



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

## Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan estratégico en la empresa Fórum Mare Nostrum para  
la comercialización y puesta en marcha de un restaurante

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Miró Úbeda, Beatriz

Tutor/a: Golf Laville, Emilio Jesus

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

---

## PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FÓRUM MARE NOSTRUM PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN RESTAURANTE.

### Resumen:

Este trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal la realización de un plan estratégico para abordar uno de los objetivos principales que tiene la empresa actualmente. Este trabajo va a estar enfocado en la comercialización y puesta en marcha de un restaurante en el complejo residencial Fórum Mare Nostrum.

Fórum Mare Nostrum es una comunidad residencial dirigida a personas mayores que tienen un estilo de vida independiente. Este concepto de residencia ha sido diseñado para que se pueda disfrutar de una vida saludable y segura gracias a su amplia oferta de ocio y cultura, instalaciones, actividades sociales y la calidad de sus servicios asistenciales y sanitarios.

Para desarrollar este plan estratégico, se llevarán a cabo los siguientes apartados: en primer lugar, análisis de la situación actual de la empresa en la que se abordarán temas relacionados con la descripción de esta, su misión, visión y valores, y las estrategias seguidas hasta la fecha. En segundo lugar, se realizará un diagnóstico de la situación, en el que se hará tanto un análisis interno como externo para poder obtener la matriz DAFO y así poder formular nuevas estrategias. Seguidamente se llevará a cabo un plan de marketing a través de la realización del marketing mix y un plan de ventas para estimar las ventas que se puede llegar a obtener. Por último, se realizará un plan de acción y presupuestos para evaluar la capacidad económica y financiera de la empresa.

### Palabras claves:

Plan estratégico; Comercialización; Plan de Empresa; Restaurante, Innovación en servicios.

---

## STRATEGIC PLAN IN THE COMPANY **FORUM MARE NOSTRUM** FOR THE COMMERCIALIZATION AND START-UP OF A **RESTAURANT**.

### **Abstract:**

This Bachelor's Degree Final Project has as main objective the realization of a strategic plan to address one of the main objectives that the company currently has. This work will be focused on the commercialization and start-up of a restaurant in the residential complex Forum Mare Nostrum.

Forum Mare Nostrum is a residential community aimed at elderly people who have an independent lifestyle. This residence concept has been designed so that you can enjoy a healthy and safe life thanks to its wide range of leisure and culture, facilities, social activities and the quality of its healthcare services.

To develop this strategic plan, the following sections will be carried out: first, analysis of the current situation of the company in which issues related to the description of this, its mission, vision and values will be addressed, and strategies to date. Secondly, a diagnosis of the situation will be made, in which both an internal and external analysis will be made in order to obtain the SWOT matrix and thus be able to formulate new strategies. Then a marketing plan will be carried out through the realization of the marketing mix and a sales plan to estimate the sales that can be obtained. Finally, an action plan and budgets will be made to assess the economic and financial capacity of the company.

### **Keywords:**

Strategic plan; Commercialization; Business plan; Restaurant; Innovation in services.

---

## PLA ESTRATÈGIC EN L'EMPRESA FÒRUM MARE NOSTRUM PER A la COMERCIALIZACIÓ I POSADA EN MARXA D'UN RESTAURANT.

### Resum:

Aquest treball de Fi de Grau té com a objectiu principal la realització d'un pla estratègic per a abordar un dels objectius principals que té l'empresa actualment. Aquest treball estarà enfocat en la comercialització i posada en marxa d'un restaurant en el complex residencial Fòrum Mare Nostrum.

Fòrum Mare Nostrum és una comunitat residencial dirigida a persones majors que tenen un estil de vida independent. Aquest concepte de residència ha sigut dissenyat perquè es pugui gaudir d'una vida saludable i segura gràcies a la seua àmplia oferta d'oci i cultura, instal·lacions, activitats socials i la qualitat dels seus serveis assistencials i sanitaris.

Per a desenvolupar aquest pla estratègic, es duran a terme els següents apartats: en primer lloc, anàlisi de la situació actual de l'empresa en la qual s'abordaran temes relacionats amb la descripció d'aquesta, la seua missió, visió i valors, i les estratègies seguides fins hui. En segon lloc, es realitzarà un diagnòstic de la situació, en el qual es farà tant una anàlisi interna com extern per a poder obtenir la matriu \*DAFO i així poder formular noves estratègies. Seguidament es durà a terme un pla de màrqueting a través de la realització del màrqueting mix i un pla de vendes per a estimar les vendes que es pot arribar a obtenir. Finalment, es realitzarà un pla d'acció i pressupostos per a avaluar la capacitat econòmica i financera de l'empresa.

### Paraules claus:

Pla estratègic; Comercialització; Pla d'empresa; Restaurant; Innovació en servicis.

## Tabla de contenidos

Índice de tablas .....	6
Índice de imágenes.....	6
Índice de figuras .....	7
1.Introducción .....	8
1.1 Objetivo .....	9
1.2 Motivación .....	9
2.Análisis de la situación actual.....	10
2.1 Descripción de la empresa .....	10
2.2 Historia de la empresa .....	11
2.3. Misión, visión y valores de la empresa.....	11
2.4. Estrategias seguidas por la empresa hasta la fecha.....	12
3.Diagnóstico de la situación actual.....	13
3.1 Análisis externo .....	13
3.1.1 Análisis del macroentorno .....	13
3.1.1.1 Análisis PEST .....	14
3.1.1.2 Perfil Estratégico del Entorno .....	21
3.1.1.3 Tabla resumen: amenazas y oportunidades .....	23
3.1.2 Análisis del microentorno .....	24
3.2 Análisis Interno.....	35
3.2.1 Identificación de los recursos.....	36
3.2.2 Identificación de las capacidades de la empresa .....	37
3.2.3 Perfil estratégico de la empresa: Evaluación de los recursos y capacidades.....	39
3.2.4 Tabla resumen: fortalezas y debilidades.....	41
4.Diagnóstico de la situación: análisis DAFO.....	43
5.Plan de marketing .....	46
5.1 Marketing estratégico .....	46
5.1.1 Segmentación.....	47
5.1.2 Targeting .....	47
5.1.3 Posicionamiento.....	48
5.2. Marketing operativo .....	49

---

6. Plan de ventas .....	55
6.1 Mercado .....	55
6.1.1 Mercado objetivo .....	55
6.1.2 Mercado potencial .....	55
6.2 Previsión de ventas .....	56
6.3 Coste de elaboración de cada menú .....	58
7. Plan económico-financiero .....	60
7.1 Presupuesto de capital .....	60
7.2 Amortizaciones .....	62
7.3 Cuenta de resultados .....	63
7.4 Balance de situación .....	65
8. Conclusión .....	68
Bibliografía .....	70

## Índice de tablas

TABLA 1: PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	22
TABLA 2: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	23
TABLA 3: CRITERIO PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU TAMAÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	25
TABLA 4: ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR 682, EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI.....	27
TABLA 5: VENTAS EN FUNCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI .....	27
TABLA 6: RENTABILIDAD DE LOS AÑOS 2019, 2018 Y 2017 DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI .....	28
TABLA 7: TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS AÑOS 2019 Y 2018 DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI .....	29
TABLA 8: PROMEDIO DE INMOVILIZADO Y EXISTENCIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI.....	30
TABLA 9: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	33
TABLA 10: PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	41
TABLA 11: FORTALEZA Y DEBILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	43
TABLA 12: ANÁLISIS DAFO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	46
TABLA 13: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE .....	56
TABLA 14: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE .....	56
TABLA 15: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE .....	57
TABLA 16: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	57
TABLA 17: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	58
TABLA 18: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	58
TABLA 19: EJEMPLO ESCANDALLO MENÚ EJECUTIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	59
TABLA 20: INGRESOS POR MENÚ EN ESCENARIO REALISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	59
TABLA 19: PLAN DE INVERSIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	61
TABLA 20: PLAN DE FINANCIACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	62
TABLA 21: AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	63
TABLA 22: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO A L/P. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	63
TABLA 23: CUOTAS DE AMORTIZACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	63
TABLA 24: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	64
TABLA 25: GASTOS DE PERSONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	65
TABLA 26: BALANCE DE SITUACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	66
TABLA 29: VAN Y TIR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	66
TABLA 30: DATOS ELABORACIÓN VAN Y TIR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	67

## Índice de imágenes

IMAGEN 1: LOGOTIPO EMPRESA .....	10
IMAGEN 2: EXTERIORES FÓRUM MARE NOSTRUM .....	11
IMAGEN 3: 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ISO (9001:2015, 2020) .....	25
IMAGEN 4: VARIABLES MARKETING MIX. FUENTE: (SUMUP, S.F.).....	50
IMAGEN 5: MENÚ EJECUTIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	51
IMAGEN 6: MENÚ DEGUSTACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	52
IMAGEN 7: MENÚ DEGUSTACIÓN PLUS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	53

---

## Índice de figuras

FIGURA 1:EVOLUCIÓN DEL DÉFICIT PÚBLICO DE ESPAÑA. FUENTE: INE .....	15
FIGURA 2: TASA DE REEMPLAZO DE ESPAÑA Y EL RESTO DE PAÍS. FUENTE: OCDE.....	16
FIGURA 3: EVOLUCIÓN PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB) EN ESPAÑA DE 20011 A 2021. FUENTE: DATOSMACRO .....	17
FIGURA 4:VARIACIÓN DE LA MEDIA ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO (IPC) EN ESPAÑA DE 2005 A 2021. FUENTE: STATISTA (FÉRNANDEZ, 2022) .....	18
FIGURA 5:TASA DE PARO POR SEXO Y EDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA EN 2021. FUENTE: EPA (ENCUESTA POBLACIÓN ACTIVA) .....	19
FIGURA 6:PIRÁMIDE DE POBLACIÓN EN ESPAÑA EN 2021. FUENTE: INE.....	20
FIGURA 7: EVOLUCIÓN DEL TIEMPO MEDIO DIARIO DESTINADO A NAVEGAR POR INTERNET EN ESPAÑA DE 2000 A 2021. FUENTE: STATISTA .....	21
FIGURA 8: POBLACIÓN QUE USA INTERNET (EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES). FUENTE: INE.....	21
FIGURA 9: FACTURACIÓN CIUDAD PATRICIA. FUENTE: SABI.....	31
FIGURA 10: FACTURACIÓN CIUDAD PATRICIA. FUENTE: SABI.....	31
FIGURA 11: PRINCIPALES COMPETIDORES LOCALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	33
FIGURA 12: PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	34
FIGURA 13: PRINCIPALES COMPETIDORES INTERNACIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	34
FIGURA 14: MAPA DE SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	35
FIGURA 15: MAPA DE POSCIONAMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	49



---

## 1.Introducción

En este trabajo se pretende hacer un análisis estratégico de la empresa Fórum Mare Nostrum, que es una empresa que se dedica al sector de las residencias de la tercera edad y está situada en la Costa Blanca, más concretamente, en el municipio de Alfaz del Pi. Esta idea surge de la necesidad de incorporar un restaurante al complejo residencial. Así pues, para lograr el objetivo de crear un restaurante atractivo tanto para los residentes como para personas ajenas, se van a llevar a cabo los siguientes apartados. En primer lugar, se va a realizar una descripción de la empresa dónde se incluirá la descripción de la empresa, se hará una breve explicación sobre la historia de la empresa, además se explicará cuál es la misión visión y objetivos, y se mencionarán las principales estrategias que ha seguido la empresa hasta la actualidad.

A continuación, se va a realizar el análisis externo dónde se obtendrán las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa. Para ello, este apartado se dividirá en dos secciones, en primer lugar se realizará el análisis del macroentorno a través de la herramienta llamada PEST dónde se analizan los factores político-legal, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan al entorno de la empresa y en segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de microentorno a través de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter en el que se analizará la competitividad de su empresas en el mercado a través de cinco factores: Nuevos competidores, competidores actuales, productos sustitutivos, proveedores y clientes. Tras finalizar el análisis externo, se proseguirá con el análisis interno, dónde se obtendrán las fortalezas y debilidades a través de la identificación de los recursos y capacidades de la empresa. Gracias al diagnóstico de situación realizado, se llevará a cabo el análisis DAFO que engloba debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y se formularán las estrategias de: supervivencia, reorientación, defensivas y ofensivas.

Para poder completar objetivo de este proyecto, se proseguirá con un pequeño plan de marketing en el que se profundizará en el marketing estratégico que se basará en tres pilares fundamentales: segmentación, targeting y posicionamiento y marketing operativo que a través del marketing mix, se encargará de cuatro variables relacionadas con la actividad de la empresa: producto, precio, distribución y comunicación.

El siguiente paso que se va a realizar es un plan de ventas básico para hacer una estimación de las ventas que se puede llegar a generar. Para ello se llevará a cabo un estudio del mercado objetivo, mercado potencial y previsión de ventas.

En este apartado de introducción se va a incluir los objetivos que se tienen para poder cumplir con las expectativas generadas y la motivación que ha llevado a efectuar este trabajo.

En la última parte del trabajo, se realizará un plan económico simple que abarcará el presupuesto de capital, las amortizaciones, la cuenta de resultados y el balance de situación.

El proyecto finalizará con unas conclusiones finales que se habrán obtenido a través del estudio previo.

---

## 1.1 Objetivo

El objetivo principal de este proyecto es llevar a cabo un Plan Estratégico en la empresa Fórum Mare Nostrum para poder entender mejor la empresa y con ello, analizar la viabilidad de llevar a cabo la comercialización y puesta en marcha de un restaurante.

A parte del objetivo principal, los objetivos secundarios más relevantes son:

- Analizar la situación actual del negocio.
- Detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un análisis de situación.
- Diseñar un plan de marketing, que dé a conocer el negocio.
- Realizar una previsión de ventas realista y que se adecúe a los objetivos.
- Diseñar un plan de acción y presupuesto para asegurar un negocio rentable.

## 1.2 Motivación

El principal fundamento que ha motivado la realización de este proyecto es la posibilidad de aplicar todos los conocimientos aprendidos a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas. Asimismo, he elegido esta empresa ya que está muy ligada con el campo del turismo puesto a que más del 70% de sus residentes son de origen extranjero y esta circunstancia me ha permitido poder aplicar y tener en cuenta aspectos estudiados en el grado de Turismo.

Por último, la oportunidad de poder plasmar todos los conocimientos teóricos adquiridos en un caso real me ha permitido aprender mucho tanto a nivel profesional como a nivel personal.

---

## 2. Análisis de la situación actual

En este apartado se va a llevar a cabo una presentación y análisis de la empresa Fórum Mare Nostrum sobre la que se va a realizar el plan estratégico.

### 2.1 Descripción de la empresa

Fórum Mare Nostrum es un complejo residencial adaptado a personas de la tercera edad que busquen un estilo de vida independiente, seguro y saludable. El complejo destaca por ofrecer una atención personalizada para cada cliente, además de tener unos profesionales comprometidos con la empresa y unas instalaciones muy completas y equipadas donde permite a los residentes sentirse como en casa.



IMAGEN 1: LOGOTIPO EMPRESA

Este complejo está formado por un conjunto de 233 viviendas divididas en 9 bloques. Además, tiene un edificio central donde se encuentran algunos de los servicios más relevantes que ofrece este complejo. Entre ellos destacan: Recepción, centro médico, salón de estar, salón multiusos, sala de televisión, sala de exposiciones, biblioteca, sala de internet, gimnasio, piscina climatizada, centro de peluquería y estética, spa con hidroterapia, baño turco, jacuzzi y sauna, terrazas, solárium y sala de culto religiosos. Además, en las zonas de exterior tienen parkings subterráneos y en superficie, amplias zonas ajardinadas, dos piscinas exteriores, minigolf, recarga de coche eléctrico e invernadero.

Fórum Mare Nostrum se encuentra en la Costa Blanca, más concretamente en la localidad de Alfaz del Pi, provincia de Alicante. Tiene una muy buena localización ya que se encuentra a tan sólo 5 kilómetros de Benidorm, a 4 kilómetro de Altea y a 40 de Alicante. Gracias al microclima que hay en la Costa Blanca, Alfaz del Pi es una de las zonas para residentes extranjeros más importante en España. Este clima es muy atractivo para todos los ciudadanos de Europa.



IMAGEN 2: EXTERIORES FÓRUM MARE NOSTRUM

La empresa cuenta con un total de 22 trabajadores: 3 trabajadores en el área de dirección, 5 trabajadores encargados de cubrir el mantenimiento de las instalaciones, 4 trabajadores encargados de la recepción, 3 trabajadores en el área comercial, 1 trabajador encargado del servicio de postventa, 4 trabajadores en el área de administración y por último, 2 trabajadores en el departamento legal.

