonte temporal de 5 años. La previsión se llevará a cabo para tres escenarios posibles, el realista o esperado, el pesimista y el optimista. Sin embargo solo se analizarán y explicarán los resultados para el escenario realista.

Cobros.

Para determinar cuales serán los cobros que obtendremos a lo largo de los días, semanas y meses, será necesario realizar una adecuada Previsión de Ventas, es decir el determinar cuantas unidades se van a vender de cada producto.

Anteriormente, en el plan de marketing, ya se ha explicado cuales son los productos que ofrece el restaurante (para simplificar hemos realizado la media tanto de los costes y de los precios de venta de cada una de las categorías que conforman la carta).

Para que los datos fuesen los más realistas posibles, hemos llevado a cabo una previsión de ventas en función del día de la semana, de la franja horaria y del tipo de producto. Hemos tenido en cuenta que no se vende lo mismo un lunes que un viernes, ni se espera la misma afluencia de público para comer que para cenar. También hemos considerado que no se venden las mismas unidades de los distintos productos de la carta. A continuación vamos a obtener cuales van a ser los ingresos del restaurante, tanto a nivel mensual como anual.

Para facilitar cálculos hemos separado las bebidas de las comidas.

Previsión de Ventas de bebidas.

Tabla 7.3 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día.

De Martes-Viernes comidas		27 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	18
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	3
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	2
Cervezas	0,25	1,60	16	5
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	2
Media Ponderada PVP	3,97			30
Media Ponderada Coste	0,83			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.4 Previsión de ventas bebidas sábados y domingos medio día.

De Sábado-Domingo comida		29 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	16
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	6
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	5
Cervezas	0,25	1,60	16,00	10
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	4
Media Ponderada PVP	5,56			41
Media Ponderada Coste	1,19			

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Tabla 7.5 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche.

Jueves, Viernes y Sábado noche				31 pax
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	10
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	6
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	6
Cervezas	0,25	1,60	16,00	15
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	12
Media Ponderada PVP	5,69			49
Media Ponderada Coste	1,22			

Fuente: Elaboración Propia. 2011.

Tabla 7.6 Previsión de ventas bebidas martes, miércoles y domingo noche.

Martes, Miércoles y Domingo noche				15 pax
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	12
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	2
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	1
Cervezas	0,25	1,60	16,00	4
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	2
Media Ponderada PVP	3,64			21
Media Ponderada Coste	0,74			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.7 Ingresos y costes anuales bebidas.

Media Ponderada PVP Total	4,98
Media ponderada coste Total	1,05
Importe Ventas Anuales	33.715,20
Importe Coste Total	7.137,60

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Previsión de Ventas de comida.

Tabla 7.8 Previsión de ventas comida de martes a viernes medio día.

De Martes a Viernes comida. Objetivo 55% (27 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	5	16	620,00	8	29,68	184,02	80,00	960,00
Charcutería	11,00	3	16	528,00	8	34,09	180,00	48,00	576,00
Tapas	7,15	4	16	457,60	8	34,96	159,98	64,00	768,00
Calientes	7,50	7	16	840,00	8	36,67	308,03	112,00	1.344,00
Postres	4,25	5	16	340,00	8	15,47	52,60	80,00	960,00
Menús	12,00	20	16	3.840,00	8	46,47	1.784,45	320,00	3.840,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Tabla 7.9 Previsión de ventas comida sábados y domingos medio día.

Sábados y domingos comida. Objetivo 60% (29 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	12	8	744,00	8	29,68	220,82	96,00	1.152,00
Charcutería	11,00	10	8	880,00	8	34,09	299,99	80,00	960,00
Tapas	7,15	12	8	686,40	8	34,96	239,97	96,00	1.152,00
Calientes	7,50	29	8	1.740,00	8	36,67	638,06	232,00	2.784,00
Postres	4,25	22	8	748,00	8	15,47	115,72	176,00	2.112,00
Menús	12,00	0	8	0,00	8	46,47	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Tabla 7.10 Previsión de ventas comida jueves, viernes y sábados noche.

Jueves, Viernes y Sábado noche. Objetivo 65% (32 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	10	12	930,00	8	29,68	276,02	120,00	1.440,00
Charcutería	11,00	8	12	1.056,00	8	34,09	359,99	96,00	1.152,00
Tapas	7,15	9	12	772,20	8	34,96	269,96	108,00	1.296,00
Calientes	7,50	31	12	2.790,00	8	36,67	1.023,09	372,00	4.464,00
Postres	4,25	25	12	1.275,00	8	15,47	197,24	300,00	3.600,00
Menús	12,00	0	12	0,00	8		0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Tabla 7.11 Previsión de ventas comida martes, miércoles y domingo noche.

Martes, Miércoles y Domingo noche. Objetivo 30%(15 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	5	12	465,00	8	29,68	138,01	60,00	720,00
Charcutería	11,00	3	12	396,00	8	34,09	135,00	36,00	432,00
Tapas	7,15	5	12	429,00	8	34,96	149,98	60,00	720,00
Calientes	7,50	15	12	1.350,00	8	36,67	495,05	180,00	2.160,00
Postres	4,25	9	12	459,00	8	15,47	71,01	108,00	1.296,00
Menús	12,00	0	12	0,00	8	46,47	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011.

Tabla 7.12 Previsión de Ventas Anuales comida.

Previsión	Precio	Uds/	Ingresos	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos Mensuales	Venta	Smna	Previstos	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	32	2.759,00	29,68	818,87	356,00	4.272,00
Charcutería	11,00	24	2.860,00	34,09	974,97	260,00	3.120,00
Tapas	7,15	30	2.345,20	34,96	819,88	328,00	3.936,00
Calientes	7,50	82	6.720,00	36,67	2.464,22	896,00	10.752,00
Postres	4,25	61	2.822,00	15,47	436,56	664,00	7.968,00
Menús	12,00	20	3.840,00	46,47	1.784,45	320,00	3.840,00

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Vamos a considerar que los cobros van a aumentar a razón del 4% anual como consecuencia entre otros de la influencia de la publicidad y de la recuperación económica.

Pagos

Entre los pagos de mayor peso, destacan las compras de materias primas, es decir los costes variables asociados a la venta. Para su cálculo hemos utilizado los costes unitarios de cada uno de los platos de la carta explicado en el plan de marketing, y la previsión de ventas.

Como ya hemos explicado en el apartado de los proveedores, el pago de las materias primas se pagará a 30 días.

Por lo que respecta al inmovilizado, éste se pagará en el año de adquisición, de este modo evitaremos el pago de intereses asociados.

El coste asociado a los sueldos y salarios, es el más elevado, ya que contamos con una plantilla bastante amplia, para poder hacer frente a la demanda esperada y ofrecer un servicio de calidad.

En la promoción y publicidad, hemos incorporado toda la publicidad que vamos a llevar a cabo, para que el negocio se vaya conociendo. Esta partida incluye entre otros, los folletos, las tarjetas de visitas y el anuncio de radio. En los primeros meses es cuando se hace el desembolso más importante.

El arrendamiento hace referencia al pago del alquiler del local. Este coste se ha estimado en 1500€ mensuales. Se ha tenido en cuenta no solo los metros cuadrados del local, sino también la zona donde vamos a establecer el restaurante.

Los gastos financieros hacen referencia a los gastos relativos a los intereses del préstamo, que solicitamos al inicio de la actividad para poder llevar a cabo la actividad.

El resto de partidas de pagos, incluyen los costes relativos al gas, la luz, el agua, teléfono y demás gastos fijos, que no dependen de la demanda.

Para determinar el pago del IVA, hemos separado las materias primas de los otros gastos. Hemos tenido en cuenta que dependiendo de los diferentes tipos de producto no se paga el mismo tipo de IVA.

Tabla 7.13 Previsión Tesorería escenario Esperado.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	90.000,00	342.932,13	349.835,90	360.181,07	376.660,34	398.705,01
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	21.994,49	19.226,00	22.067,07	29.928,00
Capital Social	30.000,00					
Préstamos	60.000,00					
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00				
Ventas		291.881,60	303.556,86	315.699,14	328.327,10	341.460,19
IVA repercutido		23.350,53	24.284,55	25.255,93	26.266,17	27.316,82
PAGOS	73.514,00	320.937,64	330.609,90	338.114,00	346.732,34	359.327,85
Inmovilizado	62.300,00					
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00					
Sueldos y salarios		137.200,00	138.572,00	139.957,72	141.357,30	142.770,87
Seguridad Social		31.556,00	31.871,56	32.190,28	32.512,18	32.837,30
Publicidad		2.470,00	2.494,70	2.519,65	2.544,84	2.570,29
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22	164,85	166,50
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38	1.987,62
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47	8.497,10	9.076,97
Suministro gas y agua		5.760,00	5.875,20	5.992,70	6.112,56	6.234,81
Teléfono		420,00	428,40	436,97	445,71	454,62
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Primas seguros		600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
IVA Soportado otros gts explotación		4.129,00	4.376,93	4.433,66	4.490,37	4.548,63
Pago Hacienda por IVA		8.461,92	11.708,95	12.295,62	12.907,18	13.275,68
Pago Impuesto Sociedades				494,84	1.883,68	2.446,44
Compras		96.737,16	100.606,65	104.630,91	108.816,15	117.652,02
IVA soportado Compras		7.738,97	8.048,53	8.370,47	8.705,29	9.412,16
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	21.994,49	19.226,00	22.067,07	29.928,00	39.377,15

Fuente: Elaboración Propia. 2011

7.3 Balance Situación Previsional.

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto. En el deben figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos que posee la empresa como del capital y las obligaciones a que está comprometida.

