



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TÍTULO DEL TRABAJO:

**PLAN DE NEGOCIO: COMPRAVENTA DE
LOCAL CON NEGOCIO DE HOSTELERÍA EN
PLENO FUNCIONAMIENTO EN TERUEL**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

Autor: Álvaro Tortajada Medina

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Curso Académico 2019-2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Resumen:	7
1.2 Objeto del Trabajo.....	9
1.3 Objetivos del Trabajo	9
1.4 Relación con las Asignaturas y Metodología	9
1.5 Estructura del Trabajo	11
2. ANTECEDENTES.....	13
2.1 Promotores de la Operación.....	13
2.2 Motivación y justificación de la apertura del negocio.....	13
2.3 Operación de Compraventa.....	14
2.3.1 Comprador	14
2.3.2 Propiedad Objeto de la Operación	15
2.4 Condiciones de la Compraventa	17
2.4.1 Precio de Adquisición	17
2.4.2 Tasación	17
2.4.3 Impuestos.....	17
2.5 Introducción al sector.....	18
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA.....	21
3.1 Análisis del Macroentorno. PESTEL.....	21
3.2 Análisis del Microentorno. 5 Fuerzas de Porter.....	23
3.3 Estudio de la Competencia	24
3.4 Matriz DAFO.....	26
4. OPERACIONES Y PROCESOS.....	27
4.1 Restaurante Restauración de Teruel.....	27
4.1.1 Ubicación	27
4.1.2 Instalaciones, servicios y distribución:.....	27
4.1.3 Producto.....	31
4.2 Hotel Hospeda Teruel.....	33
4.2.1 Ubicación	33
4.2.2 Instalaciones, servicios y distribución:.....	33
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	35
5.1 Misión, Visión y Valores.....	35
5.2 Estructura Societaria	36
5.3 Análisis de los puestos de trabajo	36
5.4 Organigrama de la Sociedad	37

5.5 Líneas de Negocio	38
6. PLAN DE MARKETING	39
6.1 Segmentación y Público Objetivo.....	39
6.2. Análisis Del Marketing Mix	39
6.2.1 Producto.....	39
6.2.2 Precio	40
6.2.3 Comunicación y Distribución.....	41
6.3. Flor de Lowelock	41
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	43
7.1 Financiación de la Operación	43
7.1.1 Situación 1.....	43
7.1.2 Situación 2.....	44
7.2 Estados Financieros	46
7.2.1 Balance Histórico	46
7.2.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Histórica.....	50
7.2.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.....	53
7.3 Estudio de la financiación	59
7.3 Endeudamiento actual de la sociedad.....	64
7.4.1 Endeudamiento a futuro de la sociedad.....	66
7.5 Análisis de la recuperación de la inversión.....	68
8. CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE TABLAS

Ilustración 1. Tabla de Asignaturas Usadas	10
Ilustración 2. Ficha de la Sociedad a Estudiar	14
Ilustración 3. Datos del local	16
Ilustración 4. Tabla Precio de Adquisición.....	17
Ilustración 5. Análisis PESTEL.....	21
Ilustración 6. Estudio Competencia por Parámetros	24
Ilustración 7. Matriz DAFO	26
Ilustración 8. Foto nocturna del local	27
Ilustración 9. Fotos Interior del Local(Planta Principal)	28
Ilustración 10. Foto Interior del Local (Planta -1)	29
Ilustración 11. Foto Interior del Local (Planta Superior)	30
Ilustración 12. Fotos de la Terraza del Local	30
Ilustración 13. Esquema de Productos y Servicios Ofertados	32
Ilustración 14. Fotos Habitaciones Hotel Hospeda Teruel	33
Ilustración 15. Estructura Societaria COMPRA TERUEL SL	36
Ilustración 16. Organigrama de la Sociedad.....	37
Ilustración 17. Esquema Líneas de Negocio COMPRA TERUEL SL	38
Ilustración 18. Escenario 1 (Amortización Préstamo a 15 años)	43
Ilustración 19. Escenario 1 (Fondos Propios)	44
Ilustración 20. Escenario 2 (Amortización Préstamo a 20 años)	44
Ilustración 21. Escenario 2 (Fondos Propios)	45
Ilustración 22. Balance Histórico COMPRA TERUEL SL.....	46
Ilustración 23. Análisis Balance por Partidas	47
Ilustración 24. Cálculo Ratios de Liquidez	48
Ilustración 25. Cálculo Ratios de Endeudamiento	48
Ilustración 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Histórica de COMPRA TERUEL SL.....	50
Ilustración 27. Proyección de Ingresos del Hotel Hospeda Teruel	53
Ilustración 28. Proyección de Ingresos del Restaurante Restauración de Teruel	54
Ilustración 29. Proyección de Gastos de Aprovisionamientos sobre Ingresos.....	55
Ilustración 30. Proyección del Gasto de Personal en Función de las Ventas	55
Ilustración 31. Proyección de los Gastos Estructurales.....	56
Ilustración 32. Proyección de Cuenta de Resultados Completa	57
Ilustración 33. Escenario 1	59
Ilustración 34. Estudio Viabilidad Escenario 1.....	60
Ilustración 35. Gráfico Endeudamiento Escenario 1 VS EBITDA.....	61
Ilustración 36. Escenario 2	61
Ilustración 37. Estudio Viabilidad Escenario 2.....	62
Ilustración 38. Gráfico Endeudamiento Escenario 2 VS EBITDA.....	62
Ilustración 39. Tabla Endeudamiento a 31/12/2017	64
Ilustración 40. Tabla Gastos Financieros Cuenta de Crédito.....	64
Ilustración 41. Gráfico EBITDA VS Endeudamiento Actual de COMPRA TERUEL SL	65
Ilustración 42. Tabla y Gráfica Endeudamiento a Futuro Incluyendo Escenario Elegido (Escenario 2).....	66
Ilustración 43. Tabla y Gráfica Endeudamiento a Futuro Incluyendo Escenario Elegido (Escenario 2).....	67
Ilustración 44. Tabla Cálculo Cash Flow Inversión para Cálculo de VAN y TIR	68

Ilustración 45. Resultado de la Inversión (VAN y TIR).....69

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen:

Este plan de empresa tiene como objeto el estudio de la viabilidad de la compraventa de un local sito en Teruel, en el centro histórico, dónde el **restaurante Restauración de Teruel** desarrolla su actividad en pleno funcionamiento desde finales de 2014. Esta operación se financiará mediante los fondos proporcionados por el **Hotel Hospeda Teruel**, la propia explotación del restaurante Restauración de Teruel y mediante la obtención de un préstamo.

A continuación, vamos a hacer una breve descripción de la operación de compraventa objeto de estudio y de algunos de los elementos que van a formar parte de dicha operación. La parte compradora va a ser la empresa **Compra Teruel SL**, y exponemos los motivos para realizar la operación con esta empresa, las características del establecimiento que queremos comprar, así como su precio y forma de financiación.

Compra Teruel SL, tiene firmados los contratos de arrendamiento con los propietarios del Hotel Hospeda Teruel y del restaurante Restauración de Teruel.

El hotel Hospeda Teruel es el pilar fundamental de Compra Teruel SL, ya que es su fuente de ingresos más antigua, es decir la primera fuente de ingresos que tuvo esta sociedad. Por otro lado, Compra Teruel SL presta servicios de catering y asesoramiento hostelero esporádicamente como explicaremos más adelante. Y finalmente Restauración de Teruel es el negocio que actualmente es explotado en el local cuya compra es fruto de estudio en este plan de empresa.

Plan de Negocio; Restaurante; Teruel; Estudio de Mercado

1.1 Bis. Abstract:

The purpose of this business plan is to study the viability of buying and selling premises in Teruel, in the historic centre, where the Restauración de Teruel restaurant has been operating since the end of 2014. This operation will be financed by funds provided by the Hotel Hospeda Teruel, the operation of the Restauración de Teruel restaurant itself and by obtaining a loan.

Below, we will make a brief description of the purchase and sale operation under study and some of the elements that will be part of this operation. The purchasing party will be the company Compra Teruel SL, and we will explain the reasons for carrying out the operation with this company, the characteristics of the establishment we want to buy, as well as its price and form of financing.

Compra Teruel SL, has signed the lease contracts with the owners of the Hotel Hospeda Teruel and the restaurant Restauración de Teruel.

The Hospeda Teruel hotel is the mainstay of Compra Teruel SL, as it is its oldest source of income, that is, the first source of income that this company had. On the other hand, Compra Teruel SL provides catering services and hostelry advice sporadically as we will explain later. And finally, Restauración de Teruel is the business that is currently being operated in the premises whose purchase is the result of a study in this business plan.

Business Plan; Restaurant; Teruel; Market Survey

1.2 Objeto del Trabajo

El objeto de este plan de empresa es el estudio de la viabilidad de la compra de un local arrendado con opción de compra, en el cual actualmente, se está explotando un negocio de hostelería.

1.3 Objetivos del Trabajo

El objetivo principal de este proyecto es la decisión sobre si llevar a cabo o no la operación descrita, pero para llegar a este objetivo final, y obtener el atractivo, la viabilidad y la rentabilidad de dicha operación, es necesario alcanzar ciertos objetivos intermedios, que nos facilitarán la toma de decisión.

Los objetivos intermedios de este proyecto son el estudio financiero y económico de las principales características de la sociedad a estudiar, y del entorno que nos rodea, y el cual afecta a la hora de tomar decisiones respecto a la apertura o compra de un negocio.

Para lograr dichos objetivos, vamos a estudiar tanto el microentorno, como el macroentorno a través de diversas herramientas, el conjunto de establecimientos que suponen una amenaza para nosotros en forma de competencia, o posibles sustitutivos y las principales ventajas, y aspectos que van a ser la seña de identidad de nuestro local.

Además, haremos un estudio financiero y de mercado profundo, para estudiar nuestra situación económica, la cual es la principal condicionante, de cara a llevar a cabo la operación, o no.

Todos estos objetivos, nos llevarán al objetivo principal. Los últimos estudios antes de tomar esta decisión serán el estudio de la inversión. Es decir, una vez estudiada nuestra posición en el mercado, la situación general del sector y nuestra situación económica, nos dispondremos al estudio de la inversión, para obtener los valores que nos muestren si en función de ciertas estimaciones de beneficios a futuro, nuestra inversión nos reportará beneficios, o por el contrario podría reportarnos pérdidas.

Todos estos objetivos, tanto los intermedios como el principal son igual de importantes, ya que cualquier mínimo error en alguno de los objetivos intermedios, nos puede llevar a tomar una decisión equivocada y hacernos perder grandes sumas de dinero, por lo que vamos a hacer un estudio muy minucioso, y lo más realista posible, explicando cada detalle, para así reducir al mínimo el margen de error en la decisión final.

Este objetivo final, de toma de decisión, lleva implícito el objetivo de obtener una serie de beneficios económicos, ya que la realización de la inversión, es para aumentar nuestros beneficios de cara al futuro, a través de la inclusión del valor del local en nuestro patrimonio, y el ahorro del alquiler una vez cancelada la deuda de la compra.

1.4 Relación con las Asignaturas y Metodología

En este trabajo vamos a poner en práctica los conocimientos que se han adquirido a lo largo de estos 4 cursos del Grado de Administración y Dirección de Empresas. Durante estos 4 años se han impartido diversas herramientas necesarias para la correcta realización de este plan de empresa y vamos a especificar algunos de los conocimientos y herramientas que hemos utilizado y en qué asignaturas los hemos aprendido:

Ilustración 1. Tabla de Asignaturas Usadas

ASIGNATURA	APORTACIÓN AL TFG
ECONOMÍA MUNDIAL	<p>Gracias a estas asignaturas hemos sido capaces de analizar el entorno que nos rodea a la hora de realizar la inversión. Con estas asignaturas hemos podido analizar la situación global y más en concreto la de nuestro país, que es dónde se va a localizar nuestro negocio. Además, gracias a microeconomía y macroeconomía hemos podido analizar el entorno del mercado a gran escala y en casos más concretos; permitiendo el estudio de trabajadores, inversores, gobernadores públicos... Finalmente, derecho de la empresa nos ha permitido tener una idea general de la legislación por la que se rigen todas las sociedades mercantiles de este país. Con estos conocimientos hemos elegido el tipo de sociedad... que más se adecuaba a nuestro proyecto</p>
ECONOMÍA ESPAÑOLA	
MICROECONOMÍA I/II	
MACROECONOMÍA I/II	
DERECHO DE LA EMPRESA	
INVESTIGACIÓN COMERCIAL	<p>Estas dos asignaturas han sido útiles para para la elaboración de un plan de marketing correcto y concreto para el público al que dirigimos nuestro negocio de restauración</p>
DIRECCIÓN COMERCIAL	
ASIGNATURA	APORTACIÓN AL TFG
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	<p>Esta asignatura ha servido para obtener una gestión adecuada de los recursos humanos, es decir obtener la pirámide laboral correcta, elección de los perfiles para cada puesto de trabajo...</p>
ECONOMÍA FINANCIERA	<p>Las dos primeras asignaturas nos han servido para la obtención de diversos parámetros como el VAN y el TIR, para así poder estudiar la viabilidad de la inversión. Contabilidad nos brindó la capacidad de entender los estados contables, en este caso, los más analizados han sido la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance. Mientras que ACC nos ha servido para poder analizar estos estados y ver la capacidad que tenía nuestra sociedad para llevar a cabo esta inversión.</p>
MATEMÁTICAS FINANCIERAS	
INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD	
ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN CONTABLE	

Fuente: (Pindyck, 2011) (Frank, 1992) (Krugman P. R.,
Microeconomía : introducción a la economía, 1953)
(Dornbusch, 2016) (Mankiw, 2000) (Pereira, 1999) (Amian,
2008) (Montoya Melgar, 2019) (López Gandía, 2019) (Rivera,
2013) (Aaker, 1996) (Santesmases Mestre, 2009) (Grande
Esteban, 2006) (Hair, 2014) (Vilas, 2013) (Rivera Vilas, 2016)
(Ancín, 2018) (Suárez Suárez, 2014) (Brealey, 1999)
(Musoles, 2020) (López, 2006) (Diez, 2008) (Varela, 2016)

1.5 Estructura del Trabajo

El trabajo se estructura en varios apartados, que a su vez se dividen en subapartados, en los cuales vamos a profundizar más cada aspecto relevante. Primero de todo, hablaremos de los antecedentes y de la situación actual; aquí explicaremos con más detalle el proyecto y hablaremos sobre los promotores y su evolución. Seguidamente, analizaremos el entorno y la competencia mediante diversas herramientas para ver si nos encontramos en una buena o mala situación, con respecto al mercado y a nuestros competidores. Una vez estudiada la competencia y el entorno que nos rodea nos centraremos, tanto en estudiar nuestros locales, como en estudiar el plan de marketing a seguir, hablando de nuestro público objetivo, productos, precios etc. Finalmente, estudiaremos las características puramente financieras de nuestra sociedad a través del estudio de los diferentes estados financieros y varios procesos para el estudio de la inversión, para así obtener una conclusión sobre la operación de compra.

2. ANTECEDENTES

En este apartado vamos a explicar quién lleva a cabo la operación y en qué contexto es realizada.

2.1 Promotores de la Operación

La compraventa del establecimiento va a ser llevada a cabo por la empresa Compra Teruel SL. Las personas al frente de la transacción son Álvaro Tortajada Medina, Laura Tortajada Medina y Francisco Tortajada Medina.

2.2 Motivación y justificación de la apertura del negocio

A principios del 2010, Álvaro Tortajada, Laura Tortajada y Francisco Tortajada, socios y administradores de la empresa Compra Teruel SL, propietaria del Restaurante Restauración de Teruel y del hotel Hospeda Teruel, se dan cuenta del gran potencial turístico que tiene la provincia de Teruel y deciden constituir la empresa Compra Teruel SL, con objeto de cubrir la carencia de plazas hoteleras que existía en ese momento. En 2010 el Hotel Hospeda Teruel abre sus puertas con un aire moderno y distinto, algo que resulta ser la punta de lanza para la modernización de la hotelería en la ciudad. Poco a poco, en Teruel empieza a cobrar fuerza el sector turístico por la apertura de Dinópolis, las pistas de esquí, Platea, el aeropuerto... y van surgiendo nuevas oportunidades de negocio. Este aumento de actividades turísticas supone un crecimiento exponencial del número de turistas que vienen a visitar nuestra ciudad en las diferentes estaciones del año, por lo que la apertura de Hospeda Teruel viene a cubrir la demanda de plazas hoteleras que se están generando.

Tras la apertura de Hospeda Teruel en 2010, Compra Teruel SL explora nuevas oportunidades de negocio dada la fuerza emergente de la joven sociedad y el comprometido equipo que tiene detrás. Entran en varios negocios como socios capitalistas pero estos negocios debido a la mala gestión por parte de sus promotores quiebran y acaban por cerrar, aunque Compra Teruel SL se guarda los resultados negativos de esos negocios para así posteriormente obtener ventajas fiscales. Finalmente, debido al fuerte desembolso realizado para la apertura de Hospeda Teruel y la mala decisión en los negocios quebrados se decide tener paciencia para encontrar el mejor momento para abrir otro negocio aprovechando el tirón turístico de la ciudad.

Con la recién construida autovía Mudéjar, Teruel se convierte en zona de paso entre grandes ciudades como Valencia y Zaragoza, lo que produce un aumento de la fluctuación de gente y además facilita la conexión de Teruel con estas ciudades. Todo esto vuelve a ser incentivos en el aumento del turismo y hacen que Compra Teruel SL se plantee con más fuerza la apertura de un negocio de restauración en la capital de la provincia de Teruel.

Considerando que Dinópolis es el principal elemento dinamizador del turismo en Teruel, en otro intento de explorar nuevos mercados dentro del sector turístico de nuestra provincia, a finales del 2012 se plantea el adquirir participaciones de la Sociedad Gestora del Conjunto Paleontológico, SA. y entramos a formar parte del Consejo de Administración y del Comité de Gestión de Dinópolis para, desde nuestra posición y

basándonos en nuestra experiencia, poder colaborar en el crecimiento del sector turístico y con ello en el auge de Teruel.