## 2.2 Historia de la empresa

La empresa inició su actividad en el 2001. Fórum Filatélico, empresa de inversión destinada a la compraventa de sellos en España, creó esta empresa como una de sus líneas de negocio. Pero en 2006 fue acusada por estafa piramidal, blanqueo de capitales, insolvencia punible y administración desleal y acabó siendo intervenida y condenada. Tras la quiebra de Fórum Filatélico, esta empresa pasó a manos del estado y en 2017, el actual propietario junto con otro socio la adquirieron a través de la Sareb. En 2019 uno de los dos socios adquirió el 50% del otro socio, quedándose con el 100% de la propiedad. En 2021, el socio vendió los activos de la empresa a cambio de quedarse con la gestión de Fórum Mare Nostrum y actualmente está inmersa en un proceso de crecimiento y búsqueda de inversores para construir en torno a 10 complejos similares en toda la geografía española.

## 2.3. Misión, visión y valores de la empresa

Los conceptos misión, visión y valores de una empresa son conceptos distintos a pesar de que estén muy relacionados entre sí y es por ese motivo, que se suelen analizar juntamente. Es muy importante desarrollar de forma correcta estos conceptos ya que permitirán la creación de objetivos nuevos e innovadores. (Daniel Martínez Pedros, 2012)

La misión de la empresa Fórum Mare Nostrum consiste en el acompañamiento y el alargamiento de la calidad de vida del residente.

La visión es cambiar el paradigma de la vida independiente en la tercera edad o audiencia Senior, dotándolos de servicios que mejoren su calidad de vida. Para ello, en cada promoción se

---

profesionalizan servicios y se colabora con nuevos especialistas en mejorar el bienestar y salud de los clientes, de modo que puedan tener todas sus necesidades de salud, seguridad y entretenimiento cubiertas.

Los valores que definen la empresa Fórum Mare Nostrum son: Humanidad, comunidad, buena vida y progreso. La **humanidad**, trabajando por y para el bienestar de las personas, la **comunidad**, siendo un buen vecino con el resto y uniéndose a partners que aporten valor, la **buena vida**, porque esta se puede disfrutar también con 70 años y puede ser accesible y el **progreso**, buscando soluciones tecnológicas, de habitabilidad y de entretenimiento que puedan asegurar el mejor estilo de vida.

## 2.4. Estrategias seguidas por la empresa hasta la fecha

Fórum Mare Nostrum es una empresa que busca aumentar el nivel de ventas, ser reconocido mundialmente y hacer sentir a sus residentes como en su propia casa. Para ello, estos últimos años está llevando una serie de estrategias para poder cumplir y satisfacer todas sus necesidades y las de sus residentes. Entre las estrategias más relevantes destacan:

1. Plan de expansión: búsqueda de inversores para construcción y explotación de otros centros en España (entre 6 y 10)

2. Plan de mejoras en el centro para incrementar el valor del complejo: se ha hecho una inversión económica para aumentar el estándar de calidad del complejo. Con ello se ha conseguido que el target de cliente sea de un poder adquisitivo mayor y también aumentar considerablemente el precio que los clientes pagan por residir en el complejo. Las mejoras se han concentrado en dos aspectos fundamentales:

- Aumentar y mejorar la oferta de servicios (restaurante, centro médico, parafarmacia, ...)
- Mejorar los apartamentos con unas reformas integrales que incluyen renovación de cocina y baños, suelos, ventanales, ...

3. Plan de marketing y comunicación (principalmente online) para dar a conocer el complejo y captar más clientes. El plan de marketing ha incluido el rebranding (búsqueda de una nueva marca comercial)

---

### 3. Diagnóstico de la situación actual

En este apartado se va a realizar el análisis interno y externo de la empresa Forum Mare Nostrum y, por consiguiente, un diagnóstico de la situación. En primer lugar, se va a llevar a cabo el análisis interno de Fórum Mare Nostrum, identificando los recursos y las capacidades que posee en las áreas funcionales de la empresa. Posteriormente, se realizará el análisis externo, a través del análisis del microentorno y del macroentorno y utilizando varias herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST, que nos ayudarán a ver las amenazas y oportunidades que tiene esta empresa. Finalmente, se realizará el diagnóstico de la situación a través de la herramienta del DAFO, que nos ayudará a obtener las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades ya analizadas.

#### 3.1 Análisis externo

A continuación, se va a realizar el análisis externo de la empresa Fórum Mare Nostrum. En este apartado, se va a poder observar las diferentes influencias positivas y negativas que ejercen las variables externas para así poder decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Para llevar a cabo el análisis externo de la empresa, resaltan dos análisis:

- Análisis de macroentorno o entorno general  
Se utiliza para definir las influencias externas que van a tener impacto indirecto sobre la empresa. Además, la empresa no puede ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.
- Análisis de microentorno o entorno específico  
Se utiliza para definir aquellas influencias externas pero cercanas a la empresa, que ejercen un impacto directo sobre la empresa.

A través de distintas herramientas que se van a utilizar en este apartado se van a obtener las amenazas y oportunidades que afectan a esta empresa. (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

##### 3.1.1 Análisis del macroentorno

Para hacer el análisis del macroentorno se va a llevar a cabo dos técnicas: el PEST y el Perfil Estratégico. Lo que se pretende obtener a través de estas dos técnicas es:

- Obtención de las diferentes influencias externas que tendrán impacto sobre la organización de la empresa Fórum Mare Nostrum.
- Tasación de las influencias sobre la rentabilidad de la empresa.

- Decisión de medidas convenientes para el desarrollo favorable del proyecto.

A través del análisis PEST se obtendrán las distintas amenazas y oportunidades y mediante el Perfil Estratégico se resumirán y concretarán los resultados obtenidos del PEST.

### 3.1.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST es un estudio de los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que influyen a una empresa. Es una herramienta que se encarga de indagar y definir los factores generales que afectan a la empresa. El principal objetivo de este análisis es determinar qué variables afectan a la sociedad para poder establecer estrategias convenientes y eficaces.

Las funciones principales que tiene el análisis PEST son (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012):

- Perfeccionar la labor directiva: Cuanto más se conoce el entorno de la empresa, con más facilidad se pueden crear estrategias adecuadas.
- Funcionalidad: Este análisis es una herramienta sencilla que permite obtener resultados óptimos.
- Valorar los riesgos externos: Permite conocer los riesgos que se pueden producir al incorporar algo nuevo a la empresa.

El primer paso para poder llevar a cabo este análisis es delimitar los límites geográficos sobre los que se va a aplicar la técnica. En este caso, cabe destacar que la empresa Fórum Mare Nostrum se encuentra en el municipio de Alfaz del Pi, en la provincia de Alicante, pero un gran porcentaje de sus clientes son procedentes de países nórdicos. Por lo tanto, los límites que se van a aplicar van a ser a nivel Unión Europea.

A continuación, se presentan las cuatro dimensiones que van a ser estudiadas:

- **Político-legal:**

Esta dimensión puede dividirse en dos apartados. El apartado legal que está más relacionado con la ley, la justicia o el derecho y los factores gubernamentales que son todos los factores que están relacionados con el gobierno tanto a nivel local como internacional, pasando por el autonómico, el nacional y la Unión Europea.

En primer lugar, cabe mencionar que el gobierno actual en España está formado por una coalición entre el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) y Unidas Podemos. Este tipo de gobierno produce cierta **inestabilidad política** en el país debido a la posesión una mayoría débil que le dificulta la toma de decisiones.

En segundo lugar, la **crisis del Covid-19** ha obligado al gobierno a elaborar leyes y debido a la coalición de gobierno, se han producido dificultades a la hora de tomar decisiones. Para poder llevar a cabo nuevas leyes durante esta crisis, el gobierno se ha visto obligado a apoyarse en grupos políticos como los nacionalistas vascos o los catalanes. Siendo este un claro síntoma de inestabilidad en el gobierno.

Siguiendo con el tema de la pandemia, cabe destacar que el **déficit público** se ha visto muy perjudicado durante este último año. El gasto descontrolado hace que sea imposible un ajuste de las cuentas. Según datos del FMI, si se comparan los gastos de 2012 con los actuales se puede observar cómo los caudales públicos casi se duplican. A pesar de que este se ha reducido un poco respecto al año anterior, sigue suponiendo una amenaza para el país ya que actualmente España es uno de los países con mayor déficit público de toda Europa. Más concretamente, con el apoyo del gráfico que se presenta a continuación, se puede observar como en 2021 el déficit público en España ha llegado a al 6,87% del PIB. Teniendo en cuenta que en el año 2020 se alcanzó un déficit del 10,27% del PIB, es interesante mencionar que, aunque la situación no es favorable, se ha mejorado respecto al año 2020. Según el Ministerio de Hacienda, estas variaciones se deben a que a mediados del año 2020 se produjo una reducción de ingresos de 15.342M de euros y se aumentó el gasto a 27,344M de euros debido a la crisis del Covid-19.

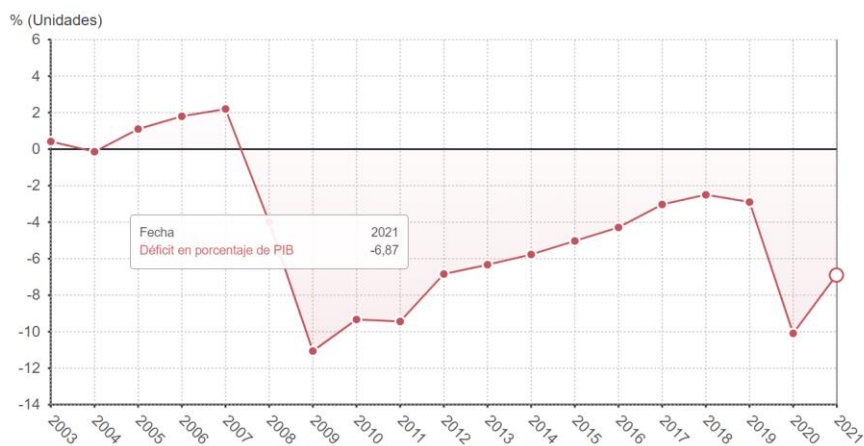


FIGURA 1:EVOLUCIÓN DEL DÉFICIT PÚBLICO DE ESPAÑA. FUENTE: INE

Un aspecto positivo es el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** aprobado por el Parlamento Europeo, que tiene el objetivo de modernizar la economía, aumentar el crecimiento económico y aumentar la creación de empleo tras la crisis del Covid-19. En definitiva, conseguir un crecimiento sostenible de la economía. Este plan va ligado el concepto **NextGenerationEU** que es un instrumento temporal ideado para promover la recuperación, con más de 800.000 millones de euros para toda la UE que ayudarán a reparar los daños económicos y sociales que ha causado la pandemia del Covid-19. Más concretamente, España recibirá 140.000 millones de euros de estos fondos europeos. Esto supone una oportunidad para España, ya que impulsará a las empresas a invertir y mejorar su situación actual.



Otro aspecto que está afectando en la política del país es la **guerra de Rusia frente a Ucrania**. La inflación y el desabastecimiento de gas y petróleo ha puesto en una situación compleja al gobierno de España.

Por último, otro aspecto relevante en este ámbito es la **pensión de jubilación** tanto en España como en el resto de los países europeos. Mientras que en España los trabajadores jubilados cobran una pensión media de 1011€ al mes, hay países como Suecia que tienen pensiones medias más altas llegando a alcanzar los 1500€ al mes. Esto se debe a que España elabora las pensiones en base a la tasa de reemplazo de las pensiones, un concepto que permite calcular el porcentaje que supone la jubilación respecto a los últimos salarios que se ha recibido. Por ejemplo, si una persona cobraba 1000€ y su pensión pública cuando se ha jubilado es de 700€, la tasa de reemplazo de esta persona es del 70%. A continuación, se muestra un gráfico con la tasa de reemplazo de España y el resto de los países.

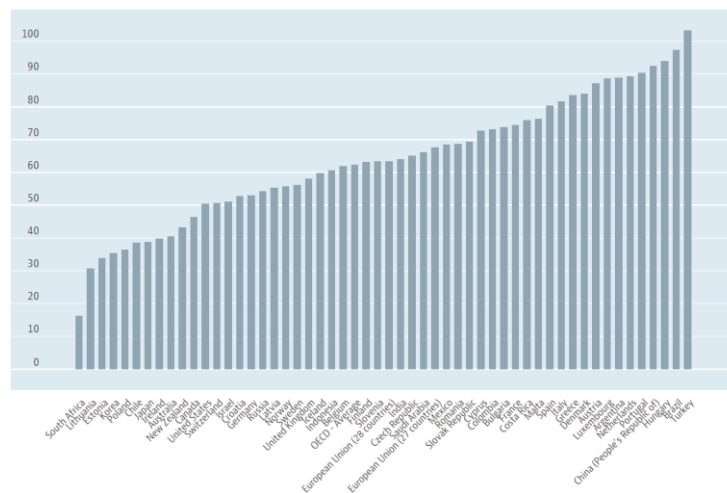


FIGURA 2: TASA DE REEMPLAZO DE ESPAÑA Y EL RESTO DE PAÍS. FUENTE: OCDE

A pesar de que para este proyecto no interesan todos los países que se muestran en el gráfico 2, es importante destacar que España es uno de los países con la tasa de reemplazo más alta del mundo, con un 80%. Otros países que destacar son: Alemania con un 53%, Suiza con un 51%, Suecia y Noruega con un 56%, Francia con un 74%, Italia con un 82%, Grecia con un 84% y Holanda con un 89%.

Además, países como Holanda o Suecia, que ya tienen una pensión pública básica que está en torno a los 1400€ mensuales, tienen la obligación de acogerse a un plan privado. Es decir, combinan la pensión pública con las pensiones privadas o semiprivadas que son impulsadas por las empresas. Esto provoca que este tipo de países tengan de media pensiones mucho más altas que países como España, Italia o Portugal y por consiguiente, deciden pasar sus años de jubilación en países como España teniendo un nivel de vida medio-alto.

- **Económica:**

Esta dimensión abarca generalmente los indicadores macroeconómicos que están relacionados con el poder adquisitivo de los compradores. Esto se debe a que esta dimensión se encarga de determinar cuál es la capacidad de compra y de conocer los factores que van a influir en el patrón de consumo de los individuos.

En primer lugar, se va a hablar de uno de los factores más importantes en esta dimensión, el **PIB**. El Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que plasma el valor monetario que tienen todos los bienes y servicios finales que han sido producidos por un territorio en un periodo de tiempo determinado. Este indicador es muy importante ya que principalmente, se emplea para calcular la riqueza de un país.

De la misma manera que se ha visto en la dimensión político-legal, la **crisis del Covid-19** ha producido una crisis económica a nivel mundial. Esta pandemia ha provocado una paralización en muchos de los sectores económicos como el turismo o la hostelería. Sectores muy influyentes en la economía de España. A pesar de que la economía en España se contrajo un 10,8% en 2020, el último año ha crecido un 5,1% y se prevé que crezca hasta un 7% este año 2022.

Evolución: PIB anual España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2021	1.205.063 M€	5,1%
2020	1.121.948 M€	-10,8%
2019	1.244.375 M€	2,1%
2018	1.203.259 M€	2,3%
2017	1.161.867 M€	3,0%
2016	1.113.840 M€	3,0%
2015	1.077.590 M€	3,8%
2014	1.032.158 M€	1,4%
2013	1.020.348 M€	-1,4%
2012	1.031.099 M€	-3,0%
2011	1.063.763 M€	-0,8%

FIGURA 3: EVOLUCIÓN PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB) EN ESPAÑA DE 2011 A 2021. FUENTE: DATOSMACRO

Otro indicador muy importante en esta dimensión es el **IPC** (Índice de precios de consumo). Este índice se encarga de medir la variación de los precios en un lugar concreto durante un periodo de tiempo determinado. Esta variación durante el año 2021 fue de un 3,1%. Esto es un gran inconveniente, ya que como se va a poder ver en el gráfico que se presenta a continuación este porcentaje no se alcanzaba desde 2011, cuando el IPC se incrementó un 3,2%. Esta diferencia de porcentajes se debe a la subida de precios de los productos básicos como los alimentos, la luz o el gas. Este problema se está agudizando desde finales de 2021

y los primeros meses de 2022, hasta alcanzar la tasa interanual del IPC el 8,7% en el mes de mayo. Obviamente, este encarecimiento general del coste de la vida está teniendo una repercusión sobre los ahorros de los españoles y sobre su renta, que claramente se ha contraído.