Los diferentes conceptos que constituyen el balance se integran en dos grandes grupos.

- Activo: Se considera a activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio en el futuro. Son un recurso o bien económica propiedad de un negocio.
- Pasivo y Patrimonio Neto. El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgida a partir de sucesos pasados. Por lo que respecta al Patrimonio Neto, es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre otras cosas por las aportaciones de los socios. MARÍN, María del Mar (2009-2010).

En la siguiente tabla vamos a analizar cuales son las principales masas que conforman tanto el activo y el pasivo del escenario esperado, y cual es su evolución para un horizonte de 5 años. En los anexos se encontrará el balance para los otros posibles escenarios.

Tabla 7.14 Activo Previsional Escenario Esperado a 5 años vista.

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00	27.660,00	19.000,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00	420,00	0,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00	1.680,00	2.100,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00	27.240,00	19.000,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00	32.960,00	41.200,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	29.855,92	27.401,89	30.569,99	38.771,04	48.573,91
Hacienda (IVA)	11.214,00					
Existencias		7.861,43	8.175,89	8.502,92	8.843,04	9.196,76
Tesorería	16.486,00	21.994,49	19.226,00	22.067,07	29.928,00	39.377,15
TOTAL	90.000,00	83.495,92	72.381,89	66.889,99	66.431,04	67.573,91

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Activo No Corriente: Incluye la totalidad del Inmovilizado que forma parte de la empresa. En esta partida se encuentran tanto el inmovilizado material como el intangible. En el inmovilizado material encontramos entre otros la maquinaria que incluye toda la equipación de la cocina como son, las planchas, freidoras, hornos, frigorífico, lavavajillas, etc. Por otro lado se encuentra el mobiliario, los utensilios que incluyen la vajilla, cristalería, etc.

En el inmovilizado Inmaterial aparecen reflejados las inversiones en el software adquirido para agilizar las operaciones diarias del restaurante y la página Web creada como medio de promoción.

Las amortizaciones recogen la depreciación que sufre el activo a lo largo de los años de su vida útil. (ANEXO 9).

Activo Corriente: Está formado por las existencias que disponemos a 31 de diciembre, el dinero disponible y Hacienda por Iva.

Las existencias hacen referencia al stock que dispone el restaurante a final de año, nuestro objetivo es que se disponga del mínimo posible, para que se eviten pérdidas monetarias, como consecuencia de mermas en la comida. Para evitar excesivos stocks, es necesaria una adecuada previsión de las ventas. Como se observa en la tabla, el stock ha ido aumentando como consecuencia del aumento de las ventas.

El IVA que aparece en el año 2011, hace referencia al IVA que nos debe Hacienda como consecuencia de las compras que se llevan a cabo a lo largo del 2011.

Del Activo se extrae que la mayor masa patrimonial la forma en un principio, el Activo no Corriente, debido a las inversiones que se hicieron al inicio de la actividad para poder llevar a cabo el negocio. Sin embargo a medida que pasan los años este valor se invierte, es decir la mayor masa patrimonial deja de ser al Activo No Corriente como consecuencia de la depreciación que sufre el activo. Es a partir del 2015 cuando sucede esto, y el Activo Corriente pasa a ser la masa predominante, debido al aumento de la tesorería, como consecuencia entre otros del incremento de las ventas, unidos al hecho de la depreciación, anteriormente explicado.

Tabla 7.15 Pasivo y PN Previsional escenario Esperado a 5 años vista.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVO Y PN						
PATRIMONIO NETO	30.000,00	19.584,64	15.452,42	17.431,78	24.966,49	34.752,27
FONDOS PROPIOS	30.000,00	19.584,64	15.452,42	17.431,78	24.966,49	34.752,27
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			-10.415,36	-14.547,58	-12.568,22	-5.033,51
Resultado Ejercicio		-10.415,36	-4.132,22	1.979,36	7.534,71	9.785,77
Reserva (Beneficio)						
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16	10.357,87
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16	10.357,87
PASIVO CORRIENTE		18.328,47	19.301,13	20.327,39	21.410,39	22.463,78
Deudas a c/p entid. Crédito		7.446,40	7.954,47	8.497,20	9.076,97	9.696,29
Hacienda IVA		2.820,64	2.962,77	3.110,95	3.265,41	3.336,76
Proveedores		8061,43	8.383,89	8.719,24	9.068,01	9.430,73
TOTAL	90.000,00	83.495,92	72.381,89	66.890,30	66.431,05	67.573,92

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Patrimonio Neto: Está formado por la aportación de 30.000€ que se hizo al inicio de la actividad, los resultados del ejercicio y las pérdidas de ejercicios anteriores. Se observa que se obtienen pérdidas en el año 2012 y el año 2013, las cuales no se consiguen compensar hasta el 2016. Es decir es en ese año cuando se obtienen unos beneficios que hacen que se consigan compensar las pérdidas de los dos primeros años.

Pasivo No Corriente: Representado por la deuda a largo plazo con la entidad de crédito, por el préstamo solicitado. El valor de la deuda a largo plazo disminuye con el paso de los años, esto se debe al pago anual de parte de la deuda.

Pasivo Corriente: Formado por lo que le debemos a los proveedores, la deuda con la entidad de crédito a corto plazo (préstamo) y Hacienda por IVA.

Puesto que a los proveedores les pagamos a los 30 días, a 31 de diciembre de cada ejercicio le debemos lo que queda pendiente a esta fecha. En la tabla se observa que este valor aumenta, como consecuencia al aumento de las ventas, que provoca que se compre más para poder hacer frente a la nueva demanda.

Por lo que respecta al IVA, como este se paga de forma trimestral, las cantidades que aparecen en el pasivo, hacen referencia a lo que se le debe a Hacienda a final de año (un trimestre, de la diferencia entre el IVA repercutido y el soportado), el cual se hará efectivo al año siguiente.

La masa patrimonial que representa un mayor peso con respecto al total del pasivo y patrimonio neto, en los primeros ejercicios es el pasivo no corriente, es decir, la deuda con la entidad de crédito. Sin embargo a partir del 2015, este valor se invierte, en virtud de los fondos propios, como consecuencia del aumento del beneficio por un lado, y por la disminución de la deuda a largo plazo con la entidad de crédito.

7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

Se trata de un documento contable cuya utilidad se encuentra en conocer el resultado económico del ejercicio. Refleja el resumen de todos los ingresos y gastos de una sociedad durante un ejercicio económico. AMAT, Oriol (2003).

En este caso al igual que hemos hecho anteriormente haremos el estudio para un horizonte temporal de 5 años, y nos centraremos en el escenario que se espera tener o lo que es lo mismo para el escenario realista.

Gracias a realizar este análisis esperamos ser capaces de poder evaluar a la empresa y poder tomar decisiones a largo plazo. De este podremos conocer como se está gestionando la empresa y de que forma se puede mejorar.

Por otro lado nos permite saber cual será el futuro que le espera a la empresa a nivel económico, pudiendo en cualquier caso sacar conclusiones para poder actuar.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias no debe solo proporcionar información sobre el volumen de resultado de la empresa, sino como hemos dicho sobre las causas que llevan a obtener este resultado. Por esta razón se separan los ingresos y los gastos en función de la causa que los motiva. Por ello se distinguirán:

- Resultados de Explotación: Son los originados por el desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa.
- Resultados Financieros: Son los originados por las inversiones financieras de la empresa y por la financiación ajena de la empresa.

Tabla 7.16 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario Esperado a 5 años vista.

	2012		2103		2014		2015		2016	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	291.881,60	100,00	303.556,86	100,00	315.699,14	100,00	328.327,10	100,00	341.460,19	100,00
(Coste de Ventas)	96.737,16	33,14	100.606,65	33,14	104.630,91	33,14	108.816,15	33,14	117.652,02	34,46
Margen Bruto	195.144,44	66,86	202.950,22	66,86	211.068,23	66,86	219.510,96	66,86	223.808,17	65,54
(Costes personal)	168.756,00	57,82	170.443,56	56,15	172.148,00	54,53	173.869,48	52,96	175.608,17	51,43
(Otros Gastos)	24.050,00	8,24	24.360,70	8,03	24.675,91	7,82	24.995,71	7,61	25320,16	7,42
EBITDA	2.338,44	0,80	8.145,96	2,68	14.244,32	4,51	20.645,77	6,29	22.879,84	6,70
Amortizaciones	8.660,00	2,97	8.660,00	2,85	8.660,00	2,74	8.660,00	2,64	8.660,00	2,54
BAII	-6.321,56	-2,17	-514,04	-0,17	5.584,32	1,77	11.985,77	3,65	14.219,84	4,16
(Gastos Financieros)	4.093,80	1,40	3.618,18	1,19	3.110,12	0,99	2.567,38	0,78	1.987,62	0,58
BAI	-10.415,36	-3,57	-4.132,22	-1,36	2.474,20	0,78	9.418,39	2,87	12.232,22	3,58
(Impuesto sobre sociedades)					494,84	0,16	1.883,68	0,57	2.446,44	0,72
Beneficio Neto	-10.415,36	-3,57	-4.132,22	-1,36	1.979,36	0,63	7.534,71	2,29	9.785,77	2,87

Fuente: Elaboración Propia. 2011

De la tabla podemos señalar en primer lugar, que tanto en el primer año como en el segundo, se obtienen pérdidas, esto se debe entre otras cosas, a los elevados costes de personal, a los relativos al suministro de materias primas en comparación con las ventas y a las amortizaciones del inmovilizado. A partir del 2014, la empresa empieza a tener beneficio.

