



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN RESTAURANTE AFTERWORK EN VALENCIA

Alberto Cebollada Niza

ÍNDICE GENERAL

1.Introducción	13
1.1 Resumen	15
1.1 Objeto y asignaturas relacionadas	19
1.2 Objetivos	22
2. Antecedentes y situación actual	25
2.1 Introducción	27
2.2 Motivación y justificación del trabajo	28
2.3 Coyuntura económica actual	32
2.4 Aproximación al sector de la hostelería-restauración	38
2.5 Epílogo	54
3. Análisis estratégico	57
3.1 Introducción	59
3.2 Análisis del macroentorno. PESTEL.	61
3.3 Análisis del microentorno. PORTER.	69
3.4 Análisis de la competencia	74
3.5 Epílogo	76
4. Análisis DAFO/CAME	79
4.1 Análisis DAFO	81
4.2 Análisis CAME	86
5. Análisis de las operaciones	91
5.1 Introducción	93
5.2 Localización del local	94
5.3 Distribución en planta	97
5.4 Análisis de procesos	102

5.5 Epílogo	114
6. Análisis de la organización y recursos humanos	117
6.1 Introducción	119
6.2 Misión, visión, valores y objetivos	120
6.3 Forma jurídica laboral y fiscal de la empresa	123
6.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo	128
6.5 Organigrama de la empresa	138
6.6 Epílogo	143
7. Plan de marketing	145
7.1 Introducción	147
7.2 Segmentación y público objetivo	150
7.3 Marketing-mix: Producto/Servicio. Blueprint.	156
7.4 Marketing-mix: Precio	158
7.5 Marketing-mix: Promoción	161
7.6 Marketing-mix: Distribución	169
7.7 El producto ampliado: Christopher H. Lovelock	171
7.8 Epílogo	180
8. Plan financiero	183
8.1 Introducción	185
8.2 Balance de situación previsional	194
8.3 Cuenta de pérdidas y ganancias provisional	198
8.4 Ratios	201
8.5 Análisis de la inversión	210
8.6 Epílogo	212
9. Conclusiones	215
10. Bibliografía	223

Anexos	229
Anexo 1: Fichas de competidores	231
Anexo 2: Maquinaria, mobiliario y equipos informáticos	235
Anexo 3: Resultados previsionales, escenario optimista	241
Anexo 4: Resultados previsionales, escenario pesimista	245
Anexo 5: Amortización del préstamo	249
Anexo 6: Leyes aplicables	251

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Coyuntura Económica Internacional	32
Tabla 2.2. Evolución del Paro (% población activa)	33
Tabla 2.3. Inflación (%)	34
Tabla 2.4. Indicadores Económicos Españoles	36
Tabla 2.5. Magnitudes del Sector Turístico (Abril-2010)	39
Tabla 2.6. Composición de las empresas por tipo y grupo de actividad	40
Tabla 2.7. Porcentaje de demanda de cada act. Turística respecto al total	42
Tabla 2.8. Evolución del nº de establecimientos de cada grupo en periodo 00-08	46
Tabla 2.9. Crecimiento de la producción en euros constantes (Millones de Euros)	47
Tabla 2.10. Distribución de la producción. (Porcentaje).	48
Tabla 3.1. Variación Porcentual del PIB (per capita)	64
Tabla 3.2. Evolución del Paro (% población activa)	65
Tabla 3.3. Inflación (%)	65
Tabla 6.1. Formas Jurídicas de Empresa	124
Tabla 6.2. Tramites para la constitución de una sociedad en Valencia	126
Tabla 6.2. (Bis) Trámites para la constitución de una sociedad en Valencia	127
Tabla 6.2 (Bis II). Tramites para la constitución de una sociedad en Valencia	127
Tabla 6.3. Costes de Personal	141
Tabla 7.1. Desglose de Costes página web.	166
Tabla 7.2. Clasificación del Servicio por su naturaleza y quien lo recibe	172
Tabla 7.3. Clasificación del Servicio por la adaptación de la oferta a la demanda	172
Tabla 7.4. Clasificación por la participación del Cliente en el diseño del Servicio	173
Tabla 7.5. Clasificación del Servicio por la relación con los clientes y la intensidad	174

Tabla 8.1. Cobros, pagos y cash flow previsionales de Sibaritas Afterwork	193
Tabla 8.2. Balance Situación 5 años	195
Tabla 8.3. Fondo de Maniobra Sibaritas Afterwork. 2011-2015	197
Tabla 8.4. FCuenta de resultados Sibaritas Afterwork. 2011-2015	199
Tabla 8.5. Ratios de Liquidez previsionales Sibaritas Afterwork	202
Tabla 8.6. Ratios de endeudamiento Sibaritas Afterwork	204
Tabla 8.7. Rentabilidad económica de Sibaritas Afterwork	207
Tabla 8.8. Rentabilidad financiera para Sibaritas Afterwork. Método de Parés	208
Tabla 8.9. Flujos de caja esperados para Sibaritas Afterwork	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter	69
Figura 4.1. Distribución en planta del local	88
Figura 4.2. Distribución en planta de la cocina	89
Figura 6.1. Proceso de Reclutamiento	130
Figura 6.2. Organigrama de la Empresa	139
Figura 7.1. Estrategia de Marketing Mix	155
Figura 7.2. Niveles de Producto	156
Figura 7.3. Canal Distribución	169
Figura 7.4. Proceso de distribución (Completo)	170
Figura 7.5. Flor de Servicio	175
Figura 8.1. Fórmulas de los ratios de liquidez	201
Figura 8.2. Fórmulas de los ratios de endeudamiento	203
Figura 8.3. Fórmula de la rentabilidad económica	206
Figura 8.4. Rentabilidad económica de Sibaritas Afterwork	208

ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

Imagen 2.1. Restaurante “Dos Palillos” Barcelona.	29
Imagen 2.2. Ibiza 41 Afterwork	30
Gráfico 2.1. Distribución del Número de Ocupados en Sector de Restauración. III Trimestre 2008.	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

Este Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en el desarrollo de un novedoso concepto de negocio de Hostelería-Restauración en la ciudad de Valencia consistente en un Restaurante Afterwork, un lugar dirigido a ejecutivos que terminada su jornada laboral salen a disfrutar de una cena informal en un ambiente agradable. Este tipo de establecimientos deben poseer un atractivo especial para poder crear esa exclusividad que pretenden y en este caso ese atractivo se pretende que resida en una decoración especial que seduzca a nuestros clientes y de una zona lounge en el mismo espacio, más cómoda donde disfrutar de un cocktail o un licor.

Este tipo de servicio no es nuevo en el mercado de la hostelería, pero si en Valencia, donde pretendemos abrir este negocio, es un tipo de negocio surgido en los noventa en Nueva York creado para dar un servicio a los ejecutivos de *wall street*, aunque actualmente se encuentra extendido y funcionando con éxito en las principales capitales Europeas.

Sibaritas Afterwork pretende basar su cocina en una serie de “tapas-bocado” y raciones extraídos de la cocina tradicional donde la calidad de la materia prima sea el determinante, maridados con una amplia carta de vinos “por copas” que hagan las delicias de los más exigentes.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio realizamos un Plan de Empresa, que examinará la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos

los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

A continuación se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada capítulo:

En el **capítulo 4: Antecedentes y situación actual**, comenzamos explicando la situación económica actual tanto internacional como nacional, a continuación una breve introducción al sector del Turismo en España y por último estudiamos el Sector de la Hostelería-Restauración en España.

En el **capítulo 5: Plan estratégico**, utilizaremos el análisis PEST para analizar el macroentorno de la empresa.

Para conocer las barreras de entrada al sector, las de salida, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

En el **capítulo 6: Plan de Operaciones**, se detalla la localización del local y los motivos de dicha elección. Seguidamente, se detallan los procesos y operaciones que debemos llevar a cabo en la empresa desde que recibimos las materias primas hasta que obtenemos los platos terminados listos para su servicio. También se ha descrito la distribución en planta deseada y las principales inversiones necesarias para el desarrollo del negocio.

Finalmente, se han obtenido los costes unitarios de una muestra de platos.

En el **capítulo 7: Análisis de Organización y Recursos Humanos**, en primer

lugar se elige la forma jurídica de nuestra empresa, siendo ésta una Sociedad de Responsabilidad Limitada. A continuación se describe el personal que formará parte de nuestra empresa, describiendo las actividades o tareas que deben desarrollar. Con ello, desarrollaremos el organigrama de la empresa así como la política retributiva en función a la tarea desarrollada por cada empleado.

En el **capítulo 8: Análisis Financiero**, se confeccionarán las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales para los cinco primeros años de vida del proyecto. A continuación se procederá a su análisis mediante el método de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. Por último, se hallará el punto muerto y se hará un análisis de la inversión mediante el cálculo de el VAN y la TIR.

El **capítulo 9 : Plan de Marketing** que llevará a cabo Sibaritas Afterwork Detallaremos más este capítulo puesto que es la parte del plan de empresa donde tendremos que definir las acciones necesarias para crear una necesidad en el mercado, dado que se trata de un producto muy novedoso. Para ello, se llevará a cabo un detallado estudio del Marketing mix de nuestro producto y se concretarán las políticas de entrada en el mercado respecto a precio, producto, promoción y distribución de nuestro establecimiento. Con este análisis se materializarán dichas políticas en acciones concretas para el establecimiento donde definiremos los principales productos que ofreceremos, que estará formada por una carta de productos única y podrá ir sufriendo modificaciones con el tiempo, según se vaya analizando cuáles son los productos de mayor demanda en el mercado. Se intentará innovar y variar los platos que ofreceremos con cierta periodicidad, elaborando una carta para cada estación del año, donde se incluyan productos de temporada.

Fijaremos el precio de nuestros productos, siempre teniendo en cuenta que nuestro establecimiento debe de contar con una exclusividad y de acuerdo a ello, debe de ir nuestra política de precios.

Nuestro establecimiento deberá ser consecuente con su **status** y por ello, deberemos analizar los canales de promoción adecuados para llegar a nuestro público objetivo.

Respecto a la distribución de estos se llevará a cabo dada la naturaleza del negocio en el interior de este por lo que también haremos un estudio del servicio a través del enfoque de Lovelock y su Servicio Ampliado.

En el **capítulo 10: Análisis DAFO/ CAME**, basándonos en los estudios realizados a lo largo de este Trabajo, se realizará un análisis DAFO, que detecta las oportunidades y amenazas que presenta nuestro entorno y las fortalezas y debilidades que tendrá nuestra empresa frente a la competencia. A continuación se desarrollará el análisis CAME.

1.2 OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

Objeto

El objeto del presente trabajo es hacer un Trabajo Final de Carrera fundamentalmente práctico y aplicado, que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas. En la situación actual de crisis económica, altos niveles de desempleo, y precariedad de los empleos existentes, ser emprendedor gana una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica.

Además cumple una doble función que es la de materializar un proyecto personal o al menos estudiar su viabilidad en el mercado y fomentar una nueva cultura de restauración que supone un reto tanto personal como profesional.

Asignaturas relacionadas

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas hemos cursado diversas asignaturas que han contribuido a aumentar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades y por ello en mayor o menor medida a la realización del Trabajo Final de Carrera.

A continuación haremos un análisis por capítulos de las asignaturas relacionadas e utilizadas para la realización de este Trabajo Fin de Carrera. Durante su elaboración se utilizarán citas, gráficos, imágenes o ejemplos estudiados en estas asignaturas y que servirán como base para la elaboración de dicho Trabajo.

Capítulo 4: Análisis Estratégico

Por ello, para la elaboración del **Capítulo 4: Antecedentes y situación actual** las asignaturas relacionadas son, Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial, Introducción a los Sectores Empresariales y Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Capítulo 5: Análisis Estratégico

Para obtener un buen plan de actuación, debemos definir la misión y visión de la empresa y concretar sus objetivos y valores. Además, se realizará un estudio externo, interno y de la competencia. Así pues, utilizaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter, el análisis PEST y DAFO.

Las asignaturas que nos han ayudado en el desarrollo de este punto son Dirección comercial, Dirección Estratégica y Política de Empresa, Dirección Comercial, Introducción a los Sectores Empresariales y Economía Española y Mundial.

Capítulo 6: Análisis de las Operaciones

En este capítulo se explicará la localización del local y características del mismo, los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer el servicio, la distribución en planta e inversiones necesarias y se determinará la cartera de productos y los costes unitarios.

Las asignaturas que se utilizarán en el desarrollo del capítulo serán Economía de la Empresa, Dirección de producción y logística y gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Capítulo 7: Análisis de la Organización y los Recursos Humanos

Utilizaremos las siguientes asignaturas: Dirección de Recursos Humanos, Legislación Laboral y Economía de la Empresa .

Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano. Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido.

Capítulo 8: Análisis Financiero

En este punto, realizaremos los estados contables previsionales: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias para los tres escenarios económicos: pesimista, realista y optimista. A partir de ellos analizaremos la situación de la empresa a través del análisis de ratios. También determinaremos el umbral de rentabilidad y analizaremos la inversión necesaria mediante TIR y VAN.

Las asignaturas que nos ayudarán en el desarrollo del Plan Financiero son: Contabilidad Analítica, Economía de la Empresa II, Dirección Financiera, Contabilidad General y Analítica y Matemáticas Financieras.

Capítulo 8: Análisis de Marketing

Para realizar el plan de marketing, nos basaremos en las técnicas comerciales más habituales y analizaremos el Marketing-mix de la empresa: producto, precio, promoción y distribución.

Las asignaturas relacionadas con este capítulo son Dirección Comercial, Marketing en empresas de servicios y Dirección Estratégica y Política de Empresa.

1.3 OBJETIVOS

En la realización de este Trabajo Final de Carrera pretendemos alcanzar distintos objetivos que dependiendo de su importancia, los clasificaremos como **Objetivos Principales (OP)** u **Objetivos Secundarios (OS)**.

OP1: Analizar la situación actual, para conocer el contexto donde nuestra empresa desarrollará su actividad.**OS 1.1:** Dar una visión de la coyuntura económica tanto a nivel nacional como internacional

- **OS 1.2:** Analizar la Situación del Sector Turístico y del Subsector de la Restauración.
- **OS 1.3:** Conocer otros establecimientos con el mismo tipo de concepto y estudiar sus puntos fuertes y débiles.

OP2: Elaborar un plan estratégico que permita introducir la empresa en el mercado en las mejores condiciones.

- **OS 2.1:** Analizar el macroentorno y microentorno de la Empresa
- **OS 2.2:** Llevar a cabo un estudio de la competencia.

OP3: Definir el funcionamiento interno de la empresa para dar el mejor servicio a los clientes potenciales.

- **OS3.1:** Definir la mejor localización para el negocio dadas las características de los productos.
- **OS 3.2:** Definir la distribución en planta
- **OS 3.3:** Detallar los procesos y operaciones que se llevarán a cabo.

OP4: Definir la estructura organizativa de la organización, así como, de sus Recursos Humanos.

- **OS 4.1:** Dar la misión, visión, valores y objetivos por los cuales se regirá la empresa.
- **OS 4.2:** Estudiar la forma jurídica, laboral y fiscal de la empresa que más interese dadas las características de la organización.
- **OS 4.3:** Llevar a cabo el organigrama y la descripción de los distintos puestos de trabajo.

OP5: Llevar a cabo un análisis de la viabilidad económica del negocio.

- **OS 5.1:** Conocer la inversión necesaria.
- **OS 5.2:** Analizar las cuentas de anuales de acuerdo a tres escenarios posibles: optimista, real y pesimista.
- **OS 5.3:** Conocer la estructura económico-financiera de acuerdo al análisis de ratios.
- **OS 5.4:** Conocer la estructura de cobros y pagos para conocer su liquidez.

OP6: Llevar a cabo un Plan de Marketing de la Organización

- **OS 6.1:** Definir el público Objetivo
- **OS 6.2:** Analizar el marketing-mix.
- **OS 6.3:** Definir el servicio ampliado mediante las técnicas de Lowelock.

2.ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. INTRODUCCIÓN

Es por todos conocido que la situación de nuestro país no atraviesa por su mejor momento como consecuencia de la crisis económica que atraviesa, aunque según los principales indicadores económicos parece que estamos experimentando una lenta pero constante recuperación.

Ante esta situación actual, la salud del sector de la hostelería se ha resentido y se ha acentuado más aún si cabe con recientes cambios en la legislación (ley del tabaco) que afectan de forma directa y negativa a este sector. Aunque también es objeto de mención, que aunque los tiempos no acompañen existen una serie de lugares que no han visto reducidas sus ventas a pesar de la crisis e incluso las han aumentado, a través de este apartado daremos algunas de las claves de este éxito. En el siguiente apartado vamos a hacer un recorrido desde la situación del sector previa a la crisis pasando por la coyuntura actual e incluso vamos a intentar proporcionar algunas de las claves por las cuales se regirá en los próximos años. Además haremos una aproximación al sector de la hostelería y en concreto al de los restaurantes Afterwork, aunque en primer lugar abordaremos la motivación que nos ha llevado a ejecutar un plan de empresa de tales características.

2.2. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La principal motivación para llevar a cabo este plan de empresa es que se trata de un concepto de restauración muy novedoso, ya que, a pesar de utilizarse platos y bebidas tradicionales, y de que bares o restaurantes donde “picar algo” al salir de trabajar han existido siempre, este concepto de restauración es diferente a todos ellos, aunque evidentemente, también guarda algunos nexos de unión.

Otra motivación para la realización de este plan de empresa es intentar a través de este tipo de establecimientos fomentar una cultura gastronómica muy arraigada en otros puntos de España pero que en Valencia a pesar de tener sus seguidores no acaba de despegar, que es “el chateo” entendido como la comida informal, que se realiza de pie y frente a la barra o en mesas altas. La idea principal consiste en crear una atmósfera agradable con una decoración moderna y funcional donde la novedad sea que tras la cena el local permita tomar una copa de forma cómoda en otro espacio diferente al de la cena. Otra idea novedosa es el horario de apertura de este tipo de establecimientos, que sería de Martes a Sábado de 19:30 horas hasta el cierre (aprox. 02:00 h). Únicamente abrir para “cenas y copeo” informales y ofrecer una comida basada, en este caso, en productos tradicionales con materia prima de calidad. Algunos reconocidos chefs españoles ya han abierto establecimientos de este tipo y otros como Ferran Adrià se encuentran en proceso de apertura de nuevos conceptos de restauración, lo que parece claro es que tras el periodo de recesión que estamos sufriendo los restaurantes y bares convencionales parece que son productos donde el mercado se encuentra bastante saturado y que conviene dar nuevos enfoques para llegar al éxito y reactivar la demanda.

A continuación, se van a ofrecer algunos ejemplos de restaurantes after-work y de algunos nuevos conceptos de restauración.

Restaurantes “Dos Palillos” la idea surge de la mano de Fernando Amat el que fuera uno de los jefes de cocina de El Bulli, estos establecimientos se encuentran situados en Barcelona y Berlín actualmente, aunque tienen previsto abrir un nuevo local en Chueca (Madrid) el concepto radica en que bajo una estética de bar tradicional, en su interior se encuentra un lugar muy especial con una cocina justo en el centro del local rodeada por una barra donde 9 cocineros preparan todo tipo de delicias de la cocina tradicional Japonesa pero todas ellas preparadas con “ese toque de aquí” además todo ello aderezado con una decoración moderna y agradable y música Jazz. Todas las raciones estan pensadas para compartir y comer de un modo informal. El propio Fernando Amat habla de los afterworks como “son espacios donde disfrutar de una buena comida, en buena compañía, con una música agradable y donde el bolsillo no se resienta demasiado, en nuestros dos palillos además queremos hacer partícipe al cliente en la realización de los platos”



**Imagen 2.1. Restaurante “Dos Palillos” Barcelona.
Fuente: Web Restaurante “Dos Palillos”**

Otros nuevos conceptos de afterwork son Ibiza 41 en Madrid un Wine Bar, que además de la oferta habitual de bebidas frías y calientes mantiene, en horario continuado, una oferta de minicocina, tapas y raciones.

Es precisamente esta barra la que lidera la transformación del restaurante durante la tarde en un espacio más lúdico, ambientado con música y proyecciones de imágenes, donde disfrutar de una carta de cócteles clásicos y del mejor ambiente de ocio en las horas de “afterwork”.



Imagen 2.2. Ibiza 41 Afterwork
Fuente: Web Oficial Ibiza 41

Dicho esto, encontramos diversas motivaciones para poner en funcionamiento este tipo de negocio, pero quizás la principal sea que se trata de un concepto muy novedoso pese a que tiene los ingredientes clásicos de éxito, buena comida y “ambiente”. Este tipo de establecimiento está funcionando bien en otros puntos de nuestra geografía. La clave reside en crear cultura, ya que, aunque como ya se ha mencionado anteriormente, en muchos lugares de España existe una “cultura de barra” como País Vasco, Andalucía, Madrid o Cataluña en Valencia no se da como tal y son menos las personas que la practican, si a esto le añadimos que se lleve a cabo en un

local singular y con una buena música es un nicho de mercado no explotado y que puede generar beneficios interesantes.

2.3. COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL

Para realizar el estudio de la coyuntura económica vamos a hacer un recorrido que parta de lo general a lo particular, por ello, en primer lugar vamos a analizar los principales indicadores económicos a nivel mundial, posteriormente a nivel nacional y por último de nuestra comunidad autónoma además y como introducción al siguiente apartado (4.4 Aproximación al Sector de la Hostelería-Restauración) se estudiarán los principales indicadores del Sector.

Para llevar a cabo el estudio, vamos a hacer hincapié en tres principales indicadores como son la Variación Interanual del PIB (per capita), el Paro (% población activa) y por último la Inflación (%) que nos ayuden a entender la coyuntura que estamos atravesando.

Coyuntura Económica Internacional

Para su estudio vamos a utilizar los datos que nos ofrece la web de la Confederación Española de Cajas de Ahorro y que recoge la coyuntura económica internacional a través del análisis de tres magnitudes Variación porcentual del PIB de un periodo a otro, la tasa de paro y la inflación en el periodo referido:

PIB % Anual	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	-2,4	2,9	1,7	1,6	1,6
Japón	-5,2	4,0	-0,6	-1,0	-0,2
Eurozona	- 4,0	1,7	1,6	1,6	1,4
Alemania	- 4,9	3,5	3,0	2,9	2,6
Francia	-2,2	1,5	1,6	1,6	1,6
España	-3,6	-0,1	0,7	0,8	-0,8

Tabla 2.1. Coyuntura Económica Internacional
Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

Pese a que a partir del año 2008 empiezan a observarse los primeros síntomas de la crisis a la que nos íbamos a enfrentar es en 2009 como puede observarse, cuando estalla la crisis de forma más acusada. Es a partir de 2010 donde las economías más desarrolladas empiezan a dar síntomas de recuperación, en el caso de la Eurozona es Alemania quien tira del PIB creciendo por encima de la media, esto es debido a su gran infraestructura industrial. En el caso de Francia experimentó un crecimiento, aunque discreto ya que creció ligeramente por debajo de la media de la Eurozona, y por último en el caso de Irlanda, España, Portugal y Grecia estas economías han continuado contrayéndose o con crecimientos muy cercanos a 0 durante 2010 y 2011.

En EE.UU los datos de 2010 muestran una mejora en el consumo privado y en el sector manufacturero y servicios mientras continúa la debilidad en el sector inmobiliario aunque los organismos encargados al efecto sostienen que este crecimiento económico es insuficiente para crear un aumento del empleo de forma sostenida.

La OCDE estima un crecimiento para el 2011 de las economías desarrolladas de un 2,5 % entre las que no se encuentra España.

A continuación vamos a analizar otros indicadores que nos proporcionen una mayor información de la situación económica internacional como son el Paro (% población activa) y la Inflación.

La **Tabla 2.2** muestra la evolución del Paro (% Población Activa) en los últimos.

Paro %	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	9,3	9,6	9,0	9,1	9,1
Japón	5,1	5,1	4,5	4,6	4,4
Eurozona	9,4	10,0	10,1	10,0	10,1
Alemania	8,1	7,7	7,1	7,1	7,0
Francia	9,1	9,4	9,3	9,1	9,3
España	18	20,1	21,3	20,9	21,5

Tabla 2.2. Evolución del Paro (% población activa)
Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

La **Tabla 2.2** pone de manifiesto que en 2009 cuando estalló la crisis de forma más acusada, en este periodo tuvo lugar una destrucción de empleo significativa, los datos de 2010 muestran un empeoramiento generalizado, excepto para Alemania donde su tasa de paro empieza a llegar a sus valores previos a la crisis. Llama la atención los índices de Paro de España llegando a superar en el pasado año 2010, valores de 20 puntos porcentuales, muy lejos de los valores de la Eurozona, y de los valores previos a la crisis, donde se encontraba únicamente algo más de un punto por encima de la media de la Eurozona. En el presente 2011 se observa una ligera mejora en el 2º trimestre como consecuencia de la llegada del verano, aunque esta mejora ha sido pasajera ya que la tasa de paro ha vuelto a empeorar en el pasado trimestre situándose en valores incluso peores que en el primer trimestre.

Respecto a la inflación vamos a analizarla a través de la **Tabla 2.3** que muestra la Inflación porcentual para los países anteriormente estudiados.

Inflación	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	-0,4	1,6	3,2	1,1	-
Japón	-1,4	-0,7	-0,2	-0,2	-
Eurozona	0,3	1,6	2,7	3,0	3,0
Alemania	0,3	1,1	2,3	2,5	2,4
Francia	0,1	1,5	2,1	2,3	2,5
España	-0,3	1,8	3,2	3,0	2,9

Tabla 2.3. Inflación (%)

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

Una vez más se puede observar claramente como en 2009 entramos en una crisis que afecto a la demanda agregada, es decir, pasamos de un periodo inflacionista como fueron 2008 y los años anteriores con una inflación interanual de casi un 5 % no solo en España sino en la mayoría de economías desarrolladas, a un periodo deflacionista como consecuencia de una caída muy acusada de la demanda agrega-

da. Las principales economías mundiales venían estudiando durante años como combatir la inflación y como consecuencia de la crisis hemos pasado a un periodo deflacionista que es también muy negativo ya que esta ha disminuido el valor de los activos factor que ha provocado una reducción en las garantías para los préstamos y por consiguiente un aumento de la morosidad. Además ha reducido la oferta de créditos por lo se ha reducido la actividad de las empresas y por tanto ha tenido un efecto negativo en el empleo.

Actualmente nos encontramos ante un periodo de incertidumbre ya que aunque a partir de 2010 ha habido un ligero incremento en los precios sustentado principalmente por el aumento del precio de los combustibles, los niveles de inflación se mantienen en valores normales.

Coyuntura Económica Nacional

Para entender la situación económica que atravesamos vamos a estudiar los siguientes indicadores:

Tabla 2.4. Indicadores Económicos Españoles

En % de variación Anual	2008	2009	II 2010	III 2010	Nov-10	Dic-10
Demanda						
Matriculación Automóviles	-28,1	-18	-35,3	-25,0	25,5	-23,9
Ventas al por menor	-5,8	-5,7	-0,1	-2,0	-0,6	-
Confianza Cons. (nivel)	-3,4	-28,0	-22,9	-21,5	-20,7	-22,8
Utilización cap. Prod (nivel)	79,2	70,0	70,9	72,7	72,4	72,7
Actividad						
Producción Industrial Filtrada	-7,3	-15,8	2,9	-0,1	2,3	-
Clima Industrial	18,0	-31,0	-13,9	-13,5	-10,0	-8,1
Consumo Cemento	-23,6	-32,9	-13,4	-13,9	-23,7	-
Nº Viviendas Visadas	-59,4	-58,1	-10,3	-13,2	-	-
Pernoctaciones en Hoteles	-1,2	-6,8	4,2	8,3	7,2	-
Sector Público (acum..año)						
Ingresos Estado (caja)	-19,1	-21,1	19,5	25,0	25,4	-
Pagos Estado (caja)	6,0	27,8	3,6	-0,3	-0,8	-
Cap/Nec fin. Estado (% PIB)	-2,8	-9,5	-2,8	-3,0	-3,7	-
Sector Exterior						
Importaciones de Bienes	3,7	-15,9	17,7	17,5	-	-
Exportaciones de Bienes	0,6	-26,2	21,6	12,9	-	-
Saldo c/c y capital (% PIB)	-9,2	-5,1	-4,2	-3,1	-	-
Mercado Laboral						

Paro Registrado	24,6	43,6	12,6	9,3	6,2	4,5
Afiliaciones S.S	-0,5	-5,8	-1,9	-1,6	-1,3	-1,2
Salarios acum. Año	3,6	2,6	1,4	1,3	1,3	1,3
Precios						
IPC General	4,1	-0,3	1,6	2,0	2,3	3,0
IPC Subyacente	3,2	0,8	0,2	1,0	1,2	1,5
Diferencial IPC España/ UME	0,8	-0,6	0,1	0,2	0,3	-0,8

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

Con respecto a la **Tabla 2.4** podemos sacar las siguientes conclusiones:

- La economía española registró una cierta mejoría en el cuarto trimestre del año, tras la atonía del tercer trimestre, con un moderado aumento del consumo privado y, en menor medida, de la inversión empresarial
- Las exportaciones han mantenido un elevado dinamismo hasta octubre, impulsando la producción industrial, especialmente de bienes intermedios y de capital, en los últimos meses del año.
- A pesar de ello, el empleo continuó contrayéndose en diciembre, según los datos de afiliación a la Seguridad Social, que cierran el año con 17,6 millones de afiliados, 200 mil personas menos que a finales de 2009.
- El Estado registró un déficit del 3,7% del PIB entre enero y noviembre, en términos de contabilidad nacional, un 50 % inferior al del mismo periodo del año anterior. El déficit de la Comunidades Autónomas se situaba en el 1,24% en septiembre, lo que otorga margen para el cumplimiento de su objetivo anual, fijado en 2,4%.
- La inflación cierra diciembre con un aumento de siete décimas, que la sitúa en el 3%, la mayor tasa desde octubre de 2008. La tasa subyacente se eleva al 1,5% y el diferencial del IPC con la Eurozona asciende a 0,8 p.p.

2.4. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA HOSTELERÍA-RESTAURACIÓN

Para hacer un análisis del Sector de la Hostelería previamente debemos estudiar el Sector Turístico en España ya que solo así, seremos conscientes de la magnitud de este Sector y de su relevancia para el PIB de nuestro país.

Es por todos conocido que muchas de los países desarrollados están desde, ya hace algunos años, llevando a cabo transformaciones hacia una terciarización de sus economías como motor de desarrollo económico, es decir, han optado por unas economías orientadas al sector servicios en vez de intentar competir a través de una gran infraestructura industrial, dentro de este grupo de países se encuentra España como contraposición a países como Alemania que ha apostado por la industrialización. Es precisamente aquí donde el sector Turístico cobra gran importancia en nuestro país ya que dada nuestra apuesta competitiva y las condiciones climatológicas o de estilo de vida de España, el turismo es uno de los servicios que más aporta al PIB.

Para entender de manera concisa el Sector Turístico y su importancia en la economía vamos a hacer una breve aproximación al sector.

La crisis económica mundial ha influido en el debilitamiento del turismo a nivel global, que se evidencia en el estancamiento en Europa y en América en sus resultados anuales tras su caída del 3% en el segundo semestre de 2008. Este debilitamiento del crecimiento del turismo internacional se produjo después de cuatro años de resultados “sin precedentes” según la OMT, con un crecimiento medio de un 7 por ciento anual. A pesar de la desaceleración general, varios destinos tuvieron una evolución muy positiva, entre ellos, Egipto y Turquía, que compiten con España

en turismo vacacional. Además esta debilitamiento se extendió durante todo el año 2009 registrándose las peores cifras del Sector de los últimos ocho años. Afortunadamente en el pasado año 2010 se han registrado los primeros índices de recuperación del Sector.

Durante el periodo julio-septiembre 2010 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,2% respecto al mismo periodo de 2009 hasta alcanzar los 19,3 millones, poniendo de relieve la progresiva recuperación del turismo receptor en España.

Esta cifra contrasta con la caída del 7,7% experimentada en la campaña de verano del año pasado. La campaña de verano ha superado las previsiones realizadas el julio pasado.

Dados algunas de las claves que evidencian la situación actual del Sector Turístico en España a continuación conviene estudiar dicho sector en cifras, además evaluaremos la importancia del Subsector de la hostelería dentro de este macro-sector como es el turismo.

En primer lugar en la **tabla 2.5** vamos a dar algunas magnitudes del Sector.

Tabla 2.5. Magnitudes del Sector Turístico (Abril-2010)

Sector turístico	Cifras
Número de Empresas	411.143
Número de Empresas sin trabajadores asalariados	195.047
Número de empresas con 1 a 9 trabajadores	200.908
Número de Empresas con 10 a 49 trabajadores	12.986
Número de Empresas con 50 a 199 trabajadores	1.788
Número de Empresas con 200 a 499 trabajadores	274
Número de Empresas con 500 o más trabajadores	140
Número Total de empresas con asalariados	216.096
Total Personas Ocupadas en el Sector	2.496.561

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En la **Tabla 2.5.** se pone de manifiesto una realidad que es la gran atomización que sufre el sector turístico español con 411.143 empresas (abril-2010) donde el 99,4% de estas tiene menos de 50 trabajadores, aunque también es relevante decir que las grandes empresas turísticas españolas son las más importantes del mundo como es el caso de Exceltur que engloba empresas como Avis, Iberia y Barceló entre otras. A continuación en la **Tabla 2.6** vamos a hacer un análisis de a que subsector pertenecen las 411.143 empresas estudiadas en la **Tabla 2.6.**

Tabla 2.6. Composición de las empresas por tipo y grupo de actividad

Subsector CNAE	Actividad/ CNAE	Nº de Empresas
Transportes	Transporte ferroviario de pasajeros (491)	6
	Tranporte terrestre de pasajeros (493)	66.515
	Tranporte marítimo de pasajeros (501)	288
	Tranporte aéreo de pasajeros (511)	189
Alojamientos	Hoteles y Similares (551)	12.250
	Aloj. Turísticos de Corta Duración (552)	9.140
	Camping y Aparcamientos de Autocaravanas (553)	1.019
	Otros Alojamientos (559)	670

Restauración	Restaurantes (561)	63.847
	Servicios de Catering (562)	11.714
	Establecimientos de bebidas (563)	192.036
Agencias Operadores	Agencias de Viaje y Operadores (791)	8.619
Alquiler Vehiculos	Alquiler de Vehículos a Motor (771)	3.430
Espectáculos	Actividades Artísticas y de Espectáculos (900)	25.030
Recreativas	Actividades Recreativas y de Entretenimiento (932)	16.390
Total Empresas (con y sin asalariados)		411.143

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

De las 411.143 empresas del sector turístico español 267.597 pertenecen al Sub-sector de la restauración lo que supone un 65,1% de las empresas. Estos datos ponen de manifiesto la gran importancia que tiene el sector restauración dentro del sector turístico español. Además de los casi 2,5 millones de empleados del sector 975.543 trabajan en alguna actividad perteneciente al Sector de la Restauración (CNAEs 551, 552, 553). Por todo ello, el sector del turismo en España es un sector clave ya que aporta el 10,3% al PIB del país a pesar de que en los últimos tres años (2008-2010) se ha producido un descenso en dicha participación de un 2,95%. A continuación haremos un análisis de la demanda del sector:

La estructura de la demanda turística española, se concentra de forma mayoritaria en las actividades y productos más relacionados con el turismo. Veamos el porcentaje que representa cada una de estas actividades con relación al total en la **tabla 2.7**, según el INE (Cuenta Satélite del Turismo en España, 2009).