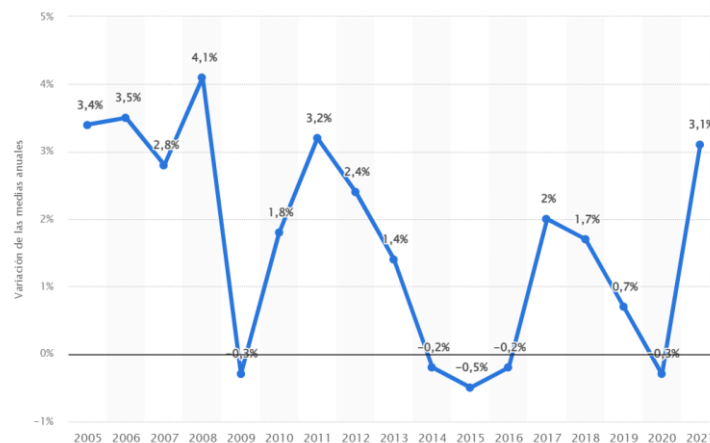


FIGURA 4: VARIACIÓN DE LA MEDIA ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO (IPC) EN ESPAÑA DE 2005 A 2021.  
FUENTE: STATISTA (Férrandez, 2022)

Otro aspecto importante que afecta al país es el empleo. Cuando se habla de empleo se pueden abarcar varios temas como son el desempleo o el salario mínimo interprofesional. En cuanto al **Salario Mínimo Interprofesional**, en el 2022 se ha subido el SMI a 1000 euros mensuales brutos. Esto es un aspecto positivo ya que se ha aumentado un 3,6% respecto al año anterior y esto puede favorecer en el nivel de vida de los empleados.

Por lo que respecta al desempleo, es importante destacar que este tema es uno de los principales problemas que afecta a España desde hace años. Actualmente, España posee un nivel de **desempleo** mayor que el del resto de la Unión Europea con una tasa de paro del 13,65%, que corresponde con 3.174.700 trabajadores desocupados (INE). En la figura 5 se puede observar la tasa de desempleo de la Comunidad Valenciana, segmentado por grupos de género y edad. A través del gráfico aportado por la EPA (Encuesta de Población Activa de las Comunidades Autónomas), se puede observar los niveles de desempleo por edades. El porcentaje de paro que predomina frente al resto son los mayores de 24 años, siendo el rango de gente joven el que mayor dificultad tiene para poder encontrar un puesto de trabajo. Además, otro aspecto importante, es que las mujeres son las que mayor tasa de paro tienen en todos los rangos de edad y esto es lo que provoca la llamada **brecha salarial**. Según el sindicato de Comisiones Obreras, en España esta brecha salarial entre hombres y mujeres es de un 24%, es decir, de media los hombres cobran 5252€ más que las mujeres.

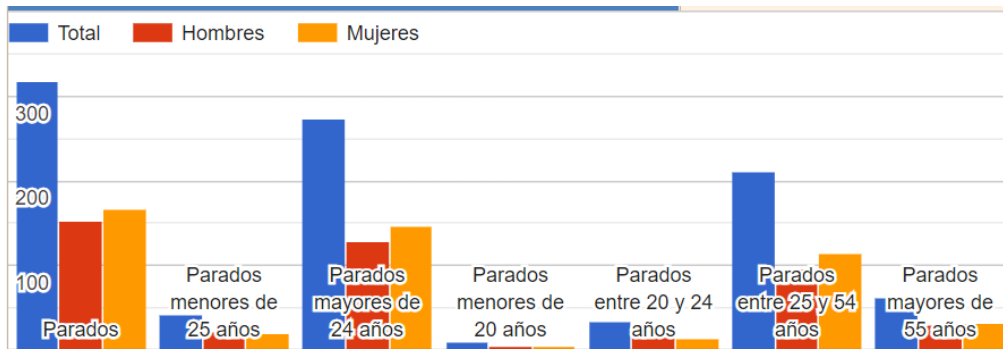


FIGURA 5: TASA DE PARO POR SEXO Y EDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA EN 2021. FUENTE: EPA (ENCUESTA POBLACIÓN ACTIVA)

- **Sociocultural:**

Esta dimensión abarca términos relacionados con la población y la influencia actual y futura que le afecta. Este apartado está asociado a las variables demográficas, socioculturales y medioambientales.

En cuanto a las variables demográficas, según el INE el total de personas que están inscritas en el Padrón en España a fecha de 1 de enero de 2022 es de 47.435.597 habitantes, un 0,1% más, respecto a los datos de 2021. Este crecimiento se debe mayoritariamente al aumento de extranjeros. De hecho, el número neto de españoles se ha reducido 21.920 personas respecto al año anterior. Este descenso se justifica principalmente por dos motivos, uno de los aspectos es la baja **tasa de natalidad**. En 2021 se registró la tasa de natalidad más baja desde que se empezaron a hacer los registros del INE. Lo más negativo es que se prevé que esta tasa siga descendiendo a lo largo de los años. El otro motivo fundamental es la **tasa de mortalidad**, estos últimos años debido a la pandemia, el número de muertes ha aumentado de manera desorbitada. Desde febrero de 2020 la tasa de mortalidad ha aumentado hasta situarse en el 10,4%. Ambos motivos suponen un problema para la sociedad española ya que en un futuro no habrá gente joven para poder sustituir a los habitantes que se retiran del mercado laboral. Esto es una gran amenaza para la población a pesar de que la **esperanza de vida** sigue aumentando de forma favorable a lo largo de estos años.

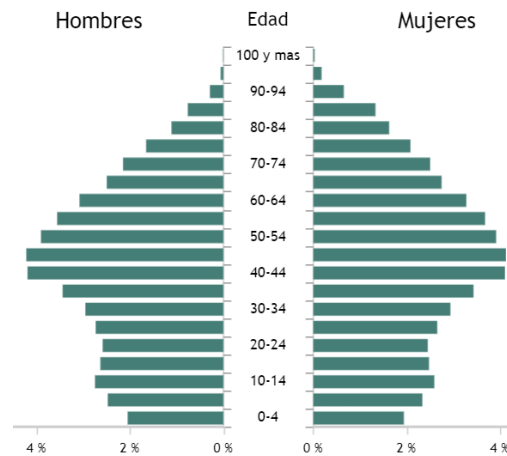


FIGURA 6:PIRÁMIDE DE POBLACIÓN EN ESPAÑA EN 2021. FUENTE: INE

Respecto a las variables culturales, es interesante mencionar la **dimensión y composición de los hogares**. Actualmente la sociedad es más variada y ya no se sigue un mismo guion, es decir, las familias ya no responden a un modelo de familia tradicional. Cada vez hay menor cantidad de matrimonios y mayor inestabilidad familiar. Enlazando con este factor, es importante hacer referencia la **diversidad cultural** que hay hoy en día, hay una gran cantidad de culturas conviviendo en España y esto es un aspecto muy influyente a la hora de diseñar un producto o servicio. Cada cultura tiene percepción de belleza distinto. Estos factores influyen en la toma decisiones del cliente y, por tanto, en la labor de la empresa a la hora de ofrecer un producto o servicio.

Por último, en cuanto a las variables medioambientales, este factor está en auge actualmente. Cada vez la sociedad es más consciente de la importancia que tiene el **medioambiente**, por ello, cada vez hay más normativas para regular los recursos de la naturaleza. En estos momentos, España se encuentra afrontado una transición medioambiental para poder evitar el calentamiento global que perjudica en la calidad y acceso del agua, calidad del aire, pérdida de hábitat y degradación de la tierra o cambios climáticos.

- **Tecnológico:**

Esta dimensión abarca los temas relacionados con la innovación tecnológica que poseen dispositivos o sistemas con el objetivo de aportar ventajas competitivas a la empresa.

Un aspecto clave es el **uso de internet** en la sociedad actual. A través de los gráficos que se muestran a continuación, se puede observar como la evolución del uso de internet ha ido creciendo de manera exponencial hasta día de hoy. En el año 2021 se llegó a superar la media de 3, 5 horas diarias de internet por persona. Además, en el segundo gráfico se puede observar como en el año 2021 un 93, 9% de la población con edad entre 16 a 74 años utilizó internet.

Estas personas suelen utilizar internet para actividades relacionadas con la mensajería instantánea, videollamadas o búsqueda de información.

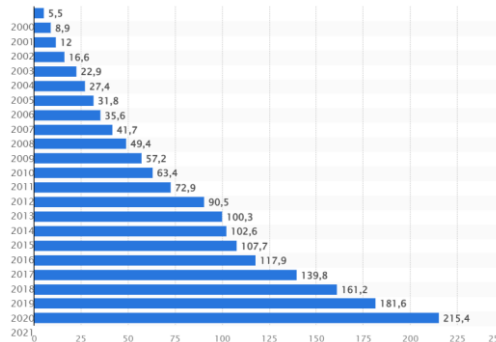


FIGURA 7: EVOLUCIÓN DEL TIEMPO MEDIO DIARIO DESTINADO A NAVEGAR POR INTERNET EN ESPAÑA DE 2000 A 2021. FUENTE: STATISTA

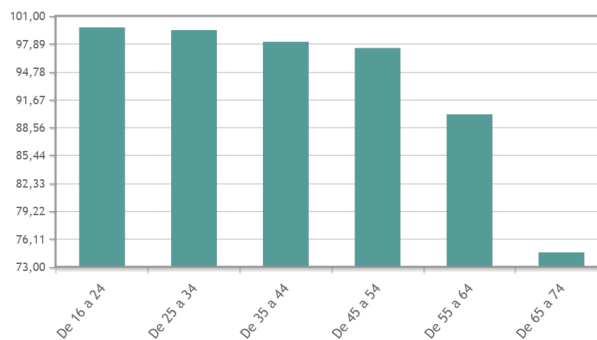


FIGURA 8: POBLACIÓN QUE USA INTERNET (EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES). FUENTE: INE

Otro aspecto interesante es el gasto en I+D que se emplea en España. El gasto en I+D+i y digitalización por parte del Gobierno cada vez es mayor. Más concretamente, en el 2022 se ha producido un aumento del 7,6% respecto al 2021. Según el INE el sector que mayor inversión de I+D+i ha hecho en el último año, son las empresas con un 55,6%, en segundo lugar, con un 26,6% la enseñanza superior y, por último, con un 17,5% la Administración Pública.

### 3.1.1.2 Perfil Estratégico del Entorno

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo principal resumir los puntos clave del análisis PEST. Este apartado se realiza a través de una realización subjetiva de las variables que se han obtenido en cada dimensión del análisis PEST. A continuación, se representa una tabla en la que en las filas de la izquierda se encuentran los factores más importantes del entorno que se han obtenido a través de la realización del análisis PEST y en la cabecera de columna se visualiza las siglas que representan el criterio de evaluación. La evaluación va del 1 al 5. (**Muy Negativo**, **Negativo**, **Indiferente**, **Positivo**, **Muy Positivo**).

		MN	N	I	P	MP
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL</b>	Clima político		X			
	Crisis del Covid-19	X				
	Déficit público		X			
	Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia + NextGenerationEU					X
	Guerra de Rusia frente a Ucrania	X				
	Pensión de jubilación		X			
<b>DIMENSIÓN ECONOMICA</b>	PIB		X			
	Crisis del Covid-19	X				
	IPC	X				
	Salario Mínimo Interprofesional				X	
	Tasa de desempleo		X			
	Brecha Salarial			X		
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>	Tasa de natalidad		X			
	Tasa de mortalidad		X			
	Esperanza de vida					X
	Dimensión y composición de los hogares				X	
	Diversidad cultural				X	
	Medioambiente				X	
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	Uso de internet				X	
	I+D+I				X	

TABLA 1: PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 3.1.1.3 Tabla resumen: amenazas y oportunidades

Por último, se va a realizar una tabla resumen de las distintas dimensiones analizadas en este apartado clasificadas según sean amenazas u oportunidades.

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	1.Inestabilidad del gobierno	1. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia + NextGenerationEU
	2.Crisis del Covid-19	
	3.Déficit público	
	4.Guerra de Rusia frente a Ucrania	
	5. Pensión de jubilación	
DIMENSIÓN ECONÓMICA	6.Crisis del Covid-19	2.Aumento del PIB
	7.Aumento del IPC	3.Aumento del Salario Mínimo Interprofesional
	8.Tasa de desempleo	
	9.Brecha salarial	
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	10.Baja tasa natalidad	4.Aumento de la esperanza de vida
	11.Aumento tasa de mortalidad	5.Dimension y composición de los hogares
		6.Diversidad cultural
		7.Concienciación con el medioambiente
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA		8.Internet
		9.Inversión I+D+I

TABLA 2: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una vez realizada esta tabla, se puede observar cómo hay cierto equilibrio entre las amenazas y las oportunidades. A pesar de que a simple vista se puede observar cómo hay 11 amenazas, se puede apreciar que hay un factor duplicado que afecta a distintas dimensiones. Por lo tanto, hay una suma total de 10 amenazas y 9 oportunidades. Entre las amenazas más importantes, cabe destacar la Crisis del Covid-19 y la alta tasa de paro que hay actualmente en España. Respecto a las oportunidades, destacan el aumento de la esperanza de vida que favorecerá al sector de las residencias de ancianos de este tipo, ya que las personas mayores son autosuficientes durante más años de vida, el crecimiento del PIB respecto al año anterior y la mayor inversión en I+D+I.



---

### 3.1.2 Análisis del microentorno

Tras haber realizado el análisis del macroentorno, se procede a realizar el análisis del microentorno. Este análisis consiste en buscar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Cuando se habla de entorno específico o microentorno se hace referencia a todos los elementos que afectan de manera directa y permanente en la empresa. Este tipo de análisis es muy importante para llevar a cabo las estrategias competitivas de la empresa. Para realizar este análisis se va a utilizar una herramienta conocida como “5 fuerzas de Porter”. Pero, antes de utilizar esta herramienta se llevará a cabo un estudio del sector y una segmentación estratégica para conocer a la competencia y así poder obtener información relevante para el buen funcionamiento de la empresa. (Ardura, 2006)

#### 3.1.2.1 Estudio de sector

A continuación, se procede a realizar una investigación sobre el sector Senior Living para conocer más a fondo la situación actual en la que se encuentra esta empresa. El mercado global Senior Living alcanzó un valor de casi 180.300 millones de € en 2019, con una tasa de crecimiento anual del 8,6% desde 2015. Y se prevé que este mercado crezca a un 9,8% de media hasta 2023 con un valor total de 261.850 millones de € para ese año. En España el Senior Living está en una fase muy introductoria, a pesar de que actualmente más de 14 millones de españoles son mayores de 55 años, según el INE. Los ciudadanos con estas características forman parte de uno de los grupos poblacionales que más gastan en ocio.

La población senior representa hasta el 20% en Europa y, en general, en los próximos treinta años, el número de personas de más de 65 años se duplicará y el de mayores de 85 se triplicará, según adelanta la pirámide poblacional. Actualmente, los seniors extranjeros son los que más demandan este negocio ya que están más acostumbrados a este concepto de viviendas y la costa española es el principal mercado, al ser un destino turístico de referencia (Heredia, 2019).

#### 3.1.2.2 Análisis del entorno específico: Modelo 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis del entorno específico para poder obtener amenazas y oportunidades que afectan al microentorno de la empresa. Se va a utilizar una herramienta llamada Modelo de las 5 Fuerzas de Porter que sirve para que las empresas analicen y midan sus recursos a través de 5 fuerzas: Clientes, Competidores potenciales, Competidores en el sector, Productos sustitutivos y Proveedores. Tras realizar este análisis, las empresas se encontrarán en condiciones favorables para poder determinar estrategias que potencien su actividad.



IMAGEN 3: 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ISO (9001:2015, 2020)

En ambos casos, para realizar un análisis confiable del sector, se ha extraído información del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), con la finalidad de obtener los datos de las empresas que se consideran competidores. SABI es una herramienta Web que contiene información general y cuentas anuales de más de 2,7 millones de empresas españolas y más de 800.000 portuguesas. Para llevar a cabo este análisis, se han obtenido datos económico-financieros de empresas dedicadas a alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia (código CNAE 682) ubicadas en la Comunidad Valenciana. En total, en el sector SABI arroja una cifra de 104.893 empresas activas en 2020. De estas, 9.174 están ubicadas en la Comunidad Valenciana.

Tras realizar la búsqueda y filtrado de los datos, se eliminaron aquellas empresas que no tuvieran todos los datos disponibles, obteniendo un total de 1.455 empresas. Estas empresas se clasificaron por tamaño, en función de la cantidad de empleados, teniendo en cuenta el criterio de clasificación mostrado en la Tabla 3, para así estudiarlas en función de su estructura.

Tamaño	Número de empleados
1	01-09
2	10-19
3	20 - 49
4	55 - 99
5	100 - 199
6	200 - 499
7	500 - 999
8	> 1000

TABLA 3: CRITERIO PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU TAMAÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este caso, los datos no arrojan ningún resultado para empresas de tamaño superior a 5.

- **Competidores actuales en el mercado:**

A continuación, se hace referencia a el poder que tienen los competidores existentes en el sector. Se distinguen dos tipos de competidores:

1. Competidores de producto: Son los competidores que ofrecen un producto distinto, pero satisfacen las mismas necesidades. A estos se les llama productos sustitutivos.
2. Competidores de marca: Son competidores muy directos, ofrecen un producto muy similar y tienen mucha facilidad para ser sustituidos.

En este apartado se analizará la intensidad de la competencia y las características estructurales del sector, dado que, para la mayor parte de las empresas, los movimientos competitivos de una compañía generan un impacto notable, pues, las empresas son mutuamente dependientes. Además, la rivalidad entre competidores aumenta a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad.