Como ya hemos explicado en el apartado del presupuesto de tesorería las ventas aumentan en un 6% anual.

Por lo que respecta a los costes de venta, es decir el costes de las materias primas (para simplificar no hemos tenido en cuenta los costes relativos a la mano de obra directa ni a otros gastos de fabricación, como por ejemplo la energía), no representan una proporción excesivamente elevada sobre las ventas, el 33,14%. A partir del año 2013 estos costes aumentan, como consecuencia del incremento de la partida de ventas.

La masa de mayor peso sobre las ventas todos los años, es la relativa a los costes que representan los salarios de los trabajadores y la seguridad social a cargo de la empresa. En 2012 representan un 57,82% sobre las ventas, pero a partir de este año su peso disminuye llegando a un 51,43% en el año 2016, debido a un mayor aumento de las ventas que al aumento de estos costes.

Se observa como los gastos financieros van disminuyendo con el paso del tiempo, debido a que se va amortizado el préstamo y por tanto se pagan menos intereses.

La partida de los otros gastos está formada entre otros, por los gastos de arrendamiento, de publicidad, de suministro, etc. Se ha estimado que la mayoría de estos gastos van a aumentar de media un 1% anual, por esta razón observamos en la tabla que estos costes aumentan año tras año. Sin embargo su peso relativo sobre las ventas disminuye año tras año.

7.5 Análisis de la rentabilidad.

En este punto vamos a llevar a cabo un análisis tanto de la rentabilidad económica como de la financiera.

Rentabilidad Económica.

La rentabilidad económica mide la productividad del activo, es decir lo que es capaz de generar el activo con independencia de cómo se financie éste

Es el ratio que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa. Se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa antes de deducir los intereses y los impuestos (BAII), por el activo total, multiplicado por 100.

Tabla 7.17 Rentabilidad Económica para el escenario esperado.

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Económica	-0,08	-0,01	0,08	0,18	0,21
Rotación	3,50	4,19	4,72	4,94	5,05
Margen	-0,02	-0,0017	0,02	0,04	0,04

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Se observa como la rentabilidad aumenta con el paso de los años, pasa de valores negativos en el año 2012 y 2013 a una rentabilidad positiva y en crecimiento en el 2016 con un valor del 21%. Esto es debido al incremento del BAII y a la disminución del Activo.

Si analizamos los componentes de la rentabilidad, observamos que la rotación del Activo aumenta año tras año. Por lo que respecta al margen de ventas éste evoluciona favorablemente con el paso del tiempo.

La explicación de que la rotación (ventas/activo) aumente todos los años, se debe al incremento de las ventas y a la disminución del Activo. Esto refleja que el Activo es rentable, ya que las ventas tienen una tendencia creciente año tras año en relación con los activos empleados.

En cuanto al margen de ventas (BAII/Ventas), se observa siempre una tendencia creciente, pasa de unos valores negativos en el 2012 y 2013, como consecuencia de las pérdidas a unos valores positivos en los siguientes años. Esto es debido tanto al aumento del beneficio y de las ventas.

Por último debemos comprobar si la rentabilidad que obtenemos es aceptable o no. Por ello debemos comparar los ratios con el coste de la deuda. Puesto que el coste que tiene la deuda es de 0,065, podemos decir que la empresa no es rentable en el año 2012 y 2013, puesto que no se consigue superar este valor con la rentabilidad obtenida. Sin embargo este valor se consigue superar a partir del 2014, y por tanto la empresa empieza a ser rentable a partir de ese año.

Rentabilidad Financiera.

Por lo que respecta a este ratio, a diferencia del anterior, mide la rentabilidad del capital propio o rentabilidad de los accionistas, es decir relaciona los resultados de la empresa con los capitales propios que se han tenido que invertir. Se obtiene dividiendo el beneficio anual, una vez deducido los intereses e impuestos, por el valor del Patrimonio Neto.

Tabla 7.18 Rentabilidad Financiera para el escenario esperado.

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Financiera	-0,532	-0,267	0,114	0,302	0,282
Rotación	3,50	4,19	4,72	4,94	5,05
Margen	-0,02	-0,0017	0,02	0,04	0,04
Apalancamiento	7,024	37,655	1,700	2,091	1,673
Activo/PN	4,263	4,684	3,837	2,661	1,944
BAI/BAII	1,648	8,039	0,443	0,786	0,860
Efecto Fiscal	1,000	1,000	0,800	0,800	0,800

Fuente: Elaboración Propia. 2011

De la tabla se observa como la rentabilidad financiera es negativa tanto en el año 2012 y en el 2013, como consecuencia de las pérdidas obtenidas. Sin embargo los siguientes ejercicios, la rentabilidad aumenta considerablemente, debido al aumento de los beneficios.

La rentabilidad la podemos descomponer en varios ratios, lo que nos ayudara a determinar el porqué de éste aumento. Dichos ratios son: rentabilidad económica, apalancamiento financiero y el efecto fiscal

Como ya hemos explicado anteriormente la rentabilidad económica aumenta, lo que es una de las razones que hace que la rentabilidad financiera aumente.

El apalancamiento financiero mide el efecto que tiene la utilización de financiación ajena sobre la rentabilidad de la empresa. El apalancamiento en el año 2012 y en el 2013 da valores positivos, pero esto se debe a que en uno de sus componentes, se han dividido dos cantidades negativas. Esto quiere decir que aunque haya dado valores positivos su efecto es negativo ya que el restaurante obtiene pérdidas el primer año y segundo año, y a la empresa le cuesta más la financiación que la rentabilidad que obtiene. A partir de los siguientes años, el apalancamiento es positivo y mayor que 1, lo que nos indica que la utilización de deuda es favorable para la rentabilidad.

El apalancamiento se descompone en dos componentes que a continuación analizaremos.

- A/PN: Se observa que este componente aumenta en el año 2013 con respecto al 2012, esto se debe a que al Activo en el 2013 disminuye más que el PN. Sin embargo a partir del 2014 la tendencia cambia, y se produce una disminución de este valor, como consecuencia de un aumento del PN y la disminución del activo.
- BAI/BAII: Mide el efecto de los resultados financieros, sobre el BAII, a pesar de que en el primer año y segundo año de análisis, de valores positivos, se debe como hemos explicado antes, al hecho de haber dividido dos valores negativos, ya que se obtienen pérdidas. A partir del 2014 el resultado es positivo y aumenta año tras año, haciendo que el apalancamiento aumente.

Por último el Efecto Fiscal, mide la repercusión que tienen los impuestos sobre el beneficio. Se observa que al haber obtenido pérdidas en el primer y segundo año, 2012 y 2013, no hay impuesto sobre sociedades, pero a partir del segundo año, al obtener beneficios empieza existir presión fiscal.

7.6 Análisis de los ratios.

En este apartado vamos a analizar los principales ratios para diagnosticar en que situación se encuentra el restaurante.

Ratios de Liquidez.

Los ratios de liquidez nos permiten conocer la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 7.19 Ratios de liquidez para el escenario esperado.

	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de Liquidez	1,63	1,42	1,50	1,81	2,16
Ratio de Tesorería	1,20	1,00	1,09	1,40	1,75
Ratio de Disponibilidad	1,20	1,00	1,09	1,40	1,75
Ratio de FM/Activo	0,14	0,11	0,15	0,26	0,39
Ratio de FM/PC	0,63	0,42	0,50	0,81	1,16

Fuente: Elaboración Propia. 2011

- Ratio de Liquidez

El Ratio de liquidez, nos permitirá hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2], por tanto la empresa no dispone de problemas de liquidez y es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo, lo que es un dato muy positivo.

- Ratio de tesorería y de Disponibilidad, ambos ratios presentan los mismos valores, ya que no existe realizable. Se consideran aceptables valores entre 0,8 y 1. Se observa que en todos los años los valores son próximos a 1, por lo que en este sentido la liquidez de la empresa será buena para todos los ejercicios.
- Por lo que respecta a los ratios de FM estos aumentan año tras año, lo que indica que el restaurante tiene suficiente margen para hacer frente a las deudas a corto plazo, como ya hemos explicado anteriormente.

Ratios de Endeudamiento.

Mediante el análisis de los principales ratios de endeudamiento vamos a determinar si la empresa posee o no una adecuada estructura financiera. Por otro lado podremos conocer cual es la calidad y la cantidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera que representa ésta.

Tabla 7.20 Ratios de endeudamiento para el escenario esperado.

	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de Endeudamiento	0,77	0,79	0,74	0,62	0,49
Ratio de Autonomía	0,31	0,27	0,35	0,60	1,06
Ratio de Solvencia	1,31	1,27	1,35	1,60	2,06
Ratio de Calidad deuda	0,29	0,34	0,41	0,52	0,68
Ratio Gts finan/ventas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración Propia. 2011

- Ratio de endeudamiento.

Este ratio nos relaciona el Pasivo No Corriente y el Pasivo Corriente con el total del pasivo. Este ratio debería oscilar entre 0,4 y 0,6, pero observamos que está por encima, lo que indica que en los primeros años la empresa está excesivamente endeudada. Sin embargo en 2015 y en 2016 la situación mejora, y se consigue disminuir el endeudamiento.