A finales de 2014, comienza su actividad el restaurante Restauración de Teruel con casi 700 m2, dividido en tres plantas, sito en pleno centro histórico de Teruel, corazón de la ciudad, que lo hace un establecimiento único en la ciudad.

2.3 Operación de Compraventa

2.3.1 Comprador

Compra Teruel SL

FICHA DE LA SOCIEDAD

Ilustración 2. Ficha de la Sociedad a Estudiar

RAZÓN SOCIAL	Compra Teruel SL
TIPO DE SOCIEDAD ELEGIDA	SOCIEDAD LIMITADA
RAZONAMIENTO ELECCIÓN SL	<ol style="list-style-type: none"> 1. RESPONSABILIDAD LIMITADA A LA APORTACIÓN 2. CONSTITUCIÓN MÁS SIMPLE 3. APORTACIONES SUSCEPTIBLES DE VALORACIÓN ECONÓMICA 4. TRANSMISIÓN DE APORTACIONES LIMITADA
DOMICILIO SOCIAL	Plaza del Torico, s/n 44001 Teruel
CIF	B00000000
FECHA DE CONSTITUCIÓN	10/02/2010
OBJETO SOCIAL	<p>La sociedad tendrá por objeto social la explotación por cuenta propia y/o ajena de establecimientos de hostelería, restauración, hoteles y centros de ocio, la producción, elaboración, manufactura, distribución, comercialización y venta de productos alimentarios y vinícolas en sus propias dependencias o en la de terceros; la promoción, realización y desarrollo de servicios hosteleros y catering en sus propias instalaciones o en la de terceros; la adquisición y administración de bienes inmuebles con destino al ejercicio de la actividad hostelera; así como el servicio de mantenimiento de establecimientos hosteleros, la compraventa de material hostelero y el asesoramiento en ,marketing hostelero</p>

CAPITAL SOCIAL	500.000€ DIVIDIDO EN 1000 PARTICIPACIONES DE VALOR NOMINAL 500€	
ESTRUCTURA SOCIETARIA	<ul style="list-style-type: none"> • ÁLVARO TORTAJADA MEDINA – 34% • LAURA TORTAJADA MEDINA – 32% • FRANCISCO TORTAJADA MEDINA- 34% 	

Fuente: Elaboración Propia

Compra Teruel SL firma el contrato con Venta Teruel SL, como arrendadora y **posee el derecho a la opción de compra**. Además, como hemos dicho antes, compró las participaciones del resto de socios de los negocios que habían cerrado sus puertas debido a esos resultados negativos. Por tanto, podemos beneficiarnos en un futuro de las pérdidas acumuladas, mediante la compensación de beneficios obtenidos cuando le volviéramos a dar actividad a la sociedad.

Por tanto, en este momento, Compra Teruel SL tiene formalizados los siguientes contratos:

- Contrato de arrendamiento para uso distinto de vivienda con Venta Teruel, SL del hotel sito en Teruel y de 10 plazas de garaje. Este contrato tiene vigencia hasta el 31 de octubre de 2034.
- Contrato de arrendamiento para uso distinto de vivienda del local sito en Teruel, de 676 m2, con la mercantil Venta Teruel, SL. Contrato firmado el 10 de diciembre de 2014 y con vigencia 20 años.

2.3.2 Propiedad Objeto de la Operación

Compra Teruel SL firmó un contrato de arrendamiento para uso distinto de vivienda con Venta Teruel, SL con CIF B11111111, con fecha del 10 de diciembre de 2014

El bien objeto de este arrendamiento es: Local sito en el centro de Teruel, ubicado frente a Plaza del Torico:

Ilustración 3. Datos del local

<p>1.-Planta Baja y local anejo en planta sótano</p> <p>REFERENCIA CATASTRAL: 0977101XK6607F0002HI</p> <p>SUPERFICIE CONSTRUIDA: 258 M2</p> <p>SUPERFICIE ÚTIL: 189,94 M2</p> <p>Anejo al local situado en la planta de sótano.</p> <p>SUPERFICIE CONSTRUIDA: 210,11 M2</p> <p>SUPERFICIE ÚTIL: 151,95 M2</p>
<p>2.- Planta -1</p> <p>REFERENCIA CATASTRAL: 0977101XK6607F0003JO</p> <p>SUPERFICIE CONSTRUIDA: 231 M2</p> <p>SUPERFICIE ÚTIL: 165,12 M2</p>

Fuente: Elaboración Propia

- Duración del contrato: 20 Años
- Opción de compra: En la cláusula QUINTA del contrato se establece una opción de compra sobre el edificio, fijándose como precio de adquisición del inmueble 1.250.000 € y como plazo para el ejercicio del derecho a comprar, el de 6 años a contar desde la apertura al público del establecimiento. (Según la contabilidad el 18 de diciembre de 2014). Fecha final opción de compra (18 de diciembre de 2020).
“Se pacta expresamente que en caso de ejercitarse por la arrendataria su opción de compra durante los dos primeros años de vigencia del arrendamiento, Si se ejerce la opción de compra durante el tercer o cuarto año de vigencia del arrendamiento, se deducirá del precio de compra el 65 % de las rentas abonadas, y si se ejerce la opción de compra durante el quinto o sexto año, se deducirá del precio de compra el 45 % de las rentas abonadas.”

2.4 Condiciones de la Compraventa

2.4.1 Precio de Adquisición

Ilustración 4. Tabla Precio de Adquisición

PRECIO DE ADQUISICIÓN - Según contrato				1.250.000,00 €	
DEDUCCIÓN			COMPRA 4 AÑO	COMPRA 6 AÑO	
PERIODO		RENTA PAGADA	65%	45%	
1 AÑO	DIC 14 - NOV 15	47.250,00 €	30.712,50 €	21.262,50 €	
2 AÑO	DIC 15 - NOV 16	54.000,00 €	35.100,00 €	24.300,00 €	
3 AÑO	DIC 16 - NOV 17	54.792,00 €	35.614,80 €	24.656,40 €	
4 AÑO	DIC 17 - NOV 18	55.417,19 €	36.021,17 €	24.937,74 €	
5 AÑO - Estimada	DIC 18 - NOV 19	55.975,93 €	- €	25.189,17 €	
6 AÑO - Estimada	DIC 19- NOV 20	56.535,69 €	- €	25.441,06 €	
7 AÑO - Estimada	DIC 20- NOV 21	60.000,00 €	- €	- €	
DEDUCCIÓN - Cláusula 6 contrato de arrendamiento			137.448,47 €	145.786,87 €	
PRECIO DE ADQUISICION CON DESCUENTO (compra a finales de 2018)				1.112.551,53 €	
ESTIMACIÓN - GASTOS DERIVADOS DE LA COMPRA-VENTA				32.026,81 €	
Tasación				1.475,78 €	
Registro				1.400,00 €	
Notario				1.400,00 €	
Gestoría				500,00 €	
ITP y AJD	2,00%			22.251,03 €	
Comisión apertura	0,50%	s/ un préstamo me	1.000.000,00 €	5.000,00 €	
PRECIO ADQUISICIÓN EDIFICICIO REST DE TEERUEL (P.adq. + Gtos de compra)				1.144.578,34 €	

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2 Tasación

Se ha encargado una tasación a la empresa Tasaciones Teruel, SL con objeto de saber el valor actual de mercado del local. El valor de tasación es de 1.166.259 €, que coincide con el valor hipotecario.

2.4.3 Impuestos

La adquisición del inmueble de Restauración de Teruel es una segunda o posterior transmisión, ya que el inmueble lo vendió la empresa Venta Teruel SL a IBERCAJA LEASING. Las segundas y ulteriores entregas de edificaciones y de los terrenos en que están enclavados y que tengan lugar una vez terminada su construcción o rehabilitación están exentas del Impuesto sobre el Valor Añadido (en adelante IVA), artículo 20.1.22º de la ley del IVA. El artículo 20.2 y la disposición adicional 6ª de la Ley del Impuesto sobre el IVA recogen la posibilidad de que el sujeto pasivo, el transmitente, renuncie a la exención de IVA anteriormente comentada, siempre que concurren una serie de requisitos, que en este caso se dan. El artículo 84.1.2º.e y la disposición adicional 6ª de la Ley del impuesto sobre el Valor Añadido establece que en las entregas de terrenos no edificables y segundas o ulteriores entregas de edificaciones se producirá la inversión del sujeto pasivo si el transmitente hubiera renunciado a la exención del IVA.

2.5 Introducción al sector

En esta introducción del sector vamos a comenzar un análisis de la competencia que completaremos más adelante.

El poder de negociación de los compradores o clientes. Al ser un sector con mucha competencia hace que los clientes tengan mucho donde elegir, lo que les da un mayor poder sobre nosotros. No obstante, nuestra ubicación, la calidad de nuestra comida y de nuestro servicio, la capacidad de nuestro restaurante y la imagen de marca que tenemos, nos beneficia ante nuestra competencia ya que ofrecemos un producto diferenciado del resto. El servicio de la restauración no es obligatorio o un servicio de necesidad, hecho que supone la existencia de una elasticidad alta por parte del precio respecto de la demanda. En modo general, si los precios que se ofrecen son más bajos, los consumidores tendrán más tentaciones de ir a ese restaurante. Sin embargo, esto no significa que los clientes prefieran los restaurantes con comida más barata, sino que según sus gustos y la calidad de la comida, las personas irán más veces a comer fuera a algún restaurante. Aunque la elección del consumidor se basa en sus gustos preferidos y el precio de la carta, los clientes no tienen una influencia destacada en el poder de negociación de los precios.

El poder de negociación de los proveedores en el sector de la restauración es bajo, ya que es un sector muy fragmentado, donde se ofrecen muchos productos poco diferenciados y existen muchos productos sustitutivos, aunque a veces puede resultar difícil encontrar productos diferenciados a los que se les exige calidad, marca y en algunos casos denominación de origen. El restaurante Restauración de Teruel comparte el departamento de compras con Hotel Hospeda Teruel realizándose las negociaciones con los proveedores conjuntas para el grupo, obteniéndose mejores ofertas y servicios por el volumen de compras.

Existe amenaza de nuevos competidores entrantes porque la inversión que se necesita no es muy elevada, comparada con otros negocios. Nuestros esfuerzos se centran en establecer la fuerza de nuestra marca con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes. El elemento clave de diferenciación de nuestro restaurante es la calidad de la materia prima y el establecimiento en sí mismo (ubicación, capacidad, funcionalidad y decoración). Los consumidores, como personas racionales que son, se dejan llevar por sus gustos y sus preferencias. Sin embargo, la abundante oferta del mercado y que los clientes no incurrir en ningún coste al cambiar de restaurante hace que a pesar de la fidelización con algunos clientes, otros decidan probar otros restaurantes que pueden llegar a gustarles más.

Existen algunos productos sustitutivos como restaurantes de comida rápida (McDonald's, TelePizza o Dominos) que por su ubicación y tipo de clientela no los consideramos una amenaza; de comida para llevar (Taller de Cocina, Gustodelia, La Torre, la Perola de Carol), estos restaurantes atraen a consumidores que prefieren comer en casa; restaurantes temáticos (Wok Real, Yuang Tong, La Bella Neda). Existe la amenaza de que se abran restaurantes de este tipo en Teruel, pero debido a que la

población turolense es pequeña la posibilidad de éxito es mínima al estar orientados a un tipo de cliente muy específico.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

En este punto vamos a analizar el macroentorno, mediante el Pestel; el microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter; haremos un análisis más profundo de los diferentes establecimientos que presentan una amenaza para nuestro negocio y un análisis DAFO de las dos líneas de negocio que presentamos.

3.1 Análisis del Macroentorno. PESTEL

Mediante este análisis vamos a estudiar diversos factores del entorno que nos afectan pero que no podemos influir sobre ellos, por tanto, hay que tenerlos en cuenta para adaptarnos de la mejor manera posible. Para ello vamos a ayudarnos del análisis PESTEL que es una herramienta que nos ayuda a identificar la situación del entorno en mediante 6 grandes factores que nos afectan: (Bernanke & Abel, 2004)

Ilustración 5. Análisis PESTEL

<p>Políticas: España se encuentra en una tesitura general de crecimiento, ya dejando atrás la crisis económica que con tanta fuerza azotó nuestro país. La tasa de desempleo es la más baja de los últimos 9 años, y el endeudamiento del estado también se ha visto reducido, con respecto años anteriores. Por otro lado, las elecciones del 2019 aportarán un grado de estabilidad a la situación política de España, ya que estamos sin un gobierno establecido. En general, la situación política es esperanzadora y arroja cierta estabilidad, ya que poco a poco conseguimos dejar atrás la crisis económica del 2008. (Velasco Murviedro & Casaries Ripol, 2019)</p>	<p>Economía: Como bien hemos dicho en el análisis político, la economía sigue una tendencia al alza, esto se puede ver en diversos parámetros como el PIB, que sigue una línea ascendente. Además, el precio del dinero supone un estímulo a la inversión debido a su bajo precio, esto lo podemos ver al observar el valor del Euribor (-0,129% en mayo de 2019), valor que dista mucho de su precio máximo (5,526% en octubre de 2008). El sector servicios supone el 66,4% del PIB, siendo el turismo fundamental en este sector (82 millones turistas/año aprox). Este dato es importante ya que gran parte del gasto turístico se queda en hostelería.</p>	<p>Socio-Culturales: La sociedad española, es una sociedad altamente desarrollada, con un sistema de bienestar implantado y con una esperanza de vida de 83,33 años, el segundo más alto por detrás de Suiza, según la OMS. Este dato, junto a nuestros maravillosos parajes es un reclamo turístico, pero también supone un problema en materia de gasto, ya que una población envejecida supone un alto gasto público en pensiones, medicamentos... y una reducción del gasto en establecimientos privados como restaurantes... de la tercera edad. Aunque como hemos dicho antes, España es un país muy turístico, ya que el turismo supone el 12,3% del total del PIB y, gran parte de este gasto es en establecimientos, hoteleros... Además, la población española, tiene un gran afán por sus restaurantes y bares, esto puede verse ya que según un estudio de Acierto.com, España es el país con más establecimientos por habitante.</p>
---	--	--

<p>Tecnología: No cabe duda que la tecnología ha cambiado la vida de todo el mundo, y por tanto, en España también. Antes de meternos en materia de tecnología y desarrollo, queremos hacer una pequeña alusión a los aspectos sociales de la hostelería del punto anterior, ya que el gasto en hostelería está cambiando y viéndose altamente favorecido gracias a la tecnología, ya que permite un incremento en las ventas con plataformas como GLOVO, JUST EAT... y un aumento en la publicidad de bajo coste a través de plataformas como TRIPADVISOR. Sin olvidar, las mejoras productivas y reducción de costes que pueden obtenerse gracias a la tecnología.</p> <p>España cuenta con un sector tecnológico avanzado, pero es el único país dentro del top 10 países tecnológicos europeos (6º lugar) que no ha aumentado la inversión en la misma. Es importante destacar el gran esfuerzo que hace en materia de ayuda para I+D+I cofinanciadas con fondos FEDER a nivel europeo, pero también es cierto que nuestros países vecinos están cogiendo ventaja en este ámbito del cual depende el futuro de muchos países</p>	<p>Legislación: España es un país difícil para emprender debido a sus altos niveles de impuestos. Cuenta con unos niveles de impuestos superiores a la media Europa y eso frena o dificulta la inversión de pequeños emprendedores, que por otro lado suponen el 99,8% del tejido empresarial del país, ya que según el gobierno en mayo de 2018 2.876.302 empresas eran PYMES.</p> <p>Las disposiciones de los sectores se regulan mediante convenios colectivos (en el caso del convenio colectivo de la hostelería en Teruel, se establece una jornada anual de 1.796 horas), por otro lado las fuertes medidas en cuestión e sanidad, que ayudan a mejorar la salud de todos, hace que la hostelería tenga una fuerte regulación en materia de desinfecciones, manipulación, conservación de alimentos...</p>	<p>Medio Ambiente: El medio ambiente es un tema que ha preocupado mucho estos años, debido a que la alta industrialización y el altísimo desarrollo de este planeta tiene sus consecuencias, por lo que los países están acordando reducciones con respecto a sus niveles de contaminación. España tiene un fundamento jurídico de su política ambiental en la constitución de 1978, aunque no es suficiente ya que encadena su quinto año a la cabeza de las infracciones ambientales en Europa según el diario.es. Aunque España cuenta con un ministerio de medio ambiente, la gestión de esta materia es descentralizada, por lo que recae en las autonomías por lo que es difícil obtener un cómputo, ya que cada autonomía y región es distinta, y tiene unas características diferentes. En los últimos años, la crisis económica ha provocado una reducción de la contaminación ya que se la producción se ha visto reducida. Por eso, ahora los objetivos son aumentar la producción, respetando en mayor medida el medio ambiente. Con respecto a la sociedad española, está muy concienciada y prueba de ello es que en 2018 se recicló el 78,8% de los envases de plástico, es decir cada ciudadano depositó 15,7KG de estos envases (un 12,3% más que en 2017) según ecoembes.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Análisis del Microentorno. 5 Fuerzas de Porter

Mediante este análisis vamos a estudiar diversos factores del sector en el que vamos a introducirnos que nos afectan pero que no podemos influir sobre ellos, por tanto, hay que tenerlos en cuenta para adaptarnos de la mejor manera posible. Este análisis vamos a realizarlo a través de las 5 fuerzas de Porter, herramienta creada por Michael Porter para analizar la competencia, y las diversas características del sector estudiado:

- Competencia entre empresas: La rivalidad entre competidores es alta, ya que consideramos como competidor a cualquier establecimiento que ofrezca comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local dirigidos al mismo público objetivo, y ofrezcan un servicio y precio similar. Hay que tener en cuenta que España es uno de los países con más locales dedicados a la restauración por metro cuadrado de Europa, y este número de locales está *in Crescendo*, por tanto es muy importante diferenciarnos y ofrecer la mayor calidad desde el principio.
- Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los compradores o clientes. Al ser un sector con mucha competencia hace que los clientes tengan mucho donde elegir, lo que les da un mayor poder sobre nosotros. No obstante, nuestra ubicación, la calidad de nuestra comida y de nuestro servicio, la capacidad de nuestro restaurante y la imagen de marca que tenemos, nos beneficia ante nuestra competencia ya que ofrecemos un producto diferenciado del resto. El servicio de la restauración no es obligatorio o un servicio de necesidad, hecho que supone la existencia de una elasticidad alta por parte del precio respecto de la demanda. En modo general, si los precios que se ofrecen son más bajos, los consumidores tendrán más tentaciones de ir a ese restaurante. Sin embargo, esto no significa que los clientes prefieran los restaurantes con comida más barata, sino que según sus gustos y la calidad de la comida, las personas irán más veces a comer fuera a algún restaurante. Aunque la elección del consumidor se basa en sus gustos preferidos y el precio de la carta, los clientes no tienen una influencia destacada en el poder de negociación de los precios.
- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en el sector de la restauración es bajo, ya que es un sector muy fragmentado, donde se ofrecen muchos productos poco diferenciados y existen muchos productos sustitutivos, aunque a veces puede resultar difícil encontrar productos diferenciados a los que se les exige calidad, marca y en algunos casos denominación de origen. El restaurante Restauración de Teruel comparte el departamento de compras con Hotel Hospeda Teruel realizándose las negociaciones con los proveedores conjuntas para el grupo, obteniéndose mejores ofertas y servicios por el volumen de compras.

- Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existe amenaza de nuevos competidores entrantes porque la inversión que se necesita no es muy elevada, comparada con otros negocios. Nuestros esfuerzos se centran en establecer la fuerza de nuestra marca con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes. El elemento clave de diferenciación de nuestro restaurante es la calidad de la materia prima y el establecimiento en sí mismo (ubicación, capacidad, funcionalidad y decoración). Los consumidores, como personas racionales que son, se dejan llevar por sus gustos y sus preferencias. Sin embargo, la abundante oferta del mercado y que los clientes no incurrir en ningún coste al cambiar de restaurante hace que a pesar de la fidelización con algunos clientes, otros decidan probar otros restaurantes que pueden llegar a gustarles más.
- Amenaza de productos sustitutos: Existen algunos productos sustitutos como restaurantes de comida rápida (Mc-Donald's, TelePizza o Dominos) que por su ubicación y tipo de clientela no los consideramos una amenaza; de comida para llevar (Taller de Cocina, Gustodelia, La Torre, la Perola de Carol), estos restaurantes atraen a consumidores que prefieren comer en casa; restaurantes temáticos (Wok Real, Yuang Tong, La Bella Neda). Existe la amenaza de que se abran restaurantes de este tipo en Teruel, pero debido a que la población turolense es pequeña la posibilidad de éxito es mínima al estar orientados a un tipo de cliente muy específico. (Sowell, 2013)

3.3 Estudio de la Competencia

A continuación, estudiaremos los diversos locales, que son competencia directa de nuestro negocio:

Ilustración 6. Estudio Competencia por Parámetros

NOMBRE	UBICACIÓN	CATEGORIA/ SERVICIOS	PRECIO	FORTALEZAS / DEBILIDADES
ROKELIN	CENTRO	CAFETERIA -BAR	€	+ IDENTIDAD DE MARCA (FRANQUICIA) + ECONOMIAS DE ESCALA - MOBILIARIO Y DECORACION
GASTROTABERNA LOCAVORE	CENTRO	CAFETERIA -BAR	€	+ PROPIEDAD AL FRENTE + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES + SINERGIAS CON LA MENTA -POCA CAPACIDAD
YAIN	CENTRO	RESTAURANTE	€€ - €€€	+ IDENTIDAD DE MARCA + PROPIEDAD AL FRENTE + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES -LOCAL PEQUEÑO. MESAS JUNTAS

NOMBRE	UBICACIÓN	CATEGORIA/ SERVICIOS	PRECIO	FORTALEZAS / DEBILIDADES
LA BELLA NEDA	CENTRO	RESTAURANTE	€€ - €€€	+ PROPIEDAD AL FRENTE + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES + PRODUCTO DIFERENCIADO - NO TERRAZA MOBILIARIO Y DECORACION
BAR TORREON	CENTRO	CAFETERIA BAR	€	+ PROPIEDAD AL FRENTE + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES - CAPACIDAD -LOCAL PEQUEÑO
LA BARRICA	CENTRO	CAFETERIA BAR	€€ - €€€	+ PROPIEDAD AL FRENTE - CAPACIDAD + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES NO TERRAZA
PORTAL DE GUADALAVIAR	CENTRO	RESTAURANTE	€€ - €€€	+ SINERGIAS GRUPO GARGALLO + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES
PURA CEPA	CENTRO	CAFETERIA-BAR RESTAURANTE	€€ - €€€	+ PROPIEDAD AL FRENTE - CAPACIDAD + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES NO TERRAZA
TORRE DEL SALVADOR	CENTRO	RESTAURANTE	€€ - €€€	+ PROPIEDAD AL FRENTE - CAPACIDAD + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES NO TERRAZA
LA MENTA	CENTRO	RESTAURANTE	€€€€	+ BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES + SINERGIA CON LOCAVORE
LOS CAPRICHOS	CENTRO	CAFETERIA - BAR	€€ - €€€	+ PROPIEDAD AL FRENTE - CAPACIDAD - NO TERRAZA + PRODUCTO DIFERENCIADO
OVALO	CENTRO	CAFETERIA BAR RESTAURANTE	€€ - €€€	+ TAMAÑO - FUNCIONALIDAD + IDENTIDAD DE MARCA + AMPLIA GAMA DE SERVICIOS -MOBILIARIO Y DECORACION OBSOLETA
ASADOR LA VAQUILLA	CENTRO	RESTAURANTE	€€ - €€€	+ TAMAÑO + BIEN POSICIONADO REDES SOCIALES - NO TERRAZA -NO TIENE BUENA VENTILACION

EL METODO	ENSANCHE	RESTAURANTE	€€€€	+ PRODUCTO DIFERENCIADO -LOCAL PEQUEÑO. MESAS JUNTAS
-----------	----------	-------------	------	---

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Matriz DAFO

Ilustración 7. Matriz DAFO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Decoración y Funcionalidad • Instalaciones nuevas y modernas • Imagen de marca • Venta cruzada (Hotel Hospeda Teruel) • Calidad del producto. • Amplia oferta • Conocimiento del cliente • Propiedad al frente de la gestión • Persona cualificado, joven y dinámico • Entusiasmo y motivación tanto por la propiedad como por los empleados • Inclusión de nuevas tecnologías (web, redes sociales, software de gestión integrada, maquinaria últimas tendencias 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local en régimen de arrendamiento • No todo el mundo nos conoce aún • Alto inventario
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorable evolución de la coyuntura económica • Bonanza del sector turismo en la ciudad • Cultura de salir de casa • Inversión de administraciones públicas en dar a conocer la ciudad • Subvenciones de la administración publica 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada competencia • Dependencia de la coyuntura económica • Escasez de personal con alta cualificación • Clima de Teruel

(Soriano, Torrents, García, & Viscarri, 2012)

4. OPERACIONES Y PROCESOS

Vamos a hablar de diversos aspectos más técnicos como la localización, la distribución y la descripción de ambas líneas de negocio. Por lo que vamos a dividir este apartado en dos:

4.1 Restaurante Restauración de Teruel

4.1.1 Ubicación

El restaurante Restauración de Teruel se situará en el centro de Teruel, en los pies del Mausoleo de los Amantes de Teruel y de la Iglesia de San Pedro y enfrente de la oficina de turismo, en pleno centro de la ciudad, a menos de 5 minutos andando de los principales puntos turísticos de la ciudad como Catedral, Torre Salvador, Torre San Martín, Mausoleo de los Amantes, así como de los organismos públicos, (Ayuntamiento, DGA, Diputación Provincial de Teruel, Juzgados,...)

Ilustración 8. Foto nocturna del local



Fuente: (Seder, 2020)

4.1.2 Instalaciones, servicios y distribución:

El restaurante cuenta con casi 700 m² construidos, dividido en dos locales, que ocupan tres plantas. Este restaurante abrió sus puertas en diciembre de 2014. Se construyó sobre obra nueva, por lo que todas las instalaciones, eléctrica, fontanería, climatización... son nuevas.

Las tres plantas tienen una decoración diferente que le confiere un carácter único. Las tres plantas están comunicadas por el interior mediante escaleras y ascensor, cumpliendo la legislación de accesibilidad.

La ubicación, capacidad, funcionalidad y decoración del Restaurante El Restauración de Teruel, lo hace único en la ciudad, confiriéndole un carácter diferenciador dentro de la hostelería turolense.

4.1.2.1 Restauración de Teruel Central (Planta principal)

Ilustración 9. Fotos Interior del Local (Planta Principal)



Fuente: (Seder, 2020)

Es el acceso principal del restaurante. En esta planta está la barra principal, una zona de comedor, la cocina, un office de limpieza y los cuartos de aseo.

Disponemos de 2 tanques de 1000 litros cada uno de cerveza natural, producto de alta calidad que no se ofrece en ningún otro establecimiento de la ciudad.

En la cocina tenemos instalado un Horno Jospet, uno de los elementos más codiciados en una cocina profesional, y presente en la mayoría de los restaurantes con estrella Michelin. En él se obtienen resultados óptimos sobre todos los alimentos ya que debido a la alta temperatura que alcanza permite brasear y asar con un toque muy especial ahumado que otros elementos de cocción no consiguen de ningún modo. Es un 35 % más rápido que una parrilla abierta y consume un 40 % menos de carbón. Por otro lado, evita el impacto del calor constante en el cocinero y como la ceniza queda acumulada en un depósito de un armario cerrado hay mayor higiene. En definitiva, contamos con un elemento de cocina único en nuestra ciudad y que atrae a muchos clientes, diferenciándonos del resto.

El comedor tiene una capacidad de 60 comensales. Existe un equilibrio entre la funcionalidad y la estética del comedor, lo que hace que nuestro cliente encuentre la armonía necesaria para quedarse y repetir, aumentando el tiempo de estancia en el establecimiento y la fidelización, aparte de atraer a nuevos clientes, ya que la imagen del establecimiento es la tarjeta de presentación. En la decoración se han cuidado al mínimo todos los detalles.

4.1.2.2 La Bodega (Planta -1)

Ilustración 10. Foto Interior del Local (Planta -1)



Fuente: (Seder, 2020)

A “La Bodega de RESTAURACIÓN DE TERUEL” se accede desde RESTAURACIÓN DE TERUEL Central, tanto por escalera como por ascensor.

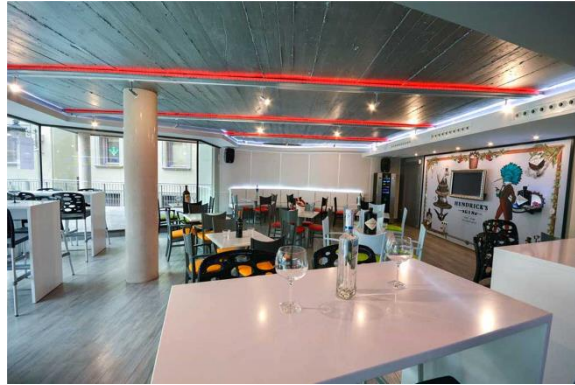
En esta planta se encuentra un almacén, cámaras de congelación y refrigeración, vestuarios para trabajadores, oficina, cuarto de baño adaptado para minusválidos, comedor y bodega.

La decoración es única, sobria y elegante, poniendo en valor el concepto de “Teruel ciudad del amor”. Cuenta con una amplia bodega, con más de 100 referencias de vino. El mobiliario se puede adaptar a cualquier tipo de montaje y está equipada con pantalla, proyector, sonorización, wifi, ... El estar en la planta baja le confiere una privacidad muy valorada y buscada por muchos clientes.

Su uso principal es de comedor, con una capacidad de 60 comensales, ideal para la realización de eventos como bautizos, comuniones o pequeñas bodas cada vez más habituales, cenas de negocios, catas o grupos con menús concertados. En momentos de alta demanda, como el fin de semana, puentes, fiestas locales o verano, se utiliza como segundo comedor, ofreciendo los mismos productos que en Restauración de Teruel Central. Esta sala también se utiliza para que empresas, organizaciones o asociaciones puedan realizar presentaciones, reuniones...

4.1.2.3 La Taberna

Ilustración 11. Foto Interior del Local (Planta Superior)



Fuente: (Seder, 2020)

Está situada en la planta superior del establecimiento. Tiene acceso directo desde la calle y desde la planta central a través de la escalera y el ascensor.

En esta planta hay un office-cocina, cuartos de baños, zona de barra equipada con todo lo necesario para funcionar como restaurante, cafetería, pub... y sala con capacidad de hasta 60 personas. Es un espacio alegre y luminoso en el que toda la pared exterior que da a la plaza de los Amantes es una pared de cristal transparente con vistas de diversos monumentos históricos de Teruel, con unos estores instalados que proporcionan privacidad si el cliente así lo solicita. La sala dispone de Smart TV, Wi-Fi, sonorización...

Igual que La Bodega, es un espacio multiusos donde poder realizar reuniones, cursos, presentaciones, exposiciones, catas, fiestas privadas... con posibilidad de contratarla para el tiempo que se necesite (por ½ hora, una hora, ½ jornada, día completo, días, semanas e incluso meses). También es perfecta para la celebración de eventos concertados.

4.1.2.4 Terraza

Ilustración 12. Fotos de la Terraza del Local



Fuente: (Seder, 2020)

El Restaurante Restauración de Teruel cuenta con licencia municipal para la instalación de terraza durante todo el año. Podemos instalar 19 mesas, 3 mesas altas, 1 barrica y 3 sombrillas. Debido a la climatología de Teruel, la terraza funciona al cien por cien en

época estival. La terraza actúa de reclamo para los miles de turistas que visitan el Mausoleo de los Amantes y la oficina de Turismo. Además la ubicación es muy buena, ya que es una plaza muy tranquila en el corazón de la ciudad.

En la terraza se pueden degustar los mismos productos que ofrecemos dentro del restaurante, siendo una sala más del mismo.

En la fiesta de la Vaquilla se instala una barra para dar servicio a la gran afluencia de turistas que vienen. También es escenario para la realización de otros eventos como desfiles, conciertos o actuaciones en las bodas de Isabel de Segura.

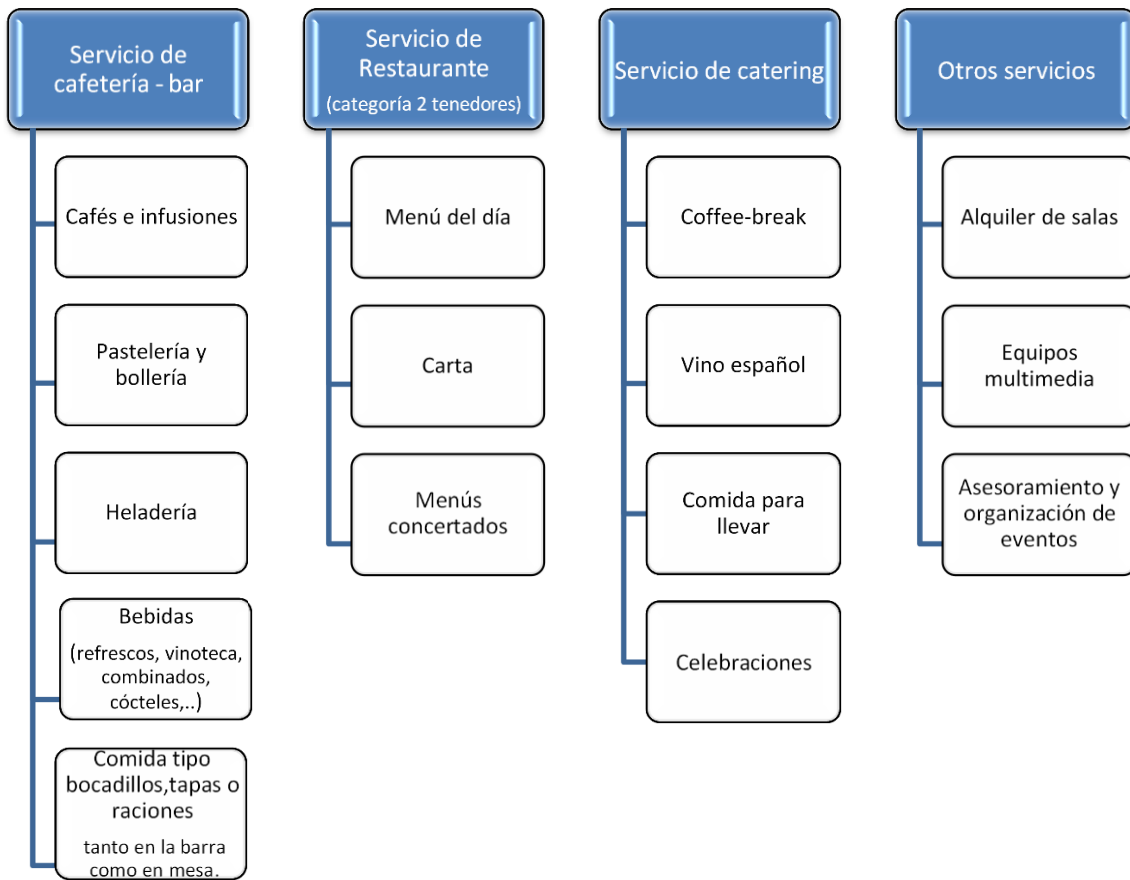
4.1.3 Producto

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 y decoración.

Este restaurante se dirige hacia un público que antepone la calidad frente a otros factores. 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 distendido, agradable y relajado. Por eso, en el Restaurante Restauración de Teruel se ofrece al cliente un producto con una excelente relación calidad-precio, utilizando como materia prima productos de la tierra de primera calidad, que con una cocina experimentada y ágil dan un resultado exquisito y sin olvidarnos en ningún momento que no solo debemos poner énfasis en la comida que ofrecemos, sino también en el servicio.