Tabla 2.7. Porcentaje de demanda de cada act. Turística respecto al total

Actividad o Producto Turístico	%
Restaurantes y Similares	24,9
Hoteles y Similares	17,2
Transportes de Pasajeros	15,7
Servicios de Alquiler Inmobiliario	10,9
Bienes Turísticos	9,3
Servicios de agencias de viajes	5,6
Otros productos turísticos	4,4
Servicios Anexos al transporte	3,8
Servicios culturales y recreativos	2,8
Resto	5,4

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Como se puede observar la restauración es el producto turístico más demandado, esto pone de manifiesto que como ya se ha dicho anteriormente que estamos ante un subsector de gran importancia para la economía de nuestro país.

A continuación elaboraremos un análisis del Sector de la Restauración en España: Hace poco más de veinte años, la restauración era todavía un sector desconocido

en sus magnitudes de producción y empleo. La información se reducía a los datos que se publicaban en el Anuario de la Dirección General de Turismo, en el que se recogían el número de restaurantes por provincia, con el número de plazas y categoría de tenedores, y el número de cafeterías con igual detalle de categoría (expresada en número de tazas), plaza y distribución provincial. De los cafés-bares – esa era la denominación oficial – no se publicaba información alguna, porque habían quedado fuera de la ordenación turística llevada a cabo en 1965 por el ministro Fraga Iribarne, y la administración turística del Estado no se ocupaba de ellos.

Esta situación cambió radicalmente cuando, en 1987, la Federación Española de Hostelería publicó, con la colaboración de American Express, el primer estudio económico sobre los restaurantes en España, que había sido elaborado por el profesor Figuerola. La aparición de este estudio causó una fuerte conmoción en el sector de la hostelería y el turismo y aun entre los propios expertos, pues, contra lo que era opinión generalizada sin cuestionamiento alguno, los datos del estudio evidenciaban que el conjunto empresarial de los restaurantes superaba con mucho al de los hoteles tanto en creación de empleo como en generación de riqueza. La conmoción fue aún mayor cuando, en 1991, el Instituto Nacional de Estadística publicó los resultados de una macroencuesta sobre la estructura de las empresas de restauración y los cafés-bares emergieron del desconocimiento general como el grupo de empresas más importante de la hostelería tanto en volumen de ventas como en creación y mantenimiento de empleo. Con estos datos quedaba básicamente elaborado por primera vez en la historia el mapa económico y empresarial de la hostelería española, aunque posteriormente habría de completarse con los datos correspondientes a la restauración social y de colectividades.

Las empresas de restauración

La tipología de los establecimientos de restauración es muy diversa tanto en lo que se refiere a su gestión empresarial como a su proyección comercial. Hay tabernas, bocadillerías, sandwicherías, creperías, hamburgueserías, bares, cafeterías, marisquerías, cervecerías, restaurantes temáticos, étnicos, de cocina tradicional, de alta cocina, bodegas, vinotecas... Este ha sido un campo en el que la innovación ha estado siempre presente, si bien parece que en los últimos años se viene acentuando la aparición de lo que hoy se denominan nuevos “conceptos” de restauración.

Toda esta amplia variedad se encuentra enmarcada, sin embargo, en los tipos o categorías básicas de empresas de restauración que se fijaron en la ordenación jurídica del sector turístico realizada en 1965 y que posteriormente ha sido reproducida en las normativas autonómicas, con la única novedad mencionable de que también han reconocido a los bares el carácter de empresa turística.

Estos tipos básicos de empresas son: restaurantes, cafeterías y bares, a los que han de sumarse también las empresas de colectividades y catering. Al igual que los hoteles, que están sujetos a una clasificación de categorías por estrellas, también las empresas de restauración tienen asignada administrativamente una categoría que en los restaurantes se expresa en número de tenedores y en las cafeterías en número de tazas. Pero, a diferencia de lo que ocurre en los hoteles, esta clasificación de categorías no tiene vigencia alguna en el mercado y la que pudiera pervivir residualmente no se corresponde con la cualificación real del establecimiento. De hecho, los mejores restaurantes de España, los de mejor servicio y mejor valorados por las guías gastronómicas, no ostentan la categoría máxima de cinco tenedores, sino la más modesta de dos. La razón de este hecho es que a finales de los años 80, el tipo de IVA que pesaba sobre los restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores era del 12%,

en tanto que para los restaurantes de 2 y 1 tenedores era del 6%. Los tenedores salían fiscalmente muy caros y no aportaban nada al prestigio del restaurante ni a su posición en el mercado.

La expansión del Sector:

La restauración es un sector cuyo crecimiento se ha mantenido por encima de la media de la economía española desde los años 60; un crecimiento sostenido de oferta, volumen de ventas y de empleo, que ha hecho posible **que la contribución de la restauración a la economía española se sitúe, en datos de 20, en el 5,65% del PIB.**

El principal motor del crecimiento de la restauración ha sido el desarrollo socio-económico que se ha producido en España y que implica un crecimiento de la población laboral y de la renta disponible e importantes cambios sociales, como la incorporación de la mujer al trabajo externo, con el consiguiente incremento de la alimentación fuera del hogar.

Otros factores que pueden apuntarse son el crecimiento del turismo, la progresiva valoración social de la gastronomía, la aparición de nuevos segmentos de demanda de restauración, como los jóvenes y la tercera edad, y la vinculación de las nuevas ofertas de restauración organizada con otros consumos, como el ocio y los centros comerciales.

El crecimiento del número total de establecimientos de restauración de 2000 a 2008 fue del 10,2%. Pero el dato de mayor interés y significación es el diferente crecimiento experimentado por los distintos grupos empresariales. Durante el periodo de 2008-2010 se ha destruido un 1,8%

Lo que más llama la atención de la oferta de la restauración española es el elevado número de bares, que supone más del 68,5% del total de los 354.152 establecimientos censado en 2008 por las comunidades autónomas. Esto contrasta con el

hecho de que **el grupo de bares es el único que no registra crecimiento en el período considerado**, sino que experimenta un ligero retroceso de un 0,2% en el periodo señalado lo cual se corresponde, previsiblemente, con el inicio de un redimensionamiento tendente a restablecer el equilibrio entre demanda y oferta, dado el actual exceso de oferta que supone la existencia de un bar por cada 189 habitantes. Este retraimiento del grupo de los bares deja en evidencia que el crecimiento de la oferta a través del número de establecimientos ha corrido a cuenta de los otros grupos: el de restaurantes es el que experimenta el mayor crecimiento (48,4%), seguido por el de colectividades (39,1%) y cafeterías (22,1%).

A continuación en la **tabla 2.6** se muestra la evolución del número de establecimientos de cada grupo para el periodo 2000-2008.

Tabla 2.8. Evolución del nº de establecimientos de cada grupo en periodo 00-08

Año	Restaurantes	Cafeterías	Bares	Colectividades	Total
2000	55.238	12.800	244.053	9.280	321.271
2008	81.989	15.624	243.627	12.912	354.152
Δ %	48,4	22,1	-0,2	39,1	10,2

Fuente: Los Sectores de la Hostelería 2008.FEHR

El crecimiento del sector se manifiesta también en la producción volumen total de ventas, que en el año 2000 ascendía a 68.755 millones de euros y que en 2008 alcanzó la cifra de 107.266 millones, lo que representa un 6,1% del PIB de la economía española. El crecimiento de la producción del conjunto empresarial de la restauración en el período 2000-2008 fué de un 31% en euros constantes. El mayor volumen de producción, con un 53% del total del sector, corresponde al grupo de bares, que, sin embargo, es el grupo que menos crece en términos relativos (un 18%). El grupo

que más crece en facturación es el de cafeterías (52%), seguido por el de restaurantes (50%) y el de colectividades (41%).

Esta diferencia en el ritmo de crecimiento ha llevado a un cambio en la distribución de la producción por grupos de empresas a lo largo del período en consideración (ver cuadro 2.).

Estos datos ponen de relieve el hecho de que el crecimiento de la restauración en España está encabezado por las cafeterías y restaurantes. Y ello está sin duda relacionado con el hecho de que son estas categorías administrativas de cafetería y restaurante en las que se están inscribiendo las grandes empresas de restauración organizada que se están incorporando al sector los últimos años.

Tabla 2.9. Crecimiento de la producción en euros constantes (Millones de Euros)

Año	Restaurantes	Cafeterías	Bares	Colectividades	Total
Base 2000	14.243	8.835	40.328	5.349	68.755
2008	21.365	13.429	47.587	7.542	90.065
Δ %	50	52	18	41	31

Fuente: Los Sectores de la hostelería 2008. FEHR

La **Tabla 2.7** pone de manifiesto como ya se ha comentado anteriormente que las cafeterías y restaurantes son los establecimientos que han experimentado un mayor aumento en su producción en el citado periodo, parece lógico además que las grandes empresas de restauración organizada pretendan instalarse en este tipo de establecimientos.

La **tabla 2.8** muestra la distribución en la producción por cada tipo de establecimiento.

Tabla 2.10. Distribución de la producción. (Porcentaje).

Tipo de Establecimiento	2000	2008
Restaurantes	20,8	23,7
Cafeterías	12,8	14,9
Bares	59,6	53
Colectividades	7,8	8,4
Total	100	100

Fuente: Los Sectores de la hostelería 2008. FEHR

La Hostelería. Un sector en transformación

La restauración, desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías y acoplándose a los cambios sociales y económicos que se han ido produciendo. Quizá pudiera decirse –aunque acaso sea arriesgado desde una visión histórica de largo alcance– que en los últimos tiempos se ha acelerado el ritmo del cambio y la profundidad de las transformaciones.

Está cambiando el modelo de empresa. En este sentido se ha señalado que la restauración ha iniciado el camino que la distribución ha recorrido en los últimos veinte años, en una evolución de parámetros muy similares. El modelo hasta hace poco predominante de microempresa familiar, de producción y gestión artesanal, ha cedido el paso a otro modelo en el que las grandes empresas, con su gestión profesionalizada, fuerte poder de compra, estandarización de procesos y economías de escala, ocupan un lugar estratégico en el sistema.

Esto nos lleva a analizar el colectivo empresarial de la restauración desde otra perspectiva:

1. Restaurantes de alta cocina. Se trata de un reducido número de establecimientos (menos del 2% de los casi 82.000) de producción artesanal con una escasa participación económica en el conjunto del sector, pero con una gran capacidad para generar y marcar líneas de innovación culinaria y tendencias gastronómicas. Nunca ha habido en nuestro país ni tantos ni tan buenos restaurantes. Se han situado a la cabeza de la vanguardia internacional y, con gran fuerza mediática, forman parte de la nueva marca internacional de España.

2. Restauración independiente (no coincide exactamente con la denominada restauración tradicional, porque también en las empresas independientes existen im-

portantes actuaciones de actualización e innovación tecnológica y culinaria). Está integrada por la mayor parte de las empresas de restauración y su cuota de mercado se mantiene por encima del 80% del total del sector. Sus características más destacadas son su reducida dimensión (la inmensa mayoría son pequeñas empresas y microempresas) y el exceso de oferta en determinados segmentos, sobre todo en el grupo de bares. Pero destaca su resistencia y la persistencia de su crecimiento, aunque quizá aminorándose, frente al empuje de las nuevas modalidades de restauración.

3. Restauración organizada: grandes cadenas de establecimientos en propiedad y/o franquicia, con un modelo de producción industrial y centralizada, con un modelo de gestión empresarial avanzado y un abanico muy amplio de marcas y conceptos diseñados para captar las nuevas tendencias de la demanda. Su cuota de mercado se está acercando progresivamente al 20% y es el segmento que en estos últimos años ha mantenido el mayor ritmo de crecimiento.

4. El grupo de colectividades se define porque el servicio de alimentación que prestan no es contratado ni pagado por los consumidores, sino por otras entidades como son las empresas o instituciones. Aunque en el censo de estas empresas predominan las pequeñas y medianas empresas, la mayor cuota de mercado corresponde a unas pocas empresas grandes y muy grandes, con gran capacidad de actuar en economía de escala. El fuerte crecimiento de este subsector de la restauración se debe a que hace relativamente poco tiempo que en España las instituciones (empresas, colegios, hospitales, cuarteles, prisiones, etc.) han comenzado a exteriorizar los servicios de cocina y comedor que antes realizaban en régimen de autogestión.

5. El catering o provisión de comidas preparadas es otra modalidad de empresa o servicio de restauración, incluyendo por lo general el servicio de las mismas y con

una oferta de muy amplia gama que puede incluir el servicio de alimentos y bebidas en los aviones y otros medios de transporte a eventos y banquetes con menús de platos de gran elaboración culinaria

Las Nuevas tendencias. Factores Críticos de Éxito:

En el desarrollo del sector se deben tener en cuenta los siguientes factores, como clave para el éxito de los establecimientos hosteleros en los próximos años.

La entrada en el mercado de grandes empresas y el hecho que, cada vez más, existen empresas cuya producción abarca diferentes modalidades de restauración, como puedan ser restaurantes gastronómicos de carta, servicios de catering y colectividades.

El desarrollo de la nueva restauración que incluye la restauración organizada, pero no se limita restrictivamente a ésta está siendo posibilitado e impulsado por la innovación tecnológica no sólo en el ámbito de las TIC, sino también, de forma muy importante, en el ámbito de la producción y de las elaboraciones culinarias, y asimismo por la existencia de operadores logísticos especializados en atender las necesidades del sector.

Los cambios también están afectando al conjunto de la oferta y de la cultura gastronómica, en la que actualmente pueden distinguirse distintos tipos de establecimientos. Los nuevos conceptos de restauración cobran fuerza debido a factores como la globalización o cambios en los estilos de vida.

El empleo en Restauración:

Las empresas de restauración daban empleo a un total de 1.161.400 personas, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) referidos al tercer trimestre de 2008. Esto representa el 5,7% del total de la población ocupada española y el 42,3% de ocupados en el sector del turismo. La mano de obra ocupada en restaura-

ción presenta una cierta preponderancia de mujeres frente al número de hombres. De 1.161.400 personas ocupadas, 653.000 son mujeres (56%) frente a 508.200 varones (44%). En los últimos años esta diferencia se ha acentuado, aumentando el porcentaje de mujeres y disminuyendo el de los hombres: en 2006 las mujeres representaban el 53% y los hombres el 47%, y en 2007, el 55% fueron mujeres siendo el 45% hombres.

Por edades, la franja en la que se sitúa mayor concentración de trabajadores es la que va de 30 a 39 años de edad, con un 28% del total. Si se amplía el dato a los ocupados en restauración de 30 a 49 años el porcentaje se eleva hasta el 53%.

Es importante la disminución de presencia de mujeres a medida que se avanza en la franja de edad. Eliminando del análisis a las personas ocupadas que se sitúan en las franjas extremas de edad, es decir, a las personas situadas entre 16 y 19 años y a las de más de 60 años, es significativa la diferencia entre el porcentaje del 62% de mujeres entre 20 y 24 años frente al 35% de mujeres en el intervalo de 65 a 69 años. El hecho anteriormente señalado de que cada vez sea mayor el porcentaje de mujeres en hostelería, está íntimamente relacionado con el dato de que el porcentaje de mujeres sea mayor entre las personas ocupadas jóvenes que entre las más mayores. Un factor que no se puede dejar pasar por alto para hacer un análisis completo del empleo en la hostelería es la alta rotación de personal que se da en las empresas del sector. El 29% de los empleados hace menos de un año que ha cambiado de empleo y el 42% ha cambiado de empleo en los últimos dos años. La inestabilidad en las plantillas de las empresas hosteleras provocada por la alta rotación ha llevado a las entidades empresariales de la hostelería a buscar vías de solución a este problema. En concreto, la Federación Española de Hostelería lleva más de seis años trabajando en la regularización y ordenación de los fenómenos migratorios y en la contratación en origen de personal extranjero con experiencia y

cualificación en el sector hostelero a través del proceso establecido para el contingente de trabajadores extranjeros.

En el **Gráfico 2.1** se muestra la distribución de ocupados en el sector de la restauración por sexo y tramo de edad, referidos al tercer trimestre de 2008.

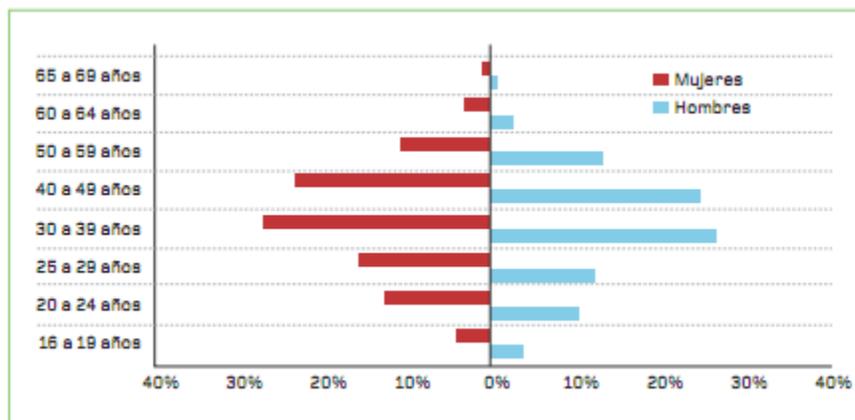


Gráfico 2.1. Distribución del Número de Ocupados en Sector de Restauración. III Trimestre 2008.
Fuente: FEHV

2.5. EPÍLOGO

Como se ha citado en la introducción, nuestro país no atraviesa por un buen momento en lo que a economía se refiere. Además diversos estudios ponen de manifiesto que el sector de la restauración convencional se encuentra bastante saturado y que la demanda ha disminuido considerablemente, no solo consecuencia de la crisis, ya que hay lugares que siguen funcionando de una manera excelente, sino por un exceso de oferta, por lo que parece que algunos de los grandes restauradores y grandes empresas de restauración están apostando por nuevos conceptos con el fin de incentivar la demanda.

Los Restaurantes “afterwork” son un nuevo concepto de negocio en España, original de EE.UU concretamente de Nueva York, surgen en gran medida para dar servicio a los ejecutivos de *Wall Street* que una vez finalizada su jornada laboral buscaban un lugar donde poder realizar un *lounge*, entendido como una cena informal y a continuación poder tomar un *coktail* o una copa en el mismo lugar. En nuestro país, Madrid y Barcelona han sido las primeras en contar con establecimientos de este tipo y parece ser que están funcionando muy bien ya que a pesar de ser negocios importados, su filosofía se adapta muy bien a nuestro estilo de vida.

España ha llevado una terciarización paulatina de su economía en los últimos veinte años por lo que el sector turístico es de vital importancia para nuestro país y a pesar de ser un **sector con una gran atomización, nuestras grandes empresas turísticas son referencia a nivel mundial en inversión, modernidad y calidad. Además contamos con unas condiciones climatológicas y paisajísticas únicas y eso lo hemos sabido aprovechar.**

Dentro del Sector Turístico en España se encuentra el subsector de la restauración

que ha conformado unos de los pilares donde se ha sustentado nuestra economía con una participación de casi un 6% en el PIB de nuestro país y empleando cerca de 1,5 Millones de personas es el de mayor importancia dentro de los subsectores turísticos.

El Sector de la Restauración en España ha tenido un importante auge en la última década donde ha crecido espectacularmente el número de establecimientos y la facturación aunque lamentablemente se ha visto afectado por la crisis y por primera vez en muchísimos años se ha reducido la oferta en el caso de los bares. Las nuevas tendencias apuntan a que las grandes empresas restauradoras están consiguiendo grandes rentabilidades con lo que se ha llamado *restauración organizada* que consiste en llevar a cabo restaurantes orientados a conseguir resultados, modernizando el proceso productivo y el de la gestión. Otra de las grandes tendencias las marcan los grandes restauradores y los establecimientos de alta cocina y aunque este colectivo tiene una pequeña participación en las principales magnitudes del sector tiene una gran capacidad para generar corrientes de pensamiento, estos, apuestan por los nuevos conceptos de restauración como base para el éxito, así, restauradores como Ferrán Adriá o Fernando Amat han creado nuevos establecimientos que combinan la tradición y el respeto por las materia prima con locales y conceptos muy novedosos.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo un buen análisis y gestión estratégica para nuestra organización, debemos en primer lugar contextualizar que tipo de estrategia necesitamos de acuerdo a la tipología de nuestra empresa.

Para realizar dicho trabajo nos apoyaremos en la teoría de *Gerry Jonson, Kevan Scholes y Richard Whittington* que en su libro “Dirección Estratégica” hablan de la importancia de conocer el contexto en el que se quiere desarrollar la estrategia de una determinada empresa.

Para entender el contexto de nuestra organización debemos analizar diversos factores como la situación del macro-entorno de nuestra empresa, que abordaremos en el punto 3.2. *Análisis del Macroentorno. PEST* o la situación del mercado de productos y servicios en el que vamos a operar, que abordaremos en el punto 3.3. *Análisis del Micro-entorno. Fuerzas de Porter*. Además llevaremos a cabo un *análisis de la competencia en el punto 3.4*.

Independientemente del micro o macro entorno de nuestra organización la estrategia debe estar encaminada a la consecución de una serie de factores críticos del éxito que vendrán dados por la tipología de la empresa, así, nuestro Restaurante-Afterwork dado que combinará la actividad manufacturera y la de servicios deberá colocar su producto físico en la parte central de su estrategia competitiva pero sin descuidar su apartado de servicio ya que se trata de un producto muy concreto, destinado a un público que busca “algo más” a parte de la comida.

Además al ser una empresa con un tamaño reducido también será un factor estratégico clave la creación y el mantenimiento de las relaciones con organismos de financiación, como los bancos.

Respecto al posicionamiento de la empresa este es muy positivo ya que se ha sabido resolver bien el problema competitivo de ser una empresa pequeña ya que se pretende instalar en un segmento del mercado muy concreto que le va a permitir huir de importantes presiones competitivas, como son los restaurantes convencionales, al menos de forma directa.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL

Denominamos entorno a todo lo que rodea la actividad de las empresas del sector condicionándola. El macro entorno condiciona la actividad de las empresas fundamentalmente a través de su influencia en el macro entorno.

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Los directivos tienen que comprender cuáles son los *motores clave del cambio* y también el *impacto diferencial* de estas influencias externas en las organizaciones.

En un análisis PEST no se trata de exponer cómo el macro entorno económico, social, tecnológico o legal condiciona, en general, las actividades de las empresas, sino de concretar cómo ese macro entorno común condiciona la actividad de las empresas de un sector determinado.

El hilo conductor de un análisis PEST es este: describir cada factor, bien sea político-legal, económico, social, tecnológico, medioambiental, etc. y describir la forma en la que impacta al sector y cuantificar el impacto.

Factores Políticos:

Actualmente pese a que estamos inmersos un proceso de recesión económica gozamos de estabilidad política, con una democracia consolidada, hecho que pone de manifiesto que los posibles cambios en el gobierno van a tener un escaso efecto en el sector a corto plazo.

Respecto a la **política fiscal** parece que la tendencia indica un endurecimiento progresivo de los impuestos para este tipo de establecimientos, además está sometida a regularización fiscal prácticamente la totalidad de las prácticas que se llevan a

cabo en un restaurante. Los impuestos a los que tienen que hacer frente los restaurantes vienen de tres ámbitos distintos, de este modo podemos distinguir entre impuestos del estado o de carácter nacional, impuestos de la comunidad autónoma o impuestos locales (los más numerosos).

La carga fiscal varía según la tipología de negocio, en el caso de los “Afterwork” esta va a ser alta ya que los locales de restauración y ocio están sometidos a una elevada regulación.

Factores Legales:

Los factores legales que más pueden influir al sector son aquellos que hacen referencia a seguridad y salud alimenticia, legislación laboral y burocratización

En la **seguridad y salud alimenticia** hay tendencia a un mayor control de los alimentos que se consumen desde el punto de vista legal, de tal manera que actualmente esta sometida a regulación la procedencia de los alimentos, elaboración de los platos y conservación de los alimentos en el local.

También debemos hacer mención a la nueva legislación que hace referencia a la prohibición de fumar en Bares y cafeterías, y los locales de ocio nocturno, factor que ha ocasionado una fuerte reducción de sus ventas por lo menos durante enero pasado, en un 19,14% los Bares y cafeterías mientras que los locales de ocio nocturno en un 19,88%, comparado con enero de 2010.

Un reciente informe de la **Federación Española de Hostelería (FEHR)**, basado en una encuesta a 1.200 empresarios del sector refleja que la pérdida de negocio durante el primer trimestre de 2011 llegó a afectar un poco menos al sector de los restaurantes, marcando un 14,35% que si bien es importante.

A partir de la implantación de la Ley los números indicaron fuertes pérdidas en el 85,94% de los establecimientos, y solamente un 1,49 % puede decir que los favoreció en algo.

Los restaurantes, que no poseen empleados asalariados redujeron sus ventas en enero de 2011 un 17,67%; los restaurantes con hasta cinco empleados, lo vieron en un 14,17%; mientras que los restaurantes más grandes, se les redujo en el 13,45% sus ingresos.

Otro aspecto a ver sobre las **consecuencias de la Ley Antitabaco** es como afecta en diferentes momentos del día, un ejemplo de ello es que al sector de la hostelería lo llega a afectar más por la tarde, en esos momentos merman los ingresos en un 20,12 %; por la noche pierden se llega al 18,08%; durante el horario del desayuno, es del 17,74% mientras que en los momentos del aperitivo, la cena y el mediodía, la reducción es del 13,5%; en las comidas llega a ser del 10,27%.

Uno de los sectores favorecidos o que menos ha sufrido por la ley, ha sido el de la restauración organizada, ya que experimentó una caída del 3,38%, dándose una particularidad ya que este sector ha sufrido más con la anterior ley que con la actual. Los que la pasan verdaderamente mal es el sector de los hosteleros, ya que sus pérdidas han superado ampliamente a sus previsiones, las pérdidas fueron del 19,88%, y sus previsiones más optimistas eran del 10%.

Además de las pérdidas económicas, esto podría afectar el cierre de negocios basados en este producto, a emprendedores que han iniciado uno y la consecuente pérdida de empleos engrosando las filas del paro, así como ponen en peligro a las **pymes hoteleras** y a los **autónomos**.

Otro factor a tener en cuenta es la **burocratización del sector** ya que este se encuentra sometido a una burocratización excesiva aunque parece lógico dados los factores expuestos anteriormente respecto a impuestos y al control de la seguridad alimenticia que se ven traducidos en una mayor burocratización que regula la relación de las empresas con el Estado en dichos términos.

La **legislación laboral** del Sector es bastante similar a la de otros, aunque si es

conveniente poner de manifiesto que es un sector que se caracteriza por una falta total de profesionalización derivada de unas inexistentes barreras de entrada en el sector que llevan a inestabilidad laboral y a precariedad en los puestos de trabajo.

Factores Económicos:

Los factores económicos del entorno son los abordados en el punto anterior del trabajo (2.3. Coyuntura Económica Actual) por ello, para explicar la situación económica del macro-entorno de nuestra empresa vamos a utilizar los mismos datos del apartado anterior.

Actualmente, nos encontramos en una situación de recesión económica. Como se puede observar en la tabla los años 2009 y 2010 indican una posible recuperación, si bien, en el pasado año 2011 los datos reflejan una importante caída debido a la crisis económica.

A continuación y a fin de recordatorio haremos mención a algunos de los principales indicadores macro-económicos:

Tabla 3.1. Variación Porcentual del PIB (per capita)

PIB % Anual	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	-2,4	2,9	1,7	1,6	1,6
Japón	-5,2	4,0	-0,6	-1,0	-0,2
Eurozona	- 4,0	1,7	1,6	1,6	1,4
Alemania	- 4,9	3,5	3,0	2,9	2,6
Francia	-2,2	1,5	1,6	1,6	1,6
España	-3,6	-0,1	0,7	0,8	-0,8

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

Tabla 3.2. Evolución del Paro (% población activa)

Paro %	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	9,3	9,6	9,0	9,1	9,1
Japón	5,1	5,1	4,5	4,6	4,4
Eurozona	9,4	10,0	10,1	10,0	10,1
Alemania	8,1	7,7	7,1	7,1	7,0
Francia	9,1	9,4	9,3	9,1	9,3
España	18	20,1	21,3	20,9	21,5

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

El desempleo o paro parece que es uno de los factores que más lentamente se están recuperando, ofreciendo valores que duplican la media de la eurozona. A fecha de febrero de 2011 el paro indicaba un 20,33% lo que indica que creció en los primeros meses de 2011 respecto al tercer trimestre de 2010, durante el segundo trimestre de 2011 experimentó una leve mejoría para volver a caer en el tercer trimestre.

Tabla 3.3. Inflación (%)

Inflación %	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU	-0,4	1,6	3,2	1,1	-
Japón	-1,4	-0,7	-0,2	-0,2	-
Eurozona	0,3	1,6	2,7	3,0	3,0
Alemania	0,3	1,1	2,3	2,5	2,4
Francia	0,1	1,5	2,1	2,3	2,5
España	-0,3	1,8	3,2	3,0	2,9

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros)

Factores Socio-Culturales:

Los factores socio-culturales sean quizá el elemento del entorno que más incidencia pueda tener en el sector de la restauración y por ello, es conveniente estar preparado ante posibles cambios para poder adaptarse lo más rápido posible a estos. Por lo que se refiere a la distribución individual de la renta, España es un país razonablemente igualitario con un índice de desigualdad de Gini entre 32 y 37 (el máximo valor posible es 100, aunque sólo el país más desigual del mundo, Namibia rebasa el valor 70). Esto significa que tenemos una clase media trabajadora y consolidada. Aunque los principales indicadores en cuanto a distribución de la renta en nuestro país indican que durante la crisis se ha creado una mayor diferencia entre los puntos más distantes de la gráfica de la distribución de la renta, esto significa que la crisis ha reducido lo que conocemos como clase media y ha acentuado los extremos sobretodo en el caso de las economías más pobres, es decir, los ricos son más ricos y hay un mayor número de economías con dificultades.

Respecto a la demografía de nuestro país, España tiene una población de 48.351.532 habitantes a 1 de Enero de 2011 según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea; sin embargo, su densidad de población 91,4 hab/km² (según INE2008) es menor que la de la mayoría de otros países de Europa Occidental. Esto pone de manifiesto que España es un país donde la población se encuentra concentrada en núcleos urbanos que han sufrido un crecimiento espectacular en los últimos cuarenta años debido a el éxodo rural hacia las grandes ciudades.

Además debido a sus condiciones paisajísticas, climáticas y de infraestructuras España es un gran receptor de viajeros que pasan las vacaciones, sobretodo en las zonas de costa.

Quizás el factor socio-cultural capaz de influir de forma más acusada en el sector

sea el derivado de las actitudes hacia el ocio y el estilo de vida de los Españoles, muy orientado al consumo y con un comportamiento muy mediterráneo, hecho que implica pasar muchas horas en la calle y donde el ocio juega un papel muy importante, casi irrenunciable, en la vida de los españoles.

Otro factor social a tener en cuenta es desde hace años el hecho del culto al cuerpo, a la belleza y el cuidado de la salud, existe una tendencia a nivel mundial que ha estereotipado como debe ser alguien sano o bello y de ahí a que haya habido un creciente aumento por un mayor control de lo que comemos, por ello cada vez es más importante saber de donde viene, qué y cómo comemos. Hecho que ha llevado a muchos restaurantes a elaborar menús bajos en calorías o bajos en grasas.

En cuanto al nivel de educación en España se encuentra en el furgón de cola de la OCDE por el nivel de estudios cursados por su población. Sólo el 41% de los españoles de 25 a 64 años ha cursado estudios más allá de la educación obligatoria, frente al 65% en el conjunto de este organismo, que agrupa a 27 países de Europa, América y Asia. La estadística no está lastrada por el peso del subdesarrollo del pasado: incluso hoy día, uno de cada tres jóvenes españoles de 20 a 24 años deja los libros nada más acabar los estudios obligatorios (primaria y ESO), frente a porcentajes del 8% en el Reino Unido o el 14% en Francia.

El informe anual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), presentado en Londres, Washington y México, París y Berlín, refleja que la educación española ha dado un paso de gigante en una generación, pero en muchos indicadores sigue entre los alumnos menos aventajados de la organización.

Factores Tecnológicos:

Los factores tecnológicos tienen cada vez una mayor influencia en el sector de la restauración, gracias a lo que se ha denominado “nouvelle cuisine” que utiliza nuevas técnicas para la elaboración de los distintos platos, así, elementos como el hidrógeno líquido o los aires de esencias comestibles se han introducido en el mundo de la cocina dando lugar a la elaboración de un sin fin de texturas y sabores diferentes.

Los grandes restauradores de nuestro país (Nueva Cocina Vasca y Catalana) ya utilizan estas técnicas que además han tenido una gran aceptación por parte del público.

Factores Ecológicos:

Los factores ecológicos también tienen una incidencia notable en la restauración ya que en los últimos años se ha aumentado el control sobre el uso de pesticidas en la elaboración de frutas o verduras, o se han protegido determinadas especies marinas con restricciones de tamaño de las capturas,...

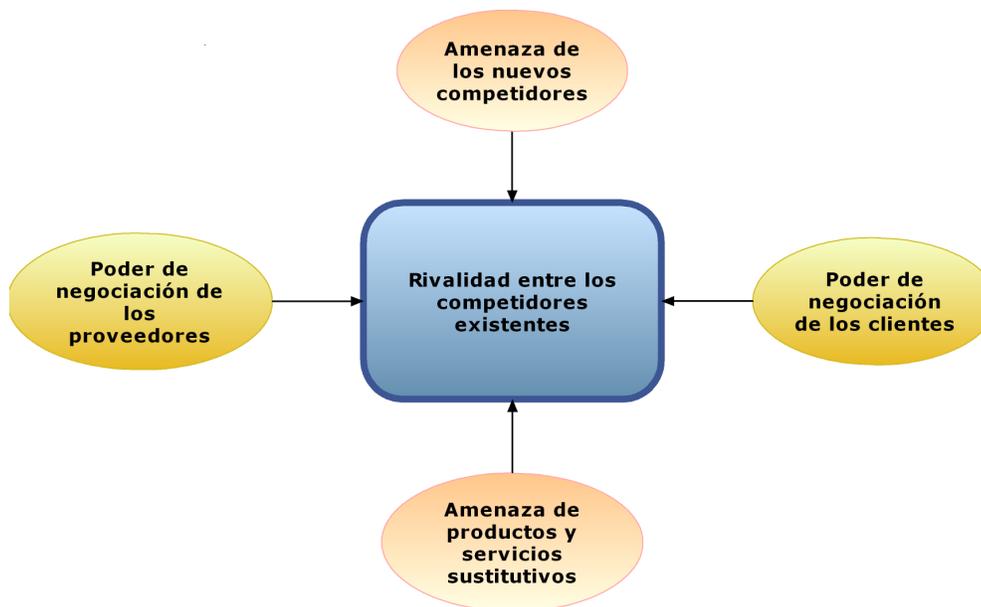
También el uso de determinados productos de elaboración y procedencia ecológica se ha convertido en un instrumento más de marketing en la promoción del establecimiento ya que en los últimos años y derivado de la preocupación por la salud y el culto al cuerpo existe una tendencia cada vez más consolidada en el consumo de aquellos productos que en su elaboración o cultivo utilizan productos respetuosos con el medio ambiente y carecen de aditivos adicionales

Además se ha incentivado el uso responsable de los residuos y el reciclaje a través de subvenciones y ayudas para el tratamiento adecuado de residuos.