Para realizar dicho análisis, se procede a calcular el índice Herfindahl-Hirschman, el cual mide los niveles de concentración existentes en los mercados, es decir, nos permite calcular el número de empresas que operan en el mercado, su capacidad de poder y control en ellos (Galán, J. 2021). Este cálculo se realiza a partir de los datos de las empresas que se obtuvieron a partir de la herramienta SABI, ya que, este valor se obtuvo, sumando a nivel sectorial los cuadrados de sus cuotas de mercado, como se muestra en la siguiente fórmula.

$$IHH = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Donde:

IHH = índice de Herfindahl-Hirschmann

$S_i$  = cuota de participación de mercado de cada empresa

$i$  = empresa  $i$

$n$  = total de empresas en el sector/conjunto de empresas escogidas.

Es importante resaltar que, cuanto mayor sea este índice, mayor nivel de concentración encontraremos y mayor poder de mercado de las empresas operantes. Por el contrario, a medida que se aproxime a cero, los mercados serán menos concentrados, y, por lo tanto, con mayor número de empresas operantes y menor nivel de influencia (Galán, J. 2021) .

IHH	0,005313
-----	----------

TABLA 4: ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR 682, EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI

En este caso, siendo el Índice muy próximo a cero, podríamos decir que se trata de un sector con un bajo nivel de concentración, en el que no existe poder de mercado por parte de las empresas. Sin embargo, este índice toma en cuenta únicamente las cuotas de mercado, representando una medida del grado de concentración general del mismo, sin tener presente que normalmente hay grandes diferencias en la competitividad de las empresas según su tamaño. Para poder analizar esta contingencia, en la siguiente tabla se ha representado la estructura del sector, en función del número de trabajadores de las empresas.

En esta tabla se puede observar que el pequeño número de empresas (3) con mayor tamaño (5), a pesar de representar sólo el 0,21% de las empresas de la muestra, concentran casi el 7,5% de las ventas del sector. Ese mayor peso en ventas se da en todos los tamaños de la muestra, excepto en el de menor tamaño, en el que el 93,75% de las empresas concentran casi el 76% de las ventas.

Tamaño de empresa	Ventas (miles €) 2020	% Ventas	Cantidad de empresas	% Empresas
1	568.011,88 €	75,76%	1364	93,75%
2	66.260,46 €	8,84%	37	2,54%
3	40.279,20 €	5,37%	11	0,76%
4	13.649,25 €	1,82%	2	0,14%
5	55.997,47 €	7,47%	3	0,21%
<b>Total</b>	<b>749.728,47 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>1455</b>	<b>100,00%</b>

TABLA 5: VENTAS EN FUNCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI

Por lo tanto, la estructura del sector matiza levemente los resultados obtenidos a través del IHH, puesto que, si bien la competencia está más concentrada en el tamaño 1, en el que probablemente las empresas estén en un “océano rojo”, donde costes y precios serán los factores fundamentales de su estrategia, en las de mayor tamaño no se llegan a alcanzar cuotas significativas de participación en las ventas, salvo en el caso de las de tamaño 5. Obviamente, el bajo grado de concentración en esos niveles (el número de empresas es sustancialmente bajo), estaría indicando que estas empresas compiten con otro tipo de estrategias, más basadas en la diferenciación y/o segmentación, por ejemplo, a través de la integración de servicios.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

Cuando se habla de nuevos competidores se hace referencia a los competidores potenciales, es decir, empresas que pueden convertirse en competencia para el sector y adueñarse de esa parte del mercado.

Para saber y analizar si el sector está en tendencia creciente o decreciente, se va a realizar un análisis a través de la rentabilidad y crecimiento de las ventas de las empresas del sector. Para ello, se van a utilizar datos de años anteriores obtenidos a través de la herramienta web SABI y así, poder comparar y conocer con más certeza la situación en la que se encuentra el sector CNAE 680 frente a nuevos competidores.

En primer lugar, se va a analizar el atractivo del sector para conocer la intensidad competitiva del sector en un futuro. Esta intensidad va a depender principalmente de la rentabilidad económico-financiera y cómo han evolucionado sus tasas de crecimiento en los últimos años. En el caso de que estas tasas de rentabilidad sean altas, se podrá concluir afirmando que nos encontramos frente a un sector atractivo que, por tanto, puede atraer a nuevos competidores. Por el contrario, si las tasas de rentabilidad son bajas, se puede considerar que el sector no es atractivo para nuevas empresas.

A través de los datos obtenidos del SABI, se ha realizado el cálculo del ROA (retorno sobre los activos, que mide los resultados que generan las empresas en proporción a los activos) y ROI (retorno sobre las inversiones, mide los resultados que se generan a través de los fondos propios) de los años 2019, 2018 y 2017 que nos ayudará a determinar si el sector tiene tendencia creciente o decreciente.

Tamaño	ROA 2019	ROA 2018	ROA 2017	ROI 2019	ROI 2018	ROI 2017
1	2,72%	2,52%	2,29%	3,69%	3,47%	3,18%
2	6,54%	3,44%	5,16%	8,76%	4,70%	6,95%
3	1,13%	1,45%	2,68%	1,57%	2,07%	3,95%
4	1,73%	2,38%	1,45%	2,07%	2,58%	1,57%
5	2,76%	0,29%	1,31%	4,70%	0,53%	2,41%
Total	2,94%	2,47%	2,42%	4,02%	3,42%	3,39%

TABLA 6: RENTABILIDAD DE LOS AÑOS 2019, 2018 Y 2017 DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI

Como se puede observar en la tabla 6, la rentabilidad económica ROA no es mayor de 3% en ninguno de los años analizados. Cabe destacar, que las empresas con mayor rentabilidad son las empresas de tamaño 2, ya que obtienen mayor porcentaje de rentabilidad durante los tres años analizados, asimismo en 2019 alcanzan el 6,54%, frente a un total general de 2,94% siendo el único porcentaje que supera el 5%.

En cuanto al ROI, ocurre lo mismo, las empresas con tamaño 2 son las que tienen porcentajes más altos. El total general más alto es el del año 2019 con un 4,02% y el porcentaje más alto es de 8,76%, que alcanzan las empresas de tamaño 2 en el año 2019.

Por tanto, a grandes rasgos se puede decir que el sector que se está analizando no es muy atractivo ya que las medias generales no sobrepasan el 4,5% en ningún año y se considera que para considerar una empresa rentable debe superar al menos un 5%.

Tras conocer si el sector que se está estudiando es atractivo o no, a través de las tasas de crecimiento ventas y rentabilidades, se va a poder definir si la tendencia del sector es creciente o decreciente.

Tamaño	Crec. Ventas 2019	Crec. Ventas 2018	Crec. ROA 2019	Crec. ROA 2018	Crec. ROI 2019	Crec. ROI 2018
1	1,54%	-10,99%	7,77%	10,21%	6,36%	9,16%
2	-3,17%	-24,59%	90,17%	-33,33%	86,22%	-32,35%
3	-5,15%	4,10%	-21,81%	-46,02%	-24,30%	-47,66%
4	4,24%	-75,20%	-27,12%	63,64%	-20,03%	64,52%
5	-3,85%	9,77%	841,64%	-77,69%	786,71%	-78,05%
Total general	0,43%	-10,87%	18,97%	1,97%	17,27%	1,03%

TABLA 7: TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS AÑOS 2019 Y 2018 DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CNAE 680. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI

Como se puede observar en la tabla, por lo general, el sector tiene unas tasas de crecimiento de ventas bajas, si bien las de ROA y ROI resultaron bastante altas en el período analizado. Además, cabe destacar que mientras las tasas de rentabilidad crecieron de forma desorbitada en las empresas de tamaño en el año 2019, el crecimiento de las ventas disminuyó. En definitiva, a medida que las empresas son de mayor tamaño, el porcentaje de crecimiento de las rentabilidades aumenta. En cambio, con el crecimiento de las ventas no ocurre lo mismo. Estos porcentajes no siguen un orden lógico, pero sí que es importante destacar que tiene un total general, tanto en 2019 como en 2018 muy bajos.

Por tanto, a pesar de que la evolución de estas variables es creciente, sobre todo en las empresas de tamaño 5 y 2, no parece que se pueda producir un crecimiento de la competencia en los próximos años, debido a que las rentabilidades generales y el crecimiento de ventas resultan muy bajos.

#### *Barreras de entrada y de salida*

Obviamente, con independencia de las rentabilidades y crecimiento que tenga un sector, al evaluar su capacidad de atracción, siempre hay que considerar las barreras que el mismo presenta. En este caso, para conocer las barreras económicas que posee el sector, se presenta

la Tabla 8 dónde se muestra el inmovilizado medio material y las existencias medias de las diferentes empresas clasificadas según su tamaño. Con los datos de esta tabla se puede llegar a la conclusión de que cuanto más grande es la empresa, mayor inversión se ha de hacer para poder formar parte del sector, ya que las empresas de tamaño 5 tienen unos datos de inmovilizado muy superiores al resto. En cambio, las empresas pequeñas tienen un inmovilizado bastante inferior. Con estos datos, se puede concluir que las barreras de entrada y salida para operar en el sector resultan muy elevadas, por lo que, con independencia de su evolución económica, resultará complicado que se produzca una entrada masiva de competidores.

Tamaño	Inmovilizado medio 2019 mil €	Existencias medias 2019 mil €
1	5.996,48	837,97
2	17.287,70	628,7
3	10.882,00	683,84
4	25.120,81	1.811,61
5	104.433,30	19.575,32
<b>Total</b>	<b>6.450,26</b>	<b>963,65</b>

TABLA 8: PROMEDIO DE INMOVILIZADO Y EXISTENCIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SABI

- **Productos sustitutivos:**

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que otro producto. A ojos del consumidor, el producto o servicio puede sustituir la función del otro a pesar de no tener características similares. Cuando hay muchos productos sustitutivos hay menos rentabilidad y atracción para las empresas, siendo esto una amenaza para el sector. En este sector hay varios productos sustitutivos como residencias de ancianos, resorts o empresas que se encargan del cuidado de personas mayores en el domicilio familiar. Estos servicios, a pesar de presentar diferencias frente al tipo de servicio que ofrece Fórum Mare Nostrum, cumplen los mismos requisitos para satisfacer las necesidades del cliente. Actualmente hay mucha rivalidad en este sector. Esto se debe a que hay una gran variedad de empresas con características similares, pero con precio y calidad distinta.

El principal competidor que tiene Fórum Mare Nostrum es Ciudad Patricia en Benidorm. Esta empresa es un resort para personas mayores que ofrece independencia y cuidados a sus residentes. Es la primera empresa que se creó con este concepto en la Costa Blanca. Pero actualmente, Fórum Mare Nostrum tiene más servicios que Ciudad Patricia, entre los que destaca el minigolf y el centro de peluquería y estética. A través de los gráficos que se ofrecen a continuación, se puede observar como ambas empresas han tenido un crecimiento de las ventas

muy similar, pero la facturación de Ciudad Patricia en el año 2019 fue de 3.448.440 euros mientras que la facturación de Fórum Mare Nostrum en el mismo año fue de 2.799.146 euros.

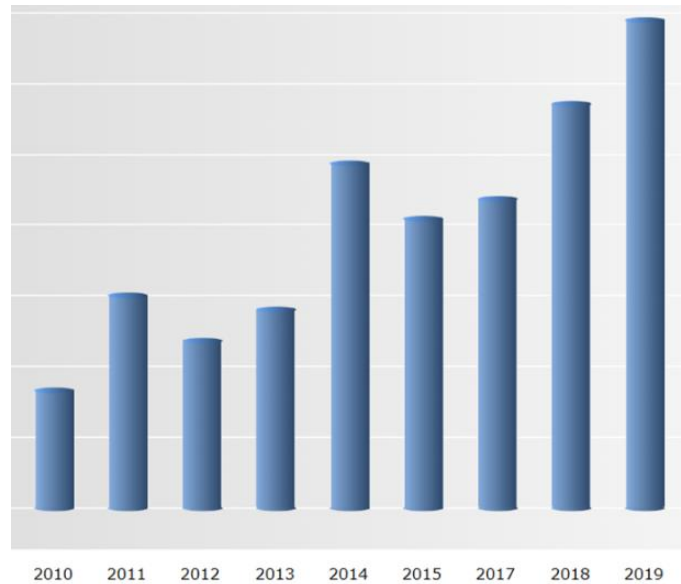


FIGURA 9: FACTURACIÓN CIUDAD PATRICIA. FUENTE: SABI

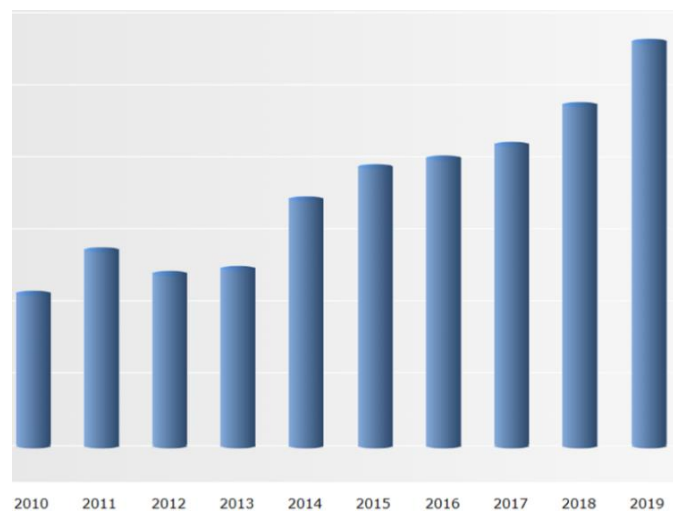


FIGURA 10: FACTURACIÓN CIUDAD PATRICIA. FUENTE: SABI

- **Proveedores:**

El poder de los proveedores es el que influye en el poder de negociación que tienen estos sobre una empresa. Cuanto más poder de negociación tienen los proveedores, el sector pierde atractivo ya que el proveedor pone unas condiciones que suponen una amenaza para la empresa. La empresa Fórum Mare Nostrum tiene un gran poder de negociación ya que hay un gran número de proveedores que les permiten negociar precios y calidad. Este sector tiene a su disposición una gran concentración de proveedores, pero al ser proveedores como enfermeros,



cuidadores, albañiles o jardineros no existe posibilidad de integración vertical hacia delante, siendo esto una oportunidad para la empresa.

- **Cientes:**

El poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas más importantes que afectan a la empresa. Los clientes son el elemento fundamental, ya que todas las acciones de marketing se dirigen hacia él. En este caso, el de negociación de los clientes es muy fuerte debido a que los clientes tienen un gran número de alternativas con precios muy ajustados y características diversas y esto supone una amenaza para la empresa.

Por lo contrario, la integración vertical hacia detrás por parte del cliente es nula, esto se debe a que las barreras de entrada al sector son muy altas, debido a la alta inversión que se necesita. Por último, cabe destacar que la cartera de clientes que tiene Fórum Mare Nostrum es muy amplia debido a que tiene clientes procedentes de todo el mundo. Principalmente, los clientes son procedentes de países nórdicos como Noruega o Suecia que buscan cuidado y descanso a unas temperaturas cálidas.

### 3.1.2.3 Tabla resumen: amenazas y oportunidades

Una vez analizado el entorno inmediato de la empresa, se presenta una tabla resumen de las distintas dimensiones analizadas en este apartado clasificadas según sean amenazas u oportunidades.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES EN EL MERCADO	1. Altas barreras de salida	1. Crecimiento del sector
	2. Gran número de competidores	
NUEVOS COMPETIDORES	3. Sector en crecimiento	2. Altas barreras de entrada
	4. Crecimiento del competidor	3. Consolidación en el mercado
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	5. Variedad de productos sustitutivos	4. Calidad del servicio
	6. Rivalidad por precios	
CLIENTES	7. Poder de negociación alto	5. No integración vertical hacia detrás
		6. Diferenciación
		7. Cartera de clientes amplia
PROVEEDORES	8. No diferenciación de los proveedores	8. No integración vertical hacia delante

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		9. Grado de concentración alto

TABLA 9: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Una vez realizada esta tabla, se puede observar cómo hay cierto equilibrio entre las amenazas y las oportunidades, más concretamente, hay ocho amenazas y 9 oportunidades. Entre las amenazas más importantes, cabe destacar la rivalidad de los precios y el crecimiento de los competidores. Respecto a las oportunidades, destacan las altas barreras de entrada que hay para entrar a formar parte del sector y la alta consolidación que se tiene en el mercado.