Debido al tamaño del establecimiento, nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del mayor número de clientes por lo que el establecimiento permanece abierto desde las 9.00h a las 24.00h, ofreciendo una oferta amplia y variada y que comprende, entre otros, los siguientes productos:

Ilustración 13. Esquema de Productos y Servicios Ofertados



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de cada familia de productos, se oferta un amplio rango de marcas, algunas solo distribuidas por este establecimiento en la ciudad como la cerveza natural. La carta y el menú se renuevan semestralmente y los menús concertados se elaboran en función de las necesidades del cliente.

Ofrecemos menús adecuados para personas con intolerancias alimentarias. Recientemente nos hemos adherido a la Asociación Aragonesa de Celiacos.

Para garantizar la seguridad de los alimentos tenemos implantado un sistema de control A.P.P.C.C (Análisis de peligros y puntos de control crítico).

4.2 Hotel Hospeda Teruel

4.2.1 Ubicación

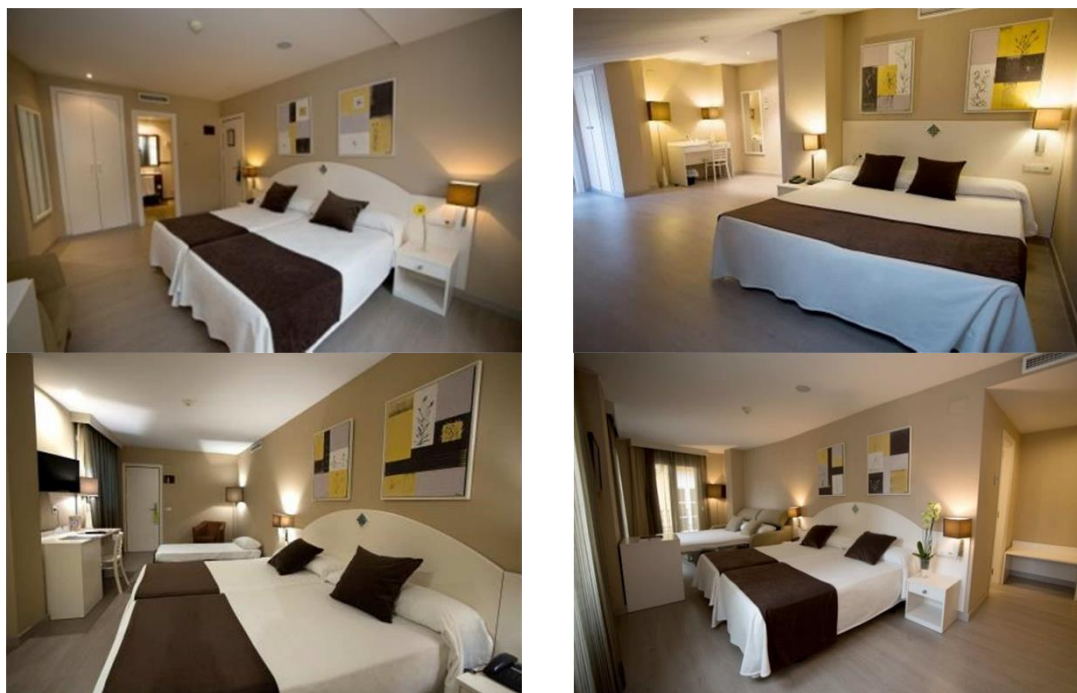
Situado en pleno corazón de la ciudad, en la plaza del Torico , a menos de 5 minutos andando de los principales puntos turísticos de la ciudad: Catedral, Torre Salvador, Torre San Martín, Mausoleo de los Amantes, así como de los Organismos Públicos (Ayuntamiento, DGA, Diputación Provincial de Teruel, Juzgados,...)

4.2.2 Instalaciones, servicios y distribución:

4.2.2.1 Habitaciones

El hotel dispone de 31 habitaciones, de las cuales 9 tienen la posibilidad de albergar hasta cuatro clientes, ideales para familias. 4 habitaciones pueden alojar hasta 3 personas, y el resto tienen una capacidad de 2 adultos. Dispone de habitaciones habilitadas para discapacitados. Todas las habitaciones cuentan con climatización eficiente de última generación recién instalada, Tv, wifi gratuita, escritorio, caja fuerte, secador, amenities en el baño, servicio de despertador, ...

Ilustración 14. Fotos Habitaciones Hotel Hospeda Teruel



Fuente: (Seder, 2020)

4.2.2.2 Recepción

Es el corazón del negocio. Atendida por personal altamente cualificado, presta servicio a los clientes durante las 24 horas, ofreciendo servicios como check-in y check-out express, información de la ciudad, tanto turística como de cualquier otro tipo, intentado siempre que el cliente se lleve la mejor imagen de Teruel.

4.2.2.3 Salas

El hotel dispone de una sala multiusos. Principalmente se utiliza para prestar el servicio de desayuno buffet que ofrece el hotel aunque también es utilizada para descansar, ver

la televisión, charlar... La sala también se alquila a empresas para que realicen reuniones, procesos de selección, ... y todos tipos de servicio.

4.2.2.4 Parking

El hotel dispone de 10 plazas garaje.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Vamos a explicar la adaptación realizada por la sociedad Compra Teruel SL, además de la misión, visión, valores. A parte realizaremos el organigrama con los diversos puestos de trabajo, incluyendo un pequeño organigrama de los administradores de la sociedad.

5.1 Misión, Visión y Valores

En el año 2015, la empresa Compra Teruel, SL, plantea un cambio estratégico, para adaptarse al entorno cambiante, producido entre otros factores por:

- Cambios tecnológicos: nuevos canales de comercialización y distribución, adaptación de los servicios a las nuevas necesidades tecnológicas de los clientes....
- Presión de la competencia: en los últimos años se han ampliado las plazas hoteleras de la ciudad con la apertura de un nuevo hotel de cuatro estrellas y la ampliación y renovación de las instalaciones de varios hoteles de la misma categoría que el nuestro, así como la aparición de productos sustitutivos como apartamentos vacacionales.
- Evolución del cliente: el cual está más informado y tiene una mayor capacidad de decisión, siendo cada vez menos fiel y buscando altos estándares de calidad a un precio ajustado.

Debido a las características del mercado donde desarrollamos nuestra actividad, Compra Teruel, SL plantea una estrategia de diferenciación con el fin de que las dos líneas de negocio de la empresa, el Hotel y el Restaurante, sean percibidos como únicos y así conseguir una lealtad hacia nuestros productos, produciendo que la demanda sea menos sensible a la variación de precios.

Dentro del cambio estratégico llevado a cabo por la dirección, se establecen la misión, visión y valores de la empresa:

- Misión: Ofrecer un servicio de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes, con un trato personalizado para hacerlos sentir como en casa, promoviendo y difundiendo las bondades de la ciudad de Teruel.
- Visión: Ser una marca reconocida por clientes y colaboradores, con un estilo propio, comprometida con el desarrollo local y el turismo de calidad
- Valores:
 - Ilusión: Queremos superarnos día a día y realizar de manera voluntaria nuestro trabajo con crecientes ganas e imaginación. Queremos que clientes y empleados perciban nuestra dedicación a lograr su satisfacción.
 - Orientación a las personas: Queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de nuestros empleados. Nos implicamos en conseguir su fidelización.
 - Calidad de servicio: Brindamos calidad de servicio a nuestros clientes cuando lo que ofrecemos (servicios y productos asociados) conforma y supera sus expectativas, de manera que sientan que son realmente la razón de ser de nuestro negocio. Calidad es estar atento a cada necesidad de los clientes, ser

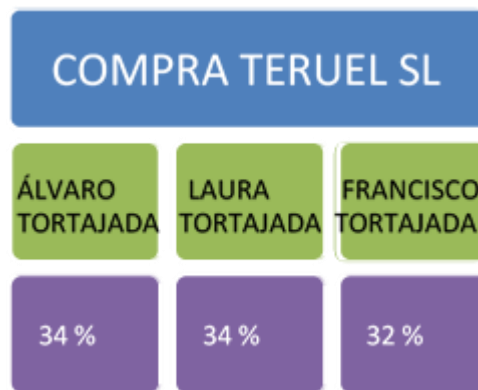
cuidadoso y amable, tratar a nuestros clientes de la mejor manera posible ubicándolos en el centro del negocio.

- Respeto: Actuamos con respeto cuando reconocemos y consideramos a las demás personas por su individualidad, apoyando a la generación de vínculos, basados en la ética y el cuidado interpersonal. El respeto es ponerse en el lugar del otro y tratar a los demás con tolerancia.
- Innovación: Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Todos tenemos la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, estudiar las posibilidades de la tecnología, monitorizar las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.

Nuestro desafío es facilitar la vida a nuestros clientes, por lo que aprovechando todo el potencial con el que cuenta nuestra ciudad, ayudamos para avanzar en el camino que conduce a considerar Teruel como destino integrador, elevando así el nivel de calidad en oferta de servicios. Nuestra idea es crear sinergias de la iniciativa privada con las administraciones públicas para convertir a Teruel en un referente a nivel nacional y europeo en cuanto a turismo de interior y de calidad.

5.2 Estructura Societaria

Ilustración 15. Estructura Societaria COMPRA TERUEL SL



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Análisis de los puestos de trabajo

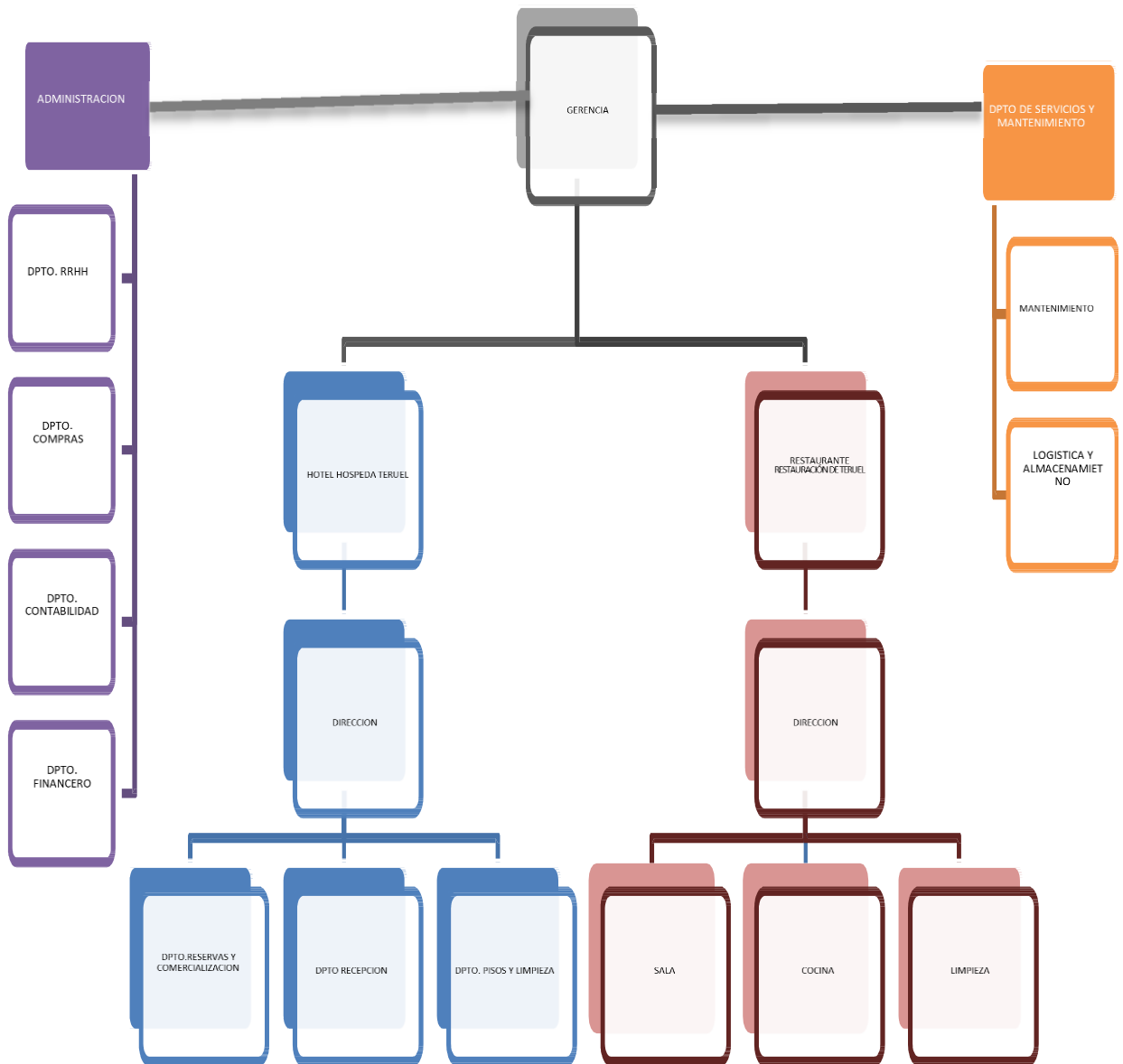
El restaurante cuenta con una plantilla media de 10 trabajadores, divididos entre los distintos departamentos. Para eventos contratados y momentos de alta demanda, como sábados, puentes o navidades se contratan trabajadores extras. Aunque la hostelería es un sector con alta rotación del personal y, en ocasiones, existe la dificultad de encontrar personal cualificado, nuestra plantilla es estable, joven y dinámica. Están muy motivados e implicados con la empresa. Siguen programas de formación para que los trabajadores adquieran nuevas habilidades que la dirección considera necesarias para alcanzar la excelencia en el producto y el servicio.

La plantilla estará conformada por 4 cocineros, 1 jefe de sala que a su vez hará labores propias de camarero, 4 camareros y un personal de limpieza. Los camareros rotarán el apoyo en barra, o apoyo de salón según los días.

Uno de los puntos fuertes es que la propiedad está directamente al frente del establecimiento, aportando el know-how adquirido durante toda su carrera profesional en el sector de la hostelería. Esto facilita la transmisión de la cultura empresarial (normas, valores y forma de pensar que caracteriza a esta sociedad)

5.4 Organigrama de la Sociedad

Ilustración 16. Organigrama de la Sociedad

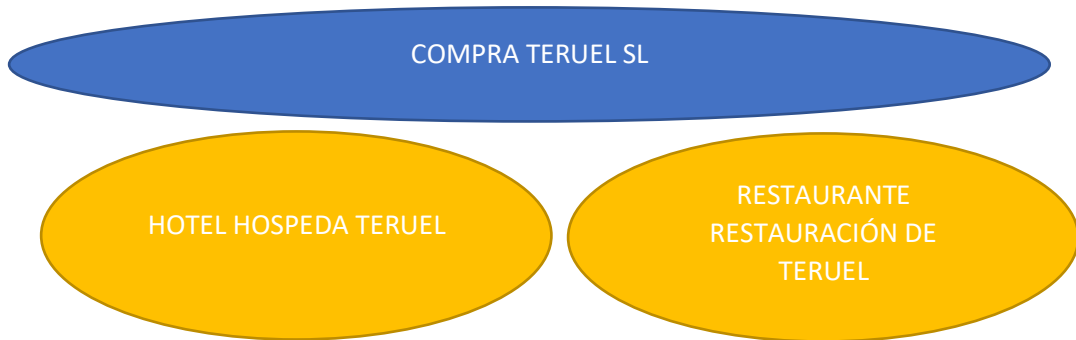


Fuente: Elaboración Propia

5.5 Líneas de Negocio

En la actualidad, la empresa regenta la explotación del Hotel Hospeda Teruel, que abrió sus puertas en 2010, con 31 habitaciones y 72 plazas hoteleras, así como el restaurante Restauración de Teruel inaugurado en diciembre de 2014.

Ilustración 17. Esquema Líneas de Negocio COMPRA TERUEL SL



Fuente: Elaboración Propia

6. PLAN DE MARKETING

Vamos a estudiar quién es nuestro público objetivo y cuál es la mejor manera para llegar a ellos, a través de diversas variables como el precio, la comunicación...

Antes de empezar este análisis es conveniente definir qué es el marketing, que según la American Marketing Association el Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar aquello que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto.

6.1 Segmentación y Público Objetivo

Es primordial para el buen funcionamiento de un negocio dirigirse hacia el público correcto, ya que de lo contrario una buena idea de negocio puede verse truncada por una mala decisión.

En nuestro caso, para realizar esta elección del público al que vamos dirigidos, es primordial volver al apartado *4.1.3 para ver nuestro producto*. Nuestro negocio va dirigido a aquellas personas que busquen una alta calidad por encima de un precio bajo.

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 y decoración.

Este restaurante se dirige hacia un público que antepone la calidad frente a otros factores. 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 distendido, agradable y relajado. Por eso, en el Restaurante Restauración de Teruel se ofrece al cliente un producto con una excelente relación calidad-precio, utilizando como materia prima productos de la tierra de primera calidad, que con una cocina experimentada y ágil dan un resultado exquisito y sin olvidarnos en ningún momento que no solo debemos poner énfasis en la comida que ofrecemos, sino también en el servicio.

Debido al tamaño del establecimiento, nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del mayor número de clientes. (Maqueda Lafuente & Llaguno Mullons, 1995)

6.2. Análisis Del Marketing Mix

El **marketing mix** es un análisis de estrategia de aspectos internos y desarrollada comúnmente por las empresas. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción. (Rodríguez Escudero & Munuera Aleman, 2012)

6.2.1 Producto

Como ya hemos hablado de los productos que ofrecemos en nuestro local, vamos a hablar sobre los aspectos que pensamos que son primordiales y, que a pesar de ser intangibles, van muy ligados a los productos que ofertamos.