- Ratio de autonomía.

Este es un ratio que nos proporciona la misma información que el Ratio de Endeudamiento pero relaciona el Patrimonio Neto con la deuda. Este valor se incrementa, lo que implica que aumenta la autonomía de la empresa. Los valores para los tres primeros años no se consideran adecuados, ya que el restaurante no puede hacer frente a su deuda con los fondos propios que dispone. Sin embargo a partir del 2015, los valores que se obtienen se consideran aceptables.

- Ratio de solvencia.

Este ratio, también denominado “Distancia de la quiebra” nos permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas con el Activo que dispone. En todos los años se obtienen valores superiores a 1, pero no es hasta el año 2015, cuando los valores se consideran adecuados, es decir es en estos años en los que la empresa tiene una adecuada solvencia, para hacer frente a las deudas contraídas.

- Ratio de calidad de la deuda.

Este ratio mide como su nombre indica la calidad que tiene la deuda, se considera una deuda de calidad, cuando la deuda predominante es a largo plazo. En el caso de estudio en los tres primeros años se considera que se dispone de deuda de calidad puesto que el ratio es más próximo a 0 que a 1, lo que se refiere, que la mayor parte de la deuda es a largo plazo. Sin embargo este ratio aumenta, como consecuencia de la disminución de la deuda a largo y el aumento de la deuda a corto plazo. Por tanto la calidad de la deuda evoluciona de forma desfavorable.

- Ratio de gastos financieros sobre ventas.

Representa que parte de las ventas es consumido por los gastos financieros. Los valores de cada uno de los años es muy reducido, lo que es un dato positivo, esto quiere decir, que son casi inapreciables los gastos financieros sobre las ventas que hace el restaurante.

7.7 Análisis de la Inversión. (VAN y TIR).

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto, a este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene, es el valor actual neto del proyecto.

Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos. En este caso podremos determinar si han sido rentables las inversiones que hemos hecho para poder poner en marcha el negocio, tales como maquinaria, reforma del local, mobiliario, etc.

Se considera que el VAN es adecuado si este es mayor a 0, en este caso diríamos que la inversión ha sido rentable.

El TIR, Tasa Interna de Rendimiento, se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a 0. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se utiliza para decidir acerca del rechazo o aceptación de un proyecto. Por tanto si el valor del TIR es mayor a 0 y al coste de capital, se considerará aceptable llevar a cabo la Inversión, y se aceptará.

Para el cálculo del VAN, vamos a suponer una tasa de descuento o de actualización del 6,823%, que se corresponde con el coste del préstamo.

El estudio de la Inversión solo se va a realizar para los datos del escenario realista, por tanto a continuación aparecen los resultados del correspondiente análisis:

Tabla 7.21 VAN y TIR en el escenario esperado.

Periodo	Flujos de Caja
0	-73.514
1	21.994,49
2	19.226,00
3	22.067,07
4	29.928,00
5	39.377,15
VAN	31.027,02
TIR	20,65914%

Fuente: Elaboración Propia. 2011

Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable. Podemos decir que las inversiones han sido rentables, y que en los 5 años, no solo se recupera la inversión sino que se obtiene una cantidad de dinero considerable, 31.027,02€.

La tasa Interna de Retorno es de 20,65%, vemos que además de ser mayor que 0, supera el coste de la deuda, por tanto podemos llegar a la conclusión que es viable llevar a cabo el proyecto.



CAPÍTULO 8: VALORACIONES Y CONCLUSIONES.



8) Valoraciones y Conclusiones.

Las principales conclusiones que podemos extraer de cada uno de los capítulos, son las siguientes:

Antecedentes y Situación Actual.

Conclusión 1. En este punto observamos la dificultad de desligar la restauración del sector hostelero y del turismo. La restauración acapara más de la mitad de la ocupación total del sector, sin embargo el número de ocupados sufre un ligero descenso.

Conclusión 2. La facturación de los restaurantes cae en los primeros meses del 2010, lo que implica que los esfuerzos deben ir encaminados a conseguir clientes mediante la diferenciación y la calidad tanto de los productos como del servicio.

Conclusión 3. Se observa que a pesar de que en los meses de verano el turismo mejora respecto al año anterior, sigue mermando a nivel general, como consecuencia de la subida del IVA y del desempleo. Por esta razón el restaurante debe centrar sus esfuerzos en la demanda local. Es decir definir adecuadamente el público que mejor se adapte al servicio que queremos ofrecer y llevar a cabo las acciones necesarias para poder captarlo.

Análisis Estratégico.

Conclusión 4. El hecho de haber creado un negocio de estas características hace que la legislación que debemos cumplir sea muy estricta. Todos los empleados deben conocer la normativa vigente en materia de sanidad y tener los correspondientes cursos de manipulación de alimentos. Por otro lado el restaurante deberá estar correctamente acondicionado para cumplir con los requisitos que dictan las normas.

Conclusión 5. A pesar de que no se trata de un sector intensivo en tecnología, vamos a contar con los nuevos avances tecnológicos que están disponibles en el mercado. De este modo se aumentará la eficiencia tanto en la gestión como en el modo de trabajar, consiguiendo así un servicio de calidad y un ahorro de tiempo en la elaboración de las distintas funciones.

Conclusión 6. Como consecuencia de la crisis se observa que no solo se reduce el consumo extradoméstico sino también el gasto que se hace en cada visita. A pesar de esto Valencia es una de las ciudades en las que más se consume fuera del hogar.

Para poder hacer frente a la disminución de las ventas, nos hemos centrado en un público con un poder adquisitivo medio alto, y que por motivos de trabajo tiene que salir a comer fuera con frecuencia.

Conclusión 7. Nos encontramos en un sector con una elevada competencia, por lo que la estrategia de penetración que se sigue, es la de diferenciación. El restaurante va a ofrecer productos de elaboración rápida mezclados con elementos de la alta cocina. Esto hace que el tipo de producto sea innovador y de calidad.

Conclusión 8. Puesto que existen muchos restaurantes que ofrecen productos sustitutivos, hemos considerado adecuado y óptimo establecernos en una zona en la que no tengamos competencia directa y ser pioneros en establecer un restaurante de estas características.

Conclusión 9. Las relaciones estrechas con los proveedores se consideran necesarias para poder ajustar los precios y poder sacar un adecuado beneficio.

Análisis de operaciones.

Conclusión 10. La decisión de establecer el restaurante en la zona de Alfahuir, se ha basado entre otras cosas, en que se trata de una zona en crecimiento y que a pesar de que existen varios restaurantes y franquicias importantes, aún no hay competencia directa, que ofrezcan el mismo tipo de producto.

Conclusión 11. Las operaciones que se deben llevar a cabo a lo largo de la jornada laboral están diseñadas para que se trabaje de una forma óptima y se optimice al máximo el tiempo.

Conclusión 12. El restaurante cuenta con una extensa carta de productos y con una amplia bodega. Este hecho provoca que el restaurante pueda diferenciarse de los competidores de la zona y atraer a mayor público.

Análisis Organizativo.

Conclusión 13. La forma organizativa elegida por el negocio, es el de Sociedad de Responsabilidad Limitada, es la que mejor se adapta a las características del restaurante, ya que el desembolso inicial es mínimo y la responsabilidad está limitada al capital aportado.

Conclusión 14. Es imprescindible contar con trabajadores que se impliquen con la empresa y que realicen su labor con rigor y profesionalidad. Por ello es necesario hacer una adecuada selección del personal. Deben contar con la suficiente experiencia para desempeñar sus funciones eficientemente.

Plan de marketing.

Conclusión 15. La imagen que quiere ofrecer el restaurante, es de calidad, de saber hacer, de confianza y por su puesto de innovación. Innovación desde el punto de vista de ofrecer nuevos productos a los consumidores, en este caso añadir nuevos platos a la carta y comprobar su aceptación.

Conclusión 16. Los precios se fijan de acuerdo a los precios de los competidores y al coste unitario de cada uno de los productos. Además para poder competir es necesario tener presente la percepción que tienen los consumidores acerca de los productos que se ofrecen, para no poner ni precios demasiado elevados ni demasiado bajos.

Conclusión 17. Es necesario llevar a cabo una adecuada política de comunicación para poder dar a conocer la empresa y transmitir el mensaje que haga que el restaurante sea atractivo para el público. Por tanto es necesario evaluar las distintas alternativas y elegir la que mejor se ajuste tanto a los objetivos y al presupuesto del restaurante. De este modo se considera que tanto el anuncio en Facebook, el anuncio en radio y la creación de una página Web entre otros, que son los medios más efectivos para poder llegar al mayor número de clientes posible.

Conclusión 18. Se considera imprescindible llevar a cabo una adecuada política de descuentos y de promociones para conseguir fidelizar a los clientes. Un ejemplo son los descuentos en factura en función del número de personas que acuden al restaurante, los vales para canjear según número de visitas y las catas que se organizan para clientes.

Análisis Económico- Financiero.

Conclusión 19. La inversión que conlleva realizar un negocio de estas características, implica que sea necesario pedir financiación externa, con el consiguiente pago de intereses.

Conclusión 20. Entre los costes más elevados está el del personal, por ello se debe tener en cuenta la previsión de ventas y controlar su evolución. El número de empleados deberá estar en consonancia con la afluencia de clientes que espera tener el restaurante.