### 3.1.2.4 Segmentación estratégica

En esta sección se va a llevar a cabo un mapa de los grupos estratégicos que existen en este sector. Esta tarea consiste en estudiar el mercado con el objetivo de poder dividirlo en subgrupos para que la empresa pueda decidir que segmentos le interesan. Cada segmento se va a dividir en función de unas características y enfoques que ayudan a clasificar a los consumidores potenciales. El objetivo principal de este apartado es poder conocer mejor el sector y los competidores más directos. Para realizar esto, se necesitan determinar unas variables que sirvan de base. En esta ocasión las variables estratégicas que se van a utilizar son el precio de hospedaje del residente y la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

Primeramente, para poder realizar este mapa se va a hacer un estudio previo de los principales competidores y así conocer cómo se encuentran en el mercado. A continuación, se presenta una breve descripción de los principales competidores a nivel local:

 <p><b>CIUDAD PATRICIA SENIOR RESORT</b></p> <p>Localidad: Benidorm</p> <p>Apartamentos de Lujo para Jubilados</p> <p><a href="http://www.ciudadpatricia.es">www.ciudadpatricia.es</a></p>	 <p><b>RESIDENCIAL MONTEBELLO</b></p> <p>Localidad: La Nucia</p> <p>Residencia y apartamentos con asistencia total</p> <p><a href="http://www.angomedseniorliving.com">www.angomedseniorliving.com</a></p>	 <p><b>THE COLINA CLUB</b></p> <p>Localidad: Calpe</p> <p>Care Complex</p> <p><a href="http://www.colinaclub.com">www.colinaclub.com</a></p>
---	---	---

FIGURA 11: PRINCIPALES COMPETIDORES LOCALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación, se puede observar los principales competidores a nivel nacional:



FIGURA 12: PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Y, por último, se muestran los competidores a nivel internacional:



FIGURA 13: PRINCIPALES COMPETIDORES INTERNACIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tras haber realizado una breve descripción de las empresas más significativas en el sector, a continuación, se presenta una imagen del mapa de segmentación estratégica. Para llevar a cabo

este mapa se ha tenido en cuenta tanto los competidores a nivel local como los competidores a nivel nacional.

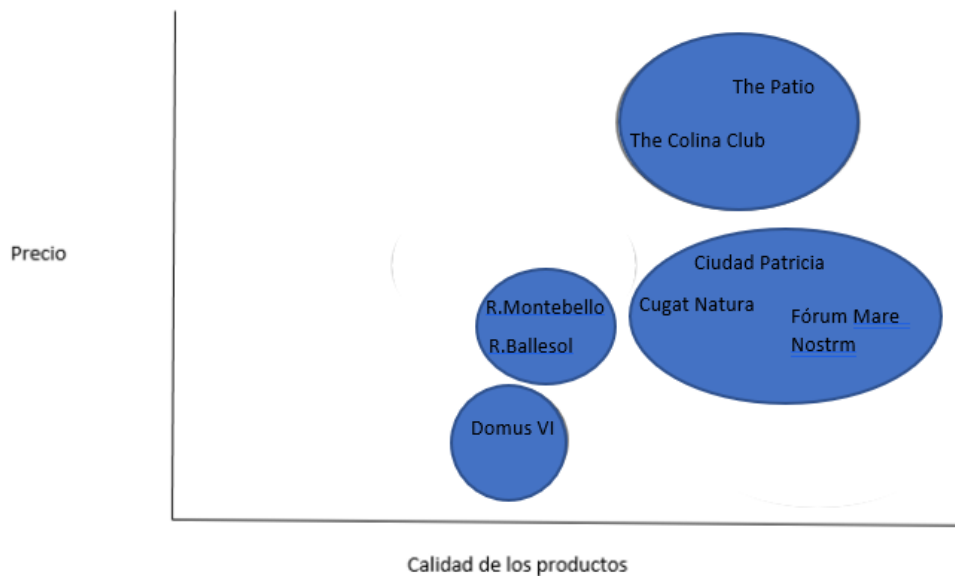


FIGURA 14: MAPA DE SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tras haber elegido cuáles son las dimensiones que van a determinar los ejes del mapa, se ha decidido diferenciar cuatro grandes grupos que se asemejen en cuanto a su calidad y precio. El grupo 1 (The Patio y The Colina Club) son los que tienen el precio más alto y, además, ofrecen unas grandes calidades frente al resto. En cuanto al grupo 2 (Ciudad Patricia, Cugat Natura y Fórum Mare Nostrum), destaca por tener una calidad mayor al resto de los grupos y un precio intermedio. Respecto al grupo 3, cabe mencionar que destaca por tener un precio muy similar al grupo 2 pero con una calidad un poco menor y, por último, el grupo 4 (Domus VI) que es un grupo muy pequeño y resalta por tener una calidad y un precio menor al resto de grupos.

### 3.2 Análisis Interno

A continuación, se va a realizar el análisis interno de la empresa Fórum Mare Nostrum. En este apartado, se van a poder observar las debilidades y fortalezas que afectan de manera directa a la empresa. Por tanto, a través de este análisis se va a comprender la importancia estratégica de las capacidades y los recursos de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis interno de la empresa se deben realizar dos tareas: (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

- Identificación de los recursos de la empresa  
Cuando se habla de recursos, se hace referencia a la agrupación de factores que tiene y controla una empresa.

- Identificación de las capacidades de la empresa  
Cuando se habla de capacidades, se hace referencia a las competencias que posee una empresa en las distintas áreas funcionales y muestran las distintas formas de hacer las tareas de la empresa a través de la utilización de los recursos previamente identificados.

### 3.2.1 Identificación de los recursos

En primer lugar, se va a identificar los recursos que posee la empresa. Se debe destacar que estos recursos se dividen en tangibles e intangibles.

Cuando se habla de recursos tangibles se hace referencia los recursos físicos como la maquinaria, el mobiliario o los vehículos y los financieros como el dinero o el derecho de cobro. En cuanto a los recursos intangibles, los podemos clasificar en humanos como los conocimientos o la motivación de los individuos y no humanos que se clasifican en tecnológicos y organizativos. A continuación, presentan los distintos recursos que posee la empresa Fórum Mare Nostrum divididos según las categorías mencionadas anteriormente:

- **Recursos tangibles físicos:**

R1: Número de trabajadores: 22  
R2: 233 viviendas  
R3: Sala de recepción  
R4: Centro médico  
R5: Salón de estar  
R6: Sala multiusos  
R7: Sala de televisión  
R8: Sala de exposiciones  
R9: Biblioteca  
R10: Sala de internet  
R11: Gimnasio  
R12: Piscina climatizada  
R13: Centro de peluquería y estética  
R14: Spa (baño turco, sauna y jacuzzi)  
R15: Terrazas  
R16: Aparcamiento exterior  
R17: Aparcamiento interior  
R18: Sala de culto religiosos  
R19: Piscina exteriores: 2  
R20: Minigolf  
R21: Zona de recarga de coche eléctrico  
R22: Invernadero

R23: Sala de reuniones

R24: Oficinas

R25: Mobiliario

R26: Equipos informáticos de última generación

R27: Cartera de clientes

R28: Proveedores

- **Recursos tangibles financieros:**

R29: Capital social: 10.000.000€

R30: Total activo: 22.758.183€

- **Recursos intangibles no humanos:**

R31: Página web

R32: Redes sociales

R33: Aplicaciones informáticas

R34: Internet

R35: Atención al cliente

R36: Calidad del servicio

R37: Competitividad

R38: Plan de prevención de riesgos

R39: Reconocimiento de marca

- **Recursos intangibles humanos:**

R40: Empleados con experiencia profesional

R41: Habilidades y conocimientos de los empleados

R42: Motivación de los empleados para mejorar la eficiencia de la empresa y trabajadores

### 3.2.2 Identificación de las capacidades de la empresa

En segundo lugar, se va a llevar a cabo la identificación de las capacidades que posee la empresa. El objetivo que tienen las capacidades en una empresa consiste en desarrollar actividades mediante la mezcla o fusión de los distintos recursos que posee la empresa. Se pueden usar dos técnicas para llevar a cabo esta identificación de capacidades: el análisis de la cadena de valor o el análisis funcional. En este caso, se va a realizar un análisis funcional. El primer paso para llevar a cabo este análisis es conocer las distintas áreas funcionales que tiene Fórum Mare Nostrum para poder confeccionar una lista con las variables más relevantes y así poder plasmar de forma clara de qué es capaz la empresa en cada una de sus áreas.

---

En Fórum Mare Nostrum encontramos 5 áreas: área de dirección y organización, área legal, área de recursos humanos, área de administración y ventas,

- **Área de dirección y organización:**

C1: Experiencia en el sector (R40, R41)

C2: Capacidad de gestionar todas las áreas funcionales de la empresa (R23, R24, R26, R33, R34)

C3: Existencia de una cultura empresarial que hace que los clientes se fidelicen con la empresa y se identifiquen con la marca (R36, R37)

C4: Capacidad crecimiento (R36)

C5: Baja capacidad de reconocimiento de marca fuera de la comarca (R39)

- **Área de recursos humanos:**

C6: Capacidad de contratar trabajadores cualificados (R41)

C7: Capacidad de formar trabajadores con talento (R37, R39)

C8: Capacidad para motivar a los trabajadores (R42)

C9: Capacidad de mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores. (R1, R27)

C10: Capacidad de incentivar a los trabajadores según objetivos (R42)

C11: Capacidad de ofrecer a los trabajadores participar en la toma de decisiones. (R37, R40, R42)

- **Área legal:**

C12: Capacidad de satisfacer el ambiente a nivel legal (R37)

C13: Capacidad de mantener la normativa vigente actualizada (R36)

- **Área de administración y ventas:**

C14: Capacidad de tener un seguimiento adecuado de los clientes (R3, R27, R34, R35)

C15: Capacidad de tener un seguimiento adecuado de sus proyectos (R36, R39)

C16: Capacidad de captar nuevos clientes (R35, R36, R37)

C17: Capacidad de tener un catálogo amplio con gran variedad de oferta que se adapte a la demanda de los clientes (R2-R26)

- **Área financiera:**

C18: Capacidad para obtener alta rentabilidad de las inversiones que realiza, el modelo de explotación conlleva una gran rotación de clientes, por lo que los ingresos por cesión de uso son recurrentes (R29, R30)

C19: Capacidad de gestión de los recursos económicos (R40, R41)

C20: Capacidad para hacer frente a sus deudas (R29, R30)

C21: Capacidad para conseguir liquidez: las cesiones se cobran íntegramente por adelantado y los arrendamientos con carácter mensual (R29, R30)

C22: Capacidad para cobro de facturas: la morosidad es prácticamente nula (R36, R37)

C23: Capacidad de negociación con los bancos: el modelo de negocio junto con el valor del activo, facilitan la negociación con los bancos (R29, R30, R37, R39)

C24: Capacidad para retorno inmediato de las inversiones: las inversiones que se realizan para mejora de los apartamentos son revertidas en el mismo momento en el que se entrega el apartamento al cliente. (R29, R30)

C25: Baja capacidad de negociación con los clientes: las condiciones son fijas y sin margen de negociación. (R35, R37)

C26: Baja capacidad de escalabilidad: el número de apartamentos es fijo y no se puede aumentar. (R2)

- **Área de recepción:**

C27: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes (R3, R40, R41)

C28: Capacidad de tener buen clima entre clientes y trabajadores (R3, R40, R41)

- **Área de servicios técnicos:**

C29: Capacidad de mantener todas las áreas de la residencia bien cuidadas (R2-R26)

### 3.2.3 Perfil estratégico de la empresa: Evaluación de los recursos y capacidades

El perfil estratégico de una empresa es una herramienta que ayuda a conocer la situación de la empresa en las distintas áreas funcionales. A través de esta herramienta se podrá conocer y definir todos los objetivos que tiene la empresa y facilitar el camino para alcanzar las propuestas. A continuación, se representa una tabla en la que en las filas de la izquierda se encuentran las capacidades más relevantes de la empresa clasificadas por áreas funcionales y en la cabecera de columna se visualiza las siglas que representan el criterio de evaluación. La evaluación va del 1 al 5. (**M**uy **N**egativo, **N**egativo, **I**ndiferente, **P**ositivo, **M**uy **P**ositivo).

Para poder llevar a cabo este perfil estratégico de la forma más adecuada, se va a escoger una empresa de referencia para comparar y poder definir las ventajas competitivas y desventajas. La empresa que se va a utilizar para comparar es Ciudad Patricia en Benidorm.

**X:** FÓRUM MARE NOSTRUM / **Y:** CIUDAD PATRICIA



		MN	N	I	P	MP
ÀREA DE DIRECCIÓ Y ORGANIZACIÓ	C1: Experiencia en el sector				X	Y
	C2: Capacidad de gestionar todas las áreas funcionales de la empresa				Y	X
	C3: Existencia de una cultura empresarial que hace que los clientes se fidelicen con la empresa y se identifiquen con la marca				Y	X
	C4: Capacidad crecimiento				Y	X
	C5: Capacidad de reconocimiento de marca fuera de la comarca				X	
ÀREA DE RECURSOS HUMANOS	C6: Capacidad de contratar trabajadores cualificados					X
	C7: Capacidad de formar trabajadores con talento				Y	X
	C8: Capacidad para motivar a los trabajadores				Y	X
	C9: Capacidad de mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores.				Y	X
	C10: Capacidad de incentivar a los trabajadores según objetivos				X	Y
	C11: Capacidad de ofrecer a los trabajadores participar en la toma de decisiones.				Y	X
ÀREA LEGAL	C12: Capacidad de satisfacer el ambiente a nivel legal				Y	X
	C13: Capacidad de mantener la normativa vigente actualizada				Y	X
	C14: Capacidad de tener un seguimiento adecuado de los clientes				Y	X

		MN	N	I	P	MP
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	C15: Capacidad de tener un seguimiento adecuado de sus proyectos				X	
	C16: Capacidad de captar nuevos clientes				X	
	C17: Capacidad de tener un catálogo amplio con gran variedad de oferta que se adapte a la demanda de los clientes				X	
ÁREA FINANCIERA	C18: Capacidad para obtener alta rentabilidad de las inversiones que realiza				X	
	C19: Capacidad de gestión de los recursos económicos				X	
	C20: Capacidad para hacer frente a sus deudas				X	
ÁREA DE RECPCIÓN	C21: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes				X	
	C22: Capacidad de tener buen clima entre clientes y trabajadores				X	
ÁREA DE SERVICIOS TÉCNICOS	C23: Capacidad de mantener todas las áreas de la residencia bien cuidadas				X	

TABLA 10: PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 3.2.4 Tabla resumen: fortalezas y debilidades

En este último apartado del análisis interno de la empresa, se va a realizar una tabla resumen de las fortalezas y debilidades que tiene Fórum Mare Nostrum.

ÁREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	1.Experiencia en el sector	1.Capacidad de reconocimiento de marca fuera de la comarca
	2.Capacidad de gestionar todas las áreas funcionales de la empresa	
	3.Existencia de una cultura empresarial que hace que los	

	clientes se fidelicen con la empresa y se identifiquen con la marca	
	4.Capacidad crecimiento	
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	5. Capacidad de contratar trabajadores cualificados	
	6. Capacidad de formar trabajadores con talento	
	7. Capacidad para motivar a los trabajadores	
	8. Capacidad de mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores	
	9. Capacidad de incentivar a los trabajadores según objetivos	
	10. Capacidad de ofrecer a los trabajadores participar en la toma de decisiones	
ÁREA LEGAL	11. Capacidad de satisfacer el ambiente a nivel legal	
	12. Capacidad de mantener la normativa vigente actualizada	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	13.Capacidad de tener un seguimiento adecuado de los clientes	
	14. Capacidad de tener un seguimiento adecuado de sus proyectos	
	15. Capacidad de captar nuevos clientes	
	16. Capacidad de tener un catálogo amplio con gran variedad de oferta que se adapte a la demanda de los clientes	
ÁREA FINANCIERA	17. Capacidad para obtener alta rentabilidad de las inversiones que realiza	2. Capacidad de negociación con los clientes

	18. Capacidad de gestión de los recursos económicos	3. capacidad de escalabilidad: el número de apartamentos es fijo y no se puede aumentar
	19. Capacidad para hacer frente a sus deudas	
	20. Capacidad para conseguir liquidez	
	21. Capacidad para cobro de facturas	
	22. Capacidad de negociación con los bancos	
ÁREA DE RECEPCIÓN	23. Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes	
	24. Capacidad de tener buen clima entre clientes y trabajadores	
ÁREA DE SERVICIOS TÉCNICOS	25. Capacidad de mantener todas las áreas de la residencia bien cuidadas	

TABLA 11: FORTALEZA Y DEBILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

#### 4. Diagnóstico de la situación: análisis DAFO

En este apartado vamos a realizar el diagnóstico de la situación, un resumen de todo el análisis de la situación (externa e interna), para ello utilizaremos la herramienta DAFO. Esta herramienta nos va a ayudar a representar los factores internos (debilidades y fortalezas) y los factores externos (amenazas y oportunidades).