3.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO. PORTER

Para llevar a cabo el análisis del microentorno vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Figura 3.1. Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración Propia

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de la restauración es un sector muy dinámico, cambiante y con un alto grado de concentración de empresas. Es importante analizar las barreras de entrada y salida de la actividad, ya que tienen una incidencia directa sobre la competencia que podemos encontrar e influir sobre nuestra capacidad productiva, nuestros precios e incluso reducir nuestros márgenes de beneficio.

Las barreras típicas de entrada son las siguientes:

- *Las Economías de Escala.* Las economías de escala en este caso no son determinantes ya que la producción se realiza bajo pedido y en este tipo de restauración se lleva a cabo una producción para un escaso número de clientes por lo que aunque hubiera economías de escala estas tendrían poca repercusión, además se trabaja con un producto perecedero y con unos costes altos de almacenaje.
- *Requisitos de Capital para la Entrada.* Este si puede ser un factor determinante ya que aunque no se trata de una inversión muy elevada relativamente, actualmente es muy difícil acceder a financiación por lo que si se tiene que recurrir a financiación ajena puede ser muy complicado.
- *Acceso a los canales de abastecimiento.* En este caso, y por lo general, la amenaza de la integración vertical no es un factor clave, ya que en el abastecimiento existe un gran número de empresas, es relativamente sencillo conseguir proveedores.
- *Lealtad de los consumidores o de los proveedores.* Este factor si es clave, ya que los mejores proveedores trabajan con los establecimientos consolidados y es general, que se establezcan pactos entre restaurantes y proveedores para que los primeros tengan acceso a los mejores productos.
- *Experiencia.* La experiencia también es determinante, aunque esta dificultad también podría minimizarse si al implantar el negocio se contrata gente que ya tenga experiencia en hostelería.
- *Represalias Esperadas.* Las represalias esperadas se minimizarán por el hecho de que no existen competidores directos a un restaurante “afterwork” en Valencia ya que si bien, otros ofrecen producto/servicio similar, el concepto es relativamente nuevo en Valencia.
- *La legislación o las acciones gubernamentales.* Este factor también hay que tenerlo muy en cuenta ya que como se abordó en el análisis macroeconómico del punto

anterior, el sector de la restauración está muy regulado y se deben cumplir una serie de requisitos para operar en él.

- *Diferenciación.* Se trata de un producto (Concepto de negocio) muy diferenciado, por lo que esto puede ser un factor a favor de la entrada a este tipo de negocio.

2. La amenaza de sustitutos

En un sector como el de la restauración siempre va a estar presente esta amenaza ya que al tratarse de un servicio de comida al fin y al cabo, cualquier otro producto entendido como concepto de negocio, va a poder cumplir una misma función sin necesidad de ofrecer lo mismo, de hecho en el caso de los “afterwork” lo que se busca es huir de sustitutos intentando crear un concepto novedoso y único, donde la comida no sea el único servicio que se ofrece, sino que haya otras cosas como comodidad, trato, exclusividad y diferenciación.

La sustitución puede adoptar diversas formas:

- *Sustitución Producto-por-Producto.* Esta consistiría en abrir un nuevo “afterwork” en la ciudad, sería el mismo producto que el nuestro.

- *Sustitución de la Necesidad.* Difícilmente esto puede ser una amenaza, ya que el ocio siempre va a estar presente en las vidas de las personas y salir a comer o cenar fuera de casa tiene un arraigo en nuestra sociedad que a priori parece difícil que desaparezca.

- *Sustitución General.* La más peligrosa, al tratarse de un concepto tan novedoso. La competencia en cuanto a restaurantes es muy elevada aunque en nuestro caso la sustitución es más complicada por qué como se ha mencionado anteriormente no solo se ofrece comida hay otros factores difícilmente sustituibles.

3. El poder de los compradores

Aquí, el análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de la organización con sus compradores (consumidor final). Es posible que este poder condicione el potencial de beneficio de nuestro negocio.

El poder de los compradores será elevado en la medida que:

- *Concentración de Compradores.* En este caso existe un número elevado de compradores potenciales aunque como se ha mencionado anteriormente no hay muchos lugares en la ciudad que ofrezcan el servicio “afterwork” entendido como tal, por lo que una elevada concentración de compradores no va acompañada de un número elevado de competidores directos factor que contrarresta el poder de los compradores.
- *Coste de cambiar de proveedor.* Es reducido ya que no supone un coste como tal. Aquí el debate residiría en si ir a un restaurante convencional se podría considerar cambiar de proveedor ya que el restaurante solo cubriría una parte del negocio que ofrece un afterwork.
- *Amenaza de la integración vertical hacia arriba.* No existe tal amenaza ya que mis clientes son los consumidores finales de los productos.

3. Poder de los proveedores

El poder de los proveedores será elevado cuando:

- *Concentración de proveedores.* En este caso existirán un gran número de proveedores aunque ellos también están sometidos a grandes presiones competitivas por lo que hay una puerta abierta a la negociación con ellos.
- *Costes de cambiar de proveedor elevados.* No es el caso, ya que los productos que se consumen no son tan especializados por lo que el coste es reducido debido a que es relativamente sencillo conseguir lo mismo en otro proveedor.

- *Amenaza de la integración vertical hacia delante.* Tampoco parece un factor preocupante debido a la diferenciación de nuestro producto.

4. Rivalidad Competitiva

En su libro dirección estratégica, Kevan Scholes, Gerry Johnson y Richard Whittington dicen que “los rivales competitivos son aquellas organizaciones que ofrecen productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores”. Dicho esto volvemos a hacer hincapié en que no hay competidores directos en la ciudad, si bien, en el punto 5.4 Análisis de la competencia se llevará a cabo una búsqueda de competidores en Valencia.

El grado de competitividad es mayor en la medida que:

- *Competidores Equilibrados.* No existen competidores, aunque se ampliará en el estudio de la competencia
- *Tasas de Crecimiento del Sector.* El sector de la restauración es maduro y aunque no se trata de un negocio propiamente de restauración, el crecimiento deberá lograrse quitando cuota a la restauración.
- *Costes fijos elevados del sector.* Tiene unos elevados costes fijos en personal y local por lo que los competidores más asentados partirán con ventaja.
- *Elevadas barreras de entrada.* Si que las hay ya que en primer lugar se necesita una inversión considerable para poner el negocio en funcionamiento.
- *Diferenciación.* Es un producto muy diferenciado que como ya se ha dicho le va a permitir huir de importantes presiones competitivas, aunque su principal desventaja es la amenaza de productos sustitutivos.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para llevar a cabo el análisis de la competencia sería recomendable crear unas bases a fin de afrontar este análisis con las herramientas necesarias para su ejecución. Dentro de un mismo sector operan distintas empresas que pese a dedicarse a lo mismo no siempre son competidoras. En el caso de la restauración ocurre precisamente esto, parece lógico entender que el restaurante “ La Sucursal “ situado en la planta baja del instituto valenciano de arte moderno (IVAM) y que ostenta una estrella Michelin no es un competidor directo de un restaurante de barrio, no se trata de cual es mejor o peor, únicamente pertenecen a lo que se conoce como distintos **grupos estratégicos**.

Los **grupos estratégicos** son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables.

Por ello, para llevar a cabo un buen análisis de la competencia es necesario realizar un profundo estudio de los distintos tipos de establecimientos que existen dentro del mundo de los Afterwork, y posteriormente elegir en que grupo estratégico queremos instalarnos. Además deberemos realizar también un análisis de a que **segmento del mercado** va dirigido nuestro negocio con el fin de tomar un posicionamiento adecuado a este “**target**”.

Los competidores directos en la ciudad de valencia para este tipo de establecimiento son muy escasos ya que como se ha dicho anteriormente estamos ante un concepto muy nuevo, y por tanto, no hay creada de momento una oferta extensa.

En el Anexo 1 se encuentra una ficha en la que se analizan los principales elementos competitivos de los restaurantes potencialmente competitivos de Sibaritas

En este anexo vamos a llevar a cabo el análisis mediante el estudio individualizado de los establecimientos afterwork en Valencia y posteriormente los clasificaremos según el grupo estratégico al que pertenezcan.

Como se ha podido comprobar en el estudio de los diferentes establecimientos afterwork en la ciudad de Valencia predomina un grupo estratégico que es aquel que se ha especializado en una estrategia de **diferenciación segmentada**, el concepto afterwork en Valencia por tanto va ligado a exclusividad a cambio de una prima sustancial en el precio, que por otra parte parece lógico viendo quién es el público objetivo de este tipo de negocios, ejecutivos jóvenes con edades comprendidas entre los 25-40 años con estudios universitarios y con un nivel económico medio-alto. Aunque también van proliferando locales como Afterwork Pulpo-Bar con una estrategia de **diferenciación**, aunque esta no se vea reflejada con una prima en el precio. Utiliza una decoración y un funcionamiento que pretende llegar a un público alternativo, joven, internacional y estudiante.

3.5. EPÍLOGO

Hay diversos factores que intervienen en la creación de la estrategia, para llevar a cabo nuestro análisis estratégico hemos utilizado en primer lugar un análisis del macroentorno o análisis Pestel, posteriormente un análisis del microentorno (Porter) y por último hemos llevado a cabo un análisis de la competencia.

Del análisis del macroentorno de la empresa mediante el análisis Pestel podemos decir respecto a los factores políticos que actualmente en España gozamos de estabilidad política que no debería de ser un factor de preocupación aunque si quizá que la hostelería en general es un sector muy regulado, por tanto, se debe saber que se va a tener una alta carga fiscal.

Respecto a los factores legales, estos son los que más deben preocuparnos, ya que además de una elevada regulación, hay nuevas leyes que han afectado directa y negativamente en los negocios de hostelería.

En referencia a los factores sociales se debe tener en cuenta las nuevas tendencias que hacen referencia al culto al cuerpo y mayor preocupación por la belleza y además se debe prestar especial atención a que rol social queremos captar con nuestros productos y a la demografía.

Los factores económicos son aquellos que más incidencia pueden tener en nuestro negocio ya que actualmente atravesamos una situación de crisis en nuestro país y por tanto, hay un mayor proteccionismo por parte de los consumidores con su dinero, y un endurecimiento en el acceso a la financiación.

Respecto a los factores tecnológicos conviene estar muy atento a las nuevas tendencias en lo que se refiere a publicidad y elaboración de los productos.

Los factores ecológicos también son un factor a tener en cuenta, los expertos en

Responsabilidad Social Corporativa cada vez tienen en cuenta el tratado de residuos como un instrumento de marketing que atrae al cliente, es decir, cada vez el cliente tiene más en cuenta esta serie de factores.

Respecto al análisis del microentorno podemos decir que nuestro negocio se encuentra en un sector rigurosamente regulado y con dificultades para el acceso a la financiación.

Es un sector caracterizado por una gran amenaza de productos sustitutivos, sobretodo en la sustitución de la necesidad y en la sustitución producto-producto. Aunque ofrece algunas características que son insustituibles.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores este es reducido ya que existen un gran número de proveedores. Además rara vez existe un riesgo de integración hacia delante.

Los compradores son el consumidor final tienen un poder de negociación moderado ya que pese a que no existe una amenaza de la integración hacia detrás si hay que tener un cuidado especial ya que de ellos depende el éxito del negocio.

Y por último la rivalidad competitiva del sector es moderada ya que aunque existen únicamente cuatro competidores directos en la ciudad de Valencia, existe la amenaza de los productos sustitutivos por ello se debe prestar especial atención a la competencia directa pero sobretodo a la indirecta.

4. ANÁLISIS DAFO/CAME

4.1 ANÁLISIS DAFO

Análisis del ambiente externo: las oportunidades y las amenazas.

AMENAZAS

La situación económica actual de nuestro país como se ha ido estudiando a lo largo del trabajo esta sufriendo un periodo de recesión y se sitúa en la fase baja del ciclo originando, por tanto, contracción del PIB y del IPC, aumento de la tasa de paro, menor renta disponible de las familias y mayor ahorro. Si la situación se mantuviera o quizá empeorara las ventas serían menores que las previsiones que hemos hecho puesto que el producto/ servicio que ofrecemos no cubre una necesidad primaria.

Dado que el negocio al que pretendemos dar forma es un concepto muy novedoso, nos enfrentamos ante una situación de incertidumbre en cuanto a la respuesta que va a tener por parte de nuestro público objetivo ya que quizá no cumpla sus expectativas. Nuestro posicionamiento estratégico esta basado en diferenciación segmentada, es decir, en ofrecer un producto / servicio de calidad que justifique una prima en el precio y dada la situación económica actual de recesión podría resultar contraproducente. Pese a que no se trata de un negocio exclusivamente de restauración, la base de nuestra existencia es el servicio de comidas y bebidas y por ello, entran en juego un gran número de productos / servicios sustitutivos que amenazan nuestra entrada en el mercado y que pueden ofrecer productos similares en conceptos de negocio muy distintos.

Estacionalidad, los meses de verano, la demanda disminuirá debido a que gran parte de la población de Valencia se va fuera de la ciudad.

El local requiere de una gran inversión para ponerlo en funcionamiento y el acceso

a la financiación dado el momento actual no es una tarea fácil. El negocio tiene unos costes de estructura (CF) elevados factor que genera que exista un umbral de rentabilidad alto, lo cual obliga a que el negocio genere ingresos altos para cubrir los Costes Fijos.

OPORTUNIDADES

La aceptación de este tipo de negocios en otras ciudades ha sido muy buena y el público ha captado rápidamente la esencia de estos establecimientos.

Pese a que nos encontramos en un periodo de recesión nuestro negocio ofrece un producto dirigido a un público con un nivel adquisitivo medio-alto y las clases más altas son las menos sensibles al precio y a los ciclos económicos.

Cambios en la sociedad, aumento del nivel de vida, mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, nuevos modelos de familia, mayor valoración del tiempo libre y momentos de ocio. Promoción de la cultura del vino como oportunidad de captar clientes relacionados con este mundo, además de realizar eventos relacionados con el vino en el propio local.

Análisis del ambiente interno: las fortalezas y debilidades.

DEBILIDADES

Dado que nuestros clientes potenciales no conocen el negocio deberemos realizar campañas de promoción agresivas.

El coste del producto será variable en función de las materias primas, las cuales dependerán a su vez de la época del año y de la producción que haya tenido lugar. Además habrá que llevar una buena gestión de los aprovisionamientos ya que se

ofertan productos que tienen un coste elevado y se podría incurrir en mermas.

La falta de personal formado ya que puede resultar costoso encontrar personal formado y con experiencia en la actividad, que conozca los métodos de trabajo, que domine las técnicas de cocina, así como las de conservación de alimentos y acostumbrado a los ritmos que se exigen.

La empresa solo cuenta con un turno de trabajadores por lo que tiene una estructura organizativa bastante rígida que depende de distintas personas clave que si faltan el sistema puede verse afectado.

Tenemos un horario comercial en comparación con el sector muy reducido que puede, sobretodo al inicio de la actividad causar que sea difícil superar los elevados costes de estructura.

El resultado neto el primer año es negativo: la empresa tendrá pérdidas.

El fondo de maniobra y los ratios de liquidez toman valores elevados, por lo cual es posible que en la empresa existan recursos ociosos y que se esté perdiendo rentabilidad.

Ratio de endeudamiento elevado en el primer año.

Rentabilidad económica negativa en el primer ejercicio debido a la obtención de un BAII negativo.

FORTALEZAS

Sibaritas contará con una buena localización. El lugar donde pretendemos situar el negocio, cuenta con aceras muy concurridas y una alta densidad de población, lo que favorecerá que nuestro local sea divisado por más gente y con ello aumente la posibilidad de que entren clientes en él. Además se encuentra situado en una zona que ofrece otros lugares de ocio y restauración por lo que será una zona natural de

peregrinación de gente, en especial los Jueves, Viernes y Sábados.

Sibaritas se encuentra próximo a los centros de trabajo lo cual facilita el acceso de nuestros clientes una vez finalizada su jornada laboral.

El segmento de mercado al que se dirige le gusta disfrutar de sus relaciones sociales y Sibaritas tiene todos los condicionantes para ser una buena oferta de ocio. El negocio cumple una doble función ya que tiene oferta de restauración y de coctelería lo cual le da versatilidad al establecimiento. Es un concepto nuevo por lo que deja un tanto de libertad a la hora de hacer la propuesta ya que no tiene comparativos en el mercado. No existen competidores directos o al menos muy reducidos ya que en Valencia la oferta afterwork como tal, sigue siendo muy baja.

El establecimiento ha creado una carta bastante amplia y con productos de primera calidad. La empresa deberá hacer una inversión considerable en campañas de comunicación con el fin de atraer clientes y superar cuanto antes la fase de introducción al mercado. Además, se busca crear imagen de marca para que los clientes nos diferencien.

Con el fin de llevar un control exhaustivo de las materias primas, productos intermedios y finales, la empresa adquirirá un software que permita un mejor y más simple control de existencias. Se pretende establecer un sistema de comunicación interno donde todos los trabajadores se sientan parte del negocio y sean escuchadas todas las propuestas a fin de fomentar una convivencia adecuada y fomentar el capital humano. La estructura lineo-funcional permite descubrir errores fácilmente, favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, no presenta conflictos de autoridad, permite un mayor control, es claro y sencillo y con un elevado grado de especialización.

El Fondo de maniobra positivo y los ratios de liquidez indican que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a sus pagos.

El endeudamiento es el correcto a partir del tercer año de actividad.

Los gastos financieros son bajos.

La rentabilidad económica es buena a partir del 2º ejercicio.

El VAN y la TIR indican que es rentable llevar a cabo la idea de negocio.

4.2 ANÁLISIS CAME

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

Lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

CORREGIR LAS DEBILIDADES

Coste del producto final variable → Cambios estacionales de la carta.

Dado que no podemos controlar la disponibilidad ni los precios de mercado de los productos que ofrecemos en la carta, para ello, constaremos de una carta para cada estación del año aproximadamente y en cada una de ellas incluiremos los productos de temporada de forma que así consigamos que los productos que en ella consten reunirán las mejores condiciones y al mejor precio posible. Así, conseguiremos contrarrestar una de nuestras debilidades con una fortaleza de nuestro negocio.

Falta de personal formado → Producto / Servicio muy novedoso

Puesto que el establecimiento es nuevo puede acusar al inicio la falta de personal formado aunque la propia naturaleza del establecimiento, como concepto novedoso puede suponer un reto que haga que personal que trabaja en otros establecimientos o personal en paro pero con experiencia quiera trabajar con nosotros.

Estructura rígida de la empresa → Sistema de comunicación Interno

Pese a que la empresa consta de una estructura lineo-funcional bastante rígida y dependiente de personas clave se pretende contar con un sistema de comunicación interno fluido que permita que la información llegue a todo el mundo y que fomente la participación así como, buscar la excelencia en el producto / servicio de forma que todos conozcan las tareas llevadas a cabo en su área funcional para que puedan desarrollar cualquiera de ellas, haciendo así, que nadie sea imprescindible.

Horario comercial reducido → Campañas de publicidad y promoción

Pese a que nuestro establecimiento cuenta, en comparación con el sector un horario reducido al público pretender captar rápidamente a su público objetivo gracias a campañas muy segmentadas. Además el establecimiento busca la productividad en su horario de apertura para no desgastar su imagen de forma que se encuentre vacío la mayor parte del día.

AFRONTAR LAS AMENAZAS

Situación Económica Actual → Producto Segmentado

Si bien ofrecer un producto de precio medio-alto dada la situación económica actual parece contraproducente el segmento del mercado al que va dirigido no es sensible al precio ni sufre de la misma forma la situación económica actual por lo que mi público objetivo no se va a ver afectado por ciclos económicos.

Concepto Novedoso → Publicidad y promoción

Aunque se trata de un negocio muy novedoso se van a poner en marcha todos los mecanismos de promoción para que los clientes potenciales puedan conocer el establecimiento y adaptarse a la mecánica del negocio.

Amenaza de sustitutivos → Trato y materia prima excelente

Como se ha citado en varias ocasiones a lo largo del trabajo, el concepto de nego-

cio es muy nuevo pero lo que tiene lugar en él es bastante básico ya que se centra en el servicio de comida y bebida para lo cual, hay un gran número de productos sustitutivos. Contrarrestaremos dicha circunstancia ofreciendo productos de igual o mejor calidad y ofreciendo un trato exquisito a nuestros clientes.

Dificultad de Acceso a Financiación → Financiación Proveedores.

Debido a la dificultad para acceder a la financiación actualmente se debe buscar y negociar con los proveedores de inmovilizado financiación sin coste.

MANTENER LAS FORTALEZAS

Captación y mantenimiento de ese público que disfruta de sus relaciones sociales y que posee un nivel económico determinado como base para el funcionamiento de nuestro negocio.

Mantener la versatilidad en el negocio con el fin de tener la oferta de restauración y coctelería en un solo establecimiento.

Mantenimiento de un sistema de comunicación interno que facilite y potencie el trabajo en grupo.

Uso exclusivo de materias de primera calidad con el fin de lograr ventajas competitivas mediante nuestra oferta gastronómica.

Uso de nuevas tecnologías (software,...) para mejorar el funcionamiento del establecimiento y la conservación, preparación y presentación de los platos.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

Explotar la imagen AFTERWORK como factor de éxito en otros lugares españoles y mostrar la mecánica del negocio a los clientes.

Lanzar el negocio en 2012 para el que se espera que sea un año de recuperación económica.

Promoción de la cultura del vino mediante la organización de eventos en el local relacionados con ese mundo con el fin de captar a otro nicho del mercado como son los amantes del vino.

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas mejorar la eficiencia de su gestión interna, contar con nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración, disponer de productos de cuarta y quinta gama, cuya consecuencia será la agilización del proceso y reducción de costes.

5. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

5.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado vamos a abordar un análisis de la totalidad de los procesos que vamos a llevar a cabo en nuestro Restaurante Afterwork tanto para la recepción y compra de las materias primas como para su elaboración, presentación y venta al consumidor final.

Aunque antes vamos a elegir la mejor localización y posteriormente distribución para nuestro negocio que se adapte a las características que necesitamos de acuerdo a la actividad que tenemos pensado desarrollar en él.

5.2 LOCALIZACIÓN DEL LOCAL

La localización del local es uno de los factores críticos del éxito en la instalación de un negocio de cualquiera que sea su actividad aunque en el caso de un restaurante afterwork debe cumplir además una serie de requisitos que en caso de no existir despojarían del carácter que debe tener un establecimiento de estas características. El local adecuado para llevar a cabo nuestra actividad debe cumplir las siguientes características tanto de carácter legal como de carácter comercial:

Debe estar dotado con **salida de humos** o tener la posibilidad de acometer una hasta la azotea del edificio, no contemplamos la posibilidad de expulsar los humos a la calle a través de un filtro de carbón activo ya que pese a que esto es legal devalúa el aspecto de nuestro negocio.

Debe tener una **superficie mínima de 200 m²** ya que el local debe contar con varios ambientes y con una superficie inferior sería imposible acometerlos.

Debe **tener licencia de actividad o la posibilidad de ella** ya que en algunas zonas de la ciudad como el barrio del Carmen o lo que conocemos como zona Woody no se conceden nuevas licencias ya que estas zonas han sido declaradas ZAS (Zona Acústicamente Saturada) por lo que la única solución es a través de un traspaso, factor que hemos descartado ante la evidencia de la imposibilidad de conseguir un local montado que cuente con las características que necesitamos.

Debe ser un **local visible**, preferiblemente que haga **chaflán** y situado en una zona relativamente céntrica y de paso.

Debe estar situado **próximo a los centros de trabajo** de la ciudad ya que mi público objetivo va a hacer uso de él finalizada su jornada laboral.

Debe estar situado en una **zona de poder adquisitivo medio-alto** ya que mi target

cumple estos requisitos y por ello debo de crear una oferta de acuerdo a sus características.

Debe de tener la **posibilidad de instalar terraza**. Es un factor de mucha importancia ya que debido a nuestro clima se puede utilizar entre 4 y 6 meses al año y además aporta una solución a la prohibición de fumar en el interior de los locales.

Debe tener **oferta de ocio en los alrededores**, que sea una **zona con restaurantes, pubs** y ocio en los alrededores también es muy positivo para nuestro negocio pese a que tendremos productos sustitutivos y competidores como vecinos también favorecerá que sea una zona de oferta ya que los consumidores se acercarán a estas zonas.

Después de llevar a cabo el análisis de las características requeridas para nuestro negocio **hemos decidido situar nuestro local en el barrio del Eixample (Ensanche)** ya que este está muy próximo al centro financiero y comercial de la ciudad, es una zona de poder adquisitivo alto con una gran oferta de ocio y hostelería y además cuenta con una oferta de locales que se adaptan a las características de altura, metros,...debido a la tipología de los edificios que son antiguos pero con calidad y materiales de construcción muy buenos.

El local elegido se encuentra situado en la calle Ciscar nº 18, el local cuenta con una superficie de 252 m², está dotado de salida de humos y tiene dos fachadas de 7 metros separadas por un zaguán (ver plano local) con una acera amplia por lo que en principio permitiría la instalación de una terraza, además se encuentra frente a un parking público. Actualmente el local se encuentra dividido, una parte como peluquería y el otro negocio está cerrado al público. Tiene un precio de alquiler de 1600 €/ más gastos cantidad que asciende a 100/mes (ibi, tasa de basura, gastos de comunidad, otros,...). Además se abonará en concepto de fianza la cantidad mínima exigida legalmente, según Art. 36 Ley 29/ 1994 de 24 de Noviembre sobre

arrendamientos urbanos por la cual se establece la fianza mínima en dos mensualidades (3200€). Supondremos que la propiedad del local va a mantener fijo el alquiler con la única subida del IPC correspondiente a cada año que hemos estimado en un 3% constante a efectos de simplificación de cálculos.

5.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La distribución en planta de nuestro local se va a llevar a cabo atendiendo a las características que debe tener nuestro servicio, a factores de seguridad laboral y a la comodidad de nuestros clientes.

En este apartado vamos a mencionar todas las áreas que van a formar parte de nuestro negocio y se describirá la distribución en planta elegida para el óptimo desarrollo de la actividad.

Nuestro negocio va a estar formado por las siguientes zonas:

- Zona Bar
- Zona Lounge Relax
- Zona de almacenaje
- Zona de cocción y elaboración
- Zona de lavado y residuos
- Zona de recepción de pedidos

Zona Bar

Es la zona por donde los clientes van a acceder al local, estará presidida por una gran barra y mesas altas con taburetes, es la zona destinada a que los clientes cenar, también se pretende dotar determinados espacios de esta sala con mesas convencionales para que aquellos clientes que lo deseen puedan cenar de forma más cómoda.

Zona Lounge-Relax

Esta zona estará compuesta por cómodos sofás y puffs y mesas bajas para que los clientes puedan relajarse finalizada su jornada laboral, es la zona pensada para tomar una copa aunque también se servirá la comida, la iluminación será más tenue que en la zona de bar ya que se pretende iluminar la zona con luz indirecta. Con los sofás y a través de parabanos se pretenden crear espacios donde los clientes puedan disfrutar de una cierta privacidad.

Zona Almacén

Las instalaciones dedicadas al almacenamiento deben garantizar el control de la temperatura, la limpieza, la ventilación y la rotación de stocks.

Con independencia del tamaño del establecimiento han de existir áreas separadas para cada categoría de productos. Lo ideal es que se dispusiese de cámaras de refrigeración, además de cámara para congelados y un almacén de productos no perecederos.

Los productos de limpieza y desinfección deberán guardarse en un lugar especialmente destinado a tal uso, cerrado y totalmente separado de cualquier posible contacto con alimentos.

Un factor que habitualmente se descuida en el diseño de los almacenes y las cámaras es proporcionar suficiente espacio para facilitar la libertad de movimientos de los manipuladores, así como dejar espacios libres entre productos, de manera que entre ellos pueda circular el aire frío.

Debemos procurar que los productos nunca estén en contacto directo con el suelo, incluso aunque estén embalados. Las estanterías serán de fácil limpieza y desinfección, inoxidables, impermeables y no absorbentes.

Los almacenes de no perecederos deberán ser lugares frescos, secos, libres de olores agresivos y que impidan la acción directa del sol sobre los alimentos.

Zona Cocción y Elaboración

Se deberá evitar los espacios muertos y un número elevado de superficies, de forma que se reduzcan los desplazamientos del personal.

Se deberán estudiar los circuitos que realizan los alimentos, y la separación de zona limpia y zona sucia.

Para que el diseño de la cocina sea correcto, debe caracterizarse por una sectorización del trabajo por funciones y la utilización de unos circuitos cortos, lógicos, sencillos y de amplia y rápida maniobra.

Es también muy importante definir un circuito de evacuación de residuos en contacto directo con el de las basuras en general. Resulta imprescindible situar en las zonas de preparación tomas de agua potable con pilas y sumideros adecuados.

La tendencia actual en las cocinas es situar e instalar los equipos de preparación a los lados, para evacuar fácilmente los desperdicios, y disponer en el centro de la sala las instalaciones para el cocinado, donde puede situarse la ventilación.

Zona de lavado y residuos

Aquí incluiremos la zona de lavado de los utensilios como la salida de los desperdicios que generemos, la línea de circulación de desperdicios debe ser paralela a la elaboración, no debiendo nunca existir cruces entre ellas.

Es conveniente la ubicación de una zona donde se depositen los desperdicio generados en la zona de preparación, acondicionamiento y elaboración, y deben estar aislados hasta el momento en que sean evacuados por un servicio de basura municipal, evitando tener durante toda una jornada laboral los desperdicios acumulados.

Zona de recepción de pedidos

Básicamente estará formada por un corcho a la entrada a la cocina donde el personal de sala depositará las notas de pedido que se han recogido a los clientes de la sala. El Jefe de cocina irá cogiendo las notas y ordenando su elaboración de acuerdo a tiempos de ejecución y orden cronológico de pedidos.

A continuación presentamos la distribución en planta del local completo y también haremos un zoom a la cocina para mostrar su distribución en planta.



Figura 4.1. Distribución en planta del local

Fuente: Elaboración Propia

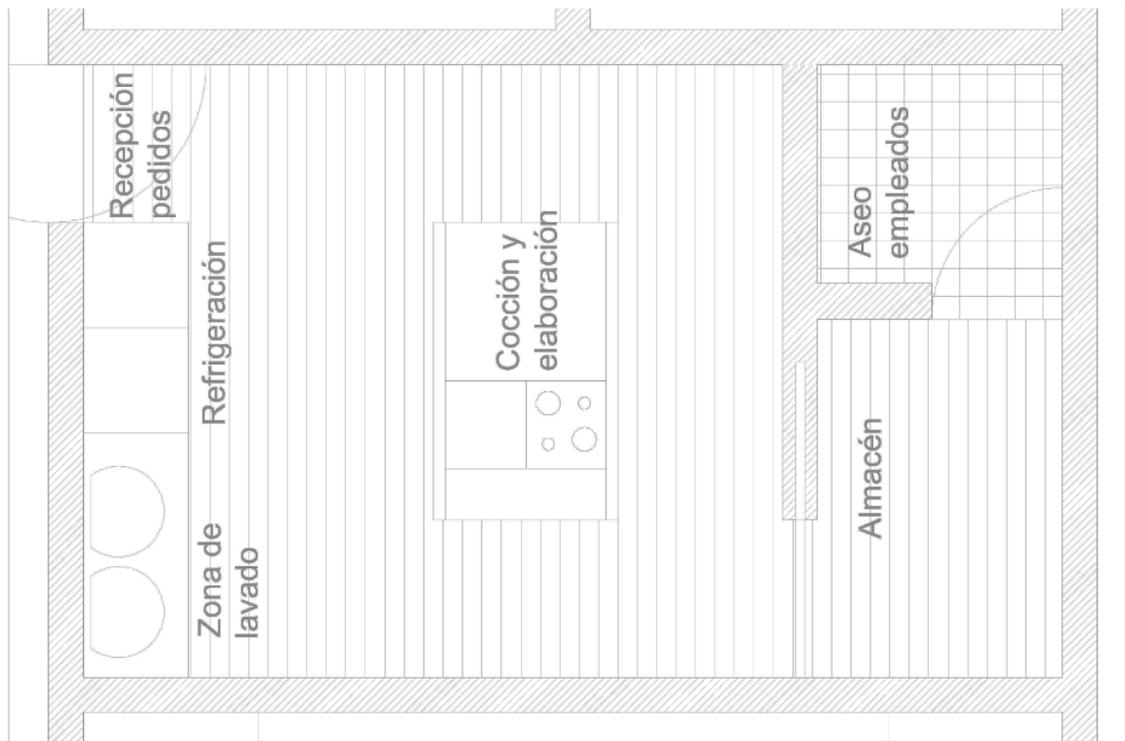


Figura 4.2. Distribución en planta de la cocina

Fuente: Elaboración Propia

5.4. ANÁLISIS DE PROCESOS

En este apartado vamos a hacer un repaso por los diferentes procesos que se van a llevar a cabo en Sibaritas Afterwork desde la realización de los pedidos efectuados a los proveedores hasta el servicio final al cliente.

Dada la naturaleza del establecimiento la carta va a estar compuesta por raciones que se podrán pedir en formato completo o en media ración y diariamente se llevará a cabo una serie de cocina en miniatura con productos de temporada que se combinarán con una generosa carta de vinos y cavas en formato completo o por copas, una opción muy de moda y que te permite probar distintos vinos sin necesidad de consumir una botella completa. Además estos vinos por copas serán distintos cada día y estarán maridados a la cocina en miniatura diaria de tal forma que el cliente podrá tomar vinos escogidos estratégicamente para acompañar la comida que va a consumir.

Como ya se ha dicho anteriormente la cocina de Sibaritas va a estar basada en la cocina tradicional, con un toque de creatividad pero conservando ese toque de sencillez que con la nueva cocina parece haberse perdido aunque todavía conserve muchos seguidores. Sibaritas quiere distinguirse por llevar a cabo un trato exquisito a su materia prima sin más alardes.

El proceso productivo empezará con la selección del proveedor de materias primas que vamos hacer uso, pasando por las diferentes fases de elaboración y transformación de las materias primas, hasta alcanzar el producto final, que serán los platos elaborados listos para su consumo, con la variedad, calidad y salubridad adecuados, que es el principal objetivo de nuestros productos.

En la realización de pedidos haremos distinción entre los distintos alimentos, ya

que como parece lógico, no todos los alimentos necesitarán la misma frecuencia de pedido dadas sus características.

A. Compra de materias primas

Uno de nuestros pilares básicos es la calidad de los productos que vendemos, por lo tanto la adquisición de unas buenas materias primas será uno de los elementos claves.

Pedidos diarios/ 2 días: Se realizarán diariamente o con una periodicidad de días alternos aquellos que correspondan a pan, fruta, verdura y pescado. El pan se comprará a Panamar S.L., panificadora de Albuixech. Para la fruta y verdura se ha considerado que nuestro proveedor sea Agenfruits S.A, ya que si bien, no es el proveedor más económico es aquel que nos asegura disponibilidad y nivel de calidad más óptimo en Mercavalencia. Respecto al pescado y marisco se ha considerado comprarlo a Catamar S.L. pequeña empresa con venta de pescado fresco y congelado que opera en los puertos de valencia y barcelona y gran conocedor del mundo de la hostelería.