Conclusión 21. El presupuesto de tesorería arroja resultados positivos para los cinco años de análisis, ya que los cobros son mayores a los pagos. Sin embargo en la cuenta de pérdidas y ganancias, se obtienen pérdidas en los dos primeros años, como consecuencia de los elevados costes de personal en relación con las ventas y por las amortizaciones del inmovilizado. Se considera dentro de lo normal no obtener beneficio durante los primeros años, por ello se consideran buenos los resultados obtenidos.

Conclusión 22. Si analizamos rentabilidad económica, podemos afirmar que la empresa no empieza a ser rentable hasta el año 2014, dos años después de su apertura, esto se debe a que durante el primer año se obtienen pérdidas y no se compensan hasta 1 año después.

Por lo que respecta a la rentabilidad financiera, aumenta considerablemente con el paso de los años, ya que pasa de valores negativos en el año 2012 y

2013 a valores positivos y elevados en los siguientes años. Podemos entonces decir que es rentable invertir en este negocio.

Conclusión 23. La liquidez que presenta la empresa, muestra que el restaurante tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Conclusión 24. Durante los primeros años se observa que la empresa está excesivamente endeudada, sin embargo esta situación se consigue corregir en los siguientes años, obteniéndose valores adecuados para el endeudamiento.

Conclusión 25. El VAN y el TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y el TIR es superior al coste de la deuda.

Con todo lo dicho llegamos a la conclusión de que a pesar de que se obtienen pérdidas en los dos primeros años, es aconsejable llevar a cabo el proyecto. Con el paso de los años se recupera la inversión y se consigue obtener cifras adecuadas de rentabilidad.

CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFÍA.



9) BIBLIOGRAFÍA.

Libros

AMAT, Oriol. Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. ISBN 84-8088-734-6.

BATALLER, J. Caso práctico de derecho de la empresa. Madrid: Marcial Pons, D. L. 2004. ISBN 8497681108.

DALMAU, Juan Ignacio. Competencia y Estrategia. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2007. Referencia: 2007.785.

DALMAU, J. I. Y HERVÁS, J. L (2003). Estratégica y política de empresa, una introducción. UPV. Valencia.

GARRIDO, Santiago y RODRIGUEZ, Jose Manuel. Estrategia y Política de Empresas. Madrid: Pirámide Ediciones, D. L. 2002. ISBN 84-368-1727-3.

HOFFMAN, K Douglas, E.G BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: International Thomson 2002, 2ª Edición. ISBN 970-686-202-1.

MARÍN, María del Mar. Apuntes de Contabilidad Financiera de 1º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 2009-2010.

MIRANDA, Antonio Tomás. Cómo elaborar un plan de empresa. Madrid: Thomson, D. L 2004. ISBN 84-9732-325-4.

OLTRA, Francisco. Apuntes de Dirección de Recursos Humanos de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia: 2009-2010.

QUINTO, Francisco de. Todas las claves para crear una empresa. Barcelona: Servidoc, D. L. 2005 ISBN 84-932828-9-8.

RIBES, Gabriela. Apuntes de Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 2009-2010.

RODRIGO, J. Plan General de Contabilidad de pequeñas y medianas empresas. BOE número 279 del 21 de Noviembre de 2007. Valencia: Colegio Oficial de Economistas de Valencia, 2007. RD (1515/2007).

STEPHEN, Robbins. Introducción al comportamiento organizativo. Madrid: Pearson Prentice Hall, D.L. 2010. ISBN 978-84-8322-656-8. Décima Edición.

Documentos digitales.

ANUNCIOS RADIO (2010). Presupuesto de anunciarse en Europa FM. [En línea]. Disponible en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?cPath=34&sort=1a&filter_id=119. [Consulta: 15 de Diciembre 2010]

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO (2010), Apuntes de coyuntura septiembre 2010. [En línea]. Disponible en: [http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/4584C60D7FD5694DC12577C800303A52/\\$File/Apunte-10-10-web.pdf](http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/4584C60D7FD5694DC12577C800303A52/$File/Apunte-10-10-web.pdf). [Consulta: 12 de Octubre de 2010]

FACEBOOK (2010). Como anunciarse en Facebook. [En línea]. Disponible en: <http://www.facebook.com/advertising/?src=emu1>. [Consulta: 17 de Diciembre de 2010]

FEDERACION EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA DE VALENCIA (2010). Trámites Administrativos. [En línea]. Disponible en: <http://www.fed-hosteleria.com/frameset.asp?idioma=es>. [Consulta: 9 de Marzo de 2010]

FRIBAR (2011), Maquinaria auxiliar hostelería. [En línea]. Disponible en: http://www.fribar.es/index.php?page=shop.browse&category_id=34&option=com_virtuemart&Itemid=28. [Consulta: 20 de Enero de 2011]

FUNDACIÓN BBVA (2010), La población en España 1900-2009. [En línea]. Disponible en: <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/publicaciones/cuadernos/fichacuaderno/index.jsp?codigo=545>. [Consulta: 8 de Abril de 2010]

GESTIÓN RESTAURANTES (2009). Factores del “Macro-Entorno” que afectan al restaurante. Ricardo Ortiz. [En línea]. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=367. [Consulta: 15 de Diciembre de 2010]

GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2010) Síntesis de Indicadores Económicos, Octubre 2010. [En línea]. Disponible en: <http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/textos/ice/infotrim/ICEpub.pdf>. [Consulta: 1 de Noviembre de 2010]

HOSTELERÍA DIGITAL (2010), Economía, Los precios de los restaurantes crecen solo un 1,5%. [En línea]. Disponible en <http://www.hosteleriadigital.es/economia/21673/Los-precios-de-la-hosteleria-mantienen-su-evolucion>. [Consulta: 25 de Septiembre de 2010]

IKEA BUSSINES (2011). Catálogo productos. [En línea]. Disponible en: http://www.ikea.com/ms/es_ES/business/catalogo/. [Consulta: 3 de Febrero de 2011]

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (2011), Línea ICO emprendedores, facilitador financiero. [En línea]. Disponible en: <http://www.ico.es/web/contenidos/8122/index.html>. [Consulta: 2 de Febrero de 2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: www.ine.es. [Consulta: 27 de Mayo de 2010]

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO. (2010). Panel de Consumo Alimentario Extradoméstico. [En línea]. Disponible en: http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/hosteleria/resumenes/presentacion_jun_09.pdf. [Consulta: 18 de Mayo de 2010]

PERIÓDICO EL PAÍS (2011), Los hosteleros piden la suspensión de la ley antitabaco. [En línea]. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/sociedad/hosteleros/piden/suspension/ley/antitabaco/importante/perdida/ventas/elpepusoc/20110120elpepusoc_5/Tes. [Consulta: 15 de Febrero de 2011]

PRINTGRAFIC (2010). Imprenta online. [En línea]. Disponible en: http://www.printgrafic.com/tarjetas_comerciales.php. [Consulta: 22 de Noviembre 2010]

RESTAURANTIA (2011), Profesionales, Guía proveedores hostelería. [En línea]. Disponible en: <http://www.restaurantia.com/restaurantes/guia-proveedores-hosteleria.asp>. [Consulta: 12 de Febrero de 2011]

SILLASMESAS (2011), Mobiliario de hostelería. [En línea]. Disponible en: <http://www.sillasmesas.com/subseccion.php?id=41>. [Consulta: 20 de Enero de 2011]

VIMARTI (2010), Catálogo maquinaria para la hostelería. [En línea]. Disponible en: <http://www.vimarti.es/>. [Consulta: 6 de Diciembre de 2010]

BIBLIOGRAFÍA LEGAL.

- ORDEN de 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. (BOE de 29 de marzo).
- Decreto 77/1994, de 12 de abril, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las Hojas de Reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunidad Valenciana.
- LEY 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 27 de Diciembre 2005, núm. 309.
- Convenio Colectivo 2008-2011 HOSTELERÍA. Prov. Valencia. (BOP 01-09-2008). Código 4601285.
- Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. [2009/155]
- Modificación de la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 31 de Diciembre 2010, núm. 318.



ANEXOS



10) ANEXOS.

ANEXO 1. Maquinaria cocina.

LAVAVASOS

Modelo *LAB 1200*.

Dimensiones totales: 430x475x650

El lavavavasos posee una cesta de dimensiones
35x35cm

Precio: 710€



LAVAVAJILLAS

Modelo *LABP-300*

Dimensiones totales: 600x600x820

Dimensiones cesta: 50x50

Precio: 1290€



FOGONES Y HORNO

Cocina con dos fuegos y horno incluido

Dimensiones: 800x550x850

Precio: 1185€



FREIDORA

Capacidad: 4 litros

Dimensiones: 18x41x17

Potencia: 2000w

Precio: 63,75€



PLANCHA

Plancha de gas modelo PLC 800 ECO

Dimensiones: 800x500x260

Precio: 398,50€



MICROONDAS

Microondas de acero inoxidable
Capacidad: 28 litros
Precio: 174€



FREGADERO

Fregadero industrial construido en acero inoxidable
Dimensiones: 1200x600x850
Dimensiones cuba: 500x500x300
Precio: 500€



GRIFO DUCHA

Grifo de un agua
Precio: 164€



CAMPANA

Campana mural con dos filtros de lamas de acero
Dimensiones: 1000x600x600
Precio: 690€



ARMARIO FRIGORIFICO

Armario de tres puertas
Modelo: AAP 1403
Precio: 1350€
Dimensiones: 1400x700x700



ESTANTES

Estante liso de acero
Dimensiones: 1000x200x25
Precio: 64€



ANEXO 2. Equipamiento barra.