Nuestros trabajadores son seleccionados cuidadosamente, y formados por nosotros para obtener un servicio de calidad, acompañado de un trato amable y personal, a la par que formal y respetuoso. Nuestros trabajadores, gracias a su gran experiencia en el sector y a nuestros consejos y formaciones, están preparadas para controlar una gran cantidad de experiencias cotidianas, y no cotidianas, en los locales de restauración, como puede ser algún cliente descontento o que pueda salirse de tono etc. Nuestros trabajadores están preparados para llevar estas situaciones, con la máxima tranquilidad posible y así, ayudar a tranquilizar al cliente. Además, de enseñar a controlar estas situaciones, que no son lo habitual, nuestros trabajadores saben identificar y tratar de forma personalizada, los diferentes tipos de clientes que pueden visitar nuestro local, ya que no exige el mismo trato, una mesa de comensales de entre 21 y 25 años, que por lo general suele ser un ambiente más informal y desenfadado, que una pareja de unos 50-60 años que requiere una formalidad extra.

Además, ofrecemos varios extras como “tronas” para niños pequeños, diversos juegos para niños pequeños, como manteles con juegos de colorear etc. Pensamos que la excelencia está en los pequeños detalles y el trato y la facilidad de adaptarse a los diferentes clientes que podamos atender, es una marcada filosofía en nuestro local.

Este tipo de detalles, a pesar de no ser productos que ofrecemos como tal, son elementos imprescindibles en un local como el nuestro y que como hemos dicho, tienen una gran relación con los productos que ofrecemos.

6.2.2 Precio

Como hemos dicho en varias ocasiones, nuestro local está dirigido, por lo general, a un público que no le importa pagar algo más por obtener una mayor calidad. Pero entendemos que hay varias circunstancias que condicionan la cartera de nuestros clientes a la hora de buscar un restaurante para comer/cenar. No el mismo dinero que está dispuesto a gastar una persona en la comida cotidiana, durante el descanso del trabajo, por lo que tenemos un menú de lunes a viernes que en torno a los 15 euros que es, el precio medio de los menús del centro histórico de Teruel. Los fines de semana, aumentamos el precio del menú a 20 euros, ofreciendo una variedad y calidad superior en los platos, ya que entendemos que los clientes están dispuestos a gastar más dinero.

Además, ofrecemos una amplia carta de tapas a unos precios más asequibles y una carta de platos más elaborados para aquellos quieran gastar más dinero y disfrutar de una experiencia única en nuestro local.

Por tanto, aunque ofrecemos unas prestaciones gourmet y disponemos de una carta más elaborada, acorde a nuestra filosofía, ofrecemos una gran variedad de precios en función de lo que se busque ya que como hemos dicho hay que adaptarse a todo tipo de cliente.

Esta adaptación parte de que además de contar con los clientes autóctonos de Teruel, para los que somos un local referente en la ciudad, debido a la gran cantidad de turistas que recibe nuestra capital, muchos de nuestros clientes son turistas. Cada turista, tiene un presupuesto y una manera de ver la cocina, por lo que ofrecemos todas estas

opciones... lo único que todos estos turistas tienen en común es el buscar un restaurante de calidad con productos propios de la zona, y es algo que, sin duda, en nuestro restaurante van a encontrar.

6.2.3 Comunicación y Distribución

Como Teruel es una ciudad pequeña, el mejor publicista es el “boca a boca” de nuestros clientes satisfechos, pero además contamos con varias redes sociales como Instagram y Facebook en las que subimos toda la información necesaria, fotos de nuestras elaboraciones, diversas jornadas gastronómicas como la de la trufa, el ternasco (productos propios de Aragón), que hacen un llamamiento a nuestros clientes, publicidad de nuestras ideas como domingos de vermut, con música y varias ofertas; días con temática culinaria especial como jueves de puchero, por ejemplo... Además, contamos con la presencia en varios portales culinarios, para darnos a conocer a los turistas, como *Tripadvisor* y *El Tenedor* donde pueden consultar otras reseñas hechas por clientes reales y las notas que han puesto, en general, a nuestros servicios.

6.3. Flor de Lowelock

La Flor de Lowelock es una técnica para diferenciarnos de nuestra competencia a través del análisis de diversos elementos de mejora y de facilitación.

- **Información:** Facilitamos a nuestros clientes toda información que requieran, además de mostrar en nuestra carta todo tipo de alérgenos y la procedencia de la gran mayoría de nuestros productos y las diversas formas de pago y eventos que ofrecemos para que puedan tener información sobre todo lo que acontece alrededor de nuestro restaurante.
- **Consulta:** Como hemos dicho, nuestros trabajadores están capacitados para atender de la manera más personalizada y educada todo tipo de consultas sobre nuestro restaurante.
- **Toma de pedido:** La gran experiencia de nuestros trabajadores, tanto camareros como cocineros, y nuestra previsión nos permite realizar nuestros servicios de una manera rápida, aunque nuestros salones estén llenos.
- **Cortesía:** Ya hemos hablado varias veces de la alta capacidad de nuestros trabajadores, pero aunque suene repetitivo, es uno de nuestros puntos fuertes y que nos aporta un gran valor con respecto a la competencia.
- **Atención:** Este “pétalo” también recae sobre nuestros trabajadores, además destacar que uno de nuestros gerentes siempre se encuentra en el local, por lo que el trato directamente con el gerente transmite una sensación de cercanía y atención única.

- **Excepciones:** Siempre puede haber algún fallo, ya sea en cocina, en los tiempos, algún cuello de botella etc. Pero nuestra misión como gerentes es identificarlos y reducirlos al mínimo posible para que nuestro restaurante tenga el menor número de errores posibles.
- **Facturación:** Nuestras facturas, como la de casi toda nuestra competencia son muy claras y se puede identificar todos los platos, bebidas, impuestos... de una manera fácil para evitar cualquier tipo de confusión. Pero si aún así hay alguna confusión, nuestros trabajadores siempre están dispuestos a explicarlo y rectificarlo, en caso de que fuese necesario.
- **Pago:** Contamos con una máquina de cambio de última generación, que poco a poco se va implementando en todos los restaurantes que hace que, ni nuestros trabajadores ni nosotros mismos estemos en contacto con el dinero de caja hasta que no cerramos el día y queda registrado lo facturado. Estas cajas reconocen el gasto de cada mesa y el dinero que se mete en la caja (recibido por el cliente), y así es ella la que te devuelve el cambio para que no se produzcan esos errores, tan comunes, a la hora de devolver el cambio.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Financiación de la Operación

El precio del edificio se plantea pagar parte con fondos propios y parte con fondos ajenos, a través de un préstamo hipotecario al 1,5%.

Este interés se debe a que el precio del préstamo hipotecario a empresas a fecha de firma estaba entre 1-2% +EURIBOR. Teniendo en cuenta que el EURIBOR, en ese momento estaba en valores negativos, el tipo de interés de este tipo de préstamos oscilaba entre el 1,10-2,20%.

Por lo que nos hemos situado en la media, eligiendo este tipo de interés, muy común en esa fecha para préstamos hipotecarios a empresas, es importante tener en cuenta que al ser un préstamo hipotecario y a una empresa, las condiciones son más favorable que las de un préstamo personal.

Planteamos dos escenarios o situaciones:

7.1.1 Situación 1

- Fondos ajenos:

Préstamo hipotecario.

Capital concedido 80% del precio de adquisición 890.041,22 €

Duración: 15 año

Interés: 1,5 %

Ilustración 18. Escenario 1 (Amortización Préstamo a 15 años)

FONDOS AJENOS - PRÉSTAMO HIPOTECARIO						
SITUACION 1						
PRECIO	1.112.551,53 €			INTERESÉS	AMORTIZACIÓN	TOTAL
% CONCEDIDO	80%	2018	AÑO 1	12.985,08 €	53.313,34 €	66.298,43 €
CAPITAL	890.041,22 €	2019	AÑO 2	12.179,86 €	54.118,57 €	66.298,43 €
DURACIÓN (AÑOS)	15	2020	AÑO 3	11.362,48 €	54.935,95 €	66.298,43 €
CARENCIA (AÑOS)		2021	AÑO 4	10.532,75 €	55.765,68 €	66.298,43 €
TIPO INTERÉS	1,50%	2022	AÑO 5	9.690,49 €	56.607,94 €	66.298,43 €
CUOTA/ MES	5.524,87 €	2023	AÑO 6	8.835,51 €	57.462,92 €	66.298,43 €
		2024	AÑO 7	7.967,61 €	58.330,81 €	66.298,43 €
		2025	AÑO 8	7.086,61 €	59.211,81 €	66.298,43 €
		2026	AÑO 9	6.192,30 €	60.106,12 €	66.298,43 €
		2027	AÑO 10	5.284,49 €	61.013,94 €	66.298,43 €
		2033	TOTAL	104.435,16 €	890.041,22 €	994.476,38 €

Fuente: Elaboración Propia

- **Fondos Propios:**

Préstamo participativo:

Importe: 254.537,12 €

Ilustración 19. Escenario 1 (Fondos Propios)

FONDOS PROPIOS				
SITUACION 1				
PRECIO	254.537,12 €			
% CONCEDIDO	100%	2018	AÑO 1	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
CAPITAL	254.537,12 €	2019	AÑO 2	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
DURACIÓN (AÑOS)	15	2020	AÑO 3	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
CARENCIA (AÑOS)		2021	AÑO 4	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
TIPO INTERÉS	0,00%	2022	AÑO 5	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
CUOTA/ MES	1.414,10 €	2023	AÑO 6	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
		2024	AÑO 7	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
		2025	AÑO 8	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
		2026	AÑO 9	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
		2027	AÑO 10	- € 16.969,14 € 16.969,14 €
		2033	TOTAL	- € 254.537,12 € 254.537,12 €

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Situación 2

- **Fondos ajenos:**

Préstamo hipotecario.

Capital concedido 890.041,22 € del precio de adquisición.

Duración: 20 años

Interés: 1.5 %

Ilustración 20. Escenario 2 (Amortización Préstamo a 20 años)

FONDOS AJENOS - PRÉSTAMO HIPOTECARIO				
SITUACION 2				
PRECIO	1.112.551,53 €			
% CONCEDIDO	80%	2018	AÑO 1	13.086,98 € 38.451,26 € 51.538,24 €
CAPITAL	890.041,22 €	2019	AÑO 2	12.506,23 € 39.032,01 € 51.538,24 €
DURACIÓN (AÑOS)	20	2020	AÑO 3	11.916,71 € 39.621,53 € 51.538,24 €
CARENCIA (AÑOS)		2021	AÑO 4	11.318,28 € 40.219,95 € 51.538,24 €
TIPO INTERÉS	1,50%	2022	AÑO 5	10.710,82 € 40.827,42 € 51.538,24 €
CUOTA/ MES	4.294,85 €	2023	AÑO 6	10.094,18 € 41.444,06 € 51.538,24 €
		2024	AÑO 7	9.468,23 € 42.070,01 € 51.538,24 €
		2025	AÑO 8	8.832,82 € 42.705,42 € 51.538,24 €
		2026	AÑO 9	8.187,82 € 43.350,42 € 51.538,24 €
		2027	AÑO 10	7.533,07 € 44.005,17 € 51.538,24 €
		2030	TOTAL	140.723,51 € 890.041,22 € 1.030.764,73 €

Fuente: Elaboración Propia

- Fondos Propios:
Préstamo participativo:

Importe: 254.537,12 €

Ilustración 21. Escenario 2 (Fondos Propios)

FONDOS PROPIOS						
SITUACION 2						
PRECIO	254.537,12 €			INTERESÉS	AMORTIZACIÓN	TOTAL
% CONCEDIDO	100%	2018	AÑO 1	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
CAPITAL	254.537,12 €	2019	AÑO 2	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
DURACIÓN (AÑOS)	20	2020	AÑO 3	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
CARENCIA (AÑOS)		2021	AÑO 4	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
TIPO INTERÉS	0,00%	2022	AÑO 5	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
CUOTA/ MES	1.060,57 €	2023	AÑO 6	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
		2024	AÑO 7	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
		2025	AÑO 8	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
		2026	AÑO 9	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
		2027	AÑO 10	- €	12.726,86 €	12.726,86 €
		2038	TOTAL	- €	254.537,12 €	- €

Fuente: Elaboración Propia

Cuando se estudie la cuenta de pérdidas y ganancias, se analizarán ambas situaciones frente al EBITDA.

7.2 Estados Financieros

7.2.1 Balance Histórico

Ilustración 22. Balance Histórico COMPRA TERUEL SL

Balance de situación histórico Compra Teruel SL			
ACTIVO	2016	2017	2018
Inmovilizado intangible	82,50 €		
Inmovilizado material	435.351,66 €	505.504,59 €	478.815,86 €
Inversiones financieras a L/P	138.808,26 €	108.808,26 €	108.808,26 €
ACTIVO NO CORRIENTE	574.242,42 €	614.312,85 €	587.624,12 €
Existencias	18.385,92 €	18.148,10 €	17.036,96 €
Deudores y otras cuentas a cobrar			
Clientes por ventas	32.707,29 €	68.285,47 €	42.630,04 €
Deudores varios	250,00 €	500,00 €	752,31 €
Personal		- €	
Administraciones Públicas	34.948,22 €	24.524,86 €	18.277,36 €
Inversiones financieras a C/P	291,24 €	5.391,24 €	291,24 €
Efectivo y otros activos líquidos	116.334,60 €	147.013,98 €	206.761,82 €
ACTIVO CORRIENTE	202.917,27 €	263.863,65 €	285.749,73 €
TOTAL DEL ACTIVO	777.159,69 €	878.176,50 €	873.373,85 €

Balance de situación histórico Compra Teruel SL			
Pasivo y Patrimonio Neto	2016	2017	2018
Fondos Propios	213.712,29 €	231.022,33 €	260.133,42 €
Capital	181.577,44 €	181.577,74 €	181.577,44 €
Reservas	13.493,82 €	32.134,85 €	49.444,59 €
Resultados del ejercicio	18.641,03 €	17.309,74 €	29.111,39 €
Subvenciones de capital	6.000,00 €	6.000,00 €	28.120,92 €
Patrimonio Neto	219.712,29 €	237.022,33 €	288.254,34 €
Provisiones a L/P		22.644,48 €	2.920,00 €
Deudas a L/P	137.122,22 €	121.982,10 €	126.968,09 €
Deudas con entidades de crédito	131.226,44 €	120.016,80 €	126.968,09 €
Acreedores por arrendamiento financiero	5.895,78 €	1.965,30 €	
Otros pasivos financieros	199.301,44 €	172.619,66 €	149.154,82 €
Pasivo no corriente	336.423,66 €	317.246,24 €	279.042,91 €
Provisiones a C/P		4.200,00 €	840,00 €
Deudas a corto plazo	47.698,63 €	105.372,77 €	100.994,33 €
Cuentas de crédito		59.864,00 €	52.379,84 €
Acreedores por arrendamiento financiero	3.930,48 €	3.930,48 €	1.965,30 €
Otras deudas a C/P	43.768,15 €	41.578,29 €	46.649,19 €
Acreedores y otras cuentas a pagar	167.104,06 €	214.335,46 €	204.242,27 €
Proveedores	100.769,91 €	153.985,39 €	141.122,14 €
Acreedores varios	28.996,45 €	26.535,51 €	29.183,14 €
Personal	218,67 €	1.654,34 €	542,08 €
Administraciones públicas	22.166,06 €	25.618,25 €	29.866,67 €
Anticipo de clientes	14.952,97 €	6.541,97 €	3.528,24 €
Pasivo corriente	214.802,69 €	323.908,23 €	306.076,60 €
TOTAL PASIVO	770.938,64 €	878.176,80 €	873.373,85 €

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1.1 Análisis Balance

Vamos a analizar la situación patrimonial a partir de balance de la sociedad. Primero vamos a hacer un estudio estático, es decir, un análisis de las masas patrimoniales en el año 2018. Para realizar este estudio vamos a obtener los porcentajes que supone cada partida:

Ilustración 23. Análisis Balance por Partidas

Balance de situación en términos relativos de Compra Teruel SL 2018		
	€	%
Activo No Corriente	587.624,12 €	67,28%
Existencias	17.036,96 €	1,95%
Realizable	61.950,95€	7,09%
Efectivo	206.761,82 €	23,68%
TOTAL	873.373,85 €	100%
Patrimonio Neto	288.254,34 €	33%
Pasivo No Corriente	279.042,91 €	31,95%
Pasivo Corriente	306.076,60 €	35,05%
TOTAL	873.373,85 €	100%

Fuente: Elaboración Propia

Viendo esta tabla, vemos que la partida que más peso tiene del activo es el activo no corriente. Más concretamente, el inmovilizado material, es decir que nuestro principal activo se basa en nuestros locales. Esta estructura del activo es acorde al sector porque tanto el local de un restaurante, como el edificio de un hotel son inmuebles de un gran valor económico. A parte del inmovilizado material, vemos que las inversiones inmobiliarias a largo plazo tienen un valor alrededor de 100.000€. El problema de esto es que si en algún momento se requiriese de liquidez inmediata habría dificultad para transformar estas dos masas, que tanto peso tienen, en dinero efectivo.

Ahora vamos a estudiar la composición del activo corriente, el cual es mucho fácil transformar en dinero líquido. Vemos que el principal componente del activo corriente es el efectivo, teniendo un valor absoluto del 23,68% del activo y siendo más del 70% del activo corriente. Ligando esta percepción con lo comentado en el párrafo anterior podemos suponer que esos aparentes problemas para convertir en dinero líquido nuestro activo deberían desaparecer.

Por otro lado, las existencias tan solo suponen un 1,95% del activo ya que en nuestro sector la materia prima tiene fecha de caducidad y no se puede realizar un almacenaje por un período de tiempo excesivamente largo. El realizable está compuesto en su mayoría por clientes deudores. Pero como hemos comentado ya, al tener un peso tan importante el efectivo no supone un problema de liquidez. El defecto de tener tanto efectivo es que podríamos estar perdiendo una posible eficiencia de este dinero. Pero

como este estudio se está realizando para llevar a cabo una inversión de grandes dimensiones, este efectivo se va a ver reducido en próximos balances.