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Capacidad de reconocimiento de marca fuera de la comarca	A1. Inestabilidad del gobierno
D2. Capacidad de negociación con los clientes	A2. Crisis del Covid-19
D3. Capacidad de escalabilidad: el número de apartamentos es fijo y no se puede aumentar	A3. Déficit público
	A4. Guerra de Rusia frente a Ucrania
	A5. Pensión de jubilación

	A6.Crisis del Covid-19
	A7.Aumento del IPC
	A8.Tasa de empleo
	A9.Brecha salarial
	A10.Baja tasa natalidad
	A11.Aumento tasa de mortalidad
	A12.Gran número de competidores
	A13.Sector en crecimiento
	A14.Crecimiento del competidor
	A15.Variedad de productos sustitutivos
	A16.Rivalidad por precios
	A17.Poder de negociación alto
	A18.No diferenciación de los proveedores
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1.Experiencia en el sector	O1. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia + NextGenerationEU
F2.Capacidad de gestionar todas las áreas funcionales de la empresa	O2.Aumento del PIB
F3.Existencia de una cultura empresarial que hace que los clientes se fidelicen con la empresa y se identifiquen con la marca	O3.Aumento del Salario Mínimo Interprofesional
F4.Capacidad crecimiento	O4.Aumento de la esperanza de vida
F5. Capacidad de contratar trabajadores cualificados	O5.Dimensión y composición de los hogares
F6. Capacidad de formar trabajadores con talento	O6.Diversidad cultural

F7. Capacidad para motivar a los trabajadores	O7. Concienciación con el medioambiente
F8. Capacidad de mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores	O8. Internet
F9. Capacidad de incentivar a los trabajadores según objetivos	O9. Inversión I+D+I
F10. Capacidad de ofrecer a los trabajadores participar en la toma de decisiones	O10. Crecimiento del sector
F11. Capacidad de satisfacer el ambiente a nivel legal	O11. Altas barreras de entrada y de salida
F12. Capacidad de mantener la normativa vigente actualizada	O12. Calidad del servicio
F13. Capacidad de tener un seguimiento adecuado de los clientes	O13. No integración vertical hacia atrás
F14. Capacidad de tener un seguimiento adecuado de sus proyectos	O14. Diferenciación
F15. Capacidad de captar nuevos clientes	O15. Cartera de clientes amplia
F16. Capacidad de tener un catálogo amplio con gran variedad de oferta que se adapte a la demanda de los clientes	O16. No integración vertical hacia delante
F17. Capacidad para obtener alta rentabilidad de las inversiones que realiza	O17. Grado de concentración alto
F18. Capacidad de gestión de los recursos económicos	
F19. Capacidad para hacer frente a sus deudas	
F20. Capacidad para conseguir liquidez	
F21. Capacidad para cobro de facturas	
F22. Capacidad de negociación con los bancos	
F23. Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes	

F24. Capacidad de tener buen clima entre clientes y trabajadores	
F25. Capacidad de mantener todas las áreas de la residencia bien cuidadas	

TABLA 12: ANÁLISIS DAFO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 5. Plan de marketing

El Plan de Marketing es una herramienta que sirve para orientar a la empresa a determinar cuáles son los pasos por seguir para alcanzar su cliente objetivo. Una de las características principales del marketing es cuantificar lo que pasa en la empresa con el objetivo de crear una experiencia mejor para el cliente mediante la mejora de sus productos o servicios.

Por ello, es muy importante los pasos previos a esta tarea, se debe conocer en profundidad los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder crear estrategias de marketing que estén bien dirigidas y organizadas. A través de estas estrategias, se pretende ir aumentando de forma progresiva el número de clientes.

Por tanto, un Plan de Marketing es importante para:

- Conocer la cuota de mercado de la empresa
- Conocer a la competencia
- Facilitar la definición de estrategias
- Planificar acciones en plazo determinado
- Evitar imprevistos

La estructura básica de un Plan de Marketing está dividida en tres apartados:

- Marketing analítico: Investigación básica para conocer la empresa y su competencia.
- Marketing estratégico: Definición de las estrategias que se van a seguir en el plan de empresa.
- Marketing operativo: Acciones que se van a desarrollar para cumplir las estrategias que se han definido en el apartado anterior. Se lleva a cabo las 4 P del marketing mix: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

Con la información que se ha obtenido en las secciones anteriores, se va a dejar de lado el apartado de marketing analítico y se va a llevar a cabo el desarrollo adecuado de los apartados de marketing estratégico y marketing operativo.

### 5.1 Marketing estratégico

---

El marketing estratégico es la parte del marketing que está enfocado al medio y largo plazo. Se encarga de detectar las oportunidades que hay en el mercado para que le empresa pueda crecer y crear valor para sus clientes. Una estrategia de marketing está formada por tres pilares fundamentales:

- Segmentación: Consiste en definir quién es el público objetivo.
- Targeting: Consiste en alinear la publicidad a las necesidades del cliente.
- Posicionamiento: Consiste en lograr que la marca sea reconocida por los consumidores.

### 5.1.1 Segmentación

La segmentación de clientes es el método por el que se dividen a los clientes potenciales en diferentes grupos que facilitan a las empresas el envío de mensajes personalizados a las audiencias correctas. Cuando se utiliza este tipo de técnica, las campañas de marketing son más positivas ya que tienen mayor impacto en las personas a las que se le ha adaptado el contenido. La segmentación se suele dividir en cuatro categorías:

- Comportamiento: Se relaciona con las necesidades específicas de un servicio o producto concreto.
- Ubicación: Se relaciona con el país, región, provincia, ciudad, pueblo...
- Demografía: Se refiere a la edad o etnicidad.
- Psicográfica: Se relaciona con el estilo de vida u opinión.

En este caso, el segmento de población en la que se va a centrar esta empresa abarca a la población mayor de 65 años. Esto se debe a que la empresa Fórum Mare Nostrum tiene como requisito no aceptar en la residencia a personas más jóvenes de esta edad. Además, se centrará en personas que tengan ahorros para poder disfrutar de este tipo de residencia. En cuanto a los límites geográficos, se limitarán al territorio europeo ya que, debido a las características de localización, este lugar suele ser muy atractivo para los países más fríos de Europa.

### 5.1.2 Targeting

El targeting es una herramienta que forma parte del marketing estratégico y su objetivo principal se basa en la adaptación de la publicidad a las necesidades e intereses de las personas a las que pretende atraer. Gracias a esta herramienta, la posibilidad de atraer a la base de clientes que desea la empresa es mucho más fácil y efectivo.

En el caso de esta empresa, se cree que la mejor opción es dirigir las campañas publicitarias a dos segmentos distintos:



1. En primer lugar, a las personas mayores de 65 años con nivel de ahorros alto que estén buscando alternativas para ir a vivir a un lugar más seguro y con más cuidados. Además, se tendrá en cuenta todas aquellas personas que hablen una lengua extranjera, para dirigirse a ellos en su idioma.
2. En segundo lugar, a personas que tengan familiares o amigos con una edad que ronde los 65 años y busquen una vida independiente, pero segura y tranquila para sus seres queridos.

### 5.1.3 Posicionamiento

El posicionamiento es una herramienta que sirve para cambiar la percepción que los consumidores tienen sobre las marcas o empresas en relación con sus competidores. El objetivo principal es conseguir que los consumidores elijan esa empresa o marca, por encima del resto, por el simple hecho de que es la primera opción que les viene a la cabeza cuando piensan en un bien o servicio que necesitan. Esto implica que el producto o servicio se vea como único e irremplazable, ya que el consumidor pensará que ese bien le proporciona un beneficio específico.

Gracias a la información obtenida en apartados anteriores, a continuación, se presenta este gráfico en el que se va a poder observar cómo se encuentra la empresa Fórum Mare Nostrum frente a sus principales competidores en cuanto a precio y funcionalidad.

Otro dato relevante del gráfico es que a medida que los globos de las empresas son más grandes, la cuota de mercado de cada compañía es mayor.

Con el objetivo de poder entender con mayor claridad este gráfico, solamente van a aparecer las cuatro empresas más competitivas en el sector. Estas empresas son: Ciudad Patricia, Cugat Natura, The Patio y The Colina Club.

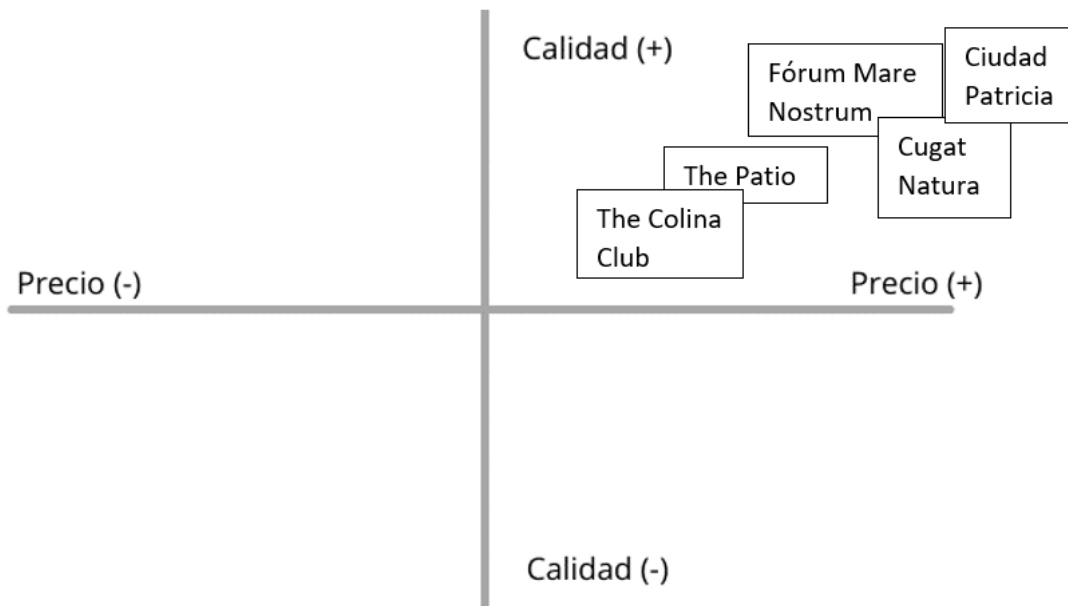


FIGURA 15: MAPA DE POSICIONAMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 5.2. Marketing operativo

El marketing operativo está muy ligado al marketing estratégico. Esta área del marketing se encarga de llevar a cabo las acciones estratégicas con el fin de facilitar las características de los productos o servicios a los posibles consumidores.

El también llamado marketing táctico intenta buscar mercados a corto y medio plazo y se encarga de actividades relacionadas con el producto que tienen como objetivo mejorar la eficiencia comercial. Para ello, se van a analizar cuatro variables básicas relacionadas con la actividad de la empresa:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

Este análisis, también llamado marketing mix, pretende conocer la situación de la empresa y así poder llevar a cabo una estrategia concreta de posicionamiento.



IMAGEN 4: VARIABLES MARKETING MIX. FUENTE: (SUMUP, s.f.)

- **Producto:**

La variable producto es la más importante dentro del marketing mix. En este apartado se fija toda la información relacionada con el precio del producto o servicio al que la empresa lo lanza al mercado. Este punto es muy importante debido a su competitividad en el mercado, tiene un dominio sobre el consumidor. Además, es la única variable de las cuatro que genera ingresos.

El objetivo de este restaurante es hacer sentir al cliente para de este proyecto. Se quiere ofrecer una experiencia cercana. Debido a que es un restaurante exclusivo para los clientes de la residencia Fórum Mare Nostrum. Se pretende que el personal del restaurante conozca los gustos, nombres y hábitos de los clientes.

El producto que se va a ofrecer es un bien de consumo inmediato. Los platos que ofrecerá el restaurante estarán enfocados a personas mayores que les gusta comer platos saludables y de calidad, sin necesidad de salir del lugar donde residen.

El restaurante se encuentra dentro de las instalaciones de Fórum Mare Nostrum, es exclusivo para los residentes y tiene una estética moderna, calidad y acogedora.

El restaurante contará con 3 menús de medio día y 3 menús de noche. Estos menús poseen características distintas para adaptarse a las necesidades del consumidor. A continuación, se muestra una maqueta de los menús y una breve explicación con las características principales de cada uno de ellos:

- **Menú Ejecutivo:** Es el más económico, pero no habrá elección de platos a elegir. Según la temporada del año, se ofrecerá un entrante, plato principal y postre que irá variando diariamente. A pesar de que este menú se ofrecerá los siete días de la semana, está enfocado a ser un menú más diario, ya que se basará en una alimentación sana, equilibrada y poco elaborada. La estructura del menú será muy similar a la que se presenta a continuación:



IMAGEN 5: MENÚ EJECUTIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Menú Degustación:** Es un menú más sofisticado, con un precio intermedio. Está pensado para personas que les gusta tapear antes de comer su plato principal. Este menú, constará de cuatro entrantes, un plato principal y postre. Los platos serán más elaborados que el menú anterior e irán variando diariamente en función de la temporada del año. A continuación, se muestra la estructura del menú y un ejemplo de los platos que podría ofrecer el restaurante un día concreto:

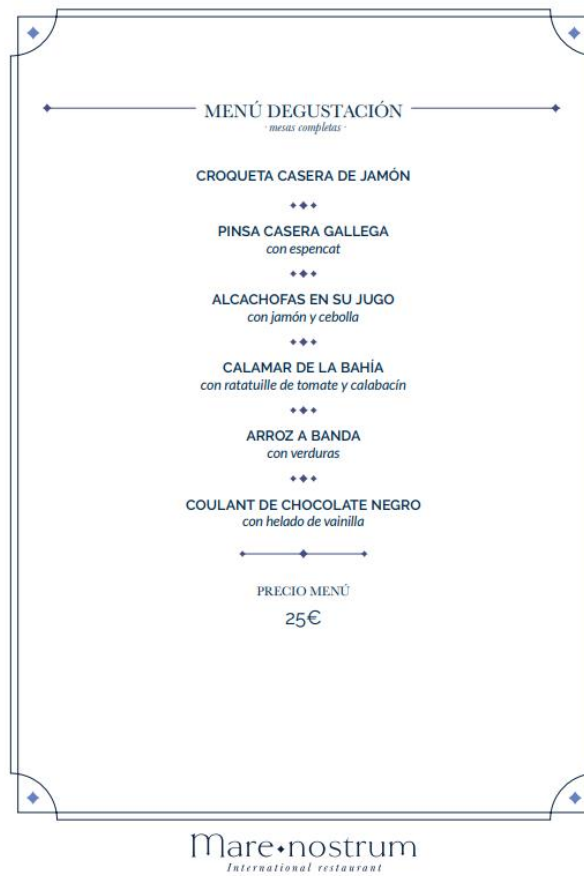


IMAGEN 6: MENÚ DEGUSTACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Menú Degustación Plus:** Es el menú más caro que ofrece el restaurante. Está pensado para eventos especiales. Está constituido por 5 entrantes, un principal y un postre. Tanto los entrantes como el plato principal son de calidad extrema y presentan características de un menú elaborado y más detallado.

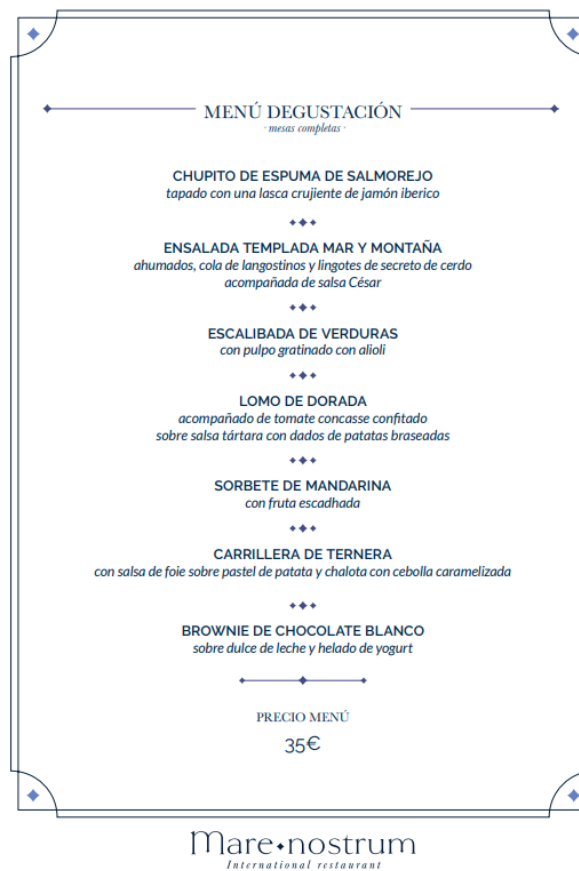


IMAGEN 7: MENÚ DEGUSTACIÓN PLUS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En conclusión, todos los menús poseen características distintas para poder adaptarse a la demanda de los clientes, eso sí, ninguna de sus elaboraciones dejará de lado la esencia mediterránea.

- **Precio:**

En cuanto al precio del producto, como se ha mencionado en el apartado anterior, el restaurante Fórum Mare Nostrum no trabajará con una carta común, sino tendrá 3 menús de medio día y 3 menús de noche con distinto precio para adaptarse a las exigencias del consumidor.