MOLINILLO DE CAFÉ

Tolva de 1kg

Precio: 179€



CAFETERA

Cafetera semiautomática de dos grupos

Precio: 1280€



BOTELLERO NEVERA

Fabricado en acero inoxidable

Interior de aluminio

Dimensiones: 1500x550x850

Precio: 530€



VITRINA DE SOBREMOSTRADOR

Vitrina color plata de seis bandejas de cristal

Modelo: *ET6B*

Dimensiones: 1560x420x205

Precio: 781,50



ANEXO 3. MOBILIARIO RESTAURANTE.

SILLAS

Modelo *Vivo*

Armazón realizado en tubo de aluminio anodizado

Asiento y respaldo realizado en polipropileno.

Apilables.

Medidas: altura: 87 cm

altura asiento: 46 cm

fondo: 46 cm

ancho: 44 cm



MESAS

Mesa *MOD368*

Base de hierro fundido

Columna de tubo acerado pintado color negro ó gris

Altura de la mesa: 73 cm.

Precio: 87€



MESAS ALTAS

Mesa alta *NOEL*

Realizada con la base y columna en acero inoxidable

Tablero en werzalit

Altura de la mesa: 110 cm

Precio: 137€



TABURETES

Taburete *DUOMO*

Estructura cromada

Giratorio y regulable

Altura del asiento: Máxima 78cm

Mínima 57cm

Precio: 58€



ANEXO 4. Vajilla y cubertería.

Producto	Cantid	Precio total
 <p>HEDERLIG Copa de vino tinto € 0,99 Altura: 22 cm volumen: 59 cl Nº artículo: 001.548.70</p>	96	€ 95,04
 <p>HEDERLIG Copa de vino blanco € 0,99 Altura: 22 cm volumen: 36 cl Nº artículo: 801.548.71</p>	96	€ 95,04
 <p>RONDO Vajilla 18 piezas € 49,95 color: blanco Nº artículo: 301.173.10</p>	16	€ 799,20
 <p>CHARMÖR Plato € 1,99 color: blanco longitud: 21 cm Ancho: 11 cm Nº artículo: 201.012.82</p>	52	€ 103,48
 <p>CHARMÖR Cuenco € 1,99 color: blanco longitud: 15 cm Ancho: 15 cm Altura: 6 cm Nº artículo: 901.012.88</p>	52	€ 103,48
 <p>CHARMÖR Cuenco € 1,99 color: blanco longitud: 8 cm Ancho: 8 cm Altura: 2 cm Nº artículo: 701.012.89</p>	52	€ 103,48

	<p>CHARMÖR Taza de té con platillo € 3,50 color: blanco Longitud del plato: 15 cm Ancho del plato: 15 cm altura total: 8 cm Nº artículo: 101.236.56</p>	48	€ 168
	<p>IKEA 365+ Taza/plato espresso € 1,99 color: blanco Diámetro del plato: 11 cm altura total: 8 cm Altura de la taza: 6 cm Nº artículo: 001.553.94</p>	96	€ 191,04
	<p>VÄNLIG Jarra € 1,99 Altura: 19 cm volumen: 1 l Nº artículo: 101.316.99</p>	40	€ 79,60
	<p>REKO Vaso € 0,99 Altura: 9 cm volumen: 17 cl Unidades: 6 unidades Nº artículo: 800.940.14</p>	16	€ 15,84
	<p>MJÖD Vaso de cerveza € 6,50 Altura: 18 cm volumen: 65 cl Unidades: 6 unidades Nº artículo: 600.922.14</p>	16	€ 104
	<p>FÖRNUFT Cubertería 24 piezas € 9,99 Nº artículo: 700.149.99</p>	75	€ 749,25

ANEXO 5. Equipos Informáticos.

HiOrder es una solución de terminal de mano táctil con software para la captura de pedidos desde las mesas para establecimientos del sector de la hostelería como restaurantes, terrazas, bares, discotecas, etc que garantiza dar un servicio más ágil a los clientes, obtener mejor rotación de las mesas y, mejorar la comunicación con cocina y caja.

Principales funcionalidades:

- Captura de pedidos desde las mesas.
- Envío de pedidos automáticos a cocina.
- Impresión de tickets en las impresoras de HioPOS.
- Selección de empleado para la venta.
- Selección táctil de artículos por familias.
- Totalización de la venta desde HiOrder, sin necesidad de desplazarse.
- Selección de la forma de pago al totalizar la venta y cálculo del cambio a devolver.



Precio: 200€.

HioScreen es una solución de pantallas de cocina táctiles para la visualización de los platos pendientes de preparar y servir, así como el tiempo pasado desde la solicitud, que agiliza el servicio en la hostelería. Incluye:

- TPV con pantalla táctil
- Impresora de tickets
- Visor de cliente

- Lector de banda magnética
- Software Punto de Venta
- SO Windows.

Entre otras las funciones que incluye son:

- Visualización gráfica. Los artículos se visualizan por pantalla gráficamente, agrupados por familias. Para la selección de un artículo sólo hay que marcar la sección y a continuación el artículo en cuestión.
- Imágenes. Es posible asociar imágenes a los artículos en la pantalla de venta para identificarlos más fácilmente.
- Ventas en espera. Se puede dejar una venta en espera por mesa, por camarero o por cliente, para poder atender otra mesa o venta.
- Modificadores. Para detallar la preparación o acompañamiento de los platos, se pueden asociar modificadores a los artículos (poco hecho, muy hecho, con patatas, sin sal, etc.)
- Impresión a cocina. Las órdenes de los clientes pueden imprimirse en diferentes impresoras en función del artículo que se pida. Una comida se imprime en la impresora de grill o cocina, mientras que una bebida se imprime por la impresora de barra.
- Incluye control de presencia de empleados, pudiendo registrar la entrada y salida de los mismos mediante contraseñas o tarjetas de camarero con banda magnética.
- Es posible realizar inventarios multialmacén.



Precio: 1300€.

ANEXO 6. Artículo publicado en el periódico El País (11/2/2011).

El 86% de los hosteleros denuncian pérdidas por la Ley Antitabaco.

El 86% de los hosteleros vio caer sus ingresos el pasado mes de enero, coincidiendo con la entrada en vigor de la Ley Antitabaco. Así lo ha denunciado esta mañana el presidente de la Federación Española de Hostelería (FEHR), José María Rubio. El dato se extrae de una encuesta telefónica que la agrupación ha elaborado a 1.200 de sus 350.000 asociados.

Por sectores, los bares y cafeterías registraron pérdidas del 19,14%, los restaurantes, del 14,35% y las empresas de ocio nocturno (locales de conciertos, pubs y discotecas) dicen haber ingresado un 19,88% menos que en enero de 2010.

Rubio asegura que el sector no quiere ser "catastrofista" y se refugia en los datos de su estudio. Por otra parte, los datos de afiliados a la Seguridad Social del primer mes del año, publicados la semana pasada, ponían de manifiesto que la caída en puestos de trabajo en la hostelería fue similar a la de hace dos años y ligeramente superior a la de 2010.

Sobre el dueño del asador de Marbella que fue cerrado ayer por incumplir la ley, Rubio se mantiene al margen. "Nosotros no vamos a dar un mensaje de insumisión, aunque a título personal puedo entender sus ánimos", ha manifestado.

Los hosteleros amenazan con una manifestación a nivel estatal. De momento, ya han salido a las calles de Valencia y Palencia y han convocado protestas también en Valladolid, León, Las Palmas, Albacete, Oviedo y Pontevedra.

ANEXO 7. Proveedores.

Proveedor frutas y verduras.

Frutas y Verduras Josep Aparicio.
Calle Sueca, 7.
46001 Valencia Valencia
Teléfono: 962973421
Fax: 962973421

Pago al contado.

Proveedor de carnes.

Carnes Estelles, S.A.
Ctra. De Ademuz, Km. 8,200.
46980 Paterna Valencia
Teléfono: 963639750
Fax: 963635526

Entrega de mercancías en nuestro local en el plazo de 2 días.
Pago a 30 días.

Proveedor de pescados.

Ahumados Richard.
Pol. Ind. III de Alboraya
Calle 13 Nave 9
46120 Alboraya Valencia
Teléfono: 963301774
Fax: 963301837

Entrega de mercancía en el local.

Proveedor Vinos.

Anecoop S. Coop
Calle Monforte, 1. Entresuelo.
46010 Valencia Valencia
Teléfono: 963938500
Fax: 963938510

Anecop dispone de una elevada oferta en vinos con 3 denominaciones de origen, Valencia, Utiel-Requena y Navarra.

Productos varios.

Makro Valencia.
C/ Pedrapiquers, 14
Pol. Ind. Vara de Quart
46014 Valencia

Teléfono: 963 13 49 50

Fax: 963 50 32 61

Entre los productos que compramos a este proveedor, podemos mencionar embutidos, salsas, pan, etc.

ANEXO 8. Escenario optimista.

Tabla 10.1 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día. Escenario optimista.

De Martes-Viernes comidas				36 pax
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	20
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	6
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	4
Cervezas	0,25	1,60	16,00	8
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	2
Media Ponderada PVP	5,07			40
Media Ponderada Coste	1,07			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.2 Previsión de ventas bebida sábados y domingos medio día. Escenario optimista.