En relación con la estructura financiera, parece haber un cierto desequilibrio entre la financiación ajena y la financiación propia, predominando la financiación ajena. Además, la deuda a corto plazo predomina sobre la deuda a largo plazo lo que obliga a hacer frente a las deudas de una manera más inmediata. Un punto positivo es que las deudas con entidades bancarias, que por lo general, es la deuda con coste suponen menos de la mitad del pasivo. (Amat Salas, 2008)

7.2.1.2 Análisis Liquidez

Ilustración 24. Cálculo Ratios de Liquidez

RATIOS LIQUIDEZ	
	2018
RATIO LIQUIDEZ	0,93
RATIO TESORERÍA	0,88
RATIO DISPONIBILIDAD	0,68

Fuente: Elaboración Propia

A través de estos ratios vamos a calcular en qué situación de liquidez se encuentra la empresa.

El ratio de liquidez es ligeramente inferior a la unidad, lo que puede dar que pensar que tendríamos aparentes problemas para hacer frente a nuestras deudas más inmediatas, pero como hemos visto antes un nivel de efectivo tan grande, acompañado de un bajo nivel de deuda con coste; juega a nuestro favor en este sentido.

El ratio de tesorería y el de disponible, simplemente nos sirven para corroborar lo dicho anteriormente de que las existencias tienen muy poco protagonismo en nuestra empresa ya que la diferencia del activo corriente total sobre el pasivo corriente tan solo se reduce en 0,10 con respecto al disponible más el realizable sobre el pasivo corriente. (Puig, 2008)

7.2.1.3 Análisis Endeudamiento

Ilustración 25. Cálculo Ratios de Endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	
	2018
RATIO ENDEUDAMIENTO	0,49
RATIO SOLVENCIA	1,49
RATIO CALIDAD DEUDA	0,52
PROPORCIÓN DEUDA CON COSTE	0,3065
COSTE DEUDA	0,048

Fuente: Elaboración Propia

Mediante estos ratios vamos a intentar completar el análisis empezado anteriormente, explicando en mayor profundidad el endeudamiento de nuestra sociedad.

Como vemos en el primer ratio, la financiación propia es algo inferior a la financiación ajena, pero están muy a la par ya que es casi 50 / 50. Este dato acompañado de los anteriores nos muestra la realidad de que nuestra sociedad está un poco más endeudada de lo ideal, pero esto no tiene por qué suponer un problema. Podríamos hablar de que esta empresa se apoya en la financiación ajena, aunque dentro de unos límites adecuados. Un alto nivel de endeudamiento no tiene por qué significar problemas para la empresa, ya que en ocasiones ésta puede soportar perfectamente una estructura financiera más arriesgada que alivie el esfuerzo que representa de depender de sus capitales propios.

Por eso es muy importante analizar la capacidad de la empresa para soportar la carga de la empresa derivada de su endeudamiento. Ya hemos visto que, hablando del corto plazo, la empresa no presenta problemas para saldar sus deudas, lo que es un indicador muy importante de la capacidad de ésta. Con respecto a la calidad de la deuda vemos que el 52% de la deuda es a corto plazo. Siempre es preferible que predomine la deuda a largo plazo ya que no necesitas tanta inmediatez para saldar esas deudas, pero como vemos aquí, el dato es muy parejo. Predomina un poco la deuda a corto plazo, pero es casi idéntica, y esto acompañado de que tan solo un 30% del total de la deuda, es deuda con coste (deuda bancaria), nos hace pensar que estos datos no van a suponer un problema para nuestra sociedad.

Si vemos el balance, podemos observar que el patrimonio neto ha aumentado con respecto al año pasado, mientras que el pasivo a corto y largo plazo ha disminuido. Esto nos muestra que nuestra sociedad está creciendo con fondos propios, o por lo menos a medida que crecemos estamos capitalizando la empresa, es decir reduciendo las deudas y aumentando los fondos propios. (Mateo Ronco, Sergio , & Fernando, 2013)

7.2.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Histórica

Ilustración 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Histórica de COMPRA TERUEL SL

EUROS	2016	2017	2018
Importe neto de la cifra de negocios	1.101.995,44 €	1.165.743,29 €	1.276.172,93 €
* Ventas Hotel Hospeda Teruel	663.968,10 €	581.245,12 €	623.940,16 €
* Ventas Restaurante Restauración de Teruel	438.027,34 €	584.498,17 €	652.232,77 €
Aprovisionamientos	- 280.001,87 €	- 299.279,73 €	- 336.959,86 €
Margen Bruto	821.993,57 €	866.463,56 €	939.213,07 €
Otros Ingresos de explotación	6.936,11 €	3.683,01 €	8.476,44 €
Gastos de Personal	- 459.723,73 €	- 394.093,11 €	- 434.212,82 €
Gastos de Explotación	- 501.227,57 €	- 430.154,29 €	- 411.712,75 €
Arrendamientos y cánones	- 159.994,42 €	- 167.015,13 €	- 165.997,53 €
Reparación y mantenimiento	- 11.436,87 €	- 9.846,62 €	- 11.134,36 €
Servicios profesionales	- 51.653,72 €	- 55.404,09 €	- 18.686,35 €
Primas de seguros	- 10.664,95 €	- 7.451,99 €	- 8.010,02 €
Servicios bancarios y similares	- 4.958,97 €	- 4.512,84 €	- 5.099,66 €
Publicidad y propaganda	- 7.551,24 €	- 4.931,48 €	- 6.026,19 €
Suministros	- 69.022,61 €	- 43.018,05 €	- 42.233,28 €
Otros gastos de explotación	- 135.480,92 €	- 127.979,03 €	- 139.885,13 €
Otros tributos	- 38.762,67 €	- 12.092,15 €	- 10.071,33 €
Deterioro de operaciones comerciales	- 11.701,20 €	2.097,09 €	- 4.568,90 €
EBITDA	- 132.021,62 €	45.899,17 €	101.763,94 €
Amortización del inmovilizado	- 71.733,59 €	- 39.310,32 €	-50.993,25
Ingresos y gastos excepcionales			-160,00€
Imputación subvenciones inmovilizados			
Resultado por enajenación inmovilizado	262.795,04 €	- 226,63 €	
EBIT	59.039,83 €	6.362,22 €	50.610,69 €
Ingresos financieros	7.644,66 €	60.565,63 €	114,06 €
Gastos financieros	- 28.005,79 €	- 9.257,11 €	- 9.305,59 €
Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	- 13.824,00 €	- 33.251,09 €	
Resultado antes de Impuestos	24.854,70 €	24.419,65 €	41.419,16 €
Impuesto sobre Sociedades	- 6.213,67 €	- 7.109,91 €	- 9.133,47 €
Resultado después de Impuestos	18.641,03 €	17.309,74 €	32.285,69 €
% Crecimiento de las ventas		5,785%	9,473%
% Margen bruto sobre ventas	74,59%	74,33%	73,60%
% Gasto de personal sobre ventas	41,72%	33,81%	34,02%
% Gasto de explotación sobre ventas	45,48%	36,90%	32,26%
% EBITDA s/ ventas	-11,98%	3,94%	7,97%

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2.1 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Atendiendo a las ventas, se puede apreciar como el volumen de ventas de la sociedad ha aumentado año a año, aumentando la cifra de negocio del restaurante Restauración de Teruel. Aumentando en tan solo 2 años 200.000€ sus ventas, a su vez se han aumentado los aprovisionamientos, como es normal, ya que un aumento en las ventas supone un aumento de los recursos necesarios. Pero este aprovisionamiento ha sido algo elevado en el último año ya que ha supuesto una ligera reducción del margen bruto, en términos relativos, con respecto los dos años anteriores. Este aumento de aprovisionamiento se debe a una previsión optimista de nuestras ventas, por lo que el próximo año el gasto en aprovisionamiento será menor.

Por otro lado, los gastos de personal se han ajustado a una situación más realista ya que a pesar de un aumento de la cifra de negocio, los gastos de personal se han reducido, lo que nos indica que han aumentado el número de ventas con una plantilla más corta. Esto significa que la capacidad de la plantilla ha aumentado, lo cual es una gran noticia de cara al futuro.

El **EBITDA**, que es el beneficio antes de intereses, impuestos, amortización y depreciación) ha aumentado de manera considerable ya que en 2016 el valor que arrojaba este parámetro era negativo y el EBITDA del último año ha sido superior a 100.000€. Estos 101.763 euros son muy importantes ya que son aquellos ingresos y gastos que se han transformado o se transformarán en un futuro en tesorería. Además, a partir de este indicador se ha calculado la rentabilidad económica de la empresa (ROA), medida como la relación entre el EBITDA y el Activo Total, que asciende al 11,65 % en 2018, esto significa que está obteniendo un rendimiento del 11,65% a sus activos.

Si comparamos esta rentabilidad económica con el coste de la deuda en 2018, que es 4,8 vemos que la rentabilidad económica es superior al coste de esta. Por tanto, puede hacer frente holgadamente al coste de la deuda con su actividad. Se observa una rentabilidad financiera (ROE), medida como la relación entre el EBITDA y los capitales propios (neto patrimonial), del 35,30%, lo que indica que el beneficio neto generado en relación con la inversión de los socios es muy significativo, y cubre cualquier tasa de riesgo de mercado.

El **EBIT** (Cash Flow), calculado como la minoración del gasto de amortizaciones y el exceso de provisiones al resultado de ejercicio, se sitúa en 50.610 euros en 2018. Esto significa que el resultado del ejercicio sin contar la amortización, ya que minorra el resultado, pero no supone un desembolso por parte de la empresa es de 50.610 euros, es decir un 4% sobre el importe neto de la cifra de negocio.

El último dato que arroja este estado financiero es el resultado del ejercicio una vez deducidos todos gastos e impuestos, que es 32.000€. Un valor que ha aumentado año a año, habiéndose casi duplicado en estos 3 años.

Respecto al porcentaje sobre ventas, vemos que, aunque antes hayamos destacado que el porcentaje del margen bruto sobre ventas disminuía con respecto años anteriores, vemos que el EBITDA sobre el margen de ventas aumenta considerablemente, lo cual resta importancia al dato anterior. (Mateo Ronco, Sergio , & Fernando, 2013)

7.2.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional

7.2.3.1 Hipótesis de proyección: Ingresos

- Para el Hotel Hospeda Teruel hemos hecho una estimación de ventas en función de la ocupación y el precio medio. Partimos del histórico de ocupaciones del hotel, teniendo en cuenta las mejoras realizadas en las infraestructuras de este.

Ilustración 27. Proyección de Ingresos del Hotel Hospeda Teruel

PREVISION INGRESOS HOTEL HOSPEDA TERUEL									
EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
días abiertos	365	365	365	365	365	365	365	365	365
nº de habitaciones	31	31	31	31	31	31	31	31	31
% ocupación	81,36%	82,36%	83,36%	83,86%	84,36%	84,86%	85,36%	85,86%	86,36%
Precio medio	67,78 €	69,14 €	70,52 €	71,93 €	73,37 €	74,83 €	76,33 €	77,86 €	79,42 €
INCREMENTO OCUPACION		1,00%	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
INCREMENTO PRECIO		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Ingresos Hotel Hospeda Teruel	623.940 €	644.242 €	665.106 €	682.477 €	700.277 €	718.517 €	737.206 €	756.354 €	775.974 €

Fuente: Elaboración Propia

- En el Restaurante Restauración de Teruel: Partiendo de las ventas de 2018, suponemos un incremento de ventas de un 2% anual, que se logra vía incremento del número de clientes. Hemos empezado a trabajar las redes sociales con un community-manager para llegar a estar posicionados los primeros en los principales portales, se incrementa el presupuesto de publicidad en medios tradicionales (prensa y radio local).

Ilustración 28. Proyección de Ingresos del Restaurante Restauración de Teruel

PREVISION INGRESOS RESTAURANTE RESTAURACIÓN DE TERUEL									
EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Central - Bodega	652.229 €	665.273 €	678.579 €	692.150 €	705.993 €	720.113 €	734.516 €	749.206 €	764.190 €
n ° de días abierto	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Venta media	1.941 €	1.980 €	2.020 €	2.060 €	2.101 €	2.143 €	2.186 €	2.230 €	2.274 €
INCREMENTO venta media diaria		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
La taberna		42.000 €	106.080 €	108.202 €	110.366 €	112.573 €	114.824 €	117.121 €	119.463 €
n ° de días abierto - 4 días/semana		84	208	208	208	208	208	208	208
Venta media diaria		500 €	510 €	520 €	531 €	541 €	552 €	563 €	574 €
INCREMENTO venta media diaria			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Ingresos Restaurante	652.229 €	707.273 €	784.659 €	800.352 €	816.359 €	832.686 €	849.340 €	866.327 €	883.653 €
INGRESOS COMPRA TERUEL SL	1.276.169 €	1.351.515 €	1.449.764 €	1.482.829 €	1.516.636 €	1.551.203 €	1.586.545 €	1.622.681 €	1.659.628 €

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.2 Hipótesis de proyección: Gastos

- La sociedad está realizando un proceso de seguimiento en el proceso de compras y optimización de costes, que se prevé impacte en una mejora del margen bruto. Se ha previsto que dicha mejoría hasta alcanzar un ratio del 24 % sobre las compras.

Ilustración 29. Proyección de Gastos de Aprovisionamientos sobre Ingresos

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Importe neto de la cifra de negocios	1.276.173 €	1.351.515 €	1.449.764 €	1.482.829 €	1.516.636 €	1.551.203 €	1.586.545 €	1.622.681 €	1.659.628 €
* Ventas Hotel Hospeda Teruel	623.940 €	644.242 €	665.106 €	682.477 €	700.277 €	718.517 €	737.206 €	756.354 €	775.974 €
* Ventas Restaurante Restauración de Teruel	652.229 €	707.273 €	784.659 €	800.352 €	816.359 €	832.686 €	849.340 €	866.327 €	883.653 €
Aprovisionamientos	- 336.960 €	- 324.364 €	- 347.943 €	- 355.879 €	- 363.993 €	- 372.289 €	- 380.771 €	- 389.443 €	- 398.311 €
Margen Bruto	939.213 €	1.027.151 €	1.101.821 €	1.126.950 €	1.152.644 €	1.178.914 €	1.205.775 €	1.233.238 €	1.261.317 €
% Margen Bruto sobre ventas	74%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%

Fuente: Elaboración Propia

- El gasto de personal lo hemos proyectado como un gasto variable en función de las ventas:

Ilustración 30. Proyección del Gasto de Personal en Función de las Ventas

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Gastos de personal	- 434.214 €	- 461.253 €	- 496.986 €	- 508.134 €	- 519.529 €	- 531.177 €	- 543.082 €	- 555.252 €	- 567.691 €
Hotel Hospeda Teruel	185.251 €	191.279 €	197.473 €	202.631 €	207.916 €	213.331 €	218.880 €	224.566 €	230.391 €
	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%
Restaurante Restauración de Teruel	248.963 €	269.974 €	299.513 €	305.503 €	311.613 €	317.845 €	324.202 €	330.686 €	337.300 €
	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%

Fuente: Elaboración Propia

- Los gastos de estructura. Actualmente se está trabajando en ajustes de consumo energético y otros consumos que impactaran en una mejora adicional. Para la proyección, el crecimiento de las ventas impacta sobre los gastos variables, mientras que los gastos fijos los hemos calculado en función de lo estipulado en los acuerdos vigentes.

Ilustración 31. Proyección de los Gastos Estructurales

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Gastos de estructura	- 411.713 €	- 475.432 €	- 494.489 €	- 497.818 €	- 508.780 €	- 520.052 €	- 531.649 €	- 543.588 €	- 555.886 €
Arrendamientos y canones	- 165.998 €	- 177.393 €	- 184.976 €	- 180.949 €	- 184.328 €	- 187.780 €	- 191.307 €	- 194.910 €	- 198.592 €
Reparacion y Conservacion	- 11.134 €	- 12.565 €	- 13.628 €	- 13.924 €	- 14.228 €	- 14.537 €	- 14.854 €	- 15.177 €	- 15.507 €
Servicios profesionales independiente	- 18.686 €	- 18.760 €	- 18.834 €	- 18.908 €	- 18.984 €	- 19.060 €	- 19.137 €	- 19.215 €	- 19.293 €
Prima de seguros	- 8.010 €	- 8.567 €	- 9.176 €	- 9.843 €	- 10.575 €	- 11.381 €	- 12.268 €	- 13.248 €	- 14.332 €
Servicios bancarios y similares	- 5.100 €	- 5.203 €	- 3.307 €	- 3.374 €	- 3.443 €	- 3.513 €	- 3.585 €	- 3.658 €	- 3.733 €
Publicidad y Propaganda	- 6.026 €	- 8.883 €	- 9.394 €	- 9.579 €	- 9.769 €	- 9.962 €	- 10.159 €	- 10.361 €	- 10.567 €
Suministros	- 42.233 €	- 43.476 €	- 44.756 €	- 46.074 €	- 47.431 €	- 48.828 €	- 50.267 €	- 51.749 €	- 53.274 €
Otros Servicios	- 139.885 €	- 185.535 €	- 194.872 €	- 199.355 €	- 203.941 €	- 208.632 €	- 213.431 €	- 218.340 €	- 223.362 €
Otros tributos	- 10.071 €	- 10.212 €	- 10.356 €	- 10.503 €	- 10.652 €	- 10.805 €	- 10.961 €	- 11.120 €	- 11.283 €
Pdas creditos comerciales	- 4.569 €	- 4.839 €	- 5.190 €	- 5.309 €	- 5.430 €	- 5.554 €	- 5.680 €	- 5.810 €	- 5.942 €

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.3 Hipótesis de proyección: Cuenta de Resultados Proyectada