En primer lugar, habrá un menú económico que se llamará “Menú Ejecutivo” y tendrá un coste de 15€. Es un menú adaptado al día a día, tiene platos más simples y saludables. El objetivo de este menú es atraer a clientes diarios que prefieran comer en el restaurante una dieta variada y equilibrada en vez de cocinar en su propia casa.

En segundo lugar, habrá un menú de 25€ que se llamará “Menú Degustación” que contará con 4 entrantes, un principal y postre. No es un precio desorbitado y pretende adaptarse a cualquier tipo de cliente.

---

Por último, habrá un menú de 35€ que también se llamará “Menú Degustación” que contará con 5 entrantes más sofisticados, un principal y un postre. Tiene el objetivo de ser un menú más diferenciado con platos de mayor calidad y estética específica.

- **Comunicación:**

La comunicación es un proceso muy importante dentro de este proceso ya que puede llegar a marcar diferencias entre el triunfo y el fracaso. El principal objetivo es hacer llegar el mensaje al público objetivo y que le resulte atractivo.

Tras la apertura del restaurante, se abrirán cuentas en las redes sociales Instagram y Facebook. A través de estas herramientas, la empresa se dará a conocer. En estas redes sociales subirá contenido como: los menús diarios, noticias u otras publicaciones de interés.

Además, la empresa Fórum Mare Nostrum habilitará una zona en su página web para el restaurante y hará publicaciones en sus redes sociales de Instagram y Facebook.

- **Distribución:**

Este apartado hace referencia a la forma en la que el producto o servicio es entregado al cliente final.

Hay dos canales de distribución:

- Directos: el fabricante vende directamente al consumidor final.
- Indirectos: el producto pasa por varios procesos antes de llegar al consumidor final.

En este caso, se va a utilizar un canal de distribución directo ya que el producto se hará y se servirá al consumidor en el mismo lugar.

Para una correcta distribución de nuestro producto deberemos prestar los mejores servicios de comunicación con los locales al cliente. Es por ello por lo que este tendrá muchas diversas formas de contactar con los mismos:

1. Forma convencional: es la más común y la más concurrida. Es aquella forma donde el cliente acude directamente al local que desea para comer.
2. Vía telefónica: donde el cliente, hará una previa llamada al local de interés y pactará con este una hora a la cual acudir para asegurarse de que dispone de un sitio fijo.
3. Vía Redes sociales, este método es el más innovador y uno de los que se está adoptando con las nuevas tecnologías.

---

## 6. Plan de ventas

En este apartado se va a realizar una estimación de las ventas que esta empresa puede llegar a generar. En primer lugar, se debe saber que un plan de ventas es un documento que sirve para definir objetivos, estrategias, presupuestos y acciones de venta que una empresa va a llevar a cabo en un tiempo determinado. (Castells, 2017)

Para llevar a cabo este apartado, se va a utilizar toda la información recopilada en los apartados anteriores y a través de un estudio del mercado objetivo y potencial, se realizará una previsión de ventas para el ejercicio próximo.

### 6.1 Mercado

Cuando se habla de mercado en esta área, se hace referencia al conjunto de compradores actuales y potenciales que tiene un producto o servicio. Ambos compradores tienen unas necesidades concretas que se pueden satisfacer a través de la compra de estos bienes.

Por tanto, para poder satisfacer todas las necesidades de un mercado, lo primero que se debe hacer es segmentar el mercado, identificar y preparar distintos perfiles de grupos de compradores que preferirán distintos productos o servicios (Kotler, 2002).

#### 6.1.1 Mercado objetivo

Gracias a la definición de mercado que se ha explicado anteriormente, es más fácil definir el concepto de mercado objetivo. Este concepto hace referencia al grupo de personas que se definen en función de unas características como: edad, sexo o demografía y que demanda en un momento en concreto, un producto o servicio determinado. (Camino & de Garcillán, 2007)

Por tanto, en este caso el mercado objetivo está definido para personas de toda Europa, que tengan una edad mayor de 65 años y que estén buscando un centro de la tercera edad que les ofrezca cuidado, independencia y seguridad. Además, este mercado se centra en personas que tengan un poder adquisitivo medio-alto.

#### 6.1.2 Mercado potencial

El mercado potencial hace referencia al número máximo de compradores al cual se puede dirigir la oferta comercial de la empresa.

Uno de los principales motivos por los que se debe establecer límites, es para poder identificar los consumidores potenciales con el fin de poder estudiar con mayor certeza sus necesidades y



así, poder conocer si hay algún nicho de mercado que se pueda cubrir con el producto o servicio que se está estudiando. (Camino & de Garcillán, 2007)

Este concepto está muy relacionado con las personas que todavía no consumen el producto o servicio que ofrece la empresa, pero cumple unas características que permite a la empresa agruparlo como personas que pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo. Dado que la empresa debe intentar abarcar el mayor número de clientes, a continuación, se ofrecen unas estimaciones:

Población mayor de 65 años en España	9.38M
Población mayor de 65 años en Europa	97.7M
Residentes Fórum Mare Nostrum	300

TABLA 13: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE

## 6.2 Previsión de ventas

Para llevar a cabo una previsión realista de las ventas, se va a utilizar la cifra de 300 residentes como mercado potencial. Se ha decidido tomar este dato como referencia ya que el enfoque actual del restaurante es únicamente para personas residentes en el complejo. Actualmente, este número es fijo ya que el número de viviendas es inalterable.

En este plan de ventas se ha tenido en cuenta el incremento del IPC (Índice de Precios de Consumo) medio anual que se prevé para los próximos 3 años, por ello hemos tenido en cuenta una subida de precios en los menús ofertados a causa del posible aumento de los costes de la materia prima.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el plan de ventas se ha realizado en función de los tres menús que va a ofertar el restaurante, adaptándose tanto a las necesidades del cliente como las del propio restaurante.

Asimismo, cabe destacar que se han tenido en cuenta tres posibles escenarios, uno más pesimista, uno realista y otro más optimista para poder ajustarse a la realidad. Para ello, se han utilizado distintos porcentajes de demanda en función de cada uno de los escenarios.

De manera que con la información que se ha expuesto anteriormente y a través de la herramienta Microsoft Excel se va a mostrar a continuación la previsión de ventas obtenido para los tres escenarios posibles.

En primer lugar, teniendo en cuenta el número de residentes y el número máximo de comidas que ofrece el restaurante por días, se ha obtenido la demanda máxima anual.

<b>Nº DE RESIDENTES</b>	<b>300</b>
<b>Nº DE SERVICIOS DIARIOS</b>	<b>2</b>
<b>DEMANDA MÁX ANUAL</b>	<b>219.000</b>

TABLA 14: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE

En segundo lugar, estimando que el incremento del IPC anual será de un 3%, se ha llevado a través de redondeo un aumento en el precio del menú de 1 o 2 euros. Además, se ha tenido en cuenta una distribución 65%, 30%, 5% en función del precio de los menús. Esto se debe principalmente a que el Menú 1, es un menú adaptado al día a día y se espera que sea el más vendido.

PRODUCTO	DISTRIBUCIÓN %	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3
<b>MENÚ 1</b>	<b>65%</b>	<b>15,00 €</b>	16,00 €	17,00 €
<b>MENÚ 2</b>	<b>30%</b>	<b>25,00 €</b>	26,00 €	27,00 €
<b>MENÚ 3</b>	<b>5%</b>	<b>35,00 €</b>	37,00 €	39,00 €

TABLA 15: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: INE

Teniendo en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente, a continuación, se presentan los siguientes escenarios:

- **Escenario optimista:**

Para realizar este escenario se ha tenido en cuenta una demanda del 90%. Esta situación no suele ocurrir habitualmente, pero es cierto, que en ocasiones puede ocurrir. Al final del tercer año, la empresa contaría con unos ingresos de 4.158.810€. Además, teniendo en cuenta que el menú que más ventas espera obtener es el menú 1, el menú que produciría mayores ingresos sería también el menú 1.

MENÚ	VENTAS	INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3
MENÚ 1	128.115	1.921.725,00 €	2.049.840,00 €	2.177.955,00 €
MENÚ 2	59.130	1.478.250,00 €	1.537.380,00 €	1.596.510,00 €
MENÚ 3	9.855	344.925,00 €	364.635,00 €	384.345,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>197.100</b>	<b>3.744.900,00 €</b>	<b>3.951.855,00 €</b>	<b>4.158.810,00 €</b>

TABLA 16: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Escenario realista:**

Para realizar el escenario realista se ha considerado una demanda del 65%. Teniendo en cuenta que tanto el diseño del menú como los precios se ha adaptado mucho a la demanda del residente se puede llegar a esperar una demanda superior al 60%, por ello, se ha tomado de referencia el porcentaje de 65% para llevar a cabo una previsión de ventas lo más realista posible. Al igual que en el escenario anterior, el menú que más ventas espera es el menú 1 y el menú 1 es el que mayores ingresos produce. Además, hay que destacar que en este escenario realista se espera que los ingresos obtenidos al finalizar los tres años del plan sean de 3.003.585€.

MENÚ	VENTAS	INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3
MENÚ 1	92.528	1.387.912,50 €	1.480.440,00 €	1.572.967,50 €
MENÚ 2	42.705	1.067.625,00 €	1.110.330,00 €	1.153.035,00 €
MENÚ 3	7.118	249.112,50 €	263.347,50 €	277.582,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>142.350</b>	<b>2.704.650,00 €</b>	<b>2.854.117,50 €</b>	<b>3.003.585,00 €</b>

TABLA 17: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Escenario pesimista:**

Por último, para realizar el escenario pesimista se ha tenido en cuenta una demanda del 50%. En ocasiones, ocurren acontecimientos no esperados que desembocan en el mal funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, el caso de la pandemia del Covid-19. Como se ha visto en los anteriores apartados el menú 1 es el que más ventas obtiene, pero el menú 3 es el que genera mayores ingresos. En el caso, de que ocurra un escenario pesimista y teniendo en cuenta las premisas mencionadas anteriormente, se espera que los ingresos obtenidos al final del año 3 sean de 2.310.450€.

MENÚ	VENTAS	INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3
MENÚ 1	71.175	1.067.625,00 €	1.138.800,00 €	1.209.975,00 €
MENÚ 2	32.850	821.250,00 €	854.100,00 €	886.950,00 €
MENÚ 3	5.475	191.625,00 €	202.575,00 €	213.525,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>109.500</b>	<b>2.080.500,00 €</b>	<b>2.195.475,00 €</b>	<b>2.310.450,00 €</b>

TABLA 18: MERCADO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 6.3 Coste de elaboración de cada menú

En este apartado se va a mostrar cuánto costará la elaboración de cada menú en el restaurante Fórum Mare Nostrum. Para ello, en primer lugar, se ha hecho un escandallo orientativo de un menú para conocer el coste de la materia prima. Cabe resaltar que debido a que el restaurante no tiene una carta fija, sino que trabaja con tres menús que van variando en función de la temporada, la demanda y el día de la semana, no se puede conocer con certeza el coste que supone la elaboración de cada menú. A continuación, se muestra un ejemplo de escandallo del menú ejecutivo:

	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Coste	Unidad	Coste Total
Croquetas de jamón	Huevo	0,06	kg	4,5	€/kg	0,27 €
	Jamón	0,05	kg	12	€/kg	0,60 €
	Harina	0,02	kg	0,75	€/kg	0,02 €
	Pan	0,02	kg	0,5	€/kg	0,01 €
	Aceite de girasol	1	l	3	€/l	3,00 €

	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Coste	Unidad	Coste Total
	Sal	0,001	kg	0,25	€/kg	0,00 €
	Leche entera	0,25	l	0,55	€/l	0,14 €
Canelones de longanizas y setas	Embutido (Longaniza)	0,5	kg	4	€/kg	2,00 €
	Setas	0,3	kg	4	€/kg	1,20 €
	Pasta (canelones)	0,15	kg	2	€/kg	0,30 €
	Queso	0,2	kg	5	€/kg	1,00 €
	Leche entera	0,25	l	0,55	€/l	0,14 €
	Aceite girasol	0,05	l	3	€/l	0,15 €
	Harina	0,1	kg	0,75	€/kg	0,08 €
	Cebolla	0,25	kg	1,3	€/kg	0,33 €
	Fruta variada	Piña	0,1	kg	2	€/kg
Cerezas		0,05	kg	5	€/kg	0,25 €
Sandía		0,1	kg	1,5	€/kg	0,15 €
Melón		0,1	kg	2	€/kg	0,20 €
<b>Coste Total</b>						<b>10,02 €</b>

TABLA 19: EJEMPLO ESCANDALLO MENÚ EJECUTIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A través de esta herramienta se ha obtenido que el coste de la materia prima de cada menú es de 65%. Asimismo, para conocer con mayor exactitud el coste de elaboración se debe tener en cuenta otro coste variable, el coste de energía. Ya que el coste de energía también se va a tener en cuenta en el apartado de gastos de suministros de la cuenta de resultados, se ha tenido en cuenta un 5% de gasto energético que influye de forma directa al coste de elaboración del menú. Por tanto, se han obtenido unos costes de elaboración del 70% de cada menú. En la tabla 20 se muestra el coste de cada menú según el escenario realista expuesto anteriormente.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>	<b>811395,00</b>	<b>856235,25</b>	<b>901075,50</b>
MENÚ 1	1387912,50	1480440,00	1572967,50
MENÚ 2	1067625,00	1110330,00	1153035,00
MENÚ 3	249112,50	263347,50	277582,50
COSTE MENÚ 1	-971538,75	-1036308,00	-1101077,25
COSTE MENÚ 2	-747337,50	-777231,00	-807124,50
COSTE MENÚ 3	-174378,75	-184343,25	-194307,75

TABLA 20: INGRESOS POR MENÚ EN ESCENARIO REALISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 7. Plan económico-financiero

El plan económico-financiero es un documento que se utiliza para evaluar la situación económica-financiera en la que se encuentra la empresa. Analiza la gestión empresarial para conocer la viabilidad financiera de la entidad. En este documento se recoge toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en cualquier moneda, de cada plan de actuación dependiente de cada área de la empresa.

Esta herramienta es una de las más eficaces para conocer la viabilidad económico-financiera del nuevo modelo de empresa con mayor exactitud. Además, permite estimar si el proyecto es capaz de cumplir con los objetivos propuestos y la rentabilidad esperada (Cooper, Floody, & McNeill, 2002).

Por tanto, tras realizar esta tarea se obtendrá una evaluación que permitirá obtener con mayor certeza los tiempos de recuperación de la inversión inicial de la empresa, y los primeros beneficios que obtendrá de la empresa y, así pues, poder tomar decisiones correctas para poder conseguir un crecimiento sostenible.

Para llevar a cabo este plan económico-financiero, se han considerado los siguientes apartados:

- Presupuesto de capital
  - Plan de inversión
  - Plan de financiación
- Amortizaciones
- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Balance de situación

### 7.1 Presupuesto de capital

El presupuesto de capital es una estimación financiera por la que se establece la diferencia entre las inversiones futuras y los recursos que hacen falta para llevarlas a cabo. Este apartado está formado por dos subapartados: El plan de inversión y el plan de financiación.

En la tabla 19 que se va a mostrar a continuación, se van a observar todas las inversiones que se van a llevar a cabo en un periodo de tres años y en la tabla 20 se va a mostrar de qué manera se van a financiar dichas inversiones.

PLAN DE INVERSION	2022(INICIAL)	2024	2025
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>77600</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	5000	1000	1000
Aplicaciones informáticas (software ofimático + web)	5000	1000	1000
<b>Inmovilizado material</b>	70000	0	0

PLAN DE INVERSIÓN	2022(INICIAL)	2024	2025
Mobiliario y otros equipamientos	10000		
Maquinaria	50000		
Utillaje	4000		
Reformas y otras instalaciones	4000		
Equipos para procesos de información	3000		
<b>Gastos de establecimiento</b>	1600	0	0
Gastos de constitución	600		
Gastos de puesta en marcha	1000		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22000</b>	<b>22000</b>	<b>22000</b>
Tesorería	10000	10000	10000
Existencias	12000	12000	12000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>99600</b>	<b>23000</b>	<b>23000</b>

TABLA 21: PLAN DE INVERSIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación, se hace una breve explicación de los elementos que se necesitan para llevar a cabo la puesta en marcha del restaurante Fórum Mare Nostrum.

En primer lugar, en cuanto al inmovilizado intangible se ha incluido todo lo que está relacionado con las aplicaciones informáticas necesarias para el restaurante, como la creación y mantenimiento de la web o las licencias necesarias para llevar a cabo el funcionamiento de un restaurante (software ofimático y software de gestión de restaurantes). Cabe destacar que la inversión de este apartado será mayor el primer año respecto al resto de años debido a la creación de la página web que supone un coste mayor.