De Sábado-Domingo comida				38 pax
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	17
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	10
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	6
Cervezas	0,25	1,60	16,00	6
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	4
Media Ponderada PVP	6,77			43
Media Ponderada Coste	1,44			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.3 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche. Escenario optimista.

Jueves, Viernes y Sábado noche		40 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	10
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	5
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	10
Cervezas	0,25	1,60	16,00	20
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	6
Media Ponderada PVP	6,49			51
Media Ponderada Coste	1,45			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.4 Previsión de ventas bebidas, martes, miércoles y domingo noche. Escenario optimista.

Martes, Miércoles y Domingo noche		24 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	18
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	2
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	2
Cervezas	0,25	1,60	16,00	4
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	2
Media Ponderada PVP	3,76			28
Media Ponderada Coste	0,80			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.5 Ingresos y Costes anuales bebidas. Escenario optimista.

Media Ponderada coste Total	1,24
Importe Ventas Anuales	44.654,40
Importe Coste Total	9.638,40

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.6 Previsión de Ventas comida de martes a viernes medio día. Escenario optimista.

De Martes a Viernes comida. Objetivo 75% (36 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	1	16	124,00	8	29,68	36,80	16	192
Charcutería	11,00	1	16	176,00	8	34,09	60,00	16	192
Tapas	7,15	4	16	457,60	8	34,96	159,98	64	768
Calientes	7,50	6	16	720,00	8	36,67	264,02	96	1152
Postres	4,25	3	16	204,00	8	15,47	31,56	48	576
Menús	12,00	30	16	5760,00	8	46,47	2676,67	480	5760

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.7 Previsión de Ventas comida sábados y domingos medio día. Escenario optimista.

Sábados y Domingos comida. Objetivo 80% (38 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	11	8	682,00	8	29,68	202,42	88	1056
Charcutería	11,00	12	8	1056,00	8	34,09	359,99	96	1152
Tapas	7,15	17	8	972,40	8	34,96	339,95	136	1632
Calientes	7,50	39	8	2340,00	8	36,67	858,08	312	3744
Postres	4,25	25	8	850,00	8	15,47	131,50	200	2400
Menús	12,00	0	8	0	8	46,47	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.8 Previsión de Ventas comida jueves, viernes y sábados noche. Escenario optimista.

Jueves, Viernes y Sábado noche. Objetivo 85% (40 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	17	12	1581	8	29,68	469,24	204	2448
Charcutería	11,00	16	12	2112	8	34,09	719,98	192	2304
Tapas	7,15	36	12	3088,8	8	34,96	1079,84	432	5184
Calientes	7,50	40	12	3600	8	36,67	1320,12	480	5760
Postres	4,25	27	12	1377	8	15,47	213,02	324	3888
Menús	12	0	12	0	8		0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.9 Previsión de Ventas comida martes, miércoles y domingos noche. Escenario optimista.

Martes, Miércoles y Domingo noche. Objetivo 50%(24 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	6	12	558	8	29,68	165,61	72	864
Charcutería	11,00	4	12	528	8	34,09	180,00	48	576
Tapas	7,15	16	12	1372,8	8	34,96	479,93	192	2304
Calientes	7,50	24	12	2160	8	36,67	792,07	288	3456
Postres	4,25	8	12	408	8	15,47	63,12	96	1152
Menús	12	0	12	0	8	46,47	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.10 Previsión de Ventas Anuales comida. Escenario optimista.

Previsión ingresos mensuales	Precio Venta	Uds/ Smna	Ingresos Previstos	Tipo IVA	Coste directo Venta	Total Coste Ventas	Uds vendidas mes	Uds vendidas Año
Ensaladas	7,75	35	2945,00	8	29,68	874,08	380	4560
Charcutería	11,00	33	3872,00	8	34,09	1319,96	352	4224
Tapas	7,15	73	5891,60	8	34,96	2059,70	824	9888
Calientes	7,50	109	8820,00	8	36,67	3234,29	1176	14112
Postres	4,25	63	2839,00	8	15,47	439,19	668	8016
Menús	12	30	5760,00	8	46,47	2676,67	480	5760

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.11 Previsión de Tesorería Escenario optimista.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	90.000,00	468.553,41	512.273,88	562.420,53	623.571,17	695.414,10
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	44.969,26	67.077,64	98.507,70	138.846,83
Capital Social	30.000,00					
Préstamos	60.000,00					
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00				
Ventas		408.197,60	432.689,46	458.650,82	486.169,87	515.340,07
IVA repercutido		32.655,81	34.615,16	36.692,07	38.893,59	41.227,21
PAGOS	73.514,00	423.584,14	445.196,23	463.912,83	484.724,34	506.464,99
Inmovilizado	62.300,00					
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00					
Sueldos y salarios		174.300,00	176.043,00	177.803,43	179.581,46	181.377,28
Seguridad Social		40.089,00	40.489,89	40.894,79	41.303,74	41.716,77
Publicidad		4.940,00	4.989,40	5.039,29	5.089,69	5.140,58
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22	164,85	166,50
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38	1.987,62
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47	8.497,10	9.076,97
Suministro gas y agua		6.500,00	6.630,00	6.762,60	6.897,85	7.035,81
Teléfono		550,00	561,00	572,22	583,66	595,34
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Primas seguros		600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
IVA Soportado otros gts explotación		6.000,00	6.060,00	4.441,66	4.499,23	4.557,63
Pago Hacienda por IVA		11.658,02	16.291,83	18.580,88	20.077,71	21.201,12
Pago Impuesto Sociedades.		3.073,51	5.314,38	7.667,21	10.135,16	12.721,25
Compras		138.897,24	150.175,70	162.369,96	175.554,41	189.809,42
IVA soportado Compras		11.111,78	12.014,06	12.989,60	14.044,35	15.184,75
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	44.969,26	67.077,64	98.507,70	138.846,83	188.949,11

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.12 Activo Previsional Escenario optimista.

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00	27.660,00	19.000,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00	420,00	0,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00	1.680,00	2.100,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00	27.240,00	19.000,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00	32.960,00	41.200,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	57.144,53	80.819,28	113.874,77	155.949,21	207.888,87
Hacienda (IVA)	11.214,00					
Existencias		12.175,27	13.741,64	15.367,07	17.102,38	18.939,76
Tesorería	16.486,00	44.969,26	67.077,64	98.507,70	138.846,83	188.949,11
TOTAL	90.000,00	110.784,53	125.799,28	150.194,77	183.609,21	226.888,87

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.13 Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Escenario optimista.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVO Y PN						
PATRIMONIO NETO	30.000,00	42.294,05	63.551,56	94.220,40	134.761,05	185.646,06
FONDOS PROPIOS	30.000,00	42.294,05	63.551,56	94.220,40	134.761,05	185.646,06
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			12.294,05	33.551,56	64.220,40	104.761,05
Resultado Ejercicio		12.294,05	21.257,51	30.668,84	40.540,65	50.885,01
Reserva (Beneficio)						
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16
PASIVO CORRIENTE		15.460,78	16.664,92	18.346,03	19.717,04	21.188,66
Hacienda IVA		3.886,01	4.150,28	4.815,20	5.087,50	5.371,21
Proveedores		11.574,77	12.514,64	13.530,83	14.629,53	15.817,45
TOTAL	90.000,00	110.784,53	125.799,28	150.194,77	183.609,22	226.888,88

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.14 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario optimista.

	2012	2103	2014	2015	2016
	€	€	€	€	€
Ventas	408.197,60	432.689,46	458.650,82	486.169,87	515.340,07
(Coste de Ventas)	138.897,24	150.175,70	162.369,96	175.554,41	189.809,42
Margen Bruto	269.300,36	282.513,76	296.280,86	310.615,47	325.530,64
(Costes personal)	214.389,00	216.532,89	218.698,22	220.885,20	223.094,05
(Otros Gastos)	26.790,00	27.130,80	27.476,47	27.827,08	28.182,71
variación existencias					
EBITDA	28.121,36	38.850,07	50.106,17	61.903,19	74.253,88
Amortizaciones	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00
BAII	19.461,36	30.190,07	41.446,17	53.243,19	65.593,88
(Gastos Financieros)	4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38	1.987,62
Ingresos Financieros					
BAI	15.367,56	26.571,89	38.336,05	50.675,81	63.606,26
(Impuesto sobre sociedades)	3.073,51	5.314,38	7.667,21	10.135,16	12.721,25
Beneficio Neto	12.294,05	21.257,51	30.668,84	40.540,65	50.885,01

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 9. Escenario pesimista.

**Tabla 10.15 Previsión de ventas bebidas de martes a viernes medio día.
Escenario pesimista.**

De Martes-Viernes comidas		19 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	12
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	4
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	2
Cervezas	0,25	1,60	16,00	2
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	3
Media Ponderada PVP	5,27			23
Media Ponderada Coste	1,10			

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.16 Previsión de ventas bebidas sábados y domingos medio día.
Escenario pesimista.**

De Sábado-Domingo comida		22 pax		
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	15
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	3
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	7
Cervezas	0,25	1,60	16,00	8
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	5
Media Ponderada PVP	6,09			38
Media Ponderada Coste	1,37			

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.17 Previsión de ventas bebidas jueves, viernes y sábado noche.
Escenario pesimista.**

Jueves, Viernes y Sábado noche			24 pax	
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	8
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	6
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	5
Cervezas	0,25	1,60	16,00	12
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	7
Media Ponderada PVP	6,08			38
Media Ponderada Coste	1,29			

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.18 Previsión de ventas bebidas martes, miércoles y domingo noche.
Escenario pesimista.**

Martes, Miércoles y Domingo noche			7 pax	
	Coste	PVP	% Sobre Coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	5
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	2
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	1
Cervezas	0,25	1,60	16,00	2
Bebidas Alcohólicas	0,80	4,00	20,00	0
Media Ponderada PVP	5,47			10
Media Ponderada Coste	1,14			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.19 Ventas y Costes anuales bebidas. Escenario pesimista.