Pedidos Semanales: Se pedirá semanalmente, la carne se comprará en Carnes Cesáreo Gómez, uno de los mejores distribuidores de carne Españoles, que la enviará por un servicio de mensajería, la carne llegará refrigerada y su adecuación tendrá lugar en el local. También se pedirán semanalmente los lácteos y huevos, en Huevos Velarte cuyo propietario es conocido de la Gerencia y posee una gran cantidad de huevos ecológicos. Para la bebida se ha considerado que el proveedor sea una empresa de distribución llamada Diesvic S.L., Semanalmente se llevará a cabo una revisión del stock disponible de bebidas (cerveza y no alcohólicas)

Pedidos + de 1 semana: Se comprarán quincenalmente aquellos productos como

el arroz, la pasta, licores, vinos, conservas y demás artículos cuyo periodo de conservación es más prolongado. Los productos como el arroz, la pasta y demás consumibles con un periodo mayor de consumo se comprarán en grandes superficies profesionales como Makro. Para el vino se establecerá un primer contacto con las principales bodegas de cada una de las denominaciones escogidas y posteriormente se harán compras regulares de vino a los comerciales de las bodegas correspondientes. Las conservas hemos decidido adquirirlas a la empresa Nudisco que posee productos de una gran calidad. Para pedidos como salazones, charcutería y algunas conservas se ha considerado pedirlos a Javier Albalat, distribuidor de productos delicatessen y gran conocedor de este tipo de productos. En concreto para el Jamón se ha considerado trabajar con las bodegas **Joselito y Lazo**.

Para el pago a proveedores hemos formulado la hipótesis de que durante los primeros tres meses abonaremos todos los pedidos al contado, finalizado este periodo, se pretende abonar los pedidos del mes el día 1 del mes siguiente. Excepto para los productos comprados en grandes superficies de distribución que se abonarán al contado.

Cabe decir una vez más que el trato y el cuidado de la materia prima a su recepción debe ser uno de los factores críticos del éxito de nuestro establecimiento por lo que cada producto deberá tratarse de la forma adecuada para conservar el 100 % de sus características.

B. Recepción de los pedidos

Carnes

- Las carnes refrigeradas deben ser mantenidas a temperatura de 0 a 5° C.
- Las carnes deben estar identificadas por su tipo, cantidad y fecha de recepción.

- Serán retiradas de su embalaje original acondicionándolas en recipientes adecuados e higienizados y cubiertos con papel film
- En caso de carnes al vacío se mantendrán en su envase original, colocándolas en recipientes adecuados cuidando de no hacer perforaciones
- Las carnes almacenadas en envases plásticos deben almacenarse en pequeños lotes a fin de favorecer la circulación del frío
- Deben definirse zonas dentro del área de refrigeración. En las estanterías más bajas se colocarán los productos crudos, en las estanterías del medio los productos preelaborados y en las estanterías superiores los alimentos cocidos
- No mezclar envases primarios, secundarios y terciarios (embalaje de transporte con envase de contacto con el alimento).

Productos Lácteos

- Deben estar rotulados con su fecha de recepción y almacenados a temperatura entre 0° C y 5° C
- Se deben apilar de manera que exista buena circulación de aire
- El yogurt, leche y derivados lácteos serán almacenados en su embalaje original, cuidando de no llevar suciedad a la cámara. En caso de requerirse serán lavados antes del ingreso a las mismas.

Huevos

- Los huevos deben ser retirados de sus cajones de madera originales o exigir envase termocontraíble.
- Deben ser mantenidos en maples descartables, los cuales luego de su uso deben ser descartados
- Retirar los huevos quebrados o dañados

- Almacenarlos en una temperatura de 6° C a 8° C Evitar dejarlos a temperatura ambiente.

Frutas y Hortalizas

- Se retirarán de su embalaje original (cajas, cartones, bolsas) inmediatamente después de la recepción
- Se acondicionarán en recipientes plásticos debidamente higienizados y separadas por clase
- Se almacenarán con una temperatura de 6° C a 8° C
- Las verduras congeladas se mantendrán a temperatura de *18° C

Pescados y mariscos

- Se llevará a cabo una inspección visual de todo el género por parte del jefe de cocina. Se comprobarán las branqueas, ojos y la tersidad del pescado con el fin de llevar a cabo una primera inspección “in situ” de la frescura del pescado.
- Se congelará a –28 ° C y se acondicionará en recipientes plásticos por cada tipo
- Se extraerá del congelador para incorporarlo al proceso productivo utilizando un sistema “just in time” para que el pescado se utilice conservando el 100 % de su sabor y características.

- MENÚ -

PICADAS FRÍAS		€
Jamón cocido imperial	(¹ / ₂) 5,00	9,00
Jamón ibérico de bellota «Lazo»	(¹ / ₂) 8,50	17,00
Lomo ibérico de bellota «Lazo»	(¹ / ₂) 8,00	14,00
Paletilla ibérica de bellota «Joselito»	(¹ / ₂) 9,00	16,00
Cecina de buey del Valle del Esla	(¹ / ₂) 7,00	13,00
Tabla de quesos artesanos	(¹ / ₂) 8,00	15,00
Anchoas del Cantábrico (Filete)		2,00
Boquerones en vinagre		7,00

PARA ENTRAR EN MATERIA		€
Queso de cabra gratinado con hierbas y miel de níspero		6,00
Queso frito con dulce de tomate		6,00
Croquetas de jamón, chorizo o pollo (unidad)		1,80
La ensaladilla del Sibarita		2,50
Patatas bravas con allioli		3,80

MONTADITOS FIJOS		€
Taberna; lomo, cebolla, tomate y mayonesa		3,00
Gourmet; lomo, pimiento verde y mayonesa		3,00
Bikini de jamón dulce con queso y trufa negra		4,00
Atún fresco con cebolla contada y mayonesa		4,50

Salchicha	3,00
Jamón ibérico	3,00
Berenjena, queso y tomate	3,00
Sobrasada con queso	3,00
Solomillo	6,50
Solomillo con foie	9,00
Solomillo con trufa negra	9,00
Mini hamburguesa gourmet	7,00

PESCADOS €

(Todos nuestros pescados crudos han sido congelados previamente a -28°C y nuestros pescados han sido cocinados a +70°C).

Bacalao a la llauna; frito con aceite, ajo y pimentón	(1/2) 9,00	16,00
Bacalao contado al pil pil con rucula y tomate seco	19,00	
Rape a la espalda	19,00	
Tronco de atún (tataki) con wasabi y soja	19,00	
Merluza de pintxo plancha, romana o marinera	25,00	
Pescado de lonja del día (consultar)		

MARISCOS €

Gamba roja (100 gr)	15,00
Cigala de playa (100 gr)	13,00
Quisquilla hervida (100 gr)	12,00
Ostra spécial n°2 Gillardeau (unidad)	3,50

Ostra spécial nº4 Gillardeau (½ docena)	12,00
Mejillones al vapor	7,50
Mejillones al vino blanco	9,00
Berberechos al vapor (100gr)	4,00
Ortigas de mar (100 gr)	12,00
Espardeñas (llogos) (100 gr)	12,00

CARNES €

Entrecot de vaca (peso aprox. por ración 500 gr) (kg)	39,00
Solomillo a la plancha, al roquefort o a la pimienta	22,00
Solomillo trinchado con ajetes	23,00
Solomillo con foie	25,00
Pluma de cerdo ibérico con ajetes	20,00
Steak tartar	25,00
Chuletitas de cordero lechal	13,00
Pollo de corral ecológico al curry con arroz blanco	15,00
Canelones de carne y foie con aceite de trufa	15,00

(todas nuestros platos están diseñados para comerse de forma compartida)

POSTRES €

Tatín de manzana	6,00
Soufflé de Chocolate	6,00
Espuma de Crema Catalana	4,50
Piña Natural con reducción de Monastrell y Lima	6,50
Mouse de Yogur con Miel de Níspero	6,00

• **Flan de Queso** 4,50
 (Todos nuestros postres se elaboran completamente en nuestro establecimiento).

GINTONICS

- **Gvine Nouaison** – Francia – Con kiwy con tónica Schweepes o Nordic Mist: 9'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 10'90€
- **Gvine Floraison** – Francia – Con fresas con tónica Schweepes o Nordic Mist: 9'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 10'90€
- **Citadelle Reserve** – Francia – Con granos de café con tónica Schweepes o Nordic Mist: 15'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 16'90€ sólo en chupito fro con granos de café: 6'00€
- **Citadelle** – Francia – Con fresas con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Magellan** – Francia – Con cerezas con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Saffron Gin** – Francia – Con piel de naranja con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Gin Mare** – España – Con albahaca fresca con tónica Schweepes o Nordic Mist: 9'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 10'90€
- **Brockmans** – Inglaterra - Con frutas del bosque con tónica Schweepes o Nordic Mist: 9'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 10'90€
- **Hendrick's** – Escocia - Con pepino con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Esential** – Inglaterra - Con hierbabuena fresca Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Bloom** – Inglaterra - Con ciruela Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Bols** – Holanda - Con granada Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€

- **Goa** – Inglaterra - Con naranja Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€
Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **The London Gin** – Inglaterra - Con cerezas en almibar Con tónica Schweepes
o Nordic Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Pink 47** – Inglaterra – Con menta fresca Con tónica Schweepes o Nordic Mist:
8'50€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'50€
- **Bulldog** – Inglaterra - Con pepino Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€
Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Brecon** – Gales - Con lima Con tónica Schweepes o Nordic Mist: 8'90€ Con
tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€
- **Blue Ribon** – Inglaterra – Con mandarina Con tónica Schweepes o Nordic
Mist: 8'90€ Con tónica Fever Tree o Fentimans: 9'90€

CÓCTELES

10 €

Piña colada: Ron blanco, batido de coco y zumo de piña.

Daiquiri frozen de frutas: Ron blanco, azúcar, y fruta a elección.

Sex on the beach: Vodka, licor de melocotón, zumo de naranja y granadina.

Tequila sunrise: Tequila, zumo naranja y granadina.

Margarita: Tequila, cointreau y limón.

Margarita frozen: Margarita mix batido con hielo.

Strawberry margarita frozen: Margarita mix, fresa, batido con hielo.

Long island ice tea: Vodka, ron blanco, gin, tequila, cointreau, coca cola y limón.

Cosmopolitan: Vodka, cointreau, zumo de arándanos y limón.

Cointreapolitan: Cointreau, zumo de arándanos y limón.

Manhatan: Whisky(mas amargo) o Bourbon(mas dulce), martini rosso y angostura.

Negroni: Ginebra, martini rosso y campari.

Dry martini: Ginebra y martini dry.

D. Elaboración de los platos

La producción se va a llevar a cabo utilizando distintos sistemas en función de la caducidad, el tiempo de ejecución y la demanda de ese determinado plato.

d.1. Producción “Just in time” o Bajo Pedido

Se va a utilizar este sistema de producción, es decir, la mayor parte de los platos que se van a elaborar en Sibaritas Afterwork van a estar producidos utilizando un sistema bajo pedido elaborándolos justo antes de servirlos, esto es posible gracias a que la mayoría de nuestros platos no tienen una gran elaboración sino que queremos basar nuestro éxito en contar con una gran materia prima y darle a esta un trato sencillo.

Los gintonics y cócteles también utilizarán este mismo sistema de producción.

d.2. Producción por lotes

Se va a llevar a cabo una producción por lotes en el caso de los montaditos del día y en el de los postres. En el caso de los primeros, se llevará a cabo un número determinado de montaditos de los cuatro tipos diarios, las unidades a producir vendrán dadas por el día de la semana en el que nos encontremos, así los días de mayor demanda se producirán más unidades, posteriormente no se elaborarán más montaditos, es decir, hasta fin de existencias.

En el caso de los postres se elaborarán en días alternos ya que su conservación dado su nivel de azúcar es perfecta de un día para otro, excepto en el caso de la fruta que se consumirá diariamente para evitar oxidaciones.

5.5. EPÍLOGO

Como análisis de las operaciones podemos decir respecto a la localización que dadas las características del tipo de establecimiento y de su público objetivo la localización se convierte en uno de los pilares del éxito de Sibaritas Afterwork por ello se debe prestar especial atención al respecto.

En este caso se ha optado por una localización céntrica, por proximidad a los centros de trabajo y además esta localización se encuentra en una zona de ocio por lo que cumple una doble función, también se ha tenido en cuenta la posibilidad de instalar una terraza en la puerta del local y que este ofreciera la posibilidad de poner un establecimiento de estas características desde el punto de vista legal pero también desde un punto de vista comercial.

Se ha llevado a cabo un diseño de la distribución en planta del local buscando hacer un uso óptimo de las características del local y con el fin de dar un servicio lo más correcto posible. Por ello, se han creado dos zonas diferenciadas una pensada para comer con una gran barra y mesas altas y otra más de relajación donde el objetivo sea la comodidad, con sillones y mesas bajas que permitan tomar una copa de forma más relajada. Aunque se podrán consumir todos los artículos de la carta en cualquier parte del local.

Respecto a la carta se ha elaborado una serie de platos donde se busca dar un trato cuidado a la materia prima y que sea esta en la que se base el éxito de la cocina de Sibaritas. Por ello se va a tener especial cuidado en la compra, conservación y elaboración de los platos con dicha materia prima. Además diariamente se pretende crear cuatro tipos de “pinchos” o montaditos maridados con cuatro vinos que estarán disponibles por copas ese día y que pueden ser una alternativa divertida para

el cliente, buscando fidelizar a nuestros sibaritas.

Por último, cabe decir que la mayor parte de los platos del establecimiento se elaborará utilizando un sistema de producción bajo pedido buscando que los platos estén completamente elaborados en el momento para conservar así todas sus características.

También se utilizará un sistema de producción por lotes para el caso de los pinchos del día (hasta fin de existencias) y para los postres que se elaborarán en días alternos excepto en el caso de la fruta.

6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

6.1. INTRODUCCIÓN

A la hora de llevar a cabo nuestra idea de negocio, debemos decidir la estructura legal que tendrá, es decir, deberemos estudiar las distintas formas jurídicas y elegir entre ellas aquella que mejor se adapte a las características del negocio. Además, en este punto del trabajo nos enfrentaremos a la ardua tarea de definir los puestos de trabajo, planificar los recursos humanos, buscar y seleccionar y finalmente contratar.

6.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS:

Misión

La misión expresa el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización [Alles, M.A., 2005]. Es una declaración formal del objetivo general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Debe reunir las siguientes características: amplia, concreta, motivadora y posible.

La misión debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la empresa, entre los que se encuentran:

El **campo de ubicación**, que hace referencia a la gama de industrias que considerará la empresa. En nuestro caso, solo operaremos en el sector de la restauración y coctelería.

La definición del **público objetivo** se refiere al tipo de mercado o consumidores que atenderá la empresa. Nuestro público no vendrá limitado por rangos de edades principalmente sino por comportamiento, cultura y gustos

La definición de **la integración vertical** que presupone el grado en el cual la empresa autoabastece internamente sus necesidades. En nuestro caso particular el grado de integración vertical es mínimo, ya que funcionaremos a través de un sistema de pedidos.

La definición del **área geográfica** incluye el conjunto de regiones, países y grupos comarcales en los que operará la empresa, siendo el área metropolitana de Valencia nuestra área geográfica.

La misión que recoja estas características sería **“Ofrecer platos de calidad en un ambiente agradable, crear una cultura de ocio tras el trabajo y crear una motivación en los clientes que cree valor para los promotores del proyecto**

e involucre a trabajadores, acreedores y socios comerciales en el éxito de la organización”.

Visión

La **Visión** de la empresa es una declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su misión exitosamente.

Nuestra empresa pretende convertirse en un referente para aquellos ejecutivos o trabajadores que les guste la gastronomía y que finalizada su jornada laboral pretendan pasar un buen rato en un ambiente agradable con compañeros o amigos, además pretende ser un referente del ocio valenciano los días de trabajo.

Objetivos

La misión es abstracta, de lo que se trata es de convertirla en objetivos estratégicos concretos, para que guíe las acciones de la dirección. Éstos son metas medibles y concretas. Si partimos de la misión “Ofrecer platos de calidad, en un ambiente agradable y fomentar el ocio una vez finalizada la jornada laboral” el primer objetivo real y lógico sería dar a conocer el negocio a la sociedad valenciana

Una vez conseguido este paso, cabría recuperar la inversión realizada en nuestro proyecto. Incrementar los beneficios, reducir los costes buscando renegociar con nuestros proveedores para que nos den el producto deseado más económico, todo ello para conseguir la meta de ser una alternativa de restauración distinta en la ciudad de Valencia.

Una vez alcanzada dicha meta, proponerse abrir nuevos establecimientos en puntos de la ciudad aunque quizás ofreciendo alternativas distintas al concepto de Si-baritas, pero siempre con el objetivo de fomentar la cultura Afterwork en la ciudad.

Valores

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional y nos guiarán en la consecución de la misión y visión de la empresa.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- Orientación al cliente
- Responsabilidad Social Corporativa con trabajadores y demás agentes implicados en nuestro proyecto.
- Ofrecer productos de alta-calidad
- Excelencia

6.3. FORMA JURÍDICA, LABORAL Y FISCAL DE LA EMPRESA

Esta es una decisión muy importante ya que tenemos que optar por la forma que mejor se adapte a las características de nuestra empresa.

Aunque cada empresa tiene unas características y necesidades específicas que deberemos tener en cuenta a la hora de decidimos por una forma jurídica, existen unos criterios generales de evaluación que nos permitirán tomar esta decisión.

Estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta.

Numero de socios: según el número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad, aunque una sola persona puede, también, constituir una sociedad anónima o limitada.

Actividad de la empresa: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.

Demandas económicas del proyecto: tenemos que tener claro de cuanto dinero disponemos ya que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital o ninguno.

Responsabilidad de los socios: es aconsejable que nos planteemos cuanta responsabilidad deseo asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad puede ser ilimitada o solo responderemos por el capital aportado.

Otro punto que puede ayudarnos a la hora de decidimos es la complejidad o simplicidad de los trámites a realizar para la constitución de la empresa.

Es importante conocer cuales son los **modos de tributación** de cada forma jurídica,

ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas)

Es importante conocer la **libertad de acción del empresario** que nos permite la forma jurídica que elijamos.

La tabla 5.1 ofrece un resumen de los distintos tipos de formas jurídicas de empresa:

Tabla 6.1. Formas Jurídicas de Empresa

Forma	Personalidad Jurídica	Nº de Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario Individual	La del titular	1	Ilimitada	No hay un mínimo legal
La Comunidad de Bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Civil	Puede ser propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Anónima	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limita al capital aportado	Mínimo 60.101,21€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limita al capital aportado	Mínimo 3.005,06
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Tiene personalidad propia	Máximo 5	Se limita al capital aportado	Mínimo de 3012 euros Máximo de 120.202 euros
Sociedad Colectiva	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Mínimo 60.101,21€
Sociedad Comanditaria Simple	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Laboral	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limita al capital aportado	SLL mínimo 3.005,06 SAL mínimo 60.101,21€
Sociedad Cooperativa	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limita al capital aportado	Mínimo fijado en los Estatutos

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia

Dadas las características de nuestra empresa la forma jurídica que más se adapta a Sibaritas es la de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada** por las siguientes características.

- No es preciso ser más de una persona para constituirla.
- No es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3005,06€).
- En caso de cierre solo se perdería el capital aportado.

No olvidemos que no podremos comenzar la actividad empresarial hasta que hayamos realizado los trámites de apertura necesarios.

A continuación se enumeran y describen brevemente todos los trámites a realizar para la apertura de nuestra empresa:

En primer lugar solicitaremos una certificación negativa de nombre o razón social, que es un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre.

A continuación, se firmara la escritura de Constitución de la empresa según proyecto de estatutos y a la liquidación de impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Una vez tenemos la Escritura de Constitución de la Empresa, se ha de proceder a la inscripción del Registro Mercantil, en el momento que se adquiere la capacidad jurídica.

Una vez pasado por estos pasos, habrá que realizar los trámites oportunos para la puesta en marcha de la sociedad. Lo siguiente será la afiliación y el número de la Seguridad Social.

Cabe darse de alta en materia fiscal en el censo y será necesario llevar un libro donde se recogen las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

En lo que se refiere al Registro, se realizara una inscripción en el Registro de la

Propiedad Inmobiliaria, esto es, inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre inmuebles.

En lo que se refiere a Licencias Municipales, será necesario adquirir una licencia municipal para cualquier tipo de obra que se realice en el local.

Las tabla 5.2 y 5.3 indican como y dónde hay que realizar el trámite, la documentación a aportar, el plazo de entrega y el tipo de sociedad que está obligada a realizarlo para la constitución de una empresa en Valencia.

Tabla 6.2. Tramites para la constitución de una sociedad en Valencia

Trámite	Sociedades y personas físicas	Lugar	Documentación	Plazo
Licencia Municipal de Obra	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto - Plano de local - Memoria descriptiva - Plano de la finca - Proyecto firmado por un técnico 	Desde la obtención de la licencia hay un plazo de 6 meses para su inicio
Licencia Municipal de Apertura	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del I.A.E - Escritura propiedad del local o contrato de arrendamiento - Fotocopia C.I.F - Plano del local - Memoria descriptiva de la actividad y local - Plano situación local - Presupuestos de instalaciones 	Desde la obtención de la licencia hay un plazo de 6 meses para su inicio de la actividad
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Todas	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura Pública de compra-venta - Justificante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados - Pago del arbitro sobre el incremento del valor de los terrenos 	
Inscripción en el Registro Industrial	Solo empresas industriales	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> - D.N.I. del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades - Fotocopia del I.A.E. - Boletín de instalaciones electricas firmado por Instalador autorizado. - Proyecto economico-industrial - Justificación de condiciones higiénico-sanitarias 	

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia

Tabla 6.2. (Bis) Trámites para la constitución de una sociedad en Valencia

Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Impresos 036 de alta en el Censo - D.N.I. y N.I.F. o C.I.F.	Diez días hábiles anteriores al inicio de la actividad
Alta en el Censo	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Primera Copia de Escritura - Fotocopia C.I.F. - Alta en el I.A.E - Impreso 036	Antes del inicio de la actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial - Fotocopia del C.I.F. - Alta en el I.A.E. - Propuesta en la Mutua	Antes del inicio de la actividad
Afiliación y número de la Seguridad Social	Todas y personas físicas que no las tuvieran	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de afiliación - Fotocopia del D.N.I.	Antes del inicio de la relación laboral

Fuente: Cámara de Comercio Valencia

Tabla 6.2 (Bis II). Tramites para la constitución de una sociedad en Valencia

Alta en el Régimen especial de la Seguridad Social de los trabajadores	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de Alta de trabajadores - Fotocopia del D.N.I. - Fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social del trabajador	Antes del inicio de la relación laboral
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Todas	Consellería de Economía, Hacienda y Empleo (Dirección Territorial de Empleo)	- Datos de la empresa y del centro de trabajo - Datos de los trabajadores - Actividad de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Todas	Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo	- Ficha con los datos de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad

Fuente: Cámara de Comercio Valencia

6.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Análisis de los puestos de trabajo

En una empresa como la que estamos analizando, existe una alta especialización y una división por procesos. Las tres áreas funcionales que podemos distinguir son las siguientes:

- Adquisición de materias primas (Gerencia y Cocinero)
- Cocina (Cocinero y Ayudante)
- Servicio y Fidelización de clientes (Personal de Sala, Jefe de Sala y Gerencia)

En cuanto al **personal directivo** de la empresa se podrán distinguir distintas áreas funcionales dentro de la empresa:

Director financiero: que será el responsable de llevar los estados contables y patrimoniales de la empresa, así como todas las actividades administrativas de nuestro negocio. (Gerente)

Director de operaciones: quien se encargará de llevar todos los aspectos técnicos de la cocina y su funcionamiento. (cocinero)

Director de Sala: responsable de la organización y funcionamiento de la sala (Jefe de Sala).

Descripción de los puestos de trabajo

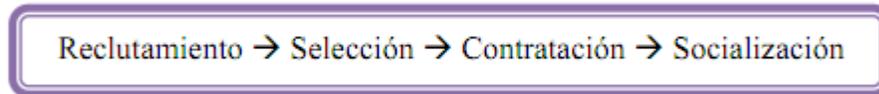
Para un negocio de restauración como el que queremos poner en marcha será necesario contar con trabajadores que cumplan una serie de características, puesto que son los empleados quienes determinan la percepción que los clientes tendrán de la empresa. Para ello debemos distinguir entre el personal que estará de cara al público y los que se dedicarán exclusivamente a la preparación de los platos de comida.

En el primer grupo debemos prestar especial atención a la actitud hacia el cliente: agradable, buena atención, trato detallista, capacidad de servicio, etc., sin que sea necesaria una formación determinada pero sí experiencia previa en un establecimiento de similares características ya que se pretende dar un trato exquisito a los clientes. Respecto al personal de cocina, sí que es necesario que posean una serie de conocimientos y experiencia en el sector, así como poseer el carnet de manipulador de alimentos.

También debemos destacar que es conveniente que el gerente posea tanto conocimientos de hostelería como capacidad de gestión. Entre las características a destacar encontramos: conocimientos de cocina, orientación al cliente, capacidad de ver cambios de tendencia y preferencias de los clientes, capacidad innovadora (variar e incrementar la oferta), capacidad de organización para dar respuesta a los pedidos en el tiempo y condiciones adecuados así como adaptar el aprovisionamiento a los consumos, entre otras.

Nuestro objetivo respecto al personal es formar un grupo de empleados que se sientan identificados con los objetivos de la empresa y que estén contentos ella, si bien es normal que en un negocio de nueva creación exista una importante rotación de trabajadores. Para conseguir las personas idóneas para los puestos de trabajo, tendremos que realizar un proceso de selección.

Figura 6.1. Proceso de Reclutamiento



Fuente: Oltra Climent, F (2004)

El conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización, se denomina puesto de trabajo. Para tener una visión más clara, podemos hacer cuatro grandes grupo respecto a la responsabilidad que comporta cada puesto de trabajo:

DIRECTIVOS: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

MANDOS INTERMEDIOS: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

OPERARIOS Y EMPLEADOS: responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

A continuación, llevaré a cabo una descripción detallada de los distintos puestos de trabajo que van a tener lugar en Sibaritas:

GERENTE (ADMINISTRADOR)

Es el único que pertenece al ámbito directivo de la organización. Se ocupará de las tareas administrativas, que consistirán en llevar al día los estados contables de la empresa, marketing, las contrataciones y despidos, como también gestionar la política retributiva de la empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones... También se hará cargo del pago a los proveedores, negociando con ellos los plazos de pago y las distintas alternativas de distribución. Buscaremos una persona con conocimientos en las materias requeridas (contabilidad, marketing, dirección financiera...), liderazgo, capacidad de dialogar y motivar a su plantilla, habilidades propias de un buen administrador de empresa y que propicie la comunicación interpersonal.

En este caso la gerencia va a ser una persona ajena a la propiedad por lo que se deberá buscar una persona con solvencia suficiente para llevar un negocio de tales características. A continuación vamos a presentar la ficha del puesto:

Información General

Nombre del Puesto: Gerente (Directivo)

Departamento: -----

Jefe Inmediato: Puesto más alto del organigrama

Reporta además a: -----

Subordinados: Jefe de Cocina y Jefe de Sala

Jornada laboral: Martes a Sábado de 18:00 a 02:00 h.

Descripción Genérica del Puesto: Llevar la administración general del negocio. Supervisión del trabajo y Fidelización de Clientes.

Descripción Específica

Actividades Rutinarias: Compra y negociación con proveedores, relaciones públicas e institucionales (empresas) y Supervisión de trabajos.

Actividades Eventuales: Organización del servicio gastronómico para fiestas, congresos y reuniones. Cambios en la oferta gastronómica junto a Jefe de Cocina.

Responsabilidad

De personas: Tiene a su cargo dos mandos intermedios y estos a su vez a otros trabajadores, por tanto, es el máximo responsable de la organización.

De bienes: Total

Sexo: Indistinto

Características físicas: Buena Condición Física

Características personales: Liderazgo, Buena presencia y habilidades para las relaciones públicas.

JEFE DE SALA

Es el encargado de que todo funcione correctamente en la parte del restaurante dedicada al público, se encargará de supervisar que el servicio por parte de los camareros sea correcto. Se hará cargo de la caja, junto al gerente y también debe llevar a cabo labores de relaciones públicas y de fidelización de clientes. Además deberá tener nociones de vinos, maridajes y de maitrería.

Ficha del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de Sala (Mando Intermedio)

Departamento: Sala

Jefe Inmediato: Gerente

Reporta además a: -----

Subordinados: Un camarero y un coctelero

Jornada laboral: Martes a Sábado de 18:00 a 02:00 h.

Descripción Genérica del Puesto: Fidelización de Clientes y organización de todo lo que deba acontecer en la sala del establecimiento.

Descripción Específica:

Actividades Rutinarias: Supervisión del Servicio en Sala y Fidelización de Clientes

Actividades Eventuales: Organización del servicio gastronómico para fiestas, congresos y reuniones.

Responsabilidad

De personas: Tiene a su cargo un camarero y un coctelero.

De bienes: Bienes pertenecientes a la sala y cuadro de caja

Sexo: Indistinto

Características físicas: Buena Condición Física

Características personales: Buena presencia y habilidades para las relaciones públicas.

CAMARERO

El camarero debe ser una persona con capacidad de trabajo para realizar las labores inherentes a su puesto además debe ser una persona con capacidad de organización a la hora de servir las mesas del local. Debe tener habilidad manual, buena presencia y ser educado. Tener una clara actitud comercial para vender aquellos platos que reporten un mayor beneficio al restaurante y ser atento.

Ficha del Puesto:

Nombre del Puesto: Camarero/Coctelero (Personal Operario)

Departamento: Sala

Jefe Inmediato: Jefe de Sala

Reporta además a: Gerente

Subordinados: -----

Jornada laboral: Martes a Sábado de 19:00 a 02:00 h.

Descripción Genérica del Puesto

Servicio al cliente de los distintos productos

Descripción Específica

Actividades Rutinarias: Servicio al cliente

Actividades Eventuales: -----

Responsabilidad

De personas: -----

De bienes: Bienes pertenecientes a la sala

Sexo: Indistinto

Características físicas: Buena Condición Física

Características personales: Buena presencia, educación y atención al cliente.

COCINERO

La función principal del cocinero será procesar las materias primas según indique el jefe de cocina, siguiendo los pasos predefinidos con anterioridad. Además, se ocuparán de mantener limpia la cocina.

Deberá, al igual que el responsable de cocina, dominar los tiempos de cocción, tener técnica y paladar, amor por lo que hace y demostrarlo en el servicio que realiza.

Ficha del Puesto:

Nombre del Puesto: Cocinero (Personal Técnico)

Departamento: Producción

Jefe Inmediato: Jefe de Cocina

Reporta además a: Gerente

Subordinados: Ayudantes de Cocina

Jornada laboral: Martes a Sábado de 18:00 a 02:00 h.

Descripción Genérica del Puesto

Preparación de los distintos platos de la carta y pinchos del día según instrucciones del Jefe de Cocina.

Descripción Específica

Actividades Rutinarias: Preparación de los distintos platos.

Actividades Eventuales: -----

Responsabilidad

De personas: -----

De bienes: Bienes pertenecientes a la cocina

Sexo: Indistinto

Características físicas: Buena Condición Física

Características personales: Capacidad de sacrificio, Actitud Perfeccionista y constancia.

AYUDANTE DE COCINA

Los ayudantes de cocina servirán de apoyo en la cocina y el cocinero le indicará las tareas que deben llevar a cabo. Sobre todo realizarán tareas de limpieza de las instalaciones, adecuación de materiales para el trabajo e intervendrán en momentos puntuales del proceso productivo en la realización de alguna parte de los platos. La empresa valora la posibilidad de incorporar a personas que quieran realizar sus prácticas una vez finalizados sus estudios de cocina, y que entren a formar parte desde el inicio del sistema de trabajo que utilice el Jefe de Cocina.

Ficha del Puesto:

Nombre del Puesto: Ayudante de Cocina (Operario)

Departamento: Producción

Jefe Inmediato: Jefe de Cocina

Reporta además a: Cocinero

Subordinados: -----

Jornada laboral: Martes a Sábado de 18:00 a 02:00 h.

Descripción Genérica del Puesto

Limpieza y adecuación de zonas de trabajo y labores de apoyo al cocinero.

Descripción Específica

Actividades Rutinarias: Apoyo a cocinero

Actividades Eventuales: Realización de alguno de los pasos en el proceso productivo.

Responsabilidad

De personas: -----

De bienes: Bienes pertenecientes a la cocina

Sexo: Indistinto

Características físicas : Buena Condición Física

Características personales: Capacidad de sacrificio y ganas de aprender.

6.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La estructura organizativa adoptada es la **Lineo-Funcional**. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad por ser la más ventajosa.

Como su nombre indica, este tipo de organización combina la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una y minimizando las desventajas.

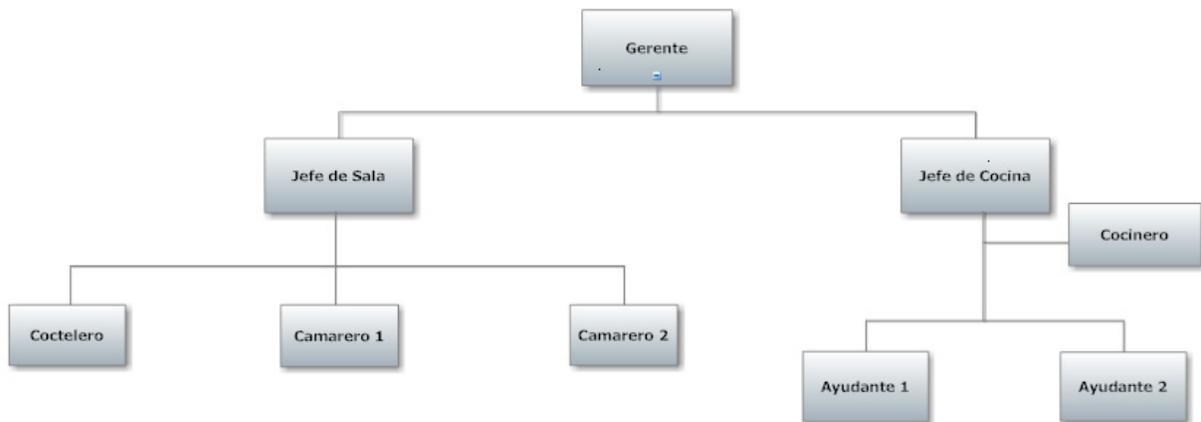
En cuanto a las ventajas:

- Permite descubrir errores más fácilmente
- Favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad.
- Permite un mayor control.
- Es claro y sencillo.
- Muy útil en pequeñas empresas.
- Elevado grado de especialización

Las desventajas son:

- Es rígida.
- La organización depende de personas claves, lo que origina conflictos.