Ilustración 32. Proyección de Cuenta de Resultados Completa

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Importe neto de la cifra de negocios	1.276.173 €	1.351.515 €	1.449.764 €	1.482.829 €	1.516.636 €	1.551.203 €	1.586.545 €	1.622.681 €	1.659.628 €
* Ventas Hotel Hospeda Teruel	623.940 €	644.242 €	665.106 €	682.477 €	700.277 €	718.517 €	737.206 €	756.354 €	775.974 €
* Ventas Restaurante Rest de Teruel	652.229 €	707.273 €	784.659 €	800.352 €	816.359 €	832.686 €	849.340 €	866.327 €	883.653 €
Aprovisionamientos	- 336.960 €	- 324.364 €	- 347.943 €	- 355.879 €	- 363.993 €	- 372.289 €	- 380.771 €	- 389.443 €	- 398.311 €
Margen Bruto	939.213 €	1.027.151 €	1.101.821 €	1.126.950 €	1.152.644 €	1.178.914 €	1.205.775 €	1.233.238 €	1.261.317 €
% Margen Bruto sobre ventas	74%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%
EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Gastos de personal	- 434.214 €	- 461.253 €	- 496.986 €	- 508.134 €	- 519.529 €	- 531.177 €	- 543.082 €	- 555.252 €	- 567.691 €
Hotel	185.251 €	191.279 €	197.473 €	202.631 €	207.916 €	213.331 €	218.880 €	224.566 €	230.391 €
	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%	29,69%
Restaurante	248.963 €	269.974 €	299.513 €	305.503 €	311.613 €	317.845 €	324.202 €	330.686 €	337.300 €
	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%	38,17%
EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E	2026 E
Gastos de estructura	- 411.713 €	- 475.432 €	- 494.489 €	- 497.818 €	- 508.780 €	- 520.052 €	- 531.649 €	- 543.588 €	- 555.886 €
Arrendamientos y canones	- 165.998 €	- 177.393 €	- 184.976 €	- 180.949 €	- 184.328 €	- 187.780 €	- 191.307 €	- 194.910 €	- 198.592 €
Reparacion y Conservacion	- 11.134 €	- 12.565 €	- 13.628 €	- 13.924 €	- 14.228 €	- 14.537 €	- 14.854 €	- 15.177 €	- 15.507 €
Servicios profesionales independiente	- 18.686 €	- 18.760 €	- 18.834 €	- 18.908 €	- 18.984 €	- 19.060 €	- 19.137 €	- 19.215 €	- 19.293 €
Prima de seguros	- 8.010 €	- 8.567 €	- 9.176 €	- 9.843 €	- 10.575 €	- 11.381 €	- 12.268 €	- 13.248 €	- 14.332 €
Servicios bancarios y similares	- 5.100 €	- 5.203 €	- 3.307 €	- 3.374 €	- 3.443 €	- 3.513 €	- 3.585 €	- 3.658 €	- 3.733 €
Publicidad y Propaganda	- 6.026 €	- 8.883 €	- 9.394 €	- 9.579 €	- 9.769 €	- 9.962 €	- 10.159 €	- 10.361 €	- 10.567 €
Suministros	- 42.233 €	- 43.476 €	- 44.756 €	- 46.074 €	- 47.431 €	- 48.828 €	- 50.267 €	- 51.749 €	- 53.274 €
Otros Servicios	- 139.885 €	- 185.535 €	- 194.872 €	- 199.355 €	- 203.941 €	- 208.632 €	- 213.431 €	- 218.340 €	- 223.362 €
Otros tributos	- 10.071 €	- 10.212 €	- 10.356 €	- 10.503 €	- 10.652 €	- 10.805 €	- 10.961 €	- 11.120 €	- 11.283 €
Pdas creditos comerciales	- 4.569 €	- 4.839 €	- 5.190 €	- 5.309 €	- 5.430 €	- 5.554 €	- 5.680 €	- 5.810 €	- 5.942 €
EBITDA	98.590 €	90.467 €	110.346 €	120.998 €	124.335 €	127.686 €	131.043 €	134.398 €	137.741 €
Amortización del inmovilizado	- 50.993 €	- 47.958 €	- 48.958 €	- 49.958 €	- 50.958 €	- 51.958 €	- 52.958 €	- 53.958 €	- 54.958 €
EBIT	47.596 €	42.509 €	61.388 €	71.040 €	73.377 €	75.728 €	78.085 €	80.440 €	82.783 €
Gastos financieros	- 9.306 €	- 10.365 €	- 9.761 €	- 9.134 €	- 8.484 €	- 7.809 €	- 7.249 €	- 7.200 €	- 7.200 €
Resultado antes de impuestos	38.291 €	32.143 €	51.627 €	61.906 €	64.893 €	67.918 €	70.836 €	73.240 €	75.583 €
Impuesto de sociedades	- 9.573 €	- 8.036 €	- 12.907 €	- 15.476 €	- 16.223 €	- 16.980 €	- 17.709 €	- 18.310 €	- 18.896 €
Resultado después de impuestos	28.718 €	24.107 €	38.720 €	46.429 €	48.670 €	50.939 €	53.127 €	54.930 €	56.687 €
% Crecimiento de las ventas		5,904%	7,270%	2,281%	2,280%	2,279%	2,278%	2,278%	2,277%
% Margen bruto sobre ventas	73,60%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%
% Gasto de personal sobre ventas	34,02%	34,13%	34,28%	34,27%	34,26%	34,24%	34,23%	34,22%	34,21%
% Gasto de explotación sobre ventas	43,84%	46,29%	44,88%	44,17%	44,14%	44,11%	44,09%	44,08%	44,07%
% EBITDA s/ ventas	10,50%	8,81%	10,01%	10,74%	10,79%	10,83%	10,87%	10,90%	10,92%

Fuente: Elaboración Propia

Tras mostrar por separado los negocios, hemos unido ambas tablas para facilitar su estudio y entendimiento, y hemos obtenido diversos ratios e indicadores que explicaremos a continuación:

- **Crecimiento de Ventas:** El crecimiento en las ventas lo hemos estudiado sobre el cada año seguidamente anterior, y cómo se puede ver a partir de 2020 hemos hecho una estimación pesimista, ya que el aumento de ventas de 2019 a 2018, y de 2020 a 2019 es de 6% y 7% respectivamente, y hemos hecho una estimación de entre el 2% y el 3% cada año, a partir de 2021.
- **Margen bruto sobre ventas:** El margen bruto sobre las ventas, es decir los ingresos obtenidos cada año menos sus gastos directos de producción/compra, es de un 75% más o menos cada año, lo que nos pone en una posición bastante beneficiosa de cara a asumir otros gastos.
- **Gasto de personal:** Como se puede ver el gasto de personal es entorno al 34%, probablemente una de las masas de gasto de mayor peso en el sector.
- **EBITDA:** Esta magnitud recoge aquellos ingresos y gastos que se han transformado en tesorería o que lo harán en un futuro, y en consecuencia, representan el potencial que tiene la empresa para generar tesorería con sus actividades de explotación. En este caso nos encontramos con un EBITDA con una tendencia creciente desde 2016, menos el EBITDA de 2019 ya que un aumento puntual en la partida de otros servicios ha supuesto un aumento de los gastos de estructura, y por ello una reducción del EBITDA, pero debido a una proyección de esta partida con unos aumentos menores, hemos estimado un pequeño aumento del EBITDA año a año, según los valores que nos arrojan nuestra estimación. (Javier, Álvarez Carriazo, & González, 2011) (Requeijo Gonzalez & Emilio Martin, 2019)

7.3 Estudio de la financiación

En el apartado 7.1 hemos propuesto dos situaciones de financiación para hacer frente al pago del local, y ahora vamos a estudiarlas:

Partimos del EBITDA de Compra Teruel SL, que mide la capacidad para generar beneficios considerando la actividad productiva de la sociedad.

- Situación 1:

Ilustración 33. Escenario 1

PRESTAMO HIPOTECARIO:

CAPITAL	890.041,22 €
DURACIÓN (AÑOS)	15
CARENCIA (AÑOS)	
TIPO INTERÉS	1,50%
CUOTA/ MES	5.524,87 €

PRESTAMO PARTICIPATIVO

CAPITAL	254.537,12 €
DURACIÓN (AÑOS)	15
CARENCIA (AÑOS)	
TIPO INTERÉS	0,00%
CUOTA/ MES	1.414,10 €

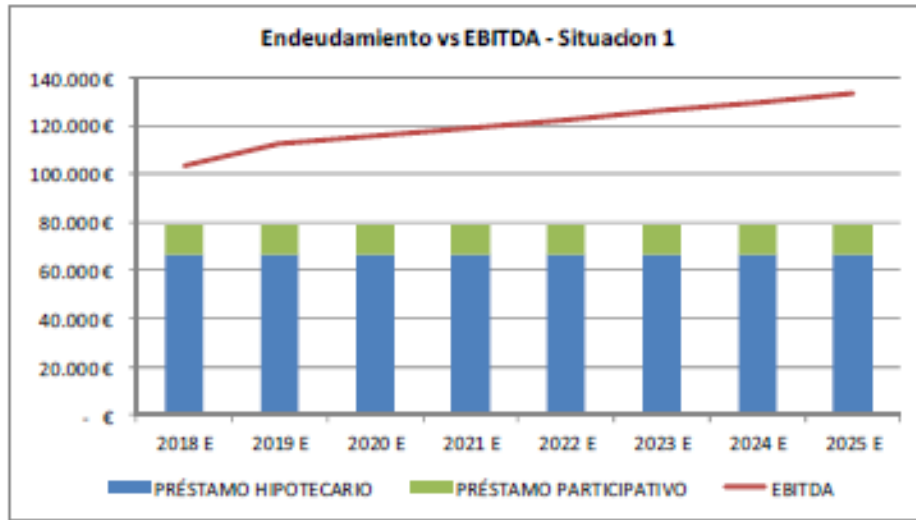
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 34. Estudio Viabilidad Escenario 1

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E
EBITDA SITUACION 1	98.590 €	90.467 €	110.346 €	120.998 €	124.335 €	127.686 €	131.043 €	134.398 €
PRÉSTAMO HIPOTECARIO	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>	<u>66.298 €</u>
INTERESES	12.985 €	12.985 €	12.985 €	12.985 €	12.985 €	12.985 €	12.985 €	12.985 €
AMORTIZACION CAPITAL	53.313 €	53.313 €	53.313 €	53.313 €	53.313 €	53.313 €	53.313 €	53.313 €
PRÉSTAMO PARTICIPATIVO	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>	<u>16.969 €</u>
TOTAL	15.323 €	7.200 €	27.079 €	37.731 €	41.068 €	44.419 €	47.776 €	51.131 €

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 35. Gráfico Endeudamiento Escenario 1 VS EBITDA



Fuente: Elaboración Propia

- Situación 2:

Ilustración 36. Escenario 2

PRÉSTAMO HIPOTECARIO:

CAPITAL	890.041,22 €
DURACIÓN (AÑOS)	20
CARENCIA (AÑOS)	
TIPO INTERÉS	1,50%
CUOTA/ MES	4.294,85 €

PRÉSTAMO PARTICIPATIVO

CAPITAL	254.537,12 €
DURACIÓN (AÑOS)	20
CARENCIA (AÑOS)	
TIPO INTERÉS	0,00%
CUOTA/ MES	1.060,57 €

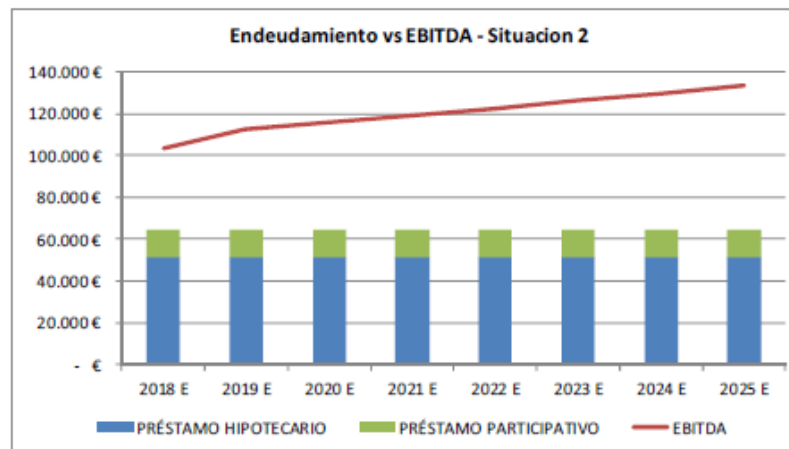
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 37. Estudio Viabilidad Escenario 2

EUROS	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023 E	2024E	2025 E
EBITDA SITUACION 1	98.590 €	90.467 €	110.346 €	120.998 €	124.335 €	127.686 €	131.043 €	134.398 €
PRÉSTAMO HIPOTECARIO	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>	<u>51.538 €</u>
INTERESES	13.087 €	13.087 €	13.087 €	13.087 €	13.087 €	13.087 €	13.087 €	13.087 €
AMORTIZACION CAPITAL	38.451 €	38.451 €	38.451 €	38.451 €	38.451 €	38.451 €	38.451 €	38.451 €
PRÉSTAMO PARTICIPATIVO	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>	<u>12.727 €</u>
TOTAL	34.325 €	26.202 €	46.081 €	56.733 €	60.070 €	63.421 €	66.778 €	70.133 €

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 38. Gráfico Endeudamiento Escenario 2 VS EBITDA



Fuente: Elaboración Propia

Ante los valores que arrojan estas tablas nos decantamos por la situación 2 ya que aunque los intereses sean 36.189,35€ euros más, nos permite tener un pago mensual inferior que nos da mayor confianza de cara a permitirnos sostener posibles situaciones delicadas que puedan venir. Además, esta cifra tan solo supone 603,16€ durante esos 5 años extras ($36.189,35 / (12 \text{ meses} * 5 \text{ años} = 603,16€)$), respecto a la situación 1, y como hemos dicho nos va a permitir obtener un plus de liquidez para sobrellevar cualquier posible situación que lo requiera ya que supone pagar 15.000 € menos cada año.

7.3 Endeudamiento actual de la sociedad

Ilustración 39. Tabla Endeudamiento a 31/12/2017

Deuda financiera de Compra Teruel SL					Vencimiento principal							
Entidad	Fecha Inicio	Fecha vencimiento	Importe inicial	Saldo vivo a dic 17	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja de Teruel	07/04/2016	20/04/2023	220.000 €	126.968 €	37.907 €	28.097 €	17.518 €	18.168 €	18.842 €	6.435 €		
Total financiación bancaria			220.000 €	126.968 €	37.907 €	28.097 €	17.518 €	18.168 €	18.842 €	6.435 €	- €	- €

					Gastos financieros							
Entidad	Fecha Inicio	Fecha vencimiento	Importe inicial	Saldo vivo a dic 17	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja de Teruel	07/04/2016	20/04/2023	220.000 €	126.968 €	3.165 €	2.561 €	1.934 €	1.284 €	609 €	49 €		
Total gasto financiero asociado					3.165 €	2.561 €	1.934 €	1.284 €	609 €	49 €	0 €	0 €

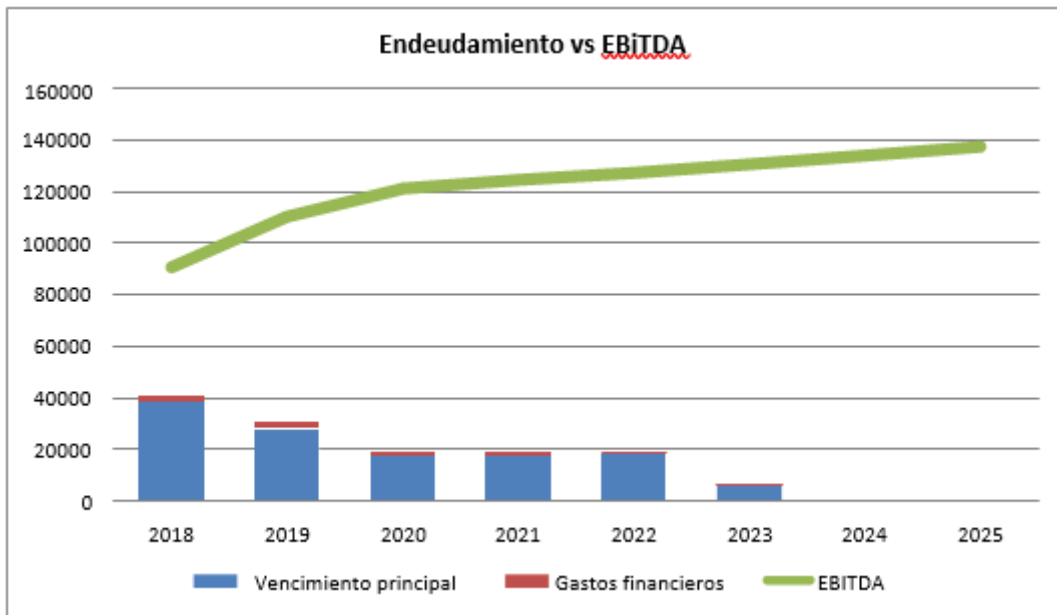
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 40. Tabla Gastos Financieros Cuenta de Crédito

					CUENTA DE CREDITO							
Entidad	Fecha Inicio	Importe inicial		%	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja de Teruel	Anual	220.000 €	Constitución	1,00%	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €
			Intereses		6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Total gastos financieros					8.200 €	8.200 €	8.200 €	8.200 €	8.200 €	8.200 €	8.200 €	8.200 €

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 41. Gráfico EBITDA VS Endeudamiento Actual de COMPRA TERUEL SL



Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en la tabla la sociedad Compra Teruel SL tiene una deuda activa a diciembre de 2017 de 126.968€ con la entidad Caja de Teruel, la cual se liquidará al completo 20/04/2023 según contrato. Si miramos el gráfico, vemos como puede hacer frente a esta deuda de una manera holgada con el EBITDA que arroja nuestra previsión

7.4.1 Endeudamiento a futuro de la sociedad

Vamos a mostrar como quedaría el endeudamiento a futuro de la sociedad, teniendo en cuenta la opción de financiación escogida anteriormente, es decir el préstamo a 20 años con un interés del 1,5%