Media Ponderada PVP Total	5,86
Media ponderada coste Total	1,27
Importe Ventas Anuales	30.643,20
Importe Coste Total	6.624,00

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.20 Previsión de Ventas comida de martes a viernes medio día.
Escenario pesimista.**

De Martes a Viernes comida. Objetivo 40% (19 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	1	16	124,00	8	29,68	36,80	16	192
Charcutería	11,00	1	16	176,00	8	34,09	60,00	16	192
Tapas	7,15	2	16	228,80	8	34,96	79,99	32	384
Calientes	7,50	4	16	480,00	8	36,67	176,02	64	768
Postres	4,25	2	16	136,00	8	15,47	21,04	32	384
Menús	12,00	15	16	2880,00	8	46,47	1338,34	240	2880

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.21 Previsión de Ventas comida sábados y domingos medio día.
Escenario pesimista.**

Sábados y Domingos comida. Objetivo 45% (22 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	8	8	496,00	8	29,68	147,21	64	768
Charcutería	11,00	10	8	880,00	8	34,09	299,99	80	960
Tapas	7,15	18	8	1029,60	8	34,96	359,95	144	1728
Calientes	7,50	22	8	1320,00	8	36,67	484,04	176	2112
Postres	4,25	16	8	544,00	8	15,47	84,16	128	1536
Menús	12,00	0	8	0,00	8	46,47	0,00	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.22 Previsión de Ventas comida jueves, viernes y sábados noche.
Escenario pesimista.**

Jueves, Viernes y Sábado noche. Objetivo 50% (24 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días/	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	8	12	744	8	29,68	220,82	96	1152
Charcutería	11,00	17	12	2244	8	34,09	764,98	204	2448
Tapas	7,15	20	12	1716	8	34,96	599,91	240	2880
Calientes	7,50	24	12	2160	8	36,67	792,07	288	3456
Postres	4,25	12	12	612	8	15,47	94,68	144	1728
Menús	12		12	0	8		0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.23 Previsión de Ventas comida martes, miércoles y domingo noche.
Escenario pesimista.**

Martes, Miércoles y Domingo noche. Objetivo 15%(7 pers)									
Previsión	Precio	Uds/	Nº días	Ingresos	Tipo	Coste	Total	Uds	Uds
Ingresos mensuales	Venta	Día	Trabajo/ mes	Previstos	IVA	Directo Venta	Coste Ventas	Vendidas mes	Vendidas Año
Ensaladas	7,75	4	12	372	8	29,68	110,41	48	576
Charcutería	11,00	2	12	264	8	34,09	90,00	24	288
Tapas	7,15	5	12	429	8	34,96	149,98	60	720
Calientes	7,50	7	12	630	8	36,67	231,02	84	1008
Postres	4,25	6	12	306	8	15,47	47,34	72	864
Menús	12	0	12	0	8	46,47	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.24 Previsión de ventas anuales comida. Escenario pesimista.

Previsión ingresos mensuales	Precio Venta	Uds/ Smna	Ingresos Previstos	Tipo IVA	Coste directo Venta	Total Coste Ventas	Uds vendidas mes	Uds vendidas Año
Ensaladas	7,75	21	1736,00	8	29,68	515,24	224	2688
Charcutería	11,00	30	3564,00	8	34,09	1214,97	324	3888
Tapas	7,15	45	3403,40	8	34,96	1189,83	476	5712
Calientes	7,50	57	4590,00	8	36,67	1683,15	612	7344
Postres	4,25	36	1598,00	8	15,47	247,21	376	4512
Menús	12	15	2880,00	8	46,47	1338,34	240	2880

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.25 Previsión de Tesorería Escenario pesimista.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	90.000,00	293.284,96	296.888,00	300.129,27	305.135,29	311.900,29
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	23.335,49	18.370,18	14.923,43	12.982,08
Capital Social	30.000,00					
Préstamos	60.000,00					
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00				
Ventas		245.912,00	253.289,36	260.888,04	268.714,68	276.776,12
IVA repercutido		19.672,96	20.263,15	20.871,04	21.497,17	22.142,09
PAGOS	73.514,00	269.949,47	278.517,82	285.205,83	292.153,21	299.372,33
Inmovilizado	62.300,00					
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00					
Sueldos y salarios		109.300,00	110.393,00	111.496,93	112.611,90	113.738,02
Seguridad Social		25.139,00	25.390,39	25.644,29	25.900,74	26.159,74
Publicidad		2.470,00	2.494,70	2.519,65	2.544,84	2.570,29
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22	164,85	166,50
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38	1.987,62
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47	8.497,10	9.076,97
Suministro gas y agua		5.760,00	5.875,20	5.992,70	6.112,56	6.234,81
Teléfono		420,00	428,40	436,97	445,71	454,62
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Primas seguros		600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
IVA Soportado otros gts explotación		4.329,00	4.384,93	4.441,66	4.499,23	4.557,63
Pago Hacienda por IVA		6.533,92	8.860,90	9.059,52	9.257,78	9.455,35
Pago Impuesto Sociedades.						
Compras		82.900,89	87.095,67	91.502,71	96.132,75	100.997,07
IVA soportado Compras		6.632,07	6.967,65	7.320,22	7.690,62	8.079,77
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	23.335,49	18.370,18	14.923,43	12.982,08	12.527,97

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.26 Activo Previsional Escenario pesimista.

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00	27.660,00	19.000,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00	420,00	0,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00	1.680,00	2.100,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00	27.240,00	19.000,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00	32.960,00	41.200,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	28.835,49	24.035,18	20.758,38	18.992,08	18.718,26
Hacienda (IVA)	11.214,00					
Existencias		5.500,00	5.665,00	5.834,95	6.010,00	6.190,30
Tesorería	16.486,00	23.335,49	18.370,18	14.923,43	12.982,08	12.527,97
TOTAL	90.000,00	82.475,49	69.015,18	57.078,38	46.652,08	37.718,26

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.27 Pasivo y Patrimonio Neto previsional Escenario pesimista.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVO Y PN						
PATRIMONIO NETO	30.000,00	21.768,31	15.539,73	11.337,80	9.184,01	9.097,52
FONDOS PROPIOS	30.000,00	21.768,31	15.539,73	11.337,80	9.184,01	9.097,52
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			-8.231,69	-14.460,27	-18.662,20	-20.815,99
Resultado Ejercicio		-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93	-2.153,79	-86,49
Reserva (Beneficio)						
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34	29.131,13	20.054,16
PASIVO CORRIENTE		7.677,97	7.892,64	8.112,24	8.336,83	8.566,47
Hacienda IVA		2.177,97	2.227,64	2.277,29	2.326,83	2.376,17
Proveedores		5.500,00	5.665,00	5.834,95	6.010,00	6.190,30
TOTAL	90.000,00	82.475,99	69.015,18	57.078,38	46.651,97	37.718,15

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.28 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario pesimista.

	2012	2103	2014	2015	2016
	€	€	€	€	€
Ventas	245.912,00	253.289,36	260.888,04	268.714,68	276.776,12
(Coste de Ventas)	82.900,89	87.095,67	91.502,71	96.132,75	100.997,07
Margen Bruto	163.011,11	166.193,69	169.385,33	172.581,93	175.779,05
(Costes personal)	134.439,00	135.783,39	137.141,22	138.512,64	139.897,76
(Otros Gastos)	24.050,00	24.360,70	24.675,91	24.995,71	25320,16
variación existencias					
EBITDA	4.522,11	6.049,60	7.568,19	9.073,59	10.561,13
Amortizaciones	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00
BAII	-4.137,89	-2.610,40	-1.091,81	413,59	1.901,13
(Gastos Financieros)	4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38	1.987,62
Ingresos Financieros					
BAI	-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93	-2.153,79	-86,49
(Impuesto sobre sociedades)					
Beneficio Neto	-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93	-2.153,79	-86,49

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 10. Cuadro de amortización Inversiones.

Tabla 10.29 Cuadro Amortización inversiones.

	Valor	Vida Útil	2012	2013	2014	2015	2016
Inmovilizado Material	60.200,00		8.240,00	16.480,00	24.720,00	32.960,00	41.200,00
Mobiliario	12.000,00	10	1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
Maquinaria	18.000,00	18	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00
Reformas	25.000,00	5	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	25.000,00
Utensilios	4.000,00	5	800	1600	2400	3200	4000
Equipos Informáticos	1.200,00	5	240	480	720	960	1200
Inmovilizado Inmaterial	2.100,00		420	840	1260	1680	2100
Página Web	1.800,00	5	360	720	1080	1440	1800
Software	300	5	60	120	180	240	300
Total	62.300,00		8.660,00	17.320,00	25.980,00	34.640,00	43.300,00

Fuente: Elaboración Propia.