Figura 6.2. Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Política Retributiva de la Empresa

El horario laboral de los trabajadores será el siguiente:

- Personal de cocina (cocinero y ayudante) 18:00 – 01:00
- Personal de Sala (Jefe de Sala y Camarero/Cocteleros) 19:00–03:00

Nuestro horario comercial será de Martes a Sábado de 19:30 a 02:00, pese a que el concepto del local esta diseñado para fomentar el ocio entre semana, se ha decidido no abrir los lunes debido en primer lugar, a que no se va a poder ofrecer un producto de garantías puesto que los mercados permanecen cerrados el domingo y en segundo lugar debido a lo poco comercial que es el día, además esto permite que el restaurante solo contrate un turno de trabajadores que cumplan con la normativa en materia laboral al uso, además de ser un factor que permitirá reducir los costes de personal.

Los salarios, se adecuarán a los establecidos en el convenio colectivo de hostelería de Valencia (2009-2012). Este distribuye los salarios de acuerdo a seis niveles salariales:

NIVEL PRIMERO.- Jefe de Recepción; Jefe de Administración; Jefe Comercial; Jefe de Cocina; Jefe de Servicios de Catering; Jefe de Operaciones de Catering; Jefe de Restaurante o Sala; Jefe de Catering; Gerente de Centro de Restauración Moderna; Responsable de Servicio (Termales y Balnearios); Técnico en prevención de Riesgos Laborales (Nivel Superior).

NIVEL SEGUNDO.- Administrativo; Segundo Jefe de Restaurante o Sala; Segundo Jefe de Cocina; Segundo Jefe de Recepción; Primer Conserje; Encargado General; Encargado de Sección; Jefe de Partida; Encargado de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Jefe de Sala de Catering; Supervisor de Catering; Supervisor de Colectividades; Técnico de Servicios (Fisioterapeuta, Dietista y otros titulados en Ciencias de la Salud; Técnico en Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Intermedio).

NIVEL TERCERO.- Camarero; Barman; Sumiller; Repostero; Conserje; Conserje de Noche en Hoteles de 4 o 5 Estrellas; Recepcionista; Telefonista; Cocinero; Encargado de Economato; Especialista de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Jefe de Sector; Relaciones Públicas; Conductor de Equipo en Catering; Comercial; Especialista de Servicios (Socorrista o Especialista de primeros auxilios, Animador/a turístico o de tiempo libre, Monitor/a deportivo, pinchadiscos, Masajista, Quiromasajista, Esteticista, Especialista Termal o de Balneario, Hidroterapeuta y Especialista en Atención al Cliente) Camarero/a de Pisos en Hoteles de Tres o más Estrellas; Supervisor de Restauración Moderna.

NIVEL CUARTO.- Ayudante de Camero; Conserje de Noche en Hoteles de 3 Estrellas y categorías inferiores; Ayudante de Economato; Ayudante de Cocina; Preparador Montador de Catering; Ayudante Administrativo; Auxiliar de Colectividades; Ayu-

dante de Equipo de Catering; Ayudante de Recepción y Conserjería; Camarero/a de Pisos en Hoteles de 2 Estrellas, Hostales de 3 Estrellas, Establecimientos de categoría inferior y Balnearios; Preparador de Restauración Moderna (Ver plan de etapas).

NIVEL QUINTO.- Auxiliar de Recepción y Conserjería; Auxiliar de Cocina; Auxiliar de Pisos y Limpieza; Auxiliar de Mantenimiento y Servicios Auxiliares; Auxiliar de Restauración Moderna; Monitor o Cuidador de Colectividades; Auxiliar de Preparador Montador de Catering; Auxiliar de Servicio (Auxiliar de atención al cliente y auxiliar de piscina o balneario).

NIVEL SEXTO.- Personal en formación con edad de 16 a 18 años.

Así la tabla salarial de Sibaritas Afterwork quedaría del siguiente modo:

Tabla 6.3. Costes de Personal

Nombre del Puesto	Nivel Salarial	Nº Empleados	Salario Convenio	Salario Bruto
Gerente	1	1	1161,76 €	1400
Jefe Sala	2	1	1119,05 €	1150
Cocinero	2	1	1119,05 €	1150
Camarero/Coctelero	3	2	1054,92 €	1060 € x 2 = 2120 €
Ayudante	4	1	1012,17 €	1020 €
Total	-	6	6521,87 €	Σ = 6840 €

Fuente: Elaboración Propia

Para establecer el salario hemos partido de una estimación realizada gracias al “expertise” que tenemos de establecimientos similares, como se puede observar en la tabla está holgadamente por encima de lo establecido en Convenio de Hostelería 2009 – 2012 para la ciudad de Valencia, hemos considerado la hipótesis de que el coste de personal en Seguridad Social a cargo de la empresa es del 32% del Salario Bruto, la seguridad social a cargo del trabajador es del 8% y las retenciones de los trabajadores a cuenta del IRPF ascienden al 12%.

6.6. EPÍLOGO

La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, porque no es preciso ser más de una persona para constituirla, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3005,06€) y en caso de que las cosas no marchen sólo se perdería el capital aportado.

Antes de comenzar la actividad empresarial deberemos realizar una serie de trámites para obtener las diferentes certificaciones y licencias.

La estructura organizativa adoptada es la Lineo-Funcional puesto que presenta las siguientes ventajas: permite descubrir errores más fácilmente, favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad, permite un mayor control, es claro y sencillo y muy útil en pequeñas empresas. Como desventajas presenta su rigidez y que la organización depende de personas claves, lo que origina conflictos.

El horario comercial de nuestro local será de 19:30hs a 2:00 h de Martes a Sábado. Aunque nuestros trabajadores entrarán con antelación para poder preparar el servicio. Contamos con 6 empleados: un gerente, un jefe de sala, un cocinero, un ayudante de cocina, dos camareros / cocteleros,. El gasto mensual en personal es de 6840 € en total.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es una herramienta que se utiliza para llevar a cabo una **planificación de lo que se va a hacer** en el lanzamiento de un nuevo producto, en la creación de una nueva empresa o simplemente en la forma de actuar por parte de una empresa ante su entorno e internamente. Este define como se va a afrontar la nueva situación sea de la naturaleza que sea y evalúa los posibles resultados.

Podríamos decir del marketing que es la herramienta que utiliza el plan estratégico para conseguir sus propósitos, es decir, el plan de marketing define el conjunto de acciones necesarias para conseguir los objetivos estratégicos.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

a) Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.

b) Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.

c) Marketing como un sistema de conducción.

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: *“hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica”*.

Philip Kotler dice que Marketing *“es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”*.

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

Antes de comenzar nuestro plan de marketing parece conveniente definir algunas de las especificidades que tiene el marketing-mix de nuestra empresa, ya que debemos tener en cuenta que *“el servicio de restauración posee una serie de atributos que los diferencian de los productos industriales”*: [LÓPEZ BENITO, N., 2003]

Debido a que la restauración es un producto híbrido ya que el consumidor final percibe un producto que es la comida o la bebida aunque también recibe un servicio por parte del restaurante, entra en juego la ***intangibilidad del producto***.

Inseparabilidad. Para poder transferir el producto es necesario que tanto el cliente como los trabajadores estén presentes. No basta con ofrecer platos de calidad, excelentes materias primas y con una excelente preparación, sino que también deberemos cuidar el trato de nuestros trabajadores con los clientes, la limpieza y decoración del local,...etc

Heterogeneidad. Si bien es posible estandarizar los procesos y las cantidades necesarias para cada plato que sirvamos, siempre hay una influencia del factor humano que hace que las unidades obtenidas no sean homogéneas.

Perecedero. Otro atributo importante es el de carácter perecedero de los productos-servicios. Éstos no se pueden almacenar y recuperar su venta otro día. Así, por

ejemplo, los clientes a los que no podamos servir un día, no los podremos guardar para el día siguiente, por lo tanto será muy importante la manera de gestionar la capacidad y la demanda para aumentar las ganancias del establecimiento y no incurrir en importantes mermas que sesguen nuestros beneficios.

7.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

A la hora de lanzar un producto al mercado, en este caso un negocio afterwork debe definirse con claridad a quién van dirigidos nuestros productos ya que deberán ponerse en funcionamiento los mecanismos adecuados para atraer a este “target” o segmento.

Para dar respuesta a la pregunta de ¿a quién dirigimos nuestro producto? Se deben seguir tres pasos fundamentales:

1. Segmentar el mercado en grupos de consumidores con características lo más homogéneas posible.
2. Identificar de entre los distintos grupos estratégicos a nuestro público objetivo.
3. Llevar a cabo un posicionamiento adecuado de nuestro producto de acuerdo a las características de mi público objetivo.

1. Segmentación del mercado

Con la segmentación del mercado se pretende organizar el mercado en grupos de consumidores. En este caso, buscaremos un grupo de consumidores que se adapte a nuestras características.

Para ello tendremos en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. Entre los primeros figuran los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los segundos, éstos se refieren a los de personalidad, ventajas buscadas, por comportamiento, estilos de vida, etc. [Miquel, S. y otros, 2004].

Crterios geográficos

El restaurante se situará en la “Zona Canovas” concretamente en la calle Ciscar, dadas las características de la zona y del establecimiento la finalidad no es dar un servicio al barrio o a la zona, sino situarse próximo a los centros de trabajo (oficinas) de la ciudad e instalarse en una de las zonas de ocio de la ciudad por excelencia.

Crterios Demográficos

Edad: Nuestro cliente potencial tendrá una edad comprendida entre los 18-45 años.

Sexo: Indiferente

Tamaño Familiar: Indiferente, pese a que el perfil marca que se trata de un público joven con tiempo libre para el ocio “afterwork” factor que puede implicar escasas cargas familiares.

Estado Civil: Indiferente

Crterios Socio-Culturales

Nivel Socio-económico: Nivel Medio-Alto, Nivel Alto. Son los estratos de nuestros clientes potenciales dado nuestros precios y las características de nuestro establecimiento.

Nivel Educativo: Medio-Alto.

Actividad Profesional: Es indiferente el sector laboral al que se dedique, aunque las características del establecimiento son propensas a que nuestro segmento del mercado este en una buena situación profesional.

Crterios de personalidad

Estilo de Vida: Trabajadores jóvenes que disfruten de su vida social.

Frecuencia de Asistencia: 2 o 3 veces a la semana

Nivel de Lealtad: Ofrecer un trato exquisito con el fin de conseguir fidelizar a nuestros clientes, incentivar la asistencia diaria a través del concepto de pinchos y maridaje diarios, pretende ser un “break-time” finalizada la jornada laboral.

Dados los anteriores resultados podemos decir que aquellos criterios que más incidencia van a tener en la creación del segmento que marcaremos como público objetivo son la edad, se ha elegido un segmento de población de entre 18-45 años. Nivel Socio-económico medio-alto. Nivel cultural: Alto y por último estilo de vida, criterio subjetivo para el cual hemos escogido a un público joven que le gusta disfrutar de su vida social.

2. Selección del público objetivo

Una vez establecida las características de los posibles clientes que queremos conquistar, vamos a seleccionar el tipo de cliente que va a entrar en nuestro negocio. Nuestro cliente potencial va a ser una persona joven, es decir, con una edad comprendida entre los 18-45 años, con una posición socio-económica media alta que le permite tener un ocio no solo el fin de semana sino durante el periodo laboral, con un nivel cultural y económico medio-alto. Disfruta de una buena posición laboral y lleva un estilo de vida en el que da importancia a sus relaciones sociales, tiene un nivel de lealtad con este tipo de establecimientos alto ya que es una válvula de escape finalizada la jornada laboral e incluso utiliza nuestro establecimiento para alargar su jornada laboral en un lugar cómodo y tranquilo. Además nuestro público objetivo da importancia al buen servicio y a la gastronomía y no le preocupa pagar un suplemento en el precio por ello.

3. Establecimiento de Objetivos y Posicionamiento

Nuestro negocio debe marcarse una serie de objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa:

Cuantitativo: un volumen de ventas suficiente para poder recuperar y justificar la inversión realizada por la empresa.

Cualitativos: es crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector, asociando nuestro negocio a calidad, exclusividad y buen servicio,

Nuestro negocio se encontrará en una fase de introducción del producto, puesto que es un tipo de establecimiento que no es muy conocido por los consumidores. Aquí nuestro principal objetivo es situarnos en el mercado. Si esta fase se desarrolla apropiadamente y si no hay imprevistos que jueguen en nuestra contra, el tiempo estimado de duración será corto, aunque dependerá de la aceptación de nuestro producto-servicio.

La idea no es nueva en el mercado pero si es de reciente introducción y por ello necesitaremos ubicar el negocio en el mercado. Dado esto deberemos invertir en publicidad y promoción.

Por lo tanto, en el primer año de vida de nuestra empresa, intentaremos cubrir los costes; esta fase será de “aguante”.

Posicionamiento de producto.

El posicionamiento principal que queremos conseguir en nuestro público objetivo es el de producto de calidad, que justifica una prima en el precio debido a un correcto servicio y a una calidad alta en los productos que se ofrecen.

Posicionamiento de la marca.

Será muy importante que nuestro público objetivo definido identifique los productos ofrecidos por nuestro restaurante afterwork como productos de calidad, que considere a Sibaritas un lugar exclusivo.

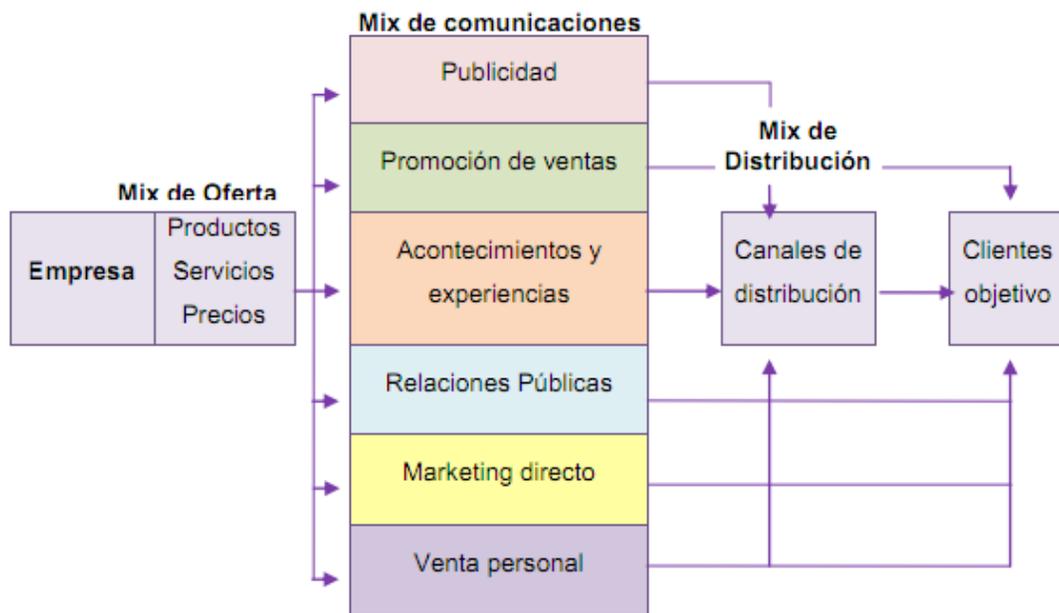
Posicionamiento de la empresa.

Deberemos cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares que se asienta nuestro negocio, como puede ser resaltar que se usan buenas materias primas, los procesos de elaboración, los procesos de conservación, etc., para que nuestros productos se asocien con una buena calidad. Además se debe definir una empresa que tenga un carácter joven, dinámico y exclusivo.

Definición del Marketing Mix

El marketing MIX es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las cuatro P del marketing): producto, precio, distribución (place, en inglés) y comunicación (promotion, en inglés) [Keller, K., 2006].

Figura 7.1. Estrategia de Marketing Mix



Fuente: Dirección de Marketing. Kotler, P (2006)

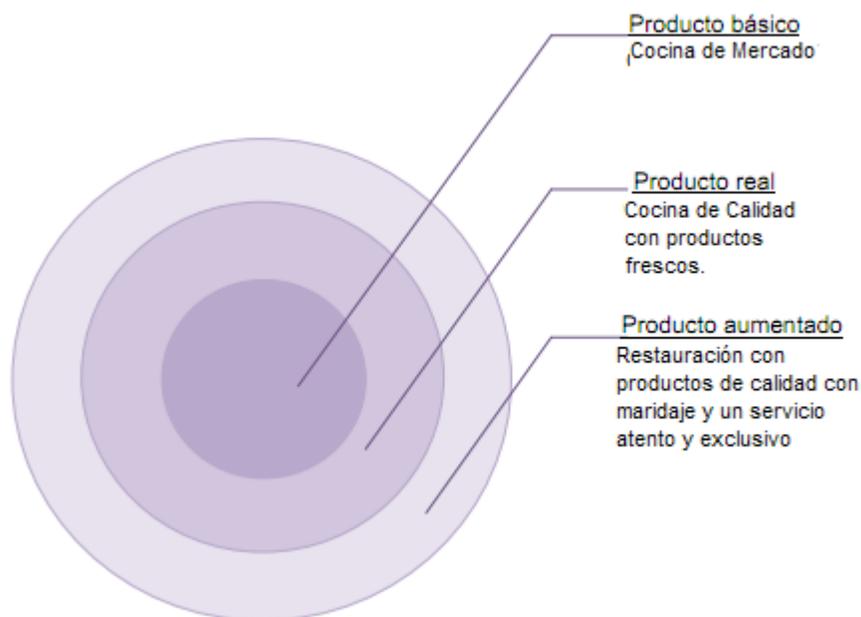
Con la estrategia de marketing MIX perseguimos:

- Convencer al cliente que entre en nuestro establecimiento.
- Vender y que consuman nuestros productos.
- Fidelizar, que vuelvan al establecimiento.

7.3. MARKETING-MIX: PRODUCTO / SERVICIO. BLUEPRINT

Nuestro negocio ofrecerá cocina de calidad, además de un servicio de coctelería y gin-tonics.

Figura 7.2. Niveles de Producto



Fuente: Marketing Mix / Elaboración Propia

Los productos que vamos a ofrecer consistirán en una serie de platos con una elaboración sencilla pero que incluirán materia prima de primera calidad. También se ha aprovechado la ocasión para incluir platos creativos que requieran una elaboración rápida ya que el sistema de producción va a ser bajo pedido.

Nuestro establecimiento contará con una carta y después una serie de pinchos diarios maridados con vinos que se podrán consumir en formato botella o por copas. Además se elaborarán menús cerrados en ocasiones especiales o cuando el cliente así lo requiera.

Además nuestros platos deberán tener una cuidada presentación a fin de que el cliente pueda observar la calidad de nuestros platos. La mayor parte de nuestros platos tendrán una cantidad pensada para compartir entre dos o cuatro personas ya se traten de medias raciones o raciones completas respectivamente.

7.4. MARKETING-MIX: PRECIO

Aunque no es la variable más importante, el precio es uno de los elementos de Marketing que tienen más influencia directa sobre los beneficios que alcanzará la empresa. No sólo define el margen que se obtiene por cada venta sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y un arma frente a las acciones de la competencia.

Hay una serie de factores que influirán en la fijación de los precios:

- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- El segmento objetivo al que nos dirigimos.
- El posicionamiento del producto.
- Precio de sustitutos inmediatos.

Características de la decisión del precio

La fijación de los precios de las diferentes alternativas que se ofrecen al consumidor, van a depender de una serie de factores que a continuación citamos:

- El coste de las materias primas, que dependerá de los precios marcados por los proveedores, aunque podremos tener capacidad de negociación como para pactar precios durante un periodo de tiempo determinado o negociar plazos de pago, pudiendo obtener financiación por parte de nuestros proveedores.
- Los clientes a los que nos dirigimos **NO son sensibles al precio** “a priori” y por tanto podemos fijar libremente el precio dentro de unos límites, ya que nuestro público objetivo no busca precio sino una serie de características en el producto/servicio que justifiquen esa prima. Queremos basarnos en la calidad del producto

ofrecido.

- Si analizamos los productos sustitutivos, podemos observar que en la ciudad hay muy pocos competidores de forma directa (afterworks), aunque si una alta variedad de bares y restaurantes. Todos ellos ofrecen productos similares pero no el mismo concepto, excepto los competidores estudiados en el punto 5.4.

Antes de fijar los precios de los diferentes productos, la empresa debe plantearse qué objetivos son los que busca. La empresa va a planear unos precios orientados a los ingresos y a la tipología de cliente (Acción combinada). Para determinar el precio, Lovelock propone formular siete cuestiones:

1. ¿Cuánto se debe cobrar por este servicio?
2. ¿Cuál debe ser la base para fijar los precios?
3. ¿Quién debe recibir el pago?
4. ¿En dónde se debe hacer el pago?
5. ¿Cuándo se debe hacer el pago?
6. ¿Cómo se debe hacer el pago?
7. ¿Cómo se debe comunicar el precio al mercado que es el objetivo?

La base para fijar los precios en el restaurante ha sido la misma para todos los productos incluidos en la carta, se ha utilizado un sistema de escandallos de la siguiente forma:

1. Se ha creado un precio base (coste base aprovisionamiento) para los productos incluidos en la carta, independientemente que su precio fluctúe en el mercado arriba o abajo consideraremos que el coste de un determinado producto no va a variar como consecuencia de las leyes de la oferta y la demanda sino que va a mantener su precio.

2. Se han homogeneizado las raciones, es decir, se han creado unas raciones estándar, con cantidades fijas de forma que las raciones servidas sean siempre del mismo tamaño lo más aproximadamente posible.
3. Por último, se ha incluido un margen en el precio de venta de los productos que incremente en un 100% el valor de los costes directos en concepto de margen sobre ventas, de este valor, habrá que descontar el resto de costes.

Ejemplo:

Gamba Roja: 70 € / Kg ; Ración Gamba Roja: 100 gramos; Precio de Venta = 14 €

El ejemplo de la Gamba Roja es relativamente sencillo ya que en su elaboración solo interviene un ingrediente que es la gamba, no se han tenido en cuenta la sal ni el limón. Cuando en la elaboración intervengan distintos ingredientes se deberá llevar a cabo el mismo procedimiento para incluir todos los Costes Directos de los productos.

7.5. MARKETING-MIX: PROMOCIÓN

Con la promoción o comunicación buscaremos informar a los clientes de los servicios que prestamos y productos que ofrecemos, intentaremos situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

En un principio el local va a estar situado en una buena zona, rodeados de establecimientos de ocio como restaurantes, pubs,...etc. Además va a estar próximo a los centros de trabajo y en una zona de nivel adquisitivo alto, factor que le va a permitir estar cerca de su público objetivo como su principal tarea de comunicación.

Inicialmente nos vamos a dirigir a unos determinados segmentos de la población. Las formas y las herramientas de comunicación existentes son numerosas, y tendremos que elegir la combinación que mejor se adapte a nuestros objetivos.

Comunicación pre-apertura

Nuestro objetivo antes de abrir el negocio será darlo a conocer y atraer a aquel target en el que estamos interesados, ya que pretendemos fidelizar a un segmento y dado de lo que se trata es de ofrecer un producto exclusivo debemos huir de una globalización en nuestra promoción. Para ello, realizaremos un esfuerzo comunicativo en las semanas previas a la apertura, en la inauguración y en las primeras semanas con la finalidad de reducir al máximo la fase de introducción y entrar cuanto antes en crecimiento. Intentaremos que nuestra apertura no pase desapercibida, con el objetivo de impactar en nuestro mercado. Para ello, organizaremos una fiesta de inauguración con degustaciones de algunos de nuestros platos e invitaremos a los principales empresarios del panorama valenciano.

Estimamos que el **coste** de apertura, incluyendo degustaciones y montaje de la inauguración, asciende a 500 €

Comunicación por diseño

El diseño de nuestro negocio será muy importante ya que formará parte de nuestra identidad corporativa y ofrecerá cierta información a los clientes:

Tanto la decoración interior como la fachada deben ser impactantes y originales por ello se ha buscado una decoración moderna para el interior con dos ambientes claramente diferenciados uno para la parte de restauración y otro para la zona de coctelería o “lounge”

La parte de restauración estará compuesta por una gran barra y mesas altas, los materiales que prevalecerán serán la Madera, el Hormigón Visto y el Acero Corten, además se tiene previsto instalar una gran Cava refrigerada de vinos visible a los clientes que realizará una doble función, decorativa y de conservación de los vinos. En la parte de reposo o coctelería se adaptará una colocación de distintos tipos de sofás, puffs y parabanos de forma que entre ellos creen pequeñas zonas, para que nuestros clientes puedan disfrutar de una mayor privacidad y se encuentren sentados o semi-tumbados relajadamente una vez finalizada su jornada laboral. En esta zona también se ha tenido en cuenta la iluminación graduable que permita iluminar o dejar más tenue la luz dependiendo del gusto del cliente

Los uniformes de los empleados de sala estarán compuestos por pantalón y camisa negros en el caso de los camareros y de traje negro, camisa gris y corbata negra en el caso del jefe de sala.

Publicidad

Para publicitar nuestro negocio debemos huir de los canales convencionales de difusión ya que para dar exclusividad a nuestro establecimiento tenemos que alejarnos de los medios de masas.

Debemos utilizar aquellos canales y mensajes que impacten a nuestro público objetivo, por ello, vamos a estar presentes en el próximo torneo de tenis amateur “Ciudad de Valencia” que se celebra en el Club de Tenis de Valencia y en las distintas ligas internas del club en la disciplina de “Padel” como colaboradores del torneo. También se tiene previsto participar como patrocinador en alguna de las pruebas hípicas que tengan lugar en nuestra ciudad.

También se tiene previsto llevar a cabo un libro de visitas donde nuestros clientes más importantes registren sus visitas.

Además, nuestro establecimiento pretende ser un referente en la difusión de la cultura del vino por ello, periódicamente tendrán lugar organización de distintos eventos en colaboración con bodegas para llevar a cabo catas, presentaciones de vinos o maridajes. Para la publicidad en torneos deportivos se ha fijado un presupuesto de 1000 € anuales.

Internet. La página web de nuestra empresa va a ser una web corporativa cuyo propósito será tener una presencia notoria y de calidad en internet. Esta será www.sibaritasafterwork.es

La web va a estar disponible en los idiomas castellano y valenciano y va a constar de una página de introducción y de la página principal:

En la página de introducción aparecerá el logotipo de la empresa de Sibaritas Afterwork. En esta pantalla se seleccionará el idioma en el que preferimos ver la página y dispondrá de un icono con el texto “entrar” para acceder a la página principal.

La página principal estará constituida por diversas secciones:

¿ Quiénes Somos?

Debajo se pondrá de forma muy resumida nuestra filosofía, objetivos y valores.

Carta (PDF)

En el apartado de carta publicaremos nuestra carta añadiendo en algunos casos la procedencia del marisco, o de la carne o incluso algún detalle de su conservación o preparación.

Imágenes

En la pestaña imágenes subiremos algunas fotos del local, e incluso las iremos renovando periódicamente para dar cuenta de los distintos eventos que se realicen en nuestro establecimiento.

Información y Reservas

En esta página aparecerá nuestra dirección, horario comercial, horario de reservas y número de teléfono junto con un plano donde señalemos nuestra ubicación.

Para la creación y el buen mantenimiento de la página web se va a incurrir en una serie de costes:

Diseño web: el diseño de la página web se va a encargar a Serviweb, una empresa especializada en esta actividad. El precio estimado para el diseño será de unos 800€.

Posicionamiento: escogeremos el posicionamiento de tipo indexado que consiste en que irá apareciendo nuestra web con una mayor relevancia a medida que el

nombre de Sibaritas Afterwork se encuentre indexado en un mayor número de páginas, es decir, a medida que se vaya hablando de nuestro establecimiento en un mayor número de páginas web, nuestra web adquirirá una mayor relevancia. (Tiene un coste fijo anual de 300 €)

Alojamiento web: hemos escogido Hospinet como lugar donde se hospeda la página web y tendrá un precio de 19,95€ mensuales. Las características son las siguientes:

- Espacio en web de 800 MB
- Transferencia mensual de 60 GB
- Cuentas de correo ilimitada
- Acceso FTP
- Estadísticas de visita
- PHP 5
- Bases de datos MySQL

Dominio: Se utilizará un dominio común nacional .es. y será contratado con la empresa Abacox. El dominio se contratará para un año y será renovado de año en año por un precio actual de 23,97€ en total.

El coste total de nuestra página web será de 1363,37 € el primer año. En la tabla 6.1 podemos ver el desglose:

Tabla 7.1. Desglose de Costes página web.

Diseño Web	800 €
Posicionamiento	300 €
Alojamiento Web	239,40 €
Dominio	23,97 €
TOTAL	1363,37 €

Fuente: Elaboración Propia

Promoción de Venta

Pese a que se va a ofrecer un producto exclusivo dirigido a un segmento que no busca promociones, se van a llevar a cabo una serie de instrumentos de promoción adaptados a nuestro concepto de negocio cuya finalidad va a ser incrementar la rentabilidad del local .

- Marketing Directo

Cada día previa apertura va a tener lugar un “briefing” con una duración de unos 10 minutos entre los responsables de sala, el jefe de cocina y la gerencia para informar a los encargados de vender los distintos productos, en cuales de estos tienen que utilizar una mayor promoción o fuerza de ventas, es decir, los camareros deben intentar influir en los pedidos de los clientes y formar parte activa en la realización de los pedidos de tal forma que al final el cliente demande lo que es más interesante para la empresa. El camarero debe realizar la promoción de estos productos de

forma sutil y siempre dejando la decisión final en el cliente.

En el caso de nuestro establecimiento se realizará en las siguientes situaciones tipo:

- Productos de los que dispongamos bastante stock y pretendamos vender para no incurrir en mermas
- Productos para los cuales nos hemos beneficiado de descuentos o “rappels” y el precio en carta de estos suponga un mayor beneficio para la organización
- Vinos y bebidas que sean más rentables para la organización.
- Pinchos del día, habrá que promocionar el consumo de estos ya que aquellos que no se vendan suponen costes.

- Organización de eventos

Como ya se ha explicado anteriormente Sibaritas Afterwork pretende fomentar la cultura del vino entre la gente joven y por ello se van a llevar a cabo diferentes actos, entre los cuales, se van a realizar presentaciones de nuevos vinos o de las bodegas que estén interesadas en promocionarse, con ello vamos a conseguir realizar un evento en nuestro local, factor que va a suponer que nuevos potenciales clientes lo conozcan además de la promoción del vino como cultura y por un bajo coste ya que de los gastos se hacen responsables las propias bodegas.

Relaciones Públicas

La empresa va a realizar las labores de relaciones públicas a través de la figura del gerente que es el que va a llevar a cabo las relaciones con todos los organismos y personas ajenas a la empresa de forma institucional. El personal de sala también debe llevar a cabo este trabajo en la relación con los clientes.

Las relaciones públicas no van a suponer un coste directo a la organización sino que van incluidas en las funciones de los puestos anteriormente citados.

Como coste de relaciones públicas debemos incluir los costes de uniformidad que suponen un total de 150 € por empleado de sala y año, y que incluyen dos camisas y dos pantalones de trabajo. En el caso del Jefe de Sala será de 250 € anuales para la compra de dos trajes. Aunque no van a intervenir en las labores de RR.PP el personal de cocina incurrirá en los siguientes gastos:

- Cocinero 150 €
- Ayudante 80 €

Comunicación a través de la red

No cabe duda que Internet se ha consolidado en los últimos años, siendo la presencia en la red cada vez más importante como medio de comunicación, para ello podremos aparecer en distintos foros de cocina, de búsqueda de restaurantes, por ejemplo un buen medio sería www.lanetro.com donde los posibles consumidores visitan para encontrar un restaurante en una zona específica de Valencia. Otro muy en nuestra línea sería www.verema.com que es una web de información de restaurantes que pretende difundir la cultura del vino valores que ligan muy bien con la filosofía de SibaritasAfterwork. Esta comunicación requiere asociarse a dichas páginas web lo que supone un coste de 100 €/año entre las 2.

7.6. MARKETING – MIX: DISTRIBUCIÓN

Sibaritas pone la distribución de nuestro producto al mismo nivel de importancia que la producción. Nuestro local es el lugar donde se fabrica el producto, se presta el servicio y a donde el consumidor acude para adquirirlos. Y todos estos servicios deben estar orientados hacia la calidad total.

La distribución de nuestros productos se realizaran directamente en el punto de venta. El local permanecerá abierto al público de 19:30hs-02hs para poder dar cobertura a las horas de afterwork.

A continuación mostramos de manera esquemática que nuestro canal de distribución sería de tipo:

Figura 7.3. Canal Distribución



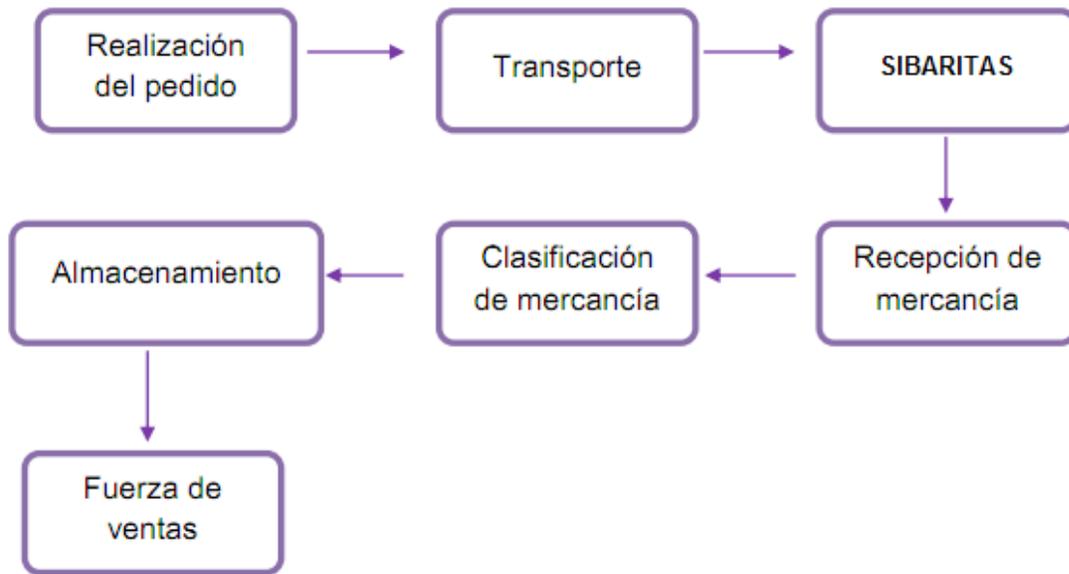
Fuente: Elaboración Propia

En nuestro caso vamos a distinguir dos tipos de proveedores:

- Los proveedores con los que trabajaremos mediante acuerdo con el fin de obtener beneficios mutuos y con los cuales nos mantendremos en contacto periódicamente. Estos son los proveedores de frutas, verduras, carnes, etc.
- Grandes superficies, como puede ser Makro, a las que acudiremos para realizar la compra de productos secos (arroz, pasta, chocolate, sal, etc.)

De esta forma pueden observarse de una manera más extensa todas las etapas que abarcaría el proceso de distribución de nuestro restaurante:

Figura 7.4. Proceso de distribución (Completo)



Fuente: Elaboración Propia

7.7. EL PRODUCTO AMPLIADO. CHRISTOPHER H. LOVELOCK

Christopher Lovelock es el creador del concepto “**Product Plus**”, o “producto ampliado”, este movimiento surge como una alternativa necesaria para que las empresas sobrevivan y evolucionen en el siglo XXI.