En segundo lugar, en cuanto al inmovilizado material se ha tenido en cuenta todos los elementos tangibles necesarios que no estarán destinados a la venta. A continuación, se muestra un desglose de todos los bienes que se han incluido en este apartado:

- Mobiliario y otros equipamientos: Mesas, sillas, taburetes, decoración del salón, ...
- Maquinaria: Este apartado es el más caro ya que para la puesta en marcha de un restaurante se necesita la adquisición y puesta en marcha de múltiples maquinas. Elementos que destacan: Horno, frigoríficos, freidoras, lavavajillas, cámaras de frío, neveras, congeladores...
- Utillaje: Son los utensilios que se va a destinar a una actividad profesional. Destacan: Batidores, coladores, tablas de corte, escurridores, ralladores, cuchillos, pinzas...
- Reformas y otras instalaciones: A pesar de que el local ya estaba construido, estaba destinado a otro tipo de actividad, por lo tanto, se debe realizar alguna reforma para adaptarlo a las necesidades del restaurante según las condiciones técnico-sanitarias.
- Equipos para procesos de información: Tablets, cajas registradoras, impresora y sistema de visualización de cocina, ...

En tercer lugar, hay un apartado de los gastos de establecimiento que se necesitan para poner en marcha el restaurante como los gastos de constitución y los gastos de puesta en marcha.

Por último, en el apartado de activo corriente se ha fijado una cantidad de 10.000€ en concepto de efectivo para hacer frente a gastos extras y unas existencias de 12.000€.

Como se ha mencionado anteriormente, en la tabla 18 NUMERACIÓN se muestra la financiación que se va a llevar a cabo para hacer frente a los elementos que se necesitan. Para ello, se han utilizado tres métodos de financiación distintos: financiación propia, préstamo a corto plazo y préstamo a largo plazo.

PLAN DE FINANCIACIÓN	2023(INICIAL)	2024	2025
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>12000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital social	12000		
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>72000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstamos a largo plazo	72000		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>22000</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>
Créditos a corto plazo	22000	20000	20000
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>106000</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>

<b>SUPERÁVIT DÉFICIT ACUMULADO</b>	<b>6400</b>	<b>3400</b>	<b>400</b>
--	-------------	-------------	------------

TABLA 22: PLAN DE FINANCIACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En primer lugar, se ha aportado un capital social de 12.000€. Y, en segundo lugar, en cuanto financiación ajena, se va a requerir de un préstamo de 72.000€ a largo plazo con un interés del 5% y otro a corto plazo de 22.000€ con un interés de 4% que se renovará los siguientes años y tendrá las mismas características. Por último, cabe mencionar que el resto de tesorería y existencias que se obtengan de más se va a financiar con el resultado del ejercicio, es decir, con las reservas.

## 7.2 Amortizaciones

En este apartado se van a mostrar las amortizaciones que se van a llevar a cabo del inmovilizado y del préstamo a largo plazo.

En la tabla 19 que se muestra a continuación, se presentan las amortizaciones del inmovilizado material que se han llevado a cabo. Para fijar la vida útil de todo el inmovilizado se ha tenido en cuenta el periodo máximo de la tabla de amortización simplificada de la Agencia Tributaria. Asimismo, debido a que la fecha de compra es enero y se va a llevar a cabo un método de amortización lineal, todos los años van a tener la misma cuota de amortización.

AMORTIZACIONES INM	Años	2023(INICIAL)	2024	2025
Maquinaria	18	2777,78	2777,78	2777,78
Reformas y otras instalaciones	20	200,00	200,00	200,00

AMORTIZACIONES INM	Años	2023(INICIAL)	2024	2025
Utilillaje	8	500,00	500,00	500,00
Mobiliario	20	500,00	500,00	500,00
Equipos para procesos de información	10	300,00	300,00	300,00

TABLA 23: AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Respecto a la amortización del préstamo a largo plazo, seguirá el mismo método de amortización que el de las tablas anteriores, es decir, un método de amortización lineal de 5 años que empezará en enero de 2023. La cuota de amortización es de 14.400€ anuales y el interés del préstamo se estima que será de un 5%.

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO LP	TOTAL	Cuota	2023	2024	2025
Préstamo l/p	72000	14400	72000	57600	43200

TABLA 24: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO A L/P. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para poder entender de forma más visual la amortización del préstamo, a continuación, se muestra una tabla con los años, la cuota anual y lo que queda pendiente cada año.

AÑOS	IMPORTE	PENDIENTE
1	14400	72000
2	14400	57600
3	14400	43200
4	14400	28800
5	14400	14400
TOTAL	14400	0

TABLA 25: CUOTAS DE AMORTIZACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 7.3 Cuenta de resultados

El objetivo principal de la elaboración de la cuenta de resultados es saber a través de los cálculos previos cuáles van a ser los beneficios o las pérdidas que se van a obtener en los siguientes ejercicios.

En la sección de los ingresos, cabe destacar que hay un aumento progresivo de las ventas cada año. El motivo de esto es que se prevé que se produzca un incremento de las ventas respecto a



los años anteriores. Además, en este apartado se encuentra el coste que supone para la empresa la elaboración de cada menú.

En la sección de los gastos, se diferencian distintos tipos de gastos: Los gastos que tienen que ver con el desarrollo de la actividad del restaurante y los gastos que están relacionados con las amortizaciones y gastos financieros. Es importante destacar que la carga de intereses del préstamo a largo plazo se ve reducidos en función del paso de los años. Además, cabe mencionar que la cifra más alta de 440.000€ es la de sueldos y salarios y, a continuación, en la tabla 22 se ve detallado los distintos puestos de trabajo que se demandan para el buen funcionamiento del restaurante y el sueldo que van a obtener cada uno de ellos.

Por último, es importante destacar que tanto el beneficio antes de impuestos como el beneficio neto son positivos, por lo tanto, se prevé que el restaurante sea rentable.

CUENTA DE RESULTADOS	2023(INICIAL)	2024	2025
<b>INGRESOS</b>	<b>811395,00</b>	<b>856235,25</b>	<b>901075,50</b>
Menú 1	1387912,50	1480440,00	1572967,50
Menú 2	1067625,00	1110330,00	1153035,00
Menú 3	249112,50	263347,50	277582,50
Coste menú 1	-971538,75	-1036308,00	-1101077,25
Coste menú 2	-747337,50	-777231,00	-807124,50
Coste menú 3	-174378,75	-184343,25	-194307,75
<b>GASTOS</b>	<b>753257,78</b>	<b>752681,78</b>	<b>752105,78</b>
Sueldos y salarios	440000,00	440000,00	440000,00
Marketing y organización de eventos	150000,00	150000,00	150000,00
Servicios de mantenimiento y limpieza	60000,00	60000,00	60000,00
Suministros	75000,00	75000,00	75000,00
Servicios asesoría	20000,00	20000,00	20000,00
Amortizaciones	4277,78	4277,78	4277,78
Gastos financieros	3980,00	3404,00	2828,00
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>58137,22</b>	<b>103553,47</b>	<b>148969,72</b>
Impuestos	17441,17	31066,04	44690,92
<b>BN (Beneficio neto)</b>	<b>40696,06</b>	<b>72487,43</b>	<b>104278,81</b>

TABLA 26: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Personal	Salario bruto anual
Chef especializado	45000
Cocinero	30000
Cocinero	30000
Ayudante de cocina	25000
Ayudante de cocina	25000

Personal	Salario bruto anual
Ayudante de cocina	25000
Camarero	25000
Camarero	25000
Camarero	25000
Camarero	25000
Camarero	25000
Camarero	25000
Hostess	30000
Hostess	30000
Gerente	50000
<b>TOTAL</b>	<b>440000</b>

TABLA 27: GASTOS DE PERSONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 7.4 Balance de situación

Para finalizar el plan económico-financiero, se ha llevado a cabo un balance de situación provisional mediante la información que se ha ido obteniendo en los apartados anteriores. Esta tabla está dividida en dos partes, la parte del activo en la que aparece el inmovilizado neto ya que el número global que se observa es con las amortizaciones restadas. Además, en esta parte también están reflejadas la tesorería y las existencias. Cabe destacar que el beneficio neto es muy alto debido a dos motivos:

- El local en el que se va a llevar a cabo el restaurante ya forma parte del complejo Fórum Mare Nostrum y se utilizaba para otro tipo de actividades. Por lo tanto, no se ha debido pagar por él ninguna cuota de alquiler ni compra.
- Se prevé que un alto porcentaje de residentes realicen la comida y cena en el restaurante consumiendo el menú 1 que es el más económico y el más adaptado a sus necesidades diarias.

Por tanto, debido al elevado activo corriente que se ha obtenido tras el resultado de los ejercicios, se va a realizar el pago de facturas de suministros y demás actividades, a través de lo obtenido en el apartado de tesorería y, además, se recomienda realizar nuevos proyectos o inversiones en el complejo Fórum Mare Nostrum.

Respecto al patrimonio neto, se desglosa en dos partidas: capital social y reservas. En cuanto a las reservas cabe mencionar que provienen del resultado neto de los ejercicios. En referencia a los pasivos, se tiene en consideración los medios de financiación ajena que va a necesitar la empresa para poder hacerse cargo de todas las inversiones que necesita realizar. En el pasivo no corriente se refleja el préstamo a largo plazo, en el que va reduciendo su cuota a medida que se amortiza cada año y en el pasivo corriente se representa el préstamo a corto plazo que se va renovando año tras año.

BALANCE DE SITUACIÓN	2023(INICIAL)	2024	2025
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>71722,22</b>	<b>63444,44</b>	<b>62644,44</b>
Inmovilizado intangible	5000,00	1000,00	1000,00
Inmovilizado material	66722,22	62444,44	61644,44
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74973,83</b>	<b>84242,99</b>	<b>102434,36</b>
Tesorería	54973,83	64242,99	82434,36
Existencias	20000,00	20000,00	20000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>146696,05</b>	<b>147687,43</b>	<b>165078,80</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>52696,06</b>	<b>84487,43</b>	<b>116278,81</b>
Capital social	12000,00	12000,00	12000,00
Reservas	40696,06	72487,43	104278,81
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>72000,00</b>	<b>43200,00</b>	<b>28800,00</b>
Préstamo a largo plazo	72000,00	43200,00	28800,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>22000,00</b>	<b>20000,00</b>	<b>20000,00</b>
Crédito a corto plazo	22000,00	20000,00	20000,00
<b>TOTAL PN+PASIVO</b>	<b>146696,06</b>	<b>147687,43</b>	<b>165078,81</b>

TABLA 28: BALANCE DE SITUACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TASA DE ACTUALIZACIÓN	10%
VAN	356.356,56 €
TIR	65%

TABLA 29: VAN Y TIR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto, tras haber realizado el plan económico-financiero con el objetivo de conocer la viabilidad de la puesta en marcha del restaurante en Fórum Mare Nostrum, se concluye afirmando que se prevé que cumpla con todas las expectativas y que siga creciendo su rentabilidad progresivamente.

En cuanto al presupuesto de capital, ha funcionado para poder cerciorarse de que la cantidad de financiación que se ha estimado es suficiente para cubrir todas las inversiones que se van a llevar a cabo. Además, se ha calculado el superávit acumulado con el objetivo de conocer si se van a poder cubrir todas las inversiones para el periodo de 3 años y ha sido positivo.

Asimismo, se han calculado las amortizaciones de inmovilizado y las amortizaciones financieras para poder realizar con mayor exactitud el análisis de viabilidad.

Una vez obtenida toda la información sobre los ingresos y gastos, se ha llevado a cabo la cuenta de pérdidas y ganancias que como se ha mencionado en el apartado anterior se ha podido comprobar que la empresa obtendrá beneficios e irá aumentando su rentabilidad a medida que pasen los años.

Y, por último, se ha realizado el balance de situación para ordenar todos los elementos analizados en apartados anteriores. A pesar de haber sido mencionado anteriormente, es importante destacar que el fondo de maniobra es muy elevado debido al elevado activo

corriente que se prevé obtener y, por consiguiente, se aconseja invertir ese capital en el complejo residencial u en otros proyectos con el fin de no tener recursos ociosos. Además, también se ha analizado el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de rendimiento (TIR) para poder conocer la rentabilidad de invertir en el proyecto y para ello se han utilizado los datos que aparecen en la tabla 30 que aparece a continuación.

f1	58137,22
f2	103553,47
f3	148969,72
n	3
i	10%
IO	10600,00

TABLA 30: DATOS ELABORACIÓN VAN Y TIR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede observar en la Tabla 29 y con el apoyo de la Tabla 30, el VAN obtenido es de 356.356,56 €, por tanto, al ser mayor que 0 se puede afirmar que invertir en el proyecto estudiado es rentable. Y respecto al TIR, al ser 65% y por tanto ser mayor que la tasa de actualización, sí que se aconseja invertir en el proyecto.

---

## 8. Conclusión

Como conclusión general del proyecto que se ha realizado, cabe resaltar que se ha hecho un Plan Estratégico y, además, se ha realizado un breve estudio del resto de aspectos que influyen al funcionamiento y desarrollo de la empresa. El objetivo principal de este trabajo es conocer la viabilidad de la puesta en marcha de un restaurante dentro del complejo residencial Fórum Mare Nostrum. Se ha llevado a cabo este plan de empresa desde un punto de vista innovador, atractivo y optimista. Por consiguiente, se ha decidido estudiar todas las áreas de la empresa y por ello, a continuación, se resumirán todos los procesos que se han elaborado durante el proyecto.

En primer lugar, se ha realizado la parte más extensa e importante de este trabajo, un plan estratégico exhaustivo de la empresa. En relación con el análisis externo, en cuanto al macroentorno cabe mencionar que hay un equilibrio entre las amenazas y las oportunidades que tiene el sector actualmente. Como amenazas cabe destacar la Crisis del Covid-19 y la alta tasa de paro que hay actualmente en España y la oportunidad más relevante que influye a la empresa es el aumento de la esperanza de vida que favorecerá al sector de las residencias de ancianos de este tipo, ya que las personas mayores son autosuficientes durante más años de vida y tenderán a consumir más este tipo de servicios. Asimismo, en el estudio del microentorno también se ha obtenido un equilibrio entre las amenazas y las oportunidades. Como amenaza cabe destacar el crecimiento que están teniendo los competidores y en cuanto a las oportunidades, es importante mencionar las altas barreras de entradas que hay para poder formar parte de este sector.

En el análisis interno, la empresa posee un número mucho más alto de fortalezas que debilidades, esto se debe principalmente al buen posicionamiento y consolidación que tiene en el sector.

Por lo tanto, tras la finalización de este análisis y con la ayuda del análisis DAFO realizado, se puede afirmar que la empresa se encuentra en una buena situación frente a su entorno y esto le permite hacer frente a los competidores. Además, cabe mencionar que la empresa Fórum Mare Nostrum tiene un buen posicionamiento en su sector y puede llevar a cabo las estrategias definidas, la puesta en marcha de un restaurante que forme parte del complejo.

Seguidamente, se ha realizado el plan de marketing en el que se han dividido dos apartados: el marketing estratégico y el marketing operativo. El primero de estos, se ha utilizado para definir cuáles van a ser los objetivos principales por seguir, tanto el público objetivo que van a ser personas mayores de 65 años con un poder adquisitivo medio-alto o la posición que desea adquirir la empresa con respecto al mercado. Y en cuanto al segundo, se ha llevado a cabo la herramienta del marketing mix en la que se han detallado las características del producto, precio, distribución y comunicación con el fin de conseguir una implantación más eficaz.

Asimismo, para poder conocer con mayor certeza la viabilidad de este proyecto es necesario realizar un plan de ventas para obtener una estimación sobre el funcionamiento de la empresa.

---

A través de tres escenarios distintos se ha podido obtener una referencia sobre el comportamiento del mercado en función del producto que se va a ofrecer.

Para finalizar el trabajo, se ha realizado un último apartado que ha servido para analizar la viabilidad económica del proyecto. Mediante un plan económico-financiero que ha permitido conocer con mayor certeza que el restaurante es rentable tanto a corto plazo como a largo plazo. Es importante mencionar que todo este análisis es una estimación y se deberá ir actualizando a medida que se obtengan nuevos resultados.

Por último, me gustaría concluir de forma más personal añadiendo que realizar este Trabajo de Fin de Grado ha sido una experiencia muy satisfactoria. Además, poder adentrarme dentro de este sector ha sido una gran oportunidad ya que tras el estudio del Doble grado de ADE y Turismo me ha permitido estudiar con más detenimiento el atractivo del sector y el funcionamiento del restaurante.

---

## Bibliografía

9001:2015, I. (5 de mayo de 2020). *NUEVA ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.

Camino, J. R., & de Garcillán, M. (2007). *Dirección de Marketing*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Castells, M. A. (2017). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma S.A.

Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

*Datos Macro*. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro>

Fernández, R. (17 de febrero de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/>

Heredia, P. (27 de julio de 2019). *el economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10014968/07/19/Los-seniors-son-un-verdadero-diamante-en-bruto-en-Espana.html>

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Pedros, D. M., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

*SUMUP*. (s.f.). Obtenido de <HTTPS://SUMUP.ES/FACTURAS/GLOSARIO/MARKETING-MIX/>