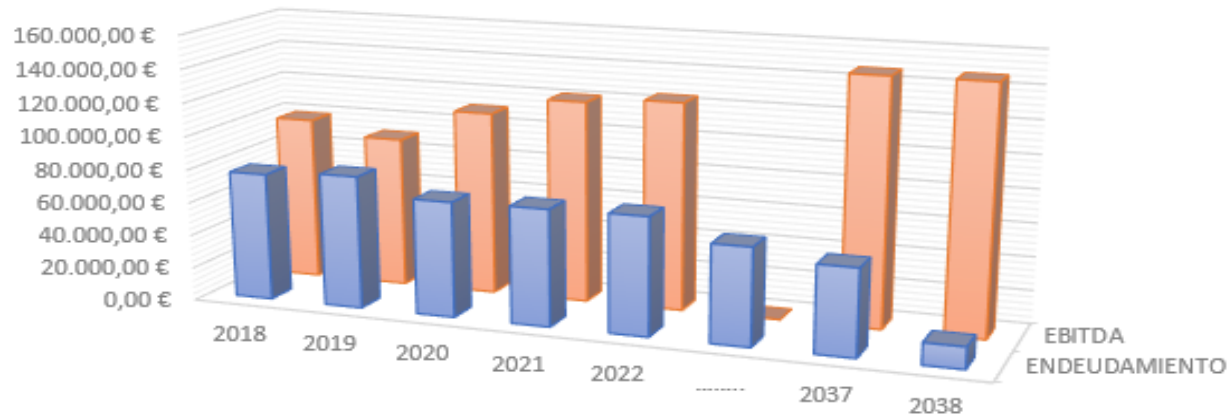
Ilustración 42. Tabla y Gráfica Endeudamiento a Futuro Incluyendo Escenario Elegido (Escenario 2)

Deuda financiera de Compra Teruel SL			Vencimiento principal								
Entidad	Fecha Inicio	Fecha vencimiento	Importe inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2037	2038
Caja de Teruel	07/04/2016	20/04/2023	220.000 €	37.907 €	28.097 €	17.518 €	18.168 €	18.842 €	6.435 €		
Caja de Teruel	24/03/2018	24/03/2038	890.041,22	38.653,5	51.538 €	51.538 €	51.538 €	51.538 €	51.538 €	51.538 €	12.884,5 €
Total financiación bancaria			1.110.041,22 €	76.560,5 €	79.635 €	69.056 €	69.706 €	70.380 €	57.991 €	51.538 €	12.884,5 €
EBITDA			-	98.590 €	90.467 €	110.346 €	120.998 €	124.335 €	-	146.852€	146.999,4€

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 43. Tabla y Gráfica Endeudamiento a Futuro Incluyendo Escenario Elegido (Escenario 2)

Endeudamiento VS EBITDA a futuro opción elegida



	2018	2019	2020	2021	2022	2037	2038
■ ENDEUDAMIENTO	76.560,50 €	79.635 €	69.056 €	69.706 €	70.380 €	57.991 €	51.538 €	12.884,50 €
■ EBITDA	98.590 €	90.467 €	110.346 €	120.998 €	124.335 €	0	146.852 €	146.999,40 €

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Análisis de la recuperación de la inversión

Ahora estudiaremos la rentabilidad a través del VAN y TIR, que nos permitirán saber si es rentable la inversión que se va a llevar a cabo y cuantificar la rentabilidad de esta inversión. Como he dicho vamos a usar VAN y TIR, por lo que vamos a empezar definiendo ambos conceptos:

- VAN: El Valor Actualizado Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.
- TIR: La Tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Ambas medidas están muy relacionadas ya que la TIR también se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado. (VV.AA, 2019)

Para calcular el VAN y TIR, necesitamos obtener los flujos de caja:

Ilustración 44. Tabla Cálculo Cash Flow Inversión para Cálculo de VAN y TIR

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow Bruto Inversión	162.181,80	173.971,68	177.939,48	181.996,32	186.144,36	190.385,40
Inversiones	1.144.578					
Flujo de caja libre (Cash Flow de la Inversión)	- 982.396,54	173.971,68	177.939,48	181.996,32	186.144,36	190.385,40

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
194.721,72	199.155,36	199.254,94	199.354,57	199.454,24	199.553,97	199.653,75	199.753,57	199.853,45
194.721,72	199.155,36	199.254,94	199.354,57	199.454,24	199.553,97	199.653,75	199.753,57	199.853,45

Año	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Cash Flow Bruto Inversión	199.953,38	200.053,35	200.153,38	200.253,46	200.353,58	200.453,76
Inversiones						
Flujo de caja libre (Cash Flow de la Inversión)	199.953,38	200.053,35	200.153,38	200.253,46	200.353,58	200.453,76

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenida esta tabla tan solo necesitamos una tasa de descuento acorde a la duración y rentabilidad de nuestra inversión; por lo que hemos elegido la rentabilidad del bono español a 20 años a fecha de cierre del 17/05/2020; para poder llevar el cálculo del VAN:

Ilustración 45. Resultado de la Inversión (VAN y TIR)

INVERSION	1.144.578,34 €
Bono 20 años:	1,2990%
VAN	2.395.104,65 €
TIR	18,50%

Fuente: Elaboración Propia

Como vemos el VAN obtenido es casi el doble de la inversión, lo que no indica que esta inversión es rentable ya que en 20 años (fecha en la que acabaremos de pagar el préstamo hipotecario) habremos obtenido una rentabilidad de casi el doble de lo invertido, lo cual es un indicador muy positivo.

La TIR obtenida es del 18,5%, esto significa que con un tipo de interés exigido de hasta un 18,5% nuestra inversión será rentable, con un tipo de interés exigido de 18,5% será nulo, es decir nos será indiferente invertir que no ya que el beneficio será 0 y que con un tipo de interés exigido superior a 18,5% no será rentable invertir ya que, esta inversión nos reportará pérdidas. (Serrabi Ruiz, 2018)

8. CONCLUSIONES

Finalidad del proyecto: **Estudio de la viabilidad de la compra de un local situado en Teruel, dónde el restaurante Restauración de Teruel, ejercía su actividad en calidad de arrendado desde 2014.**

Los **fondos** para realizar la operación constaban de tres pilares fundamentales:

- Los ingresos obtenidos de la explotación del restaurante Restauración de Teruel
 - Los ingresos obtenidos de la explotación del hotel Hospeda Teruel
 - Préstamo bancario
-
- Empresa Compradora: Compra teruel SL
 - Socios de la Operación: Álvaro Tortajada Medina, Laura Tortajada Medina y Francisco Tortajada Medina
-
- Montante de la operación: **1.144.578,34€.**

De esta primera parte podemos deducir que somos una pequeña empresa familiar, gestionada por tres hermanos, que tras 5 años de experiencia en el sector de la hotelería, y diversificando nuestra actividad en hospedaje y restauración, hemos planteado la posibilidad de comprar el local, en el cual ejercemos con éxito la actividad de restauración, en el Restaurante restauración e Teruel.

- Características del Sector:
 - **Gran poder de negociación del cliente** debido al gran número de establecimientos hosteleros que hay en este país, cabe destacar que nuestra privilegiada ubicación, nos da algo de ventaja respecto a otros muchos locales de Teruel.

- **Alto poder de negociación de los proveedores es bajo** debido al gran número de proveedores existentes y la poca diferenciación que hay entre ellos.

- **Amenaza de nuevos competidores alta** ya que la inversión necesaria para empezar en hostelería no es elevada y los
- **Productos sustitutivos**, como locales de comida rápida **no son considerados una amenaza** debido a su lejana situación de nuestro local.

La situación en España favorece al emprendimiento ya que nos encontramos en un momento de crecimiento económico:

- **Gasto en hostelería en aumento**
- **Alto nivel de turismo** de nuestra ciudad es una oportunidad.
- Incentivos que proporciona el **gobierno** a través del **fomento del emprendimiento** hacen de este un **buen momento para llevar a cabo la compra de un local que nos está dando buenos resultados.**

Situación en nuestra ciudad del sector de la hostelería:

- Sector en auge
- Aumento del turismo gracias a la gran cantidad de reclamos turísticos de la comarca

Nuestra **mayor competencia** son los **restaurantes del centro histórico de Teruel con condiciones similares** a las nuestras como el Asador la Vaquilla, La Torre del Salvador, La menta etc etc

El **restaurante cuenta con 700m2 construidos, divididos en 3 plantas**, las cuáles tratamos como zonas independientes, en función de lo que busquen nuestros clientes

- La bodega (Planta -1): Zona para grupos
- Restauración de Teruel Central (Planta principal): Restaurante/Bar/Cafetería
- La Taberna (Planta Superior): Zona de copas y snack
- Además, La Taberna y Restauración de Teruel Central cuentan con sus respectivas terrazas, una en cada planta.

Los **productos** de nuestro local son, en la medida de lo posible, **de la zona** (siempre según temporada) y siempre de la **mejor calidad**. A esto se suma la profesionalidad, limpieza y rapidez que ofrecemos, consiguiendo una **experiencia única** que nos proporciona esa diferenciación.

Nuestra misión, visión y valores se han regido siempre por hacer la cosa de la mejor manera posible, ya sea de cara al público o de cara a nuestros empleados. Ya que la mejor manera de ofrecer un buen servicio es tener a tus trabajadores contentos. Los cambios de la sociedad nos han hecho **adaptarnos en todo momento a las necesidades de nuestros clientes**, para ofrecer un buen servicio. Pero siempre **respetando nuestras tradiciones, y valores** que nos han llevado dónde ahora estamos.

- Público Objetivo: Nos dirigimos hacia un público que **antepone la calidad frente a otros factores.**

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. Aunque siempre intentando adaptarse, en la medida de lo posible, a todos nuestros clientes.

- Gama de **precios: Media-alta**

Estrategia publicitaria:

- Redes Sociales: Instagram, Facebook...
- Presencia en varios portales culinarios: Tripadvisor...
- Anuncios en la localidad de Teruel: Barreras publicitarias, cadenas de radio...
- "Boca-Oreja"

SITUACIÓN FINANCIERA:

Una vez explicado el funcionamiento del restaurante, vamos a concluir este proyecto analizando la situación financiera:

Se han planteado dos situaciones, para la compra del local, cuya única diferencia era el número de años en el cual completábamos la compra del local, esta diferencia de años, conlleva un aumento en el precio, debido a los intereses, pero aún así hemos elegido la opción que nos permitía devolver en 20 años, ya que ese aumento en el precio de los intereses no nos suponía un problema, y nos permitía superar con mayor facilidad, cualquier situación adversa, que pudiese llegar:

Ante esta situación, nos decidimos **a llevar a cabo la segunda opción**, ya que a pesar de que los resultados están siendo favorables, no sabemos si puede pasar algo en el futuro que nos haga disponer de más liquidez.

Del análisis de los estados financieros realizados podemos destacar:

- Alto peso del inmovilizado material, respecto al activo total
- Alto peso del efectivo, respecto al activo corriente
- Alto nivel de financiación ajena, lo cual supone una fórmula arriesgada pero que puede traer mejores resultados ya que mantienes tu capital para otro tipo de inversiones y alivia el esfuerzo que representa depender de sus capitales propios

- Crecimiento a base de fondos propios, ya que hay un aumento del patrimonio neto acompañado de una disminución del pasivo
- Aumento regular del volumen de ventas
- Aumento del EBITDA

Viendo el **resultado del ejercicio** vemos que la sociedad estudiada ha **duplicado este valor en tan solo 2 años**, lo cual nos muestra que nos encontramos ante una **empresa rentable, que genera beneficio y con expectativas de mejora**.

En función de los datos pasados, se ha estimado un **aumento de las ventas gradual**, lo que conlleva un aumento de los gastos variables, que a priori parece realista y nos muestra una imagen fiel de lo que puede pasar en el futuro en condiciones normales.

El **endeudamiento** con el que cuenta la empresa se liquidaría en 2025, sin contar el nuevo préstamo a 20 años que vamos a coger, el cual se liquidará al completo en 2039. El **EBITDA de la sociedad puede soportar con garantías, las deudas que ya tiene la sociedad y el préstamo que vamos a obtener**, ya que el año que más se parecen estos valores, el EBITDA sigue siendo 11.000€ superior. Esta **inversión va a suponer una disminución clara en el resultado** del ejercicio durante varios años, pero luego **nos va a suponer un alivio en la carga del arrendamiento**, y como **según nuestros estudios se puede hacer frente a dicho gasto, sin poner en riesgo la estructura financiera de la sociedad** pensamos que es una **operación muy interesante**, no solo por ahorrarnos el alquiler una vez que pasen estos 20 años, sino que además la **propiedad del local pasará a la sociedad**, pudiendo venderla y obtener un rédito del local.

El **VAN** lo hemos comparado con la rentabilidad que ofrece el bono a español a 20 años ya que es el periodo que dura nuestra inversión, y como vemos obtenemos un **VAN muy superior a la inversión**. Es decir, **cubriríamos esa inversión en los 20 años que dura la amortización** del préstamo, y además empezariamos a obtener beneficios a partir del décimo año. Esto significa, que según nuestros cálculos **en 10 años ya estaría cubierta la inversión al completo**. A la vista de estos datos, la inversión parece más que **rentable**.

En definitiva, viendo los resultados que arroja la empresa, dando beneficios año a año, y con una cuenta de pérdidas y ganancias que se supera cada año, sumado a que la empresa puede hacer frente a las deudas que va a adquirir, la posición del restaurante respecto a la competencia, el modelo de vida de la sociedad española, y la alta demanda del sector turístico en la ciudad de Teruel, junto con los buenos resultados arrojados por el análisis de la recuperación de la inversión, la operación parece viable y rentable; por lo que nuestra conclusión es que esta operación **SI** que debería llevarse a cabo

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Investigación de mercados*. MC Graw Hill.
- Amat Salas, O. (2008). *Análisis de los Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Gestión 200, SA.
- Amian, C. G. (2008). *Macroeconomía*. MCGRAW-HILL.
- Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.
- Bernanke, B., & Abel, A. (2004). *MACROECONOMÍA*. ADDISON-WESLEY.
- Brealey, R. A. (1999). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill Education (ISE Editions).
- Diez, E. G. (2008). *Manual práctico de contabilidad financiera*. PIRÁMIDE.
- Dornbusch, R. (2016). *Macroeconomía*. McGraw-Hill.
- ECOEMBES. (05 de 06 de 2020).
https://www.ecoembes.com/es?gclid=CjwKCAjw_qb3BRAVEiwAvwq6VknGE3cdCLCa-SirHamL-srF0ihT-50Ox6EegZy-uwZag-3KQJ67whoCkA8QAvD_BwE.
- Frank, R. H. (1992). *Microeconomía y conducta*. Mcgraw Hill Editorial.
- Grande Esteban, I. (2006). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC.
- Hair, J. F. (2014). *Investigación de mercados : en un ambiente de información digital*. McGraw-Hill.
- Javier, F., Álvarez Carriazo, J., & González, F. (2011). *Contabilidad de Sociedades*. Centro de Estudios Financieros.
- Krugman, P. R. (1953). *Economía internacional : teoría y política*.
- Krugman, P. R. (1953). *Microeconomía : introducción a la economía*.
- Krugman, P. W., & Kathryn, G. (2013). *Essentials of Economic, Second Edition*. Editorial Reverté, S.A.
- López Gandía, J. V. (2019). *Curso de prevención de riesgos laborales*. Tirant lo Blanch.
- López, A. d. (2006). *Valoración financiera*. CENTRO DE ESTUDIOS RAMON ACERES.
- Mankiw, N. (2000). *Principios de macroeconomía*. McGraw-Hill.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno Mullons, J. (1995). *Marketing Estratégico Para Empresas de Servicios*. Diaz de Santos.
- Martínez Gómez, V. (2010). *Economía mundial*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Mateo Ronco, A., Sergio, M., & Fernando, P. (2013). *ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: SUPUESTOS PRÁCTICOS*. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALENCIA.
- Montoya Melgar, A. (2019). *Derecho del trabajo*. Tecnos.

- Musoles, M. B. (2020). *Matemática de las operaciones financieras : teoría y práctica*. PARANINFO.
- Myro, R., & García Delgado, J. (2019). *Lecciones de Economía Española*. Civitas.
- Ortega Martínez, J. (2006). *Análisis de Estados Financieros. Teoría y Aplicaciones*. Desclée De Brouwer.
- Pascual, J. G. (2018). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera :* PIRAMIDE.
- Pereira, F. B. (1999). *Macroeconomía intermedia*. MCGRAW-HILL.
- Pindyck, R. S. (2011). *Microeconomía*. PRENTICE HALL.
- Puig, X. (2008). *MATEMÁTICA FINANCIERA Y ESTADÍSTICA BÁSICA: CÁLCULOS FINANCIEROS Y CONOCIMIENTOS ESTADÍSTICOS BÁSICOS*. PROFIT EDITORIAL.
- QUIROS, L. B. (s.f.).
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/01/07/5a4e0b65ca4741117e8b4579.html>.
- Requeijo Gonzalez, J., & Emilio Martin, J. (2019). *INDICADORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS*. SANZ Y TORRES.
- Rivera Vilas, L. M. (2016). *Creación y lanzamiento de nuevos productos en la empresa*. UNOVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA.
- Rivera, L. M. (2013). *Decisiones en marketing: cliente y empresa (1a. ed.)*. UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA.
- Rodriguez Escudero, A., & Munuera Aleman, J. (2012). *Estrategias de Marketing*. ESIC EDITORIAL.
- SA, E. E. (s.f.). <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>.
- Santesmases Mestre, M. (2009). *DYANE. Versión 4 : diseño y análisis de encuestas en investigación social y*. PIRAMIDE.
- Seder, R. (24 de 06 de 2020). <https://www.centrohistoricoteruel.com/>.
- Serrabi Ruiz, F. (2018). *MUEVE TUS AHORROS Y GÁNATE UN SUELDO*. ESPASA LIBROS SLI.
- Soriano, J., Torrents, J., García, M., & Viscarri, J. (2012). *ECONOMÍA DE LA EMPRESA*. UPC GRAU.
- Sowell, T. (2013). *Economía básica: Un manual de economía escrito desde el sentido común*. DEUSTO.
- Suárez Suárez, A. S. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Grupo Anaya Publicaciones Generales.
- Varela, M. A. (2016). *Contabilidad financiera superior*. Pirámide.
- Velasco Murviedro, J., & Casaries Ripol, C. (2019). *CIVITAS: POLÍTICA ECONÓMICA ESPAÑOLA. LECCIONES*. ARANZADI.

Vilas, L. M. (2013). *Decisiones en marketing : cliente y empresa*. Editorial Universitat Politècnica de València.

VV.AA. (2019). *INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS*. MCGRAW HILL.