Según este concepto, funciones como Marketing, Operaciones y Recursos Humanos deben integrarse y colaborar juntas para crear sinergias entre la satisfacción del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados.

Lovelock identifica dentro de cada área de negocio el “Core Product”, es decir, la actividad principal que ésta desarrolla. Alrededor de la misma, sitúa una serie de servicios complementarios que le añaden valor. Es en estos servicios donde se encuentra la ventaja competitiva de la empresa y el futuro de su existencia.

En nuestro caso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos, es necesario analizar las características de nuestro servicio, en que aspectos podemos mejorar y que aspectos deberíamos ir ampliando. Por ello, aplicando las teorías de Lovelock debemos analizar el producto/ servicio que ofrecemos y a partir de ahí ir añadiendo servicios complementarios que nos guíen hacia la consecución de ventajas competitivas.

Los modelos más frecuentes que utilizan los diversos autores para analizar el servicio son los siguientes que pasamos a explicar:

Tabla 7.2. Clasificación del Servicio por su naturaleza y quien lo recibe

		Receptor	
		Persona	Posesión (objeto)
Naturaleza	Tangible	X	
	Intangible	X	

Fuente: Elaboración Propia

El servicio de Sibaritas va a tener un doble componente, uno tangible como va a ser la restauración como tal compuesta por los platos y cócteles incluidos en la carta y una parte intangible que va ir determinada por la relación que se va a establecer entre los trabajadores de sala y los clientes.

Tabla 7.3. Clasificación del Servicio por la adaptación de la oferta a la demanda

		Fluctuación temporal de la demanda	
		Amplia	Limitada
Adaptación de La oferta	Inmediata		
	Diferida	X	

Fuente: Elaboración Propia

Consideraremos que la adaptación de la oferta a la demanda va a ser diferida por diversos motivos, ya que, como ya se ha mencionado anteriormente el mundo de los Afterwork es un concepto nuevo de restauración y por tanto creemos que va a ser necesario un periodo de adaptación por parte de los clientes para familiarizarse con esta nueva oferta de ocio los días de trabajo. También, el concepto de los pinchos es bastante novedoso en Valencia, aunque en otras comunidades se encuentran muy arraigado (País Vasco, Navarra,...). Y por último la inclusión de maridajes a

estos pinchos también es un aspecto poco común por lo que va a ser necesario un periodo de adaptación por el cliente.

Por otro lado (demanda) y debido a que es un concepto de negocio basado en fomentar un ocio entre semana, el servicio también va a tener un componente temporal importante. Por un lado el componente de horario dado que solo se va a ofrecer un servicio de cenas, consideraremos que el trabajador va a centrar su ocio “after-work” una vez finalizada su jornada laboral, es decir, no pretendemos ser un lugar donde el cliente acuda a cenar únicamente sino que cuando vaya a nuestro local permanezca el tiempo suficiente para relajarse y desconectar. Por otro lado, debido a que es un establecimiento cuyo éxito depende de que haya una actividad laboral elevada los periodos vacacionales como verano, semana santa,... Serán fechas que condicionarán la demanda.

Tabla 7.4. Clasificación por la participación del Cliente en el diseño del Servicio

		Opciones ofrecidas	
		Amplia	Reducida
Participación del cliente	Elevada		
	Baja	X	

Fuente: Elaboración Propia

La clasificación de la participación del cliente arroja que si bien el cliente tiene una baja participación en el servicio ofrecido ya que se trata de una carta cerrada, este puede elegir entre una gran variedad de opciones y platos. También cabe destacar que pese a que la participación del cliente es baja en lo que a la oferta se refiere, este podrá aumentar o reducir los ingredientes que posean nuestros platos a su agrado a fin de adaptarlos a sus gustos.

Tabla 7.5. Clasificación del Servicio por la relación con los clientes y la intensidad

		Relación con los Clientes	
		Formal	Informal
Intensidad	Continua	X	
	Separada	X	X

Fuente: Elaboración Propia

La relación con los clientes se va a establecer de distintas formas, es decir, la intensidad de la relación va a ser continua ya que a través de la web, y de los distintos virales donde estemos presentes vamos a intentar establecer una relación continúa con el cliente. Aunque vamos a tener perfiles de clientes con los que únicamente vamos a establecer una relación cuando se encuentren en nuestro local, ya que por diversas situaciones no van a ser usuarios de redes sociales o simplemente que pretendan establecer una relación con nosotros únicamente cuando acudan a nuestro establecimiento.

En cuanto a la relación con los clientes se establecerá en primer lugar de manera “formal” en el contexto del trato a un cliente en un establecimiento de estas características, aunque uno de nuestros objetivos estratégicos hace referencia a la fidelización del cliente, por ello, cuando un cliente repita en nuestro local debemos convertir esta relación formal en un trato cada vez más informal para darle una mayor comodidad al cliente (Jefe de Sala), todo ello, sin perder el espíritu que debe rodear la relación entre empleado-cliente.

Una vez clasificado nuestro servicio debemos plantearnos que tipos de “innovaciones” podemos ofrecer al público objetivo, qué cosas pueden diferenciarnos de la competencia y hacer que el cliente nos prefiera (Ventajas Competitivas). Siguiendo a Horovitz y Lovelock describiremos las características de nuestro servicio.

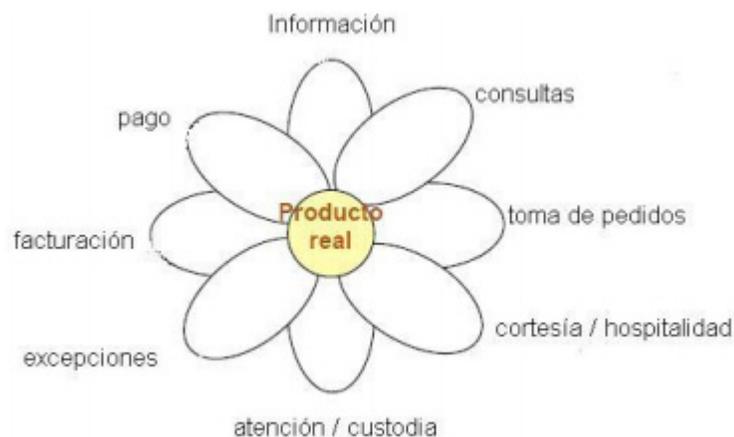
Según Henry existen niveles diferentes de innovación, en orden de mayor a menor (y en consecuencia de mayor a menor riesgo):

1. Importantes.
2. Negocios que se inician.
3. **Nuevos servicios.**
4. Extensión de la línea de productos/ servicios.
5. Mejoramiento del servicio.
6. Cambios de estilo.

Nuestra empresa se va a encontrar en el nivel de nuevo servicio ya que pese a que la restauración es un concepto muy instaurado en nuestra sociedad el concepto afterwork le confiere un nuevo carácter. Estas innovaciones al concepto de la restauración darán valor añadido a nuestro negocio (servicio básico) incorporándole servicios complementarios (servicio aumentado).

Para reunir éstos, se propone un modelo llamado “Flor de Servicio” en el que se agrupan ocho categorías (LOVELOCK, 2004):

Figura 7.5. Flor de Servicio



Fuente: Christopher H. Lovelock

- **Información:** Proporcionaremos información a los clientes sobre la ubicación de nuestro local, horarios, precio, condiciones de venta, etc., mediante nuestra página web, así como, poniendo información en la puerta de nuestro local.
- **Consultas:** Aparte de la información que daremos al cliente a través de las distintas vías que hemos mencionado anteriormente, será necesario el trato personalizado con nuestros clientes. Éstos podrán llamar o realizar consultas vía mail con sus consultas y recibirán un trato personalizado. Esto nos puede ayudar a detectar necesidades que no son cubiertas, como por ejemplo nuevos platos, nuevos menús e incluso nuevos servicios que podrían llegar a demandar.
- **Toma del pedido:** Cuando se tomen los pedidos se deberá ser amable, rápido y accesible. Los pedidos no sólo se realizarán en el local sino que el cliente también podrá llamar previamente por teléfono o enviarnos un e-mail si en alguna ocasión necesitara un servicio especializado.
- **Cortesía/hospitalidad:** Cuando los clientes estén en nuestro local buscaremos la forma más agradable de prestar nuestro servicio, dándoles a elegir el lugar que consideren más agradable en caso de que haya posibilidad o sirviendo algún pequeño detalle para amenizarles la espera, todo ello sin descuidar un atento servicio.
- **Custodia:** Existirá la posibilidad de dejar las posesiones de los clientes en un guardarropía gratuito.
- **Excepciones,** Se trata de buscar soluciones especiales como pueden ser menús para diabéticos, vegetarianos, etc., así como de buscar soluciones rápidas ante las posibles queja/s, sugerencia/s, restituciones (reembolso, reparaciones, compensaciones).
- **Facturación:** Se trata de llevar al día la información contable, tener facturas detalladas y claras. En este punto nos veremos ayudados por el software escogido, que nos permitirá disponer de esta información en el acto.

- **Pago:** Facilitaremos la forma de pago a los clientes que podrá efectuarse en tarjeta de crédito o efectivo.

Por tanto, en los servicios lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente. Siguiendo a Horovitz, existen siete acciones básicas para alcanzar la satisfacción del cliente. Estas son:

1. Conocer a los clientes

Mediante la segmentación hemos podido conocer que tipos de clientes entrarán en nuestro local, pero aquí se intenta llegar a un conocimiento más profundo. Se trata de conocer cuáles son las necesidades implícitas del cliente, para poder atraerlos y conquistarlos. Para ello, será necesario saber escucharlos (por medio de las sugerencias que puedan ofrecernos), cumplir sus expectativas, su nivel de exigencia., etc. En definitiva saber adaptarse a ellos en cada momento y a sus necesidades.

2. Crear valor para los clientes

La creación de valor es muy importante para la conquista de nuestros clientes, es decir, el beneficio obtenido es mayor a los costes que les genera obtenerlos. Y no solo será obtener una valoración positiva por parte de los clientes, sino también será tener más valor que los competidores que tenemos en el mercado. De este modo, el valor podrá darse creando una “experiencia”, a partir de las sensaciones que genera la utilización de nuestro servicio a través de un trato amable, una buena decoración o las sensaciones de un maridaje.

3. Medidas de mejora

Aunque nuestro establecimiento se encuentre funcionando correctamente deberemos aplicar un sistema de mejoras ya que queremos caminar hacia la calidad total y por tanto debemos introducirnos en un sistema de mejora continua. Se irán aplicando a medida que se detecten puntos de mejora y se aplicarán a todos los factores del establecimiento desde el servicio, la elaboración de los platos, la música del local...

4. Hacer una buena gestión de la información que nos aporte el cliente

Lo ideal ante una queja o aportación de un cliente será una respuesta rápida, reaccionar de inmediato y al primer contacto, ya que los clientes que se sienten escuchados y encuentran una satisfacción ante una queja o aportación se sienten valorados y por tanto vuelven (fidelización). Por otro lado, será conveniente fomentar esta actitud en el cliente, es decir, animarlo a compartir lo que siente ya que esta es una información gratuita que aportan los clientes y provoca que pueda mejorar la calidad de nuestro servicio.

5. Fidelizar a los clientes

Atraer a nuevos clientes en muchas ocasiones es más costoso que mantener los que ya tenemos. Es importante cuidar a los clientes habituales para que sus visitas a nuestro negocio no sean esporádicas sino que se conviertan en “costumbre”.

6. Cuidar a los empleados

Es muy importante cuidar tanto a los clientes como a los empleados de nuestro negocio. Cabe saber seleccionar a cada uno de los empleados de la empresa de manera concienzuda, puesto que es la primera imagen de la empresa que percibe

el cliente. Debe estar motivado, implicado y tener poderes para atender a los clientes insatisfechos, tener iniciativa, ser flexible, etc. Una actitud / presencia incorrecta puede dar lugar a que se pierdan clientes y por tanto, dinero. Si los empleados no están contentos y motivados podrían descuidar su trabajo o no realizarlo de la forma más óptima posible y por tanto perjudicar a la empresa.

7. Saber gestionar el servicio

Los pasos que establece Horovitz para conseguirlo son los siguientes:

- a. Conocer a los clientes.
- b. Conocer los riesgos.
- c. Definir objetivos.
- d. Establecer un modo de pensar.
- e. Involucrar.
- f. Comunicar.
- g. Obtener éxitos.
- h. Organizarse centrándose en el cliente.
- i. Medir
- j. Incentivos.
- k. Planificar.
- l. Seguimiento y control.

7.8. EPÍLOGO

Nuestro producto / servicio se dirige a un público joven y dinámico que disfruta de su vida social, con una buena posición cultural y económica. Además, es un público preocupado por la gastronomía y la enocultura.

Para todos ellos, seguiremos una estrategia de posicionamiento de nuestro negocio, situándola en la mente del consumidor como el que mejor se adapta a las necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo e influyendo en la percepción que los clientes tienen de la empresa.

En cuanto al producto, queremos conseguir que nos vean como un producto de alta calidad que justifique una prima sustancial en el precio.

Será importante también, cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares que se asienta nuestro negocio.

MARKETING MIX: Producto

Los productos que vamos a ofrecer consistirán en una serie de platos elaborados con una materia prima de alta calidad. Se elaborarán recetas sencillas que buscarán dar protagonismo a los ingredientes y productos con los que estén realizadas. Las recetas de carta utilizarán un sistema de producción *bajo pedido* por lo que las recetas serán sencillas y se ejecutarán al momento.

Además se van a elaborar una serie de pinchos diarios con productos de temporada y maridados con una serie de vinos que estarán disponibles en formato por copas o botellas completas.

MARKETING MIX: Precio

La política de precios que va a llevar a cabo Sibaritas va a través de una *diferenciación segmentada*, es decir, va a estar compuesta por una alta calidad de los productos que se ofrecen que justifique una prima sustancial en el precio. Por tanto va a tratarse de realizar un producto único que no se vea afectado por amenaza de sustitutivos.

MARKETING MIX: Promoción

Se va a llevar a cabo una promoción muy segmentada hacia nuestro público objetivo. Por ello, se va a llevar a cabo publicidad en torneos amateur de tenis y padel del club de tenis de valencia y del centro hípico. Además, se llevará a cabo una fiesta de presentación/ inauguración en la que se invitará a los principales empresarios del mundo valenciano y a los principales productores y distribuidores de vino ya que pretendemos captar al segmento de los amantes del vino.

Además también tendrán lugar campañas virales a través de internet.

MARKETING MIX: Distribución

La distribución de nuestro producto debe ser una de las ventajas competitivas ya que pretendemos contar con un personal de sala preparado y atento que satisfaga con oficio las necesidades del cliente.

Según Henry existen niveles diferentes de innovación, nuestro negocio se va encontrar en el de **Nuevos Servicios**, ya que pese a que el servicio de restauración es conocido en el mercado el negocio afterwork es un producto muy novedoso. Nosotros vamos añadir algunos servicios tales como el maridaje o aspectos de nuestro

local que le van a conferir unas características únicas. Esta innovación dará valor añadido a nuestro negocio (servicio básico) incorporándole servicios complementarios (servicio aumentado).

Debemos tener en cuenta que lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente, por eso es necesario que se realice una buena segmentación.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. INTRODUCCIÓN

El plan económico-financiero nos servirá para estudiar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, es decir, se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Se realizará para los cinco primeros años de la empresa, el primero de ellos mes a mes (planificación a corto y largo plazo), y se considerarán tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

En el momento de comenzar a desarrollar el plan financiero, tenemos que realizar una serie de hipótesis, como pueden ser volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc. A continuación se detallarán los estados financieros provisionales y el estudio de la viabilidad mediante el cálculo de distintos ratios.

Previsión de ventas

La previsión de ventas detalla los ingresos de la empresa mes a mes. Pese a la dificultad para prever nuestra cifra de negocio hemos formulado la siguiente hipótesis:

Cada cliente que viene a nuestro local y dado los precios con los que trabajamos va hacer un gasto de 33,50 € de media por persona dado que pretendemos ofrecer un producto de calidad a un “target” con solvencia suficiente.

Como ya se ha expuesto en el punto anterior en el Marketing-mix la política de precios de Sibaritas utiliza el siguiente esquema:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{CD} + \text{MARGEN S/VENTAS (100\% CD)}$$

Así según la hipótesis el margen medio por comensal sería el siguiente:

$$33,5 = CD + \text{MARGEN S/VENTAS} \rightarrow CD = 17,5 \text{ €}$$

Los escenarios pesimista, realista y optimista se diferenciarán en el número de clientes que van a entrar en nuestro local y no en el gasto medio que realizarán en él, ya que suponemos que el gasto es independiente del número de personas que hayan en el local.

En esta hipótesis también vamos a tener en cuenta que no todos los días son igual de comerciales, por ello, a medida que vaya avanzando la semana esperamos tener una mayor demanda. Así podemos identificar tres grupos homogéneos de demanda:

- 1º Martes y Miércoles
- 2º Jueves y Sábados
- 3º Viernes

Además, y teniendo en cuenta la turbulencia del mercado y la gran incertidumbre en la que nos encontramos inmersos, será prudente hacer la simulación de tres escenarios:

Realista: Las ventas semanales esperadas (en nº de clientes) son las siguientes

- Martes y Miércoles70 (35*2)
- Jueves y Sábado.....90 (45*2)
- Viernes.....60

$$\text{TOTAL CLIENTES SEMANA} = 70+90+60 = 220 \text{ CLIENTES/ SEMANA}$$
$$\text{INGRESOS ESPERADOS} = 220 * 33,5 * 4 = 29.471 \text{ € / MES ESTANDAR}$$

Con los datos anteriormente aportados **los ingresos mensuales ascenderían a 29.471 €** y el margen bruto 14735,5 €.

Hemos asignado además una serie de hipótesis a la facturación esperada:

- La facturación aumentará en un 30% en el mes de Diciembre debido a la gran cantidad de cenas de empresa.
- Los meses de Julio y Agosto veremos reducida la facturación en un 15% y un 20% respectivamente.
- Los dos primeros meses de existencia del proyecto consideraremos que la facturación estará un 40% por debajo de lo esperado.
- Los meses de Marzo y Abril estarán un 10 % por debajo de lo esperado como parte del proceso de adaptación.

Optimista: En este escenario la facturación aumentará en un 30% con lo cual los ingresos mensuales ascenderían a 38313,6 € y el beneficio bruto a 19156,8 €.

Pesimista: En este escenario la facturación se vería reducida en un 30% con lo que los ingresos mensuales ascenderían a 20630,4 € y el beneficio bruto a 10315,21 €

En el desarrollo de este apartado del trabajo, solamente estudiaremos el escenario esperado, si bien en los anexos podemos ver los resultados de los otros dos escenarios.

ACTIVO

En este apartado analizaremos los activos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, así como también las fuentes de financiación.

En el capítulo “6. Análisis de Operaciones”, ya se comentó que optaríamos por el alquiler del local, por lo cual el gasto será menor al no formar esta partida parte de nuestro activo.

Los gastos de primer establecimiento se han estimado en 4000 € e incluyen: Gastos de escritura de constitución, Notaria, Impuesto de Actos Jurídicos Documentados, licencia de actividad, certificación de denominación negativa,...Con la aplicación del nuevo Plan General contable no se permite su distribución en varios ejercicios, sino que formarán parte de los gastos del año en que comencemos la actividad.

Por otra parte, hemos tenido que adquirir los siguientes inmovilizados (sin IVA):

Maquinaria: 14280,15 €

Cocina 4 fuegos

Plancha

Microondas

Campana extractora

Horno Industrial

Freidora

Cámara Frigorífica

Fregadero de pedal

Lavavajillas – Tren de lavado

Báscula

Termoselladora

Utillaje: 3000 €

Cristalería

Cubertería

Otros

Mobiliario: 15918 €

Estantería utensilios de cocina

Estantería de Pared

Armario Expositor

Mobiliario restaurante y Zona Relax

Equipos para procesos de la información: 1000 €

Ordenador TPV

Elementos de Transporte: 6000 €

Furgoneta

Otro Inmovilizado: 20.000 €

Reforma en local arrendado

Rótulo

Aplicaciones Informáticas: 300 €

Software Informático

La amortización de maquinaria y mobiliario se ha calculado para 10 años, para los utensilios de 4 años y para los equipos informáticos y software, de 5 años. La furgoneta se amortizará en 4 años ya que se trata de un equipo de segunda mano.

FINANCIACIÓN DEL ACTIVO

Para la financiación del activo se han utilizado los siguientes recursos:

Para la campana extractora , horno industrial, cámara frigorífica y tren de lavado se ha recurrido a un arrendamiento financiero con una entidad de leasing. El contrato se formalizará el 1 de Enero de 2012 con las siguientes características:

- Valor al contado de la maquinaria (Valor Razonable) = 10138,35 €
- Duración del contrato = 4 años, sistema de amortización francés consistente en 16 cuotas constantes trimestrales a satisfacer la primera cuota en el momento de formalización del contrato. La opción de compra será el importe de una cuota que se tendrá que hacer efectiva los primeros 5 días que vence el contrato de arrendamiento.

- El tipo de interés nominal de la operación será de un 5% anual pagadero trimestralmente. Así mismo se estima que la vida útil de la maquinaria es de 10 años y los gastos de formalización del contrato (comisión de apertura, gastos de transporte y corretaje entre otros será del 0,1%). -El elemento de transporte será aportado por el socio gerente que figura en el Neto del balance como aportaciones de socios.

- El resto del inmovilizado será financiado con fondos propios.

-Otras fuentes de financiación:

Préstamo con entidad bancaria por valor de 50.000€ con sistema de amortización francés con carencia parcial en la cuota de amortización el primer año, con una duración de 7 años a un tipo de interés anual efectivo del 4,998% . Así mismo, se estima en un 1% el coste formalización bancario más los gastos de escritura hipotecaria, Notaria y otros. Para cada cuota de dicho préstamo se ha separado entre los intereses pagados y el capital amortizado, así como también se ha desglosado mensualmente para así saber qué cantidad de deuda tenemos en cada momento.

Presupuesto de tesorería

El estado de los flujos de tesorería informa de las transacciones que afectan al disponible de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de la empresa. [AMAT, O. 2003].

La previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado.

Diferenciaremos entre:

- *Movimientos de dinero corrientes*, fruto de la misma actividad de la empresa.
- *Cobro por las ventas*. Para calcular esta cifra contamos con la previsión de ventas que se ha realizado.
- *Pagos para poder hacer frente al funcionamiento normal de las operaciones*. Como son: proveedores, suministros, salarios, etc.
- *Movimientos de dinero no corriente*. Se calculará de modo similar al anteriormente descrito, determinando la cantidad a cobrar o pagar y el momento en el tiempo. Si resta los cobros y los pagos, se obtendrá la diferencia que nos indicara la liquidez de nuestro negocio. A esta cantidad se deberá añadir el saldo del mes anterior y el resultado serán las necesidades totales de fondos que va a necesitar la empresa en cada mes.

Cobros

Como ya hemos explicado en el apartado de “Previsión de ventas”, la facturación mensual estándar se eleva a 29.472.

Hemos fijado para simplificar los cálculos que la actividad de nuestra empresa comenzará el 1 de enero de 2012 y que el incremento anual de las ventas será de un 6% en 2013 y un 8% en 2014.

No se van a tener en cuenta para la realización de nuestro Plan Financiero los descuentos y rappels debido a la incertidumbre que tenemos para saber si vamos a poder tener acceso a ellos. Además, y pese a que se tiene pensado pedir varias subvenciones no se tendrán en cuenta en la realización del trabajo.

Pagos

En este apartado se han tenido en las siguientes partidas:

Gastos de primer establecimiento

Arrendamientos Operativo

Suministros

Seguridad Social

Sueldos y Salarios

Primas de Seguros

Servicios de profesionales independientes (gestoría)

Intereses de deudas (Leasing y Préstamo)

Otros gastos financieros

Compra de Mercaderías

Otros Gastos (Limpieza, Desinfección...)

Gastos decoración

Otros tributos (SGAE, Impuesto de circulación del vehículo...)

Las compras de materias primas se pagarán a 30 días, la maquinaria, mobiliario y utensilios se pagarán en 12 cuotas constantes sin intereses.

En cuanto a los gastos financieros, se han incluido los intereses del préstamo a largo plazo (con un año de carencia) concedido por la Línea ICO-emprendedores.

TESORERÍA	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	346567,7	427586,5	477851,5	542250,8	622030,0
Cobros por ventas	232567,7	376933,3	411535,8	449314,8	490561,9
Fondos Propios	64000,0				
Financiación Ajena	50000,0				
Existencias iniciales de caja	0,0	50653,1	66315,6	92936,0	131468,1
PAGOS OPERATIVOS	291144,1	358683,2	382820,1	409186,5	436607,3
Compra de Mercaderías	118657,0	176171,3	192343,8	210001,0	229279,1
Sueldo neto trabajadores	47376,0	65063,0	67014,9	69025,4	71096,1
SS Trabajadores	21056,0	32452,6	33426,1	34428,9	35461,8
Retenciones trabajadores	4737,6	9688,4	9979,0	10278,4	10586,8
Sueldo neto gerente	8190,0	11247,6	11585,0	11932,6	12290,6
Cuota Autónomo	2700,0	3708,0	3819,2	3933,8	4051,8
Retenciones Gerente	2940,0	6012,3	6192,7	6378,4	6569,8
Arrendamientos	11376,0	15168,0	15168,0	15168,0	15168,0
Fianza	3200,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retenciones Arrendamiento	2016,0	4032,0	4032,0	4032,0	4032,0
Promoción y Publicidad	3743,4	3855,7	3971,3	4090,5	4213,2
Prima de Seguros	630,0	865,2	891,2	917,9	945,4
Suministros	9000,0	12360,0	12730,8	13112,7	13506,1
Servicio de Profesionales Independientes	810,0	1112,4	1145,8	1180,1	1215,5
Gastos de Primer Establecimiento	4000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización de deuda	0,0	7142,9	7142,9	7142,9	7142,9
Amortización Leasing	2053,6	2654,4	2789,6	2931,8	1521,4
Gastos decoración	5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Productos de Limpieza	300,0	309,0	318,3	327,8	337,7
SGAE	180,0	247,2	254,6	262,3	270,1
Compra Activos	43178,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto Sociedades	0,0	6593,3	10014,7	14042,0	18918,9
PAGOS FINANCIEROS	4770,5	2587,6	2095,4	1596,3	1099,6
Intereses de Deuda	2499,0	2142,0	1785,0	1428,0	1071,0
Intereses de Leasing	271,5	445,6	310,4	168,3	28,6
Gastos formalización deuda	2000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Neto Ejercicio	50653,1	66315,6	92936,0	131468,1	184323,1

Tabla 8.1. Cobros, pagos y cash flow previsionales de Sibaritas Afterwork / Fuente: elaboración propia

8.2 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

El balance previsional no es más que una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El balance se divide en dos grandes apartados:

- **Activo**, es lo que tiene la empresa, y nos indica lo que se nos debe y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone.
- **Pasivo + Patrimonio Neto**. Es lo que debe la empresa y nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se ha financiado.

El objetivo básico de análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo+ Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente con la tipología de nuestro negocio.

De esta forma, la agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos [MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003)]

ACTIVO	2012		2013		2014		2015		2016	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	57550,9	52,0%	50705,5	42,1%	43864,0	31,2%	37026,9	21,4%	31881,6	14,4%
Existencias	2373,1	2,1%	3523,4	2,9%	3846,9	2,7%	4200,0	2,4%	4585,6	2,1%
Realizable	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Disponible	50653,1	45,8%	66315,6	55,0%	92936,0	66,1%	131468,1	76,1%	184323,1	83,5%
TOTAL	110577,2	100,0%	120544,5	100,0%	140646,9	100,0%	172694,9	100,0%	220790,3	100,0%
PN + PASIVO										
	2012		2013		2014		2015		2016	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
FONDOS PROPIOS	40271,2	35,9%	60050,9	49,2%	90095,1	63,5%	132221,1	76,0%	188977,9	85,2%
Pasivo No Corriente	50100,0	44,7%	40167,5	32,9%	30092,9	21,2%	21428,6	12,3%	14285,7	6,4%
Pasivo Corriente	21756,1	19,4%	21765,4	17,8%	21787,5	15,3%	20263,1	11,7%	18633,8	8,4%
TOTAL	112127,2	100,0%	121983,8	100,0%	141975,5	100,0%	173912,8	100,0%	221897,5	100,0%

Tabla 8.2. Balance Situación 5 años / Fuente: Elaboración propia

En la tabla podemos observar que se produce un incremento de los fondos propios de la empresa a medida que avanza el periodo 2012-2016 consecuencia de los resultados positivos de los distintos ejercicios.

Dentro del activo, la masa patrimonial predominante es el Disponible excepto para el primer periodo, el Activo No Corriente presenta una disminución tanto en términos relativos como absolutos a partir del primer periodo

Respecto al “Realizable”, es inexistente en todos los ejercicios. Esto se debe a que todas las ventas las cobraremos al contado.

En cuanto a las “Existencias”, la idea es mantener siempre un stock mínimo, lo que se logrará con una correcta estimación de la demanda y una buena gestión de las mismas. Esto es un aspecto importante puesto que nos ayudará a disminuir los gastos de almacenamiento y se evitarán posibles mermas debido a las características perecederas de los productos.

El activo no corriente está compuesto por la maquinaria, el mobiliario, los equipos informáticos, los utensilios y demás enseres necesarios para poder producir nuestros productos. Éstos se han adquirido en el año de inicio de la actividad y no se considera que se necesaria una nueva inversión en inmovilizado durante el periodo estudiado.

Dentro del pasivo y patrimonio neto, la masa patrimonial con más peso en 2011 es el exigible a largo plazo si bien va perdiendo peso a favor de las otras dos masas.

El exigible a largo plazo se corresponde con el préstamo con método de amortización francés de 50.000€ que se solicitó al comenzar la actividad.

Los ingresos financieros son prácticamente inexistentes y los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo y disminuyen en cada ejercicio. La diferencia entre el BAI y el BAI_{II} vendrá dado por este importe.

El Fondo de Maniobra se calcula como la diferencia entre el activo corriente y el

pasivo corriente y como puede comprobarse en los cinco ejercicios considerados, resulta positivo, lo que a priori, y sin tener en cuenta otras consideraciones, nos llevaría a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

Tabla 8.3. Fondo de Maniobra Sibaritas Afterwork. 2011-2015

Fondo de maniobra	2012	2013	2014	2015	2016
	31270,2	48073,7	74995,4	115405	170274,9

Fuente: Elaboración propia

8.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero. Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico. En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles. En definitiva, el diagnóstico que a continuación abordamos, nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de ventas, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menor incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido. La primera y más sencilla de las técnicas utilizadas para el análisis económico, consiste en la elaboración de un formato simplificado de la cuenta, en la que se presentan todos sus gastos e ingresos en forma de lista, clasificados por función. Además, y siguiendo la misma operatoria empleada para el análisis del balance de situación, el cálculo de porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre la cifra de ventas, permite evaluar la eficacia de la empresa en la obtención de sus resultados, así como una mayor objetividad del diagnóstico en el tiempo.

La tabla 7.2 recoge tanto la cuenta de resultados en los cinco ejercicios considerados, como el cálculo de sus porcentajes respecto a las ventas.

CUENTA RESULTADOS	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
Ventas	232567,7	376933,3	411535,8	449314,8	490561,9					
(Coste de Ventas)	116283,9	175021,0	192020,4	209647,9	228893,5					
MARGEN BRUTO	116283,8	201912,3	219515,4	239666,9	261668,4					
(Coste de Personal)	93470,4	128366,0	132217,0	136183,5	140269,0					
Sueldo trabajadores	59220,0	81328,8	83768,7	86281,7	88870,2					
S.S Trabajadores	18950,4	26025,2	26806,0	27610,2	28438,5					
Sueldo gerente	12600,0	17304,0	17823,1	18357,8	18908,5					
Cuota Autonomo	2700,0	3708,0	3819,2	3933,8	4051,8					
(Arrendamientos)	18990,7	18990,7	18990,7	18990,7	18990,7					
Arrendamientos y cá- nones (incluye carencia)	18880,0	18880,0	18880,0	18880,0	18880,0					
Gastos anticipados: fianza Imputada a Rdos.	110,7	110,7	110,7	110,7	110,7					
(Gastos 1er Estableci- miento)	4000,0	0,0	0,0	0,0	0,0					
(Suministros)	9000,0	12360,0	12730,8	13112,7	13506,1					
(Prima de Seguro)	630,0	865,2	891,2	917,9	945,4					
(Publicidad y RR.PP)	3743,4	3855,7	3971,3	4090,5	4213,2					
(Gestoría)	810,0	1112,4	1145,8	1180,1	1215,5					
(Otros Productos de Limpieza)	300,0	309,0	318,3	327,8	337,7					
(SGAE)	180,0	247,2	254,6	262,3	270,1					
(Gastos Decoración)	5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0					
EBITDA	-19840,6	35806,1	48995,8	64601,4	81920,6					
(Amortizaciones)	5194,7	6926,3	6926,3	6926,3	5238,8					
BAII	-25035,4	28879,8	42069,5	57675,1	76681,8					
Ingresos Financieros	77,0	80,8	84,9	89,1	93,5					
(Gastos Financieros)	4770,5	2587,6	2095,4	1596,3	1099,6					
Intereses de Deuda	2499,0	2142,0	1785,0	1428,0	1071,0					
Intereses de Leasing	271,5	445,6	310,4	168,3	28,6					
Gastos formalización deuda	2000,0	0,0	0,0	0,0	0,0					
BAI	-29728,8	26373,0	40059,0	56168,0	75675,8					
(Imp. s/ Beneficio)	0,0	6593,3	10014,7	14042,0	18918,9					
RESULTADO EJERCI- CIO	-29728,8	19779,8	30044,2	42126,0	56756,8					

Tabla 8.4. FCuenta de resultados Sibaritas Afterwork. 2011-2015/ Fuente: Elaboración propia

De la tabla 7.4, lo primero que podemos señalar es que el resultado esperado para el primer año de actividad de Sibaritas Afterwork es negativo, si bien presenta una tendencia creciente y ya en 2013 es positivo. Las ventas se verán aumentadas en un 6% cada uno de los años de previsión, gracias a la recuperación económica y la consolidación del negocio.

También podemos observar, que el coste de las ventas es de un 50% y se ve reducido en los siguientes ejercicios por una mejor estimación de la demanda esperada, estableciéndose en un 46% para el resto de e así como la adquisición del “saber hacer” y el consecuente aumento del margen bruto.

La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando un 40% sobre el valor de las ventas en 2012. Si bien aumenta su valor absoluto un 3% cada ejercicio, su peso relativo disminuye debido a un mayor incremento de las ventas, y que no es necesaria la contratación de más personal. Con todo esto podríamos decir que la estructura de costes de Sibaritas Afterwork es bastante rígida debido a que existe un elevado porcentaje de costes fijos.

Respecto al análisis del EBITDA, éste representa el potencial de la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación, es decir, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica habitual, por tanto no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios, los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que salvo en el primer ejercicio, presenta valores positivos en todos los ejercicios y su evolución es creciente.

Los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo y disminuyen en cada ejercicio. La diferencia entre el BAI y el BAII vendrá dado por este importe.

8.4 RATIOS

Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo tanto he seleccionado aquellos ratios que sean más idóneos para el análisis.

A continuación, se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de Slbaritas Afterwork.

SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo. Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes:

Figura 8.1. Fórmulas de los ratios de liquidez

Ratio de Liquidez general =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de tesorería =	$\frac{\text{Realizable+ Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de disponibilidad =	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
F.M. sobre activo =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$
F.M. sobre pasivo corriente =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.5. Ratios de Liquidez previsionales Sibaritas Afterwork

	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez	2,51	3,27	4,50	6,76	10,20
Tesoreria	2,40	3,11	4,33	6,55	9,95
disponibilidad	2,33	3,05	4,27	6,49	9,89
F.M. Sobre Activo	0,28	0,39	0,53	0,66	0,77
F.M. Sobre Pasivo Corriente	1,44	2,21	3,44	5,70	9,14

Fuente: Elaboración propia

El ratio de liquidez general se incrementa progresivamente a lo largo del periodo objeto de estudio. Su valor, que para el primer periodo se encuentra en el valor considerado como óptimo (2,5), con lo cual la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero a partir de este periodo arroja valores que ponen de manifiesto que su activo corriente está ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

Los ratios de tesorería y disponibilidad, presentan unos valores muy elevados, lo cual confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que existan activos ociosos en la empresa, que podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.

Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está garantizado.

SITUACION DE ENDEUDAMIENTO.

A través de los ratios que se citan en la Figura 7.2, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

Figura 8. 2. Fórmulas de los ratios de endeudamiento

Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo}}$
Ratio de autonomía =	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
Ratio de solvencia =	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
Calidad de la deuda =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
Gastos financ. / ventas =	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
Coste de la deuda=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$
Cobertura financieros=	$\frac{\text{gastos BAII}}{\text{gastos financieros}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.6. Ratios de endeudamiento Sibaritas Afterwork

	2012	2013	2014	2015	2016
Endeudamiento	0,64	0,51	0,37	0,24	0,15
Atonomía	0,56	0,97	1,74	3,17	5,74
Solvencia	1,56	1,97	2,74	4,17	6,74
Calidad Deuda	0,30	0,35	0,42	0,49	0,57
Gtos. Fros. S/ventas	0,02	0,01	0,01	0,003553	0,002241
Coste de la Deuda	0,08	0,05	0,06	0,06	0,05
Cobertura Fros.	-5,25	11,16	20,08	36,13	69,74

Fuente: Elaboración propia

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda. El ratio de endeudamiento presenta un valor ligeramente elevado para 2012, si tenemos en cuenta que el valor óptimo se sitúa entre 0,4 y 0,6. No obstante, debemos resaltar que el valor del mismo disminuye con el paso de los años. La empresa tiene mucha independencia financiera, quizás demasiada en los últimos ejercicios del periodo objeto de análisis. Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0,7-1,5. Los valores esperados para dicho ratio confirman lo visto en el ratio de endeudamiento, en el primer periodo, la empresa estará un tanto descapitalizada pero a partir de este periodo y cuando supere dicho valor (1,5), la autonomía financiera será correcta. Esto no se da hasta 2014 pese a que en 2013 el valor del ratio de autonomía ya se encuentra en su rango óptimo.

El ratio de solvencia o garantía, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, lo que significa si con los activos disponibles podemos hacer frente a la totalidad de la deuda. Por la dificultad que tiene la conversión del activo en disponible se le exige que su valor supere la unidad, lo cual pasa en nuestro caso, aunque no alcanza en el primer ejercicio un valor entorno al 1,7 que sería el adecuado, lo cual indica que hasta 2013 no se subsanaría de una forma eficaz la totalidad de la deuda con los activos existentes.

El ratio calidad de la deuda, considera que la deuda a corto plazo es de menor calidad respecto a la deuda a largo plazo. Este ratio presenta valores muy bajos en los primeros ejercicios, pero se incrementa con el paso de los años.

Esto significa que la calidad de nuestra deuda empeora. La explicación la encontramos en que para comenzar la actividad consideramos necesario solicitar financiación a largo plazo por una cantidad elevada, y la financiación a corto plazo (proveedores) era menor por el bajo nivel de ventas al comenzar la actividad. En los siguientes ejercicios, el préstamo se va amortizando (disminuye el activo no corriente) y la compra de materias primas va aumentando conforme aumentan las ventas.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe completarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa.

El ratio de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos o, lo que es lo mismo, nada preocupantes ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable y disminuye a medida que transcurre el periodo.

En cuanto al coste de la deuda, excepto en el primer periodo (8%) es un valor de 5-6% aproximadamente, lo que se podría considerar un valor adecuado, aunque

esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector.

El tercero de los ratios al que recurrimos es el de cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que pese a que en el primer periodo es negativo, consecuencia de un BAII negativo, la situación de la empresa es favorable a partir de este periodo.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa. Sin embargo se ha obtenido un valor sectorial, con el cual podremos comparar si tenemos una buena rentabilidad económica.

Figura 8.3. Fórmula de la rentabilidad económica

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

Fuente: Apuntes de CGA

Tabla 8.7. Rentabilidad económica de Sibaritas Afterwork

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,07	3,09	2,90	2,58	2,21
Margen de Ventas	-0,11	0,08	0,10	0,13	0,16
Rentabilidad Económica	-0,22	0,24	0,30	0,33	0,35

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, la rentabilidad económica en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAII es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que tanto la rotación de activos como el margen, mejoran. La rotación de activos gracias a que el incremento de las ventas es mayor que el incremento del activo y el margen debido a que aumenta el BAII en mayor cuantía que las ventas.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores (Amat, O., 2004) señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

Figura 8.4. Rentabilidad económica de Sibaritas Afterwork

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}}_{\text{Efecto fiscal}} \times \underbrace{\frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}}_{\text{Efecto fiscal}}$$

Fuente: Apuntes CGA

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 8.8. Rentabilidad financiera para Sibaritas Afterwork. Método de Parés

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,07	3,09	2,90	2,58	2,21
Margen de Ventas	-0,11	0,08	0,10	0,13	0,16
Apalancamiento Financiero	-3,31	1,86	1,50	1,28	1,16
Efecto Fiscal	-1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad Financiera	-0,74	0,33	0,33	0,32	0,30

Fuente: Elaboración propia

Debemos prestar especial atención a la rentabilidad financiera del primer ejercicio puesto que al ser el BAI y el BAll negativo, el resultado final es positivo aunque esto es una simple cuestión matemática que debemos subsanar para finalmente ofrecer un valor negativo.

En cuanto a su evolución es similar a la sufrida por el rendimiento económico, lo cual es lógico si atendemos a que este factor es parte integrante de la descomposición de aquella. Este incremento viene influido, además, por una disminución del apalancamiento financiero y una reducción del efecto fiscal.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. En su estudio, se diferencia un primer término que relaciona la deuda y los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El producto de ambos términos nos proporciona el apalancamiento financiero que sufre la empresa. Su evolución decreciente es consecuencia de un incremento del activo menor al incremento del patrimonio neto (lo cual hace que el primer término se contraiga). Por otro lado, la variación del segundo término es creciente pero menos cuantiosa, debido a la disminución de los gastos financieros que debe soportar la empresa.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado, tanto en renta fija como en renta variable, y por tanto resultará más ventajoso invertir en este negocio.

8.5 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Seguidamente, se expone el análisis del VAN y del TIR, para asegurarnos de la rentabilidad de la inversión. Para ello, hemos realizado la tabla correspondiente con el importe de la inversión así como con los correspondientes Flujos de Caja que producen.

Parámetros de la inversión:

Desembolso = 117.321, 92

Este recoge la inversión en todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Vida útil: 10 años

Flujos de caja: Es la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad de la empresa, y son los expuestos en la tabla 7.9

Tabla 8.9. Flujos de caja esperados para Sibaritas Afterwork S.L

VAN	2012	2013	2014	2015	2016	
	DESEMBOLSO	FLUJO 1	FLUJO 2	FLUJO 3	FLUJO 4	FLUJO 5
Años	0	1	2	3	4	5
Flujos netos de caja	-117.321,92 €	-24.534,14 €	26.706,05 €	36.970,49 €	49.052,25 €	61.995,60 €
Factor Dto.		0,95	0,91	0,86	0,82	0,78
VAN	-117.321,92	-23.365,85	24.223,17	31.936,50	40.355,40	48.575,18
Acumulado		-23.365,85 €	857,33 €	32.793,83 €	73.149,23 €	121.724,41 €

Fuente:Elaboración propia

Al obtener un VAN positivo a partir del segundo año, se corrobora la rentabilidad de la inversión, por lo que se aconseja su puesta en marcha. Además hemos obtenido una TIR para los flujos netos de caja esperados y el periodo estudiado de un 6%, lo que pone de manifiesto que es rentable realizar la operación.

8.6 EPÍLOGO

El resultado esperado para el primer año de actividad de Sibaritas Afterwork es negativo, si bien presenta una tendencia creciente y ya en 2013 es positivo.

La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando en torno a un 30% sobre el valor de las ventas en 2012.

Respecto al análisis del EBITDA, éste representa el potencial de la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación, es decir, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica habitual, por tanto no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios, los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que presenta una evolución creciente pese a que arroja un valor negativo en el periodo 1 (2012).

El fondo de maniobra y los ratios de liquidez toman valores elevados, por lo cual es posible que en la empresa existan recursos ociosos y que se esté perdiendo rentabilidad.

En cuanto a la situación de endeudamiento, en los primeros años de vida de la empresa, el volumen de deudas es excesivo, y podría indicar que la empresa está descapitalizada, si bien en los siguientes ejercicios se va corrigiendo esta situación debido a que se va amortizando el préstamo a largo plazo y se comienzan a obtener beneficios.

El ratio calidad de la deuda indica que la calidad de la deuda es buena en el primer ejercicio pero que empeora con el tiempo. No consideramos que esto sea así puesto que pasamos de una deuda a largo plazo por la que pagamos intereses a otra a corto plazo ofrecida por los proveedores y que no posee coste para nosotros.

Esto puede observarse también en el ratio de gastos financieros sobre ventas, cuyos valores son bajos desde el primer ejercicio y disminuyen con el paso de los años. Respecto a la rentabilidad económica, en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAI es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que tanto la rotación de activos como el margen, mejoran. La rotación de activos gracias a que el incremento de las ventas es mayor que el incremento del activo y el margen debido a que aumenta el BAI en mayor cuantía que las ventas.

En cuanto a la rentabilidad financiera, debemos prestar especial atención a la rentabilidad financiera del primer ejercicio puesto que al ser el BAI y el BAI negativo, el resultado se ve distorsionado. Su evolución es similar a la sufrida por el rendimiento económico y se observa una disminución del apalancamiento financiero y del efecto fiscal.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

La empresa deberá vender, el primer año, un total de 4256,97 menús, o lo que es lo mismo, tener una facturación de 142.608,36 € para cubrir sus gastos y comenzar a obtener beneficios.

9.CONCLUSIONES

En este capítulo se va a llevar a cabo una recopilación de las conclusiones más significativas a las que hemos llegado a lo largo de la realización de este trabajo. Las conclusiones se van a presentar en el orden de realización de los distintos capítulos del trabajo a fin de facilitar la comprensión al lector.

Vamos a comenzar ofreciendo las conclusiones del capítulo 2 ya que el capítulo 1 es introductorio.

CAPÍTULO 2 : ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Conclusión 1: El Subsector de la Restauración es el de mayor importancia dentro del Sector Turístico Español empleando a 1,5 millones de personas y reportando un 6% al PIB de nuestro país.

El sector de la restauración tiene gran peso a nivel económico y social, representando un importante porcentaje del Producto Interior Bruto y de la población de ocupados.

Conclusión 2: El Subsector de la Restauración Español pese a que ha sufrido un importante auge en los últimos diez años, actualmente se encuentra muy saturado.

En los últimos diez años ha crecido espectacularmente el número de establecimientos y la facturación aunque lamentablemente se ha visto afectado por la crisis y por primera vez en muchísimos años se ha reducido la oferta de algunos de los tipos de establecimientos que conviven en el sector como es el caso de los bares.

Conclusión 3: Las tendencias del sector las marcan los grandes restauradores y los establecimientos de alta cocina y aunque este colectivo tiene una pequeña participación en las principales magnitudes del sector tiene una gran

capacidad para generar corrientes de pensamiento.

Los grandes restauradores españoles están apostando fuerte por nuevos conceptos de restauración como factor de éxito, así, cocineros como Ferran Adrià han creado restaurantes con conceptos alternativos.

Conclusión 4: *Los restaurantes Afterwork son un nuevo concepto de restauración venido de los EE.UU donde surgieron para dar un servicio a los ejecutivos de la gran manzana.*

Los restaurantes Afterwork son un concepto nuevo en nuestro país traído de EE.UU y que surgió como alternativa para el ocio, los días laborables con el fin de dar un servicio a los ejecutivos de *Wall Street* . En nuestro país ya están funcionando en Madrid y Barcelona y han tenido una gran aceptación por parte de los clientes.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Conclusión 5: *El análisis del macroentorno arroja que el Sector de la Restauración Español es un subsector muy regulado.*

El Sector Restauración es un sector con una elevada regulación a nivel legal y fiscal. Además hay nuevas leyes que están perjudicando de forma significativa al sector como la nueva Ley Antitabaco.

Conclusión 6: *Los factores económicos pueden ser claves en la creación de un negocio hostelero.*

Los factores económicos son los que más incidencia pueden tener en nuestro negocio ya que actualmente atravesamos una situación de crisis en nuestro país y por tanto, hay un mayor proteccionismo por parte de los consumidores con su dinero, y un endurecimiento en el acceso a la financiación.

Conclusión 7: *Los nuevas tendencias sociales apuntan a que cada vez hay una mayor preocupación por el ocio y por disfrutar de las relaciones sociales.*

Este factor pone de manifiesto que los negocios Afterwork pueden convertirse en una alternativa clara y orientada para el ocio entre semana una vez finalizada la jornada laboral.

Conclusión 8: *El negocio de los afterwork es un sector amenazado por productos sustitutivos.*

Los establecimientos afterwork pese a ofrecer un concepto nuevo y por ello una reducida presión competitiva directa, basan su existencia en el servicio de comidas y bebidas por lo que es un negocio muy amenazado por los productos de restauración convencionales (sustitutivos).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

Conclusión 9: *La localización de nuestro local va a ser uno de los factores críticos del éxito.*

Nuestro local va a situarse en una zona próxima a los centros de trabajo, céntrica y con oferta de ocio por lo que va a ser uno de los lugares de peregrinación de ocio en la ciudad de Valencia. Además es una zona de poder adquisitivo alto por lo que cumple todos los requisitos para captar al público objetivo elegido.

Conclusión 10: *Se va a basar el éxito de la cocina de Sibaritas en el uso de las mejores materias primas posibles y dando un trato sencillo y agradable a los platos elaborados con ellas.*

La cocina de Sibaritas pretende distinguirse por utilizar materias primas de calidad y darles una elaboración sencilla respetando al máximo sus cualidades.

Conclusión 11: Se va a utilizar un sistema de producción bajo pedido.

Este factor pone de manifiesto que los platos se van a elaborar al momento para que presenten las mejores condiciones posibles al presentarlos en las mesas.

CAPÍTULO 5 : ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Conclusión 12 : La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada

No es preciso ser más de una persona para constituir la, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3005,06€) y en caso de que las cosas no marchen sólo se perdería el capital aportado.

Conclusión 13: La estructura organizativa adoptada (Líneo-Funcional) es clara y sencilla.

Gracias a la estructura organizativa adoptada, cada empleado sabrá exactamente las tareas que debe desarrollar y ante quien debe responder. La principal desventaja que presenta la pretendemos paliar gracias a una comunicación plena y a una formación continua, de forma que todos los empleados puedan desarrollar varios puestos sin que el normal funcionamiento del local se vea afectado.

CAPÍTULO 6 : PLAN DE MARKETING

Conclusión 14: Nuestro producto se dirige a un público joven que disfruta de sus relaciones sociales.

Nuestro producto o concepto de negocio está pensado para un público relativamente joven que tiene una buena posición económica y cultural y que le gusta disfrutar de sus relaciones sociales entre semana. Además se ha añadido el factor enológico al local para que sea un disfrute para los amantes del vino.

Conclusión 15: Se va a utilizar una política de precios que consiste en una diferenciación segmentada.

Se ha optado por una estrategia de precios altos, es decir, una diferenciación segmentada en la calidad de nuestros productos que justifique una importante prima en el precio.

Conclusión 16: La promoción de nuestro negocio va a estar muy dirigida a nuestro “target”.

Nuestro negocio va a llevar a cabo una promoción muy dirigida a su público objetivo ya que este tiene unas características muy especiales. Por ello, va a encaminar su promoción a eventos y canales cuyos receptores son un público con un poder adquisitivo alto. Además van a llevarse a cabo diversos eventos para dar conocimiento a los amantes del vino de la existencia de nuestro local.

Conclusión 17: Se pretende dar un valor añadido a nuestro negocio a través del servicio, proporcionando lo que Henry llama servicio ampliado.

El personal de nuestro local debe estar formado y contar con experiencia en hostelería. Además incluiremos otros factores como son el maridaje y el guardarropía para darle valor añadido a nuestro servicio.

Conclusión 18: Se pretende atraer al segmento de los amantes del vino.

Además de nuestro público objetivo, pretendemos atraer a nuevos segmentos como el de los amantes del vino convirtiéndonos en un referente en número de referencias y de vinos ofertados por copas, además de realizar presentaciones de vinos en el local...

10.BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, F. (2004): Cómo se hace un plan estratégico. Editorial ESIC. Madrid.

ALLES, M. A., (2005). DICCIONARIO DE PREGUNTAS. Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires.

AMAT, ORIOL (2004). Análisis Económico Financiero. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

AMAT, O. Y OTROS (1996). Emprender con éxito. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

CURBELO, J. L.; DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.

DALMAU PORTA, J. I.Y HERVÁS OLIVER, J. L. (2003). Estrategia y política de empresa, una introducción. Editorial UPV. Valencia

DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Editorial UPV. Valencia.

DUARTE, S.; ENRIQUE, J. (2009). Emprendedor, crear su propia empresa. Editorial Starbook. Madrid.

ECHEVERRI, LINA M^a (2009). Marketing práctico. Editorial Starbook. Madrid.

HOROVITZ, JACQUES (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial Prentice Hall. Madrid.

JULIÁ IGUAL, JUAN FCO., (2005). Contabilidad Financiera, Introducción a la contabilidad. Editorial UPV. Valencia.

KOTLER, P. y otros (2006): Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación. Madrid. Plan de empresa para un negocio de nueva creación de Comidas para llevar.

BIBLIOGRAFÍA WEB

CARREFOUR ONLINE. KODAK P825 8”, MARCO DIGITAL. Documento en línea: http://www.carrefouronline.carrefour.es/noalimentacion/TemplateProduct.aspx?itemMarcado=catalog310004&navAction=jump&navCount=2&menu=no&nivel_desplegado=&itemId=100301326. Fecha de consulta [10/04/2011]

CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS, GUIAS DE ACTIVIDAD. COMIDA A DOMICILIO. Documento en línea: http://www.guiasceei.com/v2/nuevo/asp/individual/plantilla2.asp?id_guia={47A6998E-A8F4-4146-A7BB-77DBBA22BECB}&id_directorio=&lang=2&id_usuario={2AFF4A1B-5B55-4076-94B0-C1D1BACFFED0} . Fecha de consulta [20/01/11]

CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS, GUIAS DE ACTIVIDAD. EMPRESAS DE CATERING. Documento en línea: http://www.guiasceei.com/v2/nuevo/asp/individual/plantilla2.asp?id_guia={2BD48049-3219-4CE6-A44B-D9DE8A51F66B}&id_directorio=&lang=2&id_usuario={2AFF4A1B-5B55-4076-94B0-C1D1BACFFED0} Fecha de consulta: [20/01/11]

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS. APUNTES DE COYUNTURA ECONÓMICA, MARZO 2010. Documento en línea: [http://portal.webceca.eca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/7BA59EC57944A0EEC12576EA002ADCB3/\\$File/apuntes-03-10-web.pdf](http://portal.webceca.eca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/7BA59EC57944A0EEC12576EA002ADCB3/$File/apuntes-03-10-web.pdf). Fecha de consulta: [16/04/2011]

ECONOMÍA SOSTENIBLE. GOBIERNO DE ESPAÑA. DATOS MACRO. [GOB. ESP., 2010] Documento en línea: <http://www.economiasostenible.gob.es/datos-macro/>. Fecha de consulta [16/04/2011]

GESTION RESTAURANTES. FACTORES DEL “MACRO- ENTORNO” QUE AFECTAN AL RESTAURANTE. Documento en línea: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=367. Fecha de consulta [20/01/2011] Plan de empresa para un negocio de nueva creación de Comidas para llevar

GOBIERNO DE CASTILLA - LA MANCHA. MANUAL DE APLICACIÓN DEL SISTEMA APPCC EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN COLECTIVA EN CASTILLA-LA MANCHA.[JCCM] Documento en línea: <http://pagina.jccm.es/sanidad/salud/agroalimentaria/mrestauracion.pdf>. Fecha de consulta: [17/02/2011]

HOSTINET. ALOJAMIENTO WEB, HOSTING, PROFESIONAL. Documento en línea http://www.hostinet.com/planesdehosting_pro/planes_profesional.html. Fecha de consulta: [12-03-2011]

HOSTELERÍA ON LINE – maquinaria para la hostelería.

http://hosteleria-online.com/b2c/index.php?page=pp_productos.php&tbusq=4&md=1. Fecha de consulta [28/04/2011]

IMPRESA FOLLETOS. Precio flyers 105x148mm – 135gms. Documento en línea: <http://www.impresafolletos.com/#/105x148-mm-135-gr-compra/4535825440>.

Fecha de consulta [10/04/2011]

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL, LINEA ICO EMPRENDEDORES: CARACTERÍSTICAS [ICO] Documento en línea:

<http://www.ico.es/web/contenidos/0/171/index>. Fecha de consulta: [02/05/2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS. [DIRCE] Documento en línea:

<http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0> Fecha de consulta [03/12/2011]

MINISTERIO DE ALIMENTACIÓN, AGRICULTURA Y PESCA. CONSUMO ALIMENTARIO EN ESPAÑA. Documento en línea:

http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/año_movil_jul08_jun09/año_movil_jul08_jun09.pdf. Fecha de consulta: [15/12/11] Plan de empresa para un negocio de nueva creación de Comidas para llevar

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. INFORME ECONÓMICO, EL SECTOR SERVICIOS Y LA TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA EUROPEA AL CASO ESPAÑOL. [MEH] Documento en línea: <http://www.meh.es/Documentacion/Publico/SGPEDC/Informe%20económico%20sobre%20el%20sector%20servicios%20y%20la%20transposición%20de%20la%20Directiva%20europea%20al%20caso%20español.pdf>. Fecha de consulta [20/03/2011]

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO. Análisis de consumo alimentario. Documento en línea: <http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/consumo/seriesanuales.htm>. Fecha de consulta: [15/12/2011]

NAVENDI. Uniformes de los empleados; ofertas de cocina. Documento en línea: <http://www.navendi.com/Web/Vestuario/Productos/Alimentacion/Hosteleria-A.htm> [Fecha de consulta: 15/04/2011]

PAELLAS Y MÁS. PAELLEROS INDUSTRIALES, GAS NATURAL. http://www.paellasymas.com/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage_new.tpl&product_id=1030&category_id=25&option=com_virtuemart&Itemid=56&vmcchk=1&Itemid=56. Fecha de consulta [28/04/2011]

PERIÓDICO EL MUNDO. SANIDAD ENDURECERÁ LA LEY ANTITABACO EN 2010. Artículo en línea: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2009/12/14/tabaco/1260800089.html>. Fecha de consulta: [15/12/11]

PERIÓDICO EL PAIS. LA SUBIDA DE LOS TIPOS DE IVA, EN JULIO 2010. MADRID, 27/09/2009. Artículo en línea: http://www.elpais.com/articulo/economia/subida/tipos/IVA/julio/2010/elpepieco/20090927elpepieco_6/Tes. Fecha de consulta: [15/01/2011]

ANEXOS

ANEXO 1: Fichas de competidores

1. NOVECENTO

Nombre: NOVECENTO

Dirección: Calle Conde de Salvatierra nº9 (Junto Mdo. Colón)

Fecha de Apertura: 03-06-2010

Precio Medio: 35-40 € p.p Copas y Cóctel: 10 €

Tipo de Cocina: Cocina Creativa y cocina en miniatura.

Decoración del local: Muy cuidada, se han creado tres ambientes, restaurante, afterwork y Gyn Club.



Observaciones: Cocina basada en tapas y raciones para compartir con una materia prima sencilla pero con presentaciones muy interesantes.

2. AFTERWORK PULPO BAR

Nombre: AFTER WORK PULPO BAR

Dirección: Calle Murillo, 9 (Junto Torres de Quart)

Fecha de Apertura: Marzo 2010

Precio Medio: 15 € p.p

Tipo de Cocina: Tapas Clásicas / Improvisada

Decoración del local: Retro años 70



Observaciones: Local con ambientación desenfadada, cocina muy sencilla, punto de reunión de los amantes del Jazz y el Rock de los setenta. Actualmente organizan *noches de intercambio*, donde todos los presentes en el local deben hablar en inglés. Pertenece a un grupo estratégico distinto al de Novecento.

3. OPIUM JAZZ CAFÉ

Nombre: OPIUM JAZZ CAFE

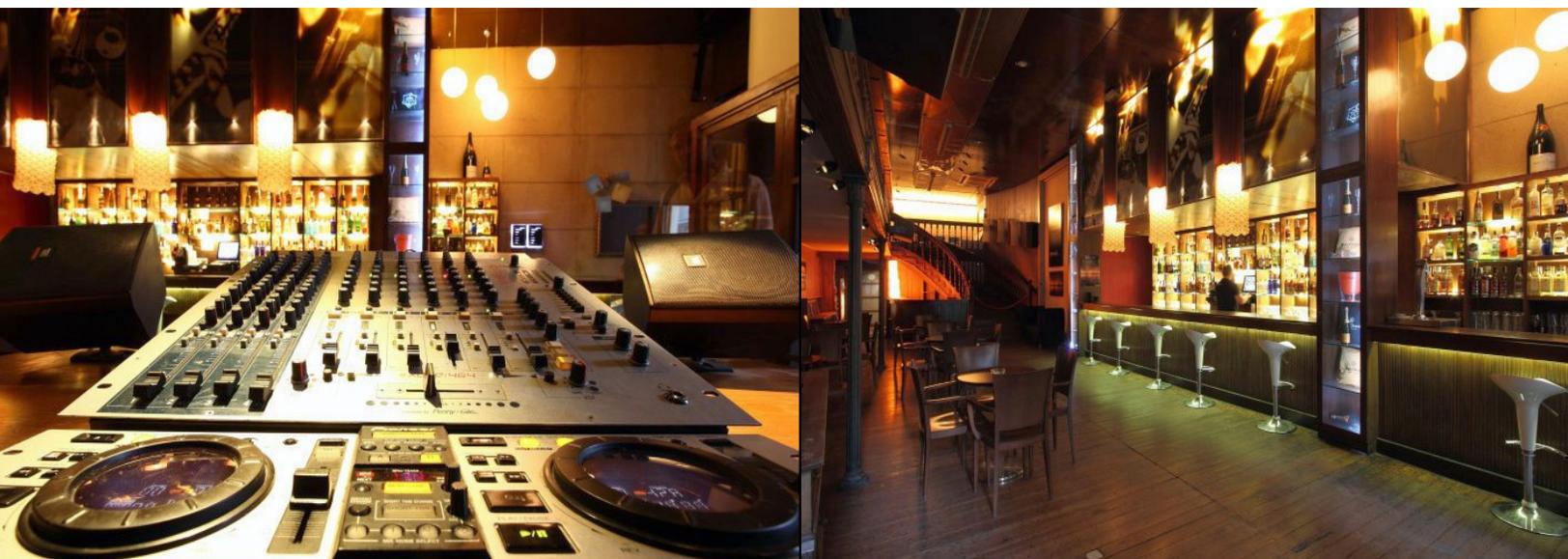
Dirección: La Linterna nº 11

Fecha de Apertura: Diciembre 2009

Precio Medio: Copas 12 € p.p (Catering Gratuito)

Tipo de Cocina: Catering. Conservas y Canapés fríos

Decoración del local: Muy cuidada, clásica con ligeros toques de minimalismo.



Observaciones: Pertenece al mismo grupo estratégico que Novecento y Opium.

4. DISTRITO 10 LOUNGE AFTERWORK

Nombre: Distrito 10 Lounge Afterwork

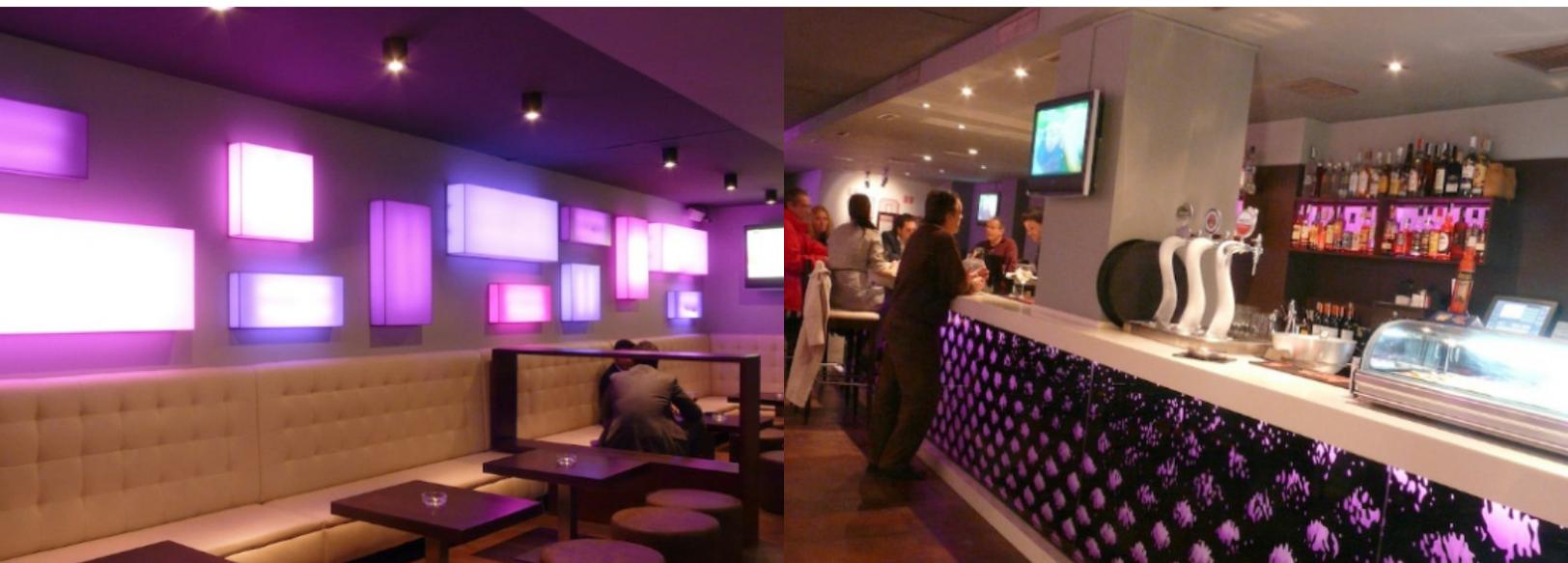
Dirección: Paseo de la Alameda nº 3

Fecha de Apertura: 21 de Abril de 2009

Precio Medio: 25 € p.p

Tipo de Cocina: Tapas Clásicas

Decoración del local: Trendy, moderna y minimalista.



Observaciones: Pertenece al grupo estratégico de Novecento y Opium, inversión alta y negocio dirigido a un *target* con poder adquisitivo que busca comodidad y exclusividad.

ANEXO 2: Maquinaria, mobiliario y equipos informáticos.

COCINA 4 FUEGOS

Precio: 947€



Especialmente indicada para montar en sistema modular. Provista de robustas rejillas de fundición. Válvulas termopar de seguridad y encendido piezoeléctrico.

Se suministra montados con inyectores para gas natural, también se incluyen inyectores para gas butano y propano.

Medidas: 80 x 65 x 30 cm. Potencia: 12kW

PLANCHA PGF 600

Precio: 260€



Nº de quemadores en acero inox: 2

Potencia: 4,7 Kw

Plancha a gas, gran calidad por la robustez de sus componentes como son sus grifos, válvulas de seguridad y quemadores de aleación de titanio.

Dimensiones de la placa: 600 x 400mm (largo x fondo)

Dimensiones de la máquina: 630 x 490 x 230mm (largo x fondo x alto)

Placa en chapa de acero: 6mm

Peso neto: 19 Kg

MICROONDAS INDUSTRIAL

Precio: 555€



Modelo construido totalmente en acero inoxidable, especial para bares y restaurantes. Sin olvidar que sus 1000 W. de potencia de salida nos dan la seguridad de poder ofrecer un servicio rápido y eficaz.

Potencia entrada: 1650W - Potencia salida: 1000W

Capacidad: 28L

Niveles potencia: 5 - Peso kg: 18

CAMPANA EXTRACTORA**PRECIO: 1.291€**

La campana integra un ventilador centrífugo de baja presión, construido en acero, con motores cerrados monofásicos de condensador permanente 230V 50Hz y dispositivo de protección térmica con rearme automático.

Ventilador: 10/10 3/4 CV; Filtros: 4; Medidas: 750 x 2000 x 660MM(fondo x ancho x alto)

MICROONDAS INDUSTRIAL**Precio: 4800€**

Excelente horno de convección industrial a gas. Sistema de cocción: Vapor/ Convección/ Convección + vapor

Medidas: 80x80x110h -

Potencia Gas: 16 Kw

Potencia eléctrica: 0,4 Kw

Capacidad bandejas: 10 x GN 1/1

FREIDORA**Precio: 277€**

Freidora económica pero fabricada para uso industrial, acabados en inox, termostato de seguridad. Preparada para pequeños restaurantes o bares donde requieran una maquina industrial sin grandes pretensiones. Fiable y práctica. Litros: 4+4Lts

Potencia: 2500+2500w

Medidas: 480 x 445 x 340 (largo x ancho x alto)

Dimensiones de la cesta: 183 x 253 x 100 (CADA CESTA)

CAMARA FRIGORIFICA**PRECIO: 1884.80€**

Panel sándwich de poliuretano inyectado de 70mm. Con chapa de acero galvanizado lacada en blanco con film protector de polietileno. Perfil "U" en chapa para fijación panel vertical al suelo. Perfil PVC cóncavo para rematesanitario en perímetro interior del suelo. Puerta pivotante media de luz 800x1.850 de diseño exclusivo, cierre con llave y sistema de desbloqueo interior, sentido de apertura según pedido. Sistema de unión exclusivo y patentado a nivel mundial. Planos de montaje con las distintas posibilidades de situación de puerta. Embalaje protector. Higiénico y de fácil limpieza. Coeficiente de conductividad grupo A. UNE 41950 - Medidas 1,64 x 2,78 x 2,25 m

CAMARAS DE CONGELACION**PRECIO: 420€**

Puertas ciegas abatibles. Exterior en chapa acero plastificada blanca atóxica, con tratamiento anticorrosivo y cámara en aluminio. Aislamiento en poliuretano inyectado sin CFC. Mueble con ruedas. Evaporador estático. Condensador ventilado. Cuadro de mandos: termostato, termómetro

Potencia: 400w - Dimensiones 1.170x840x630mm

FREGADERO ACCIONADO CON PEDAL**PRECIO: 390€**

Lavamanos completo 2 AGUAS

Lavamanos de 2 aguas construido totalmente en acero inoxidable

Provisto de 2 pulsadores temporizados de pie

Medias: 450x500x850 mm

LAVAVAJILLAS - CONJUNTO TREN DE LAVADO**PRECIO: 3.875€**

Construcción en acero inoxidable. Doble pared con aislamiento térmico y acústico. Bomba vertical de aspiración lateral. Brazos lavado y aclarado independientes en acero inox. Doble filtro intercambiable y fácilmente extraíble. Dotación: 2 cestas de platos y 1 cesta de vasos

Potencia: 6.750W - Dimensiones: 2.525x730x1.440mm

Incluye Mesa de prelavado en acero inoxidable con cuba 500x400x200 Incluye mesa alerón de salida en acero inoxidable Incluye Grifo de ducha

ARMARIOS EXPOSITORES FRG 371**PRECIO: 689€**

- Armario Expositores iluminación interna para realzar la visibilidad de los productos en exposición.
- Equipado con ventilador de turbina, que acoplado al condensador aumenta el rendimiento del aparato incluso en condiciones extremas de funcionamiento asegurando una perfecta distribución del frío.
- Gran capacidad expositiva gracias a la amplia superficie acristalada de las puertas, Doble cristal antiempañamiento para evitar condensaciones en la puerta.

Datos Técnicos:

Volumen l: 365

Gama temperatura °C: +1/+10

Desescarche AUT/MAN: AUT

Tensión/Fases V/nº: 220/2

Potencia eléctrica W: 300

Compresor CV: 1/4

Refrigerante tipo: R134A

Control evaporador CP/VE: CP

Condensación ST/ AF/ W: AF

Evaporador ST/ AF: ST

Medidas: 595 x 595 x 1850mm

Peso neto bruto: 75/85

ESTANTERIAS**PRECIO: 133€**

Estantería para utensilios de cocina 800 x 400 x 300

BASCULA**PRECIO: 148€**

Balanza versátil, portátil y compacta para comercio y la industria. Excelente relación calidad precio.

Características:

Amplio rango de pesaje desde 1g. hasta 30Kg.

Funciona a la red y a pilas (500 horas de autonomía con pilas alcalinas, no incluidas).

Función Auto-power off. Ahorro de pilas. Gran display LCD con números de 25 mm de altura.

TERMOSELLADORA DE BARQUETAS SAMMIC PRECIO: 723.35€

Para el sellado de barquetas con film. · Ideal para el transporte de alimentos elaborados o semi-elaborados · Permite el transporte del producto envasado sin pérdida de líquidos o salsas. · Carrocería de acero inoxidable. · Regulación electrónica de la temperatura. · 2 hormas intercambiables: Admite barquetas de distintas medidas. · Placa de soldadura plana, válida para cualquier medida. · Sellado y corte del film simultáneo. · Esta máquina está diseñada y fabricada de acuerdo con las directivas europeas 89/392 CEE, 93/68 CEE y 73/23 CEE.

Especificaciones Técnicas ALIMENTACIÓN ELÉCTRICA:230 V / 50-60 Hz / 1~Ancho bobina:150mm. Dimensiones barquetas1x (192 x 137) / 2x (137 x 95)Potencia:450
WDimensionesAncho:202Fondo:500Alto:245Peso neto:9.5 kg

ANEXO 3: Resultados previsionales: Escenario optimista

TESORERÍA	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	416338,0	574839,7	664727,6	772562,1	899763,8
Cobros por ventas	302338,0	490013,3	534996,6	584109,2	637730,5
Fondos Propios	64000,0				
Financiación Ajena	50000,0				
Existencias iniciales de caja	0,0	84826,3	129731,1	188452,9	262033,3
PAGOS OPERATIVOS	326741,2	442521,0	474179,4	508932,5	545510,0
Compra de Mercaderías	154254,1	250006,8	272957,4	298014,9	325372,7
Sueldo neto trabajadores	47376,0	65063,0	67014,9	69025,4	71096,1
SS Trabajadores	21056,0	32452,6	33426,1	34428,9	35461,8
Retenciones trabajadores	4737,6	9688,4	9979,0	10278,4	10586,8
Sueldo neto gerente	8190,0	11247,6	11585,0	11932,6	12290,6
Cuota Autónomo	2700,0	3708,0	3819,2	3933,8	4051,8
Retenciones Gerente	2940,0	6012,3	6192,7	6378,4	6569,8
Arrendamientos	11376,0	15168,0	15168,0	15168,0	15168,0
Fianza	3200,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retenciones Arrendamiento	2016,0	4032,0	4032,0	4032,0	4032,0
Promoción y Publicidad	3743,4	3855,7	3971,3	4090,5	4213,2
Prima de Seguros	630,0	865,2	891,2	917,9	945,4
Suministros	9000,0	12360,0	12730,8	13112,7	13506,1
Servicio de Profesionales Independientes	810,0	1112,4	1145,8	1180,1	1215,5
Gastos de Primer Establecimiento	4000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización de deuda	0,0	7142,9	7142,9	7142,9	7142,9
Amortización Leasing	2053,6	2654,4	2789,6	2931,8	1521,4
Gastos decoración	5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Productos de Limpieza	300,0	309,0	318,3	327,8	337,7
SGAE	180,0	247,2	254,6	262,3	270,1
Compra Activos	43178,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto Sociedades	0,0	16595,6	20760,4	25774,1	31728,1
PAGOS FINANCIEROS	4770,5	2587,6	2095,4	1596,3	1099,6
Intereses de Deuda	2499,0	2142,0	1785,0	1428,0	1071,0
Intereses de Leasing	271,5	445,6	310,4	168,3	28,6
Gastos formalización deuda	2000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Neto Ejercicio	84826,3	129731,1	188452,9	262033,3	353154,2

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros	%								
ACTIVO NO CORRIENTE	57550,9	39,15%	50705,5	27,13%	43864,0	18,35%	37026,9	12,09%	31881,6	8,12%
I. Intangible	300,0	0,20%	300,0	0,16%	300,0	0,13%	300,0	0,10%	300,0	0,08%
Aplicaciones Informáticas	300,0	0,20%	300,0	0,16%	300,0	0,13%	300,0	0,10%	300,0	0,08%
I. Material	60829,4	41,38%	60829,4	32,55%	60829,4	25,44%	60829,4	19,86%	60829,4	15,49%
Maquinaria	14911,4	10,14%	14911,4	7,98%	14911,4	6,24%	14911,4	4,87%	14911,4	3,80%
Utitilaje	3000,0	2,04%	3000,0	1,61%	3000,0	1,25%	3000,0	0,98%	3000,0	0,76%
Mobiliario	15918,0	10,83%	15918,0	8,52%	15918,0	6,66%	15918,0	5,20%	15918,0	4,05%
EPI	1000,0	0,68%	1000,0	0,54%	1000,0	0,42%	1000,0	0,33%	1000,0	0,25%
E. Transporte	6000,0	4,08%	6000,0	3,21%	6000,0	2,51%	6000,0	1,96%	6000,0	1,53%
Otro Inm. Material	20000,0	13,60%	20000,0	10,70%	20000,0	8,36%	20000,0	6,53%	20000,0	5,09%
(Amortización acumulada activo)	5194,7	3,53%	12121,0	6,49%	19047,3	7,97%	25973,5	8,48%	31212,3	7,95%
Fianzas a L/P	1616,2	1,10%	1697,0	0,91%	1781,9	0,75%	1871,0	0,61%	1964,5	0,50%
ACTIVO CORRIENTE	89461,5	60,85%	136170,5	72,87%	195240,6	81,65%	269211,5	87,91%	360768,8	91,88%
Existencias	3085,1	2,10%	5000,1	2,68%	5459,1	2,28%	5960,3	1,95%	6507,5	1,66%
Gastos Anticipados	1550,0	1,05%	1439,3	0,77%	1328,6	0,56%	1217,9	0,40%	1107,2	0,28%
Bancos	84826,3	57,70%	129731,1	69,42%	188452,9	78,82%	262033,3	85,57%	353154,2	89,94%
TOTAL	147012,4	100,00%	186876,0	100,00%	239104,7	100,00%	306238,4	100,00%	392650,5	100,00%

PN + PASIVO	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros	%								
NETO PATRIMONIAL	75156,3	51,12%	124943,1	66,86%	187224,3	78,30%	264546,7	86,39%	359731,0	91,62%
Capital Social	64000,0	43,53%	64000,0	34,25%	64000,0	26,77%	64000,0	20,90%	64000,0	16,30%
Aportaciones Socios	6000,0	4,08%	6000,0	3,21%	6000,0	2,51%	6000,0	1,96%	6000,0	1,53%
Reserva legal		0,00%		0,00%	4978,7	2,08%	11206,8	3,66%	18939,0	4,82%
Remanente		0,00%		0,00%		0,00%	106017,5	34,62%	175607,7	44,72%
Rdo negativo de ejercicios anteriores	0,0	0,00%	5156,3	2,76%	49964,4	20,90%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Rdo. Ejercicio	5156,3	3,51%	49786,7	26,64%	62281,3	26,05%	77322,4	25,25%	95184,3	24,24%
PASIVO NO CORRIENTE	50100,0	34,08%	40167,5	21,49%	30092,9	12,59%	21428,6	7,00%	14285,7	3,64%
Deudas a L/p con entidades de credito	42857,1	29,15%	35714,3	19,11%	28571,4	11,95%	21428,6	7,00%	14285,7	3,64%
Acreedores por Af L/P	7242,8	4,93%	4453,2	2,38%	1521,4	0,64%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
PASIVO CORRIENTE	21756,1	14,80%	21765,4	11,65%	21787,5	9,11%	20263,1	6,62%	18633,8	4,75%
Deudas a c/p con entidades de crédito	7142,9	4,86%	7142,9	3,82%	7142,9	2,99%	7142,9	2,33%	7142,9	1,82%
Acreedores AF c/p	2654,4	1,81%	2789,6	1,49%	2931,8	1,23%	1521,4	0,50%	0,0	0,00%
HP acreedora retenciones trabajadores	2368,8	1,61%	2439,9	1,31%	2513,1	1,05%	2588,5	0,85%	2666,1	0,68%
HP acreedora retenciones gerente	1470,0	1,00%	1514,1	0,81%	1559,5	0,65%	1606,3	0,52%	1654,5	0,42%
HP acreedora retenciones alquiler	1008,0	0,69%	1008,0	0,54%	1008,0	0,42%	1008,0	0,33%	1008,0	0,26%
Organismos de la SS, acreedores	2632,0	1,79%	2711,0	1,45%	2792,3	1,17%	2876,1	0,94%	2962,3	0,75%
Acreedores por prestación de servicios (carencia alquiler)	4480,0	3,05%	4160,0	2,23%	3840,0	1,61%	3520,0	1,15%	3200,0	0,81%
TOTAL	147012,4	100,00%	186876,0	100,00%	239104,7	100,00%	306238,4	100,00%	392650,5	100,00%

CUENTA RESULTADOS	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros	%								
Ventas	302338,0	100,00%	490013,3	100,00%	534996,6	100,00%	584109,2	100,00%	637730,5	100,00%
(Coste de Ventas)	151169,0	50,00%	248091,8	50,63%	272498,4	50,93%	297513,8	50,93%	324825,5	50,93%
MARGEN BRUTO	151169,0	50,00%	241921,6	49,37%	262498,1	49,07%	286595,5	49,07%	312904,9	49,07%
(Coste de Personal)	93470,4	30,92%	128366,0	26,20%	132217,0	24,71%	136183,5	23,31%	140269,0	22,00%
Sueldo trabajadores	59220,0	19,59%	81328,8	16,60%	83768,7	15,66%	86281,7	14,77%	88870,2	13,94%
S.S Trabajadores	18950,4	6,27%	26025,2	5,31%	26806,0	5,01%	27610,2	4,73%	28438,5	4,46%
Sueldo gerente	12600,0	4,17%	17304,0	3,53%	17823,1	3,33%	18357,8	3,14%	18908,5	2,96%
Cuota Autonomo	2700,0	0,89%	3708,0	0,76%	3819,2	0,71%	3933,8	0,67%	4051,8	0,64%
(Arrendamientos)	18990,7	6,28%	18990,7	3,88%	18990,7	3,55%	18990,7	3,25%	18990,7	2,98%
Arrendamientos y cánones (incluye carencia)	18880,0	6,24%	18880,0	3,85%	18880,0	3,53%	18880,0	3,23%	18880,0	2,96%
Gastos anticipados: fianza Imputada a Rdos.	110,7	0,04%	110,7	0,02%	110,7	0,02%	110,7	0,02%	110,7	0,02%
(Gastos 1er Establecimiento)	4000,0	1,32%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
(Suministros)	9000,0	2,98%	12360,0	2,52%	12730,8	2,38%	13112,7	2,24%	13506,1	2,12%
(Prima de Seguro)	630,0	0,21%	865,2	0,18%	891,2	0,17%	917,9	0,16%	945,4	0,15%
(Publicidad y RR.PP)	3743,4	1,24%	3855,7	0,79%	3971,3	0,74%	4090,5	0,70%	4213,2	0,66%
(Gestoría)	810,0	0,27%	1112,4	0,23%	1145,8	0,21%	1180,1	0,20%	1215,5	0,19%
(Otros Productos de Limpieza)	300,0	0,10%	309,0	0,06%	318,3	0,06%	327,8	0,06%	337,7	0,05%
(SGAE)	180,0	0,06%	247,2	0,05%	254,6	0,05%	262,3	0,04%	270,1	0,04%
(Gastos Decoración)	5000,0	1,65%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
EBITDA	15044,5	4,98%	75815,4	15,47%	91978,5	17,19%	111529,9	19,09%	133157,2	20,88%
(Amortizaciones)	5194,7	1,72%	6926,3	1,41%	6926,3	1,29%	6926,3	1,19%	5238,8	0,82%
BAII	9849,8	3,26%	68889,1	14,06%	85052,2	15,90%	104603,7	17,91%	127918,4	20,06%
Ingresos Financieros	77,0	0,03%	80,8	0,02%	84,9	0,02%	89,1	0,02%	93,5	0,01%
(Gastos Financieros)	4770,5	1,58%	2587,6	0,53%	2095,4	0,39%	1596,3	0,27%	1099,6	0,17%
Intereses de Deuda	2499,0	0,83%	2142,0	0,44%	1785,0	0,33%	1428,0	0,24%	1071,0	0,17%
Intereses de Leasing	271,5	0,09%	445,6	0,09%	310,4	0,06%	168,3	0,03%	28,6	0,00%
Gastos formalización deuda	2000,0	0,66%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
BAI	5156,3	1,71%	66382,3	13,55%	83041,7	15,52%	103096,5	17,65%	126912,3	19,90%
(Imp. s/ Beneficio)	0,0	0,00%	16595,6	3,39%	20760,4	3,88%	25774,1	4,41%	31728,1	4,98%
RESULTADO EJERCICIO	5156,3	1,71%	49786,7	10,16%	62281,3	11,64%	77322,4	13,24%	95184,3	14,93%

FONDO DE MANIOBRA	2012	2013	2014	2015	2016
	67705,38	114405,08	173453,14	248948,42	342135,05

RATIO	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez	4,11	6,26	8,96	13,29	19,36
Tesorería	0,05	0,05	0,04	0,03	0,02
disponibilidad	3,90	5,96	8,65	12,93	18,95
F.M. Sobre Activo	0,76	0,84	1,27	1,28	1,75
F.M. Sobre Pasivo Corriente	3,11	5,26	7,96	12,29	18,36

	2012	2013	2014	2015	2016
Endeudamiento	0,49	0,33	0,22	0,14	0,08
Autonomía	1,05	2,02	3,61	6,35	10,93
Solvencia	2,05	3,02	4,61	7,35	11,93
Calidad Deuda	0,30	0,35	0,42	0,49	0,57
Gtos. Fros. S/ventas	0,02	0,01	0,0039166	0,0027328	0,0017242
Coste de la Deuda	0,10	0,06	0,07	0,07	0,08
Cobertura Fros.	2,06	26,62	40,59	65,53	116,33

Rentabilidad económica	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,06	2,62	2,24	1,91	1,62
Margen de Ventas	0,03	0,14	0,16	0,18	0,20
Rentabilidad Económica	0,07	0,37	0,36	0,34	0,33

Rentabilidad Financiera	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,06	2,62	2,24	1,91	1,62
Margen de Ventas	0,03	0,14	0,16	0,18	0,20
Apalancamiento Financiero					
Activo total / PN	1,96	1,50	1,28	1,16	1,09
BAI/BAII	0,52	0,96	0,98	0,99	0,99
Efecto Fiscal	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad Financiera	0,04	0,27	0,26	0,25	0,24

	2012	2013	2014	2015	2016		
	FLUJO 1	FLUJO 2	FLUJO 3	FLUJO 4	FLUJO 5		
Años	1	2	3	4	5		
Flujos netos de caja	84.826,34 €	129.731,06 €	188.452,89 €	262.033,34 €	353.154,23 €		
FNC descontado	80.786,99 €	123.553,39 €	179.478,94 €	249.555,56 €	336.337,36 €	Tasa de descuento	1,05
Valor neto actualizado	80.786,99 €	204.340,38 €	383.819,32 €	633.374,89 €	969.712,25 €	Desembolso	-152.207,08 €
VAN	-71.420,09 €	52133,3	231612,24	481167,81	817505,17		
TIR	24%						

PAYBACK 1,8841

ANEXO 4: Resultados previsionales:scenarrio pesimista

TESORERÍA	2012	2013	2014	2015	2016
COBROS	276797,4	280333,2	266601,5	261115,7	264594,3
Cobros por ventas	162797,4	263853,3	288075,1	314520,4	343393,3
Fondos Propios	64000,0				
Financiación Ajena	50000,0				
Existencias iniciales de caja	0,0	16479,9	-21473,6	-53404,6	-78799,0
PAGOS OPERATIVOS	255547,0	299219,2	317910,8	338318,5	359233,6
Compra de Mercaderías	83059,9	134619,0	146977,1	160469,6	175200,7
Sueldo neto trabajadores	47376,0	65063,0	67014,9	69025,4	71096,1
SS Trabajadores	21056,0	32452,6	33426,1	34428,9	35461,8
Retenciones trabajadores	4737,6	9688,4	9979,0	10278,4	10586,8
Sueldo neto gerente	8190,0	11247,6	11585,0	11932,6	12290,6
Cuota Autónomo	2700,0	3708,0	3819,2	3933,8	4051,8
Retenciones Gerente	2940,0	6012,3	6192,7	6378,4	6569,8
Arrendamientos	11376,0	15168,0	15168,0	15168,0	15168,0
Fianza	3200,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retenciones Arrendamiento	2016,0	4032,0	4032,0	4032,0	4032,0
Promoción y Publicidad	3743,4	3855,7	3971,3	4090,5	4213,2
Prima de Seguros	630,0	865,2	891,2	917,9	945,4
Suministros	9000,0	12360,0	12730,8	13112,7	13506,1
Servicio de Profesionales Independientes	810,0	1112,4	1145,8	1180,1	1215,5
Gastos de Primer Establecimiento	4000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización de deuda	0,0	7142,9	7142,9	7142,9	7142,9
Amortización Leasing	2053,6	2654,4	2789,6	2931,8	1521,4
Gastos decoración	5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Productos de Limpieza	300,0	309,0	318,3	327,8	337,7
SGAE	180,0	247,2	254,6	262,3	270,1
Compra Activos	43178,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto Sociedades	0,0	-11318,5	-9527,8	-7294,6	-4376,3
PAGOS FINANCIEROS	4770,5	2587,6	2095,4	1596,3	1099,6
Intereses de Deuda	2499,0	2142,0	1785,0	1428,0	1071,0
Intereses de Leasing	271,5	445,6	310,4	168,3	28,6
Gastos formalización deuda	2000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Neto Ejercicio	16479,9	-21473,6	-53404,6	-78799,0	-95738,8

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros		Euros		Euros		Euros		Euros	
ACTIVO NO CORRIENTE	57550,9	74,51%	50705,5	151,98%	43864,0	-831,94%	37026,9	-99,15%	31881,6	-53,81%
I. Intangible	300,0	0,39%	300,0	0,90%	300,0	-5,69%	300,0	-0,80%	300,0	-0,51%
Aplicaciones Informáticas	300,0	0,39%	300,0	0,90%	300,0	-5,69%	300,0	-0,80%	300,0	-0,51%
I. Material	60829,4	78,75%	60829,4	182,32%	60829,4	-1153,72%	60829,4	-162,89%	60829,4	-102,67%
Maquinaria	14911,4	19,30%	14911,4	44,69%	14911,4	-282,82%	14911,4	-39,93%	14911,4	-25,17%
Utillaje	3000,0	3,88%	3000,0	8,99%	3000,0	-56,90%	3000,0	-8,03%	3000,0	-5,06%
Mobiliario	15918,0	20,61%	15918,0	47,71%	15918,0	-301,91%	15918,0	-42,62%	15918,0	-26,87%
EPI	1000,0	1,29%	1000,0	3,00%	1000,0	-18,97%	1000,0	-2,68%	1000,0	-1,69%
E. Transporte	6000,0	7,77%	6000,0	17,98%	6000,0	-113,80%	6000,0	-16,07%	6000,0	-10,13%
Otro Inm. Material	20000,0	25,89%	20000,0	59,95%	20000,0	-379,33%	20000,0	-53,55%	20000,0	-33,76%
(Amortización acumulada activo)	5194,7	6,73%	12121,0	36,33%	19047,3	-361,26%	25973,5	-69,55%	31212,3	-52,68%
Fianzas a L/P	1616,2	2,09%	1697,0	5,09%	1781,9	-33,80%	1871,0	-5,01%	1964,5	-3,32%
ACTIVO CORRIENTE	19691,1	25,49%	-17341,9	-51,98%	-49136,5	931,94%	-74371,8	199,15%	-91127,7	153,81%
Existencias	1661,2	2,15%	2692,4	8,07%	2939,5	-55,75%	3209,4	-8,59%	3504,0	-5,91%
Gastos Anticipados	1550,0	2,01%	1439,3	4,31%	1328,6	-25,20%	1217,9	-3,26%	1107,2	-1,87%
Bancos	16479,9	21,34%	-21473,6	-64,36%	-53404,6	1012,89%	-78799,0	211,00%	-95738,8	161,60%
TOTAL	77242,1	100,00%	33363,6	100,00%	-5272,5	100,00%	-37344,9	100,00%	-59246,0	100,00%

PN + PASIVO	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros		Euros		Euros		Euros		Euros	
NETO PATRIMONIAL	5386,0	6,97%	-28569,3	-85,63%	-57152,8	1083,98%	-79036,6	211,64%	-92165,6	155,56%
Capital Social	64000,0	82,86%	64000,0	191,83%	64000,0	-1213,85%	64000,0	-171,38%	64000,0	-108,02%
Aportaciones Socios	6000,0	7,77%	6000,0	17,98%	6000,0	-113,80%	6000,0	-16,07%	6000,0	-10,13%
Reserva legal		0,00%		0,00%	-3395,5	64,40%	-6253,9	16,75%	-8442,3	14,25%
Remanente		0,00%		0,00%		0,00%	-120898,9	323,74%	-140594,3	237,31%
Rdo negativo de ejercicios anteriores	0,0	0,00%	-64614,0	-193,67%	-95173,8	1805,11%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Rdo. Ejercicio	-64614,0	-83,65%	-33955,4	-101,77%	-28583,5	542,13%	-21883,8	58,60%	-13129,0	22,16%
PASIVO NO CORRIENTE	50100,0	64,86%	40167,5	120,39%	30092,9	-570,75%	21428,6	-57,38%	14285,7	-24,11%
Deudas a L/p con entidades de crédito	42857,1	55,48%	35714,3	107,05%	28571,4	-541,90%	21428,6	-57,38%	14285,7	-24,11%
Acreedores por Af L/P	7242,8	9,38%	4453,2	13,35%	1521,4	-28,86%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
PASIVO CORRIENTE	21756,1	28,17%	21765,4	65,24%	21787,5	-413,23%	20263,1	-54,26%	18633,8	-31,45%
Deudas a c/p con entidades de crédito	7142,9	9,25%	7142,9	21,41%	7142,9	-135,47%	7142,9	-19,13%	7142,9	-12,06%
Acreedores AF c/p	2654,4	3,44%	2789,6	8,36%	2931,8	-55,61%	1521,4	-4,07%	0,0	0,00%
HP acreedora retenciones trabajadores	2368,8	3,07%	2439,9	7,31%	2513,1	-47,66%	2588,5	-6,93%	2666,1	-4,50%
HP acreedora retenciones gerente	1470,0	1,90%	1514,1	4,54%	1559,5	-29,58%	1606,3	-4,30%	1654,5	-2,79%
HP acreedora retenciones alquiler	1008,0	1,30%	1008,0	3,02%	1008,0	-19,12%	1008,0	-2,70%	1008,0	-1,70%
Organismos de la SS, acreedores	2632,0	3,41%	2711,0	8,13%	2792,3	-52,96%	2876,1	-7,70%	2962,3	-5,00%
Acreedores por prestación de servicios (carencia alquiler)	4480,0	5,80%	4160,0	12,47%	3840,0	-72,83%	3520,0	-9,43%	3200,0	-5,40%
TOTAL	77242,1	100,00%	33363,6	100,00%	-5272,5	100,00%	-37344,9	100,00%	-59246,0	100,00%

CUENTA RESULTADOS	2012		2013		2014		2015		2016	
	Euros		Euros		Euros		Euros		Euros	
Ventas	162797,4	100,00%	263853,3	100,00%	288075,1	100,00%	314520,4	100,00%	343393,3	100,00%
(Coste de Ventas)	81398,7	50,00%	133587,9	50,63%	146729,9	50,93%	160199,7	50,93%	174906,1	50,93%
MARGEN BRUTO	81398,7	50,00%	130265,5	49,37%	141345,2	49,07%	154320,6	49,07%	168487,3	49,07%
(Coste de Personal)	93470,4	57,42%	128366,0	48,65%	132217,0	45,90%	136183,5	43,30%	140269,0	40,85%
Sueldo trabajadores	59220,0	36,38%	81328,8	30,82%	83768,7	29,08%	86281,7	27,43%	88870,2	25,88%
S.S Trabajadores	18950,4	11,64%	26025,2	9,86%	26806,0	9,31%	27610,2	8,78%	28438,5	8,28%
Sueldo gerente	12600,0	7,74%	17304,0	6,56%	17823,1	6,19%	18357,8	5,84%	18908,5	5,51%
Cuota Autonomo	2700,0	1,66%	3708,0	1,41%	3819,2	1,33%	3933,8	1,25%	4051,8	1,18%
(Arrendamientos)	18990,7	11,67%	18990,7	7,20%	18990,7	6,59%	18990,7	6,04%	18990,7	5,53%
Arrendamientos y cánones (incluye carencia)	18880,0	11,60%	18880,0	7,16%	18880,0	6,55%	18880,0	6,00%	18880,0	5,50%
Gastos anticipados: fianza Imputada a Rdos.	110,7	0,07%	110,7	0,04%	110,7	0,04%	110,7	0,04%	110,7	0,03%
(Gastos 1er Establecimiento)	4000,0	2,46%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
(Suministros)	9000,0	5,53%	12360,0	4,68%	12730,8	4,42%	13112,7	4,17%	13506,1	3,93%
(Prima de Seguro)	630,0	0,39%	865,2	0,33%	891,2	0,31%	917,9	0,29%	945,4	0,28%
(Publicidad y RR.PP)	3743,4	2,30%	3855,7	1,46%	3971,3	1,38%	4090,5	1,30%	4213,2	1,23%
(Gestoría)	810,0	0,50%	1112,4	0,42%	1145,8	0,40%	1180,1	0,38%	1215,5	0,35%
(Otros Productos de Limpieza)	300,0	0,18%	309,0	0,12%	318,3	0,11%	327,8	0,10%	337,7	0,10%
(SGAE)	180,0	0,11%	247,2	0,09%	254,6	0,09%	262,3	0,08%	270,1	0,08%
(Gastos Decoración)	5000,0	3,07%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
EBITDA	-54725,8	-33,62%	-35840,7	-13,58%	-29174,5	-10,13%	-20744,9	-6,60%	-11260,5	-3,28%
(Amortizaciones)	5194,7	3,19%	6926,3	2,63%	6926,3	2,40%	6926,3	2,20%	5238,8	1,53%
BAII	-59920,5	-36,81%	-42767,0	-16,21%	-36100,8	-12,53%	-27671,2	-8,80%	-16499,3	-4,80%
Ingresos Financieros	77,0	0,05%	80,8	0,03%	84,9	0,03%	89,1	0,03%	93,5	0,03%
(Gastos Financieros)	4770,5	2,93%	2587,6	0,98%	2095,4	0,73%	1596,3	0,51%	1099,6	0,32%
Intereses de Deuda	2499,0	1,54%	2142,0	0,81%	1785,0	0,62%	1428,0	0,45%	1071,0	0,31%
Intereses de Leasing	271,5	0,17%	445,6	0,17%	310,4	0,11%	168,3	0,05%	28,6	0,01%
Gastos formalización deuda	2000,0	1,23%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
BAI	-64614,0	-39,69%	-45273,8	-17,16%	-38111,3	-13,23%	-29178,3	-9,28%	-17505,3	-5,10%
(Imp. s/ Beneficio)	0,0	0,00%	-11318,5	-4,29%	-9527,8	-3,31%	-7294,6	-2,32%	-4376,3	-1,27%
RESULTADO EJERCICIO	-64614,0	-39,69%	-33955,4	-12,87%	-28583,5	-9,92%	-21883,8	-6,96%	-13129,0	-3,82%

FONDO DE MANIOBRA	2012	2013	2014	2015	2016
	-2064,93	-39107,32	-70924	-94634,85	-109761,47

RATIO	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez	0,91	-0,80	-2,26	-3,67	-4,89
Tesorería	0,19	-0,19	-0,08	-0,06	-0,05
disponibilidad	0,76	-0,99	-2,45	-3,89	-5,14
F.M. Sobre Activo	-0,10	2,26	4,09	1,93	2,23
F.M. Sobre Pasivo Corriente	-0,09	-1,80	-3,26	-4,67	-5,89

	2012	2013	2014	2015	2016
Endeudamiento	0,93	1,86	-9,84	-1,12	-0,56
Autonomía	0,07	-0,46	-1,10	-1,90	-2,80
Solvencia	1,07	0,54	-0,10	-0,90	-1,80
Calidad Deuda	0,30	0,35	0,42	0,49	0,57
Gtos. Fros. S/ventas	0,03	0,01	0,0072737	0,0050752	0,0032021
Coste de la Deuda	0,10	0,06	0,07	0,07	0,08
Cobertura Fros.	-12,56	-16,53	-17,23	-17,34	-15,00

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,11	7,91	-54,64	-8,42	-5,80
Margen de Ventas	-0,37	-0,16	-0,13	-0,09	-0,05
Rentabilidad Económica	-0,78	-1,28	6,85	0,74	0,28

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación del Activo	2,11	7,91	-54,64	-8,42	-5,80
Margen de Ventas	-0,37	-0,16	-0,13	-0,09	-0,05
Apalancamiento Financiero					
Activo total / PN	14,34	-1,17	0,09	0,47	0,64
BAI/BAII	1,08	1,06	1,06	1,05	1,06
Efecto Fiscal	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad Financiera	-0,84	-1,02	5,42	0,59	0,22

	2012	2013	2014	2015	2016		
	FLUJO 1	FLUJO 2	FLUJO 3	FLUJO 4	FLUJO 5		
años	1	2	3	4	5		
Flujos netos de caja	16.479,91 €	-21.473,59 €	-53.404,65 €	-78.799,02 €	-95.738,85 €		
FNC descontado	15.695,15 €	-20.451,04 €	-50.861,57 €	-75.046,69 €	-91.179,86 €	Tasa de descuento	1,05
Valor neto actualizado	15.695,15 €	-4.755,89 €	-55.617,46 €	-130.664,15 €	-221.844,00 €	Desembolso	-82.436,76 €
VAN	-66.741,61 €	-87192,65	-138054,22	-213100,91	-304280,77		
TIR	Negativa. No es rentable						

PAYBACK 5,25

ANEXO 5: Amortización del préstamo

	Año	Cuota	Intereses	Amort. Capital	Capital Pendiente
	0				50.000 €
2012	1	2499,00	2499,00	0,00	50.000 €
2013	2	9284,86	2142,00	7142,86	42.857,14 €
2014	3	8927,86	1785,00	7142,86	35.714,29 €
2015	4	8570,86	1428,00	7142,86	28.571,43 €
2016	5	8213,86	1071,00	7142,86	21.428,57 €
2017	6	7856,86	714,00	7142,86	14.285,71 €
2018	7	7499,86	357,00	7142,86	7.142,86 €
2019	8	7142,86	0,00	7142,86	0,00 €

ANEXO 6: Leyes aplicables

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, 10 de noviembre de 1995, núm.269.

Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. Boletín Oficial del Estado, 13 de diciembre de 2003, núm. 298

Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales. Boletín Oficial del Estado, 31 de enero de 2004, núm. 27

Real Decreto 773/1997, de 30 de mayo, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual. Boletín Oficial del Estado, 12 de junio de 1997, núm.140.

Real Decreto 487/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas que entrañe riesgos, en particular dorsolumbares, para los trabajadores Boletín Oficial del Estado, 23 de abril de 1997, núm. 97.

Real Decreto 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo. Boletín Oficial del Estado, 23 de abril de 1997, núm. 97.

Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Boletín Oficial del Estado, 23 de abril de 1997, núm. 97.

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. Boletín Oficial del Estado, 31 de enero de 1997, núm. 27

Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Boletín Oficial del Estado, 3 de diciembre de 2003, núm.289

Ley 11/2003, de 10 de abril, de la Generalitat, sobre el Estatuto de las Personas con Discapacidad. Boletín Oficial del Estado, 22 de mayo de 2003, núm.122

Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado, 27 de diciembre de 2005, núm.309

Ley 4/2005, de 17 de junio, de la Generalitat, de Salud Pública de la Comunidad Valenciana Boletín Oficial del Estado, 14 de julio de 2005, núm.167

Ley 3/2003, de 6 de febrero, de la Generalitat, de Ordenación Sanitaria de la Comunidad Valenciana. Boletín Oficial del Estado, 5 de marzo de 2003, núm.55

Real Decreto 865/2003, de 4 de julio, por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y control de la legionelosis. Boletín Oficial del Estado, 18 de julio de 2003, núm.171.

Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de Plan de empresa para un negocio de nueva creación de Comidas para llevar comidas preparadas. Boletín Oficial del Estado, 12 de enero de 2001, núm.11

Real Decreto 1712/1991, de 29 de noviembre, sobre Registro General Sanitario de Alimentos. Boletín Oficial del Estado, 4 de diciembre de 1991, núm.290

Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios. Boletín Oficial del Estado, 27 de mayo de 2006, núm.126.

Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales

decretos en materia sanitarias para su adaptación a la Ley 17/2009. Boletín Oficial del Estado, 19 de febrero de 2010, núm.44.

