

T.F.C.

PLAN DE EMPRESA DE CADENA DE  
RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA  
Y SALUDABLE EN VALENCIA



Valencia, noviembre 2013

Pablo Cartagena Benítez

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

F.A.D.E.



## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	<b>10</b>
<b>1.3. OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA</b>	<b>19</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES</b>	<b>20</b>
<b>ENTORNO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. MACROENTORNO (PESTEL)</b>	<b>27</b>
<b>3.2. MICROENTORNO. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.</b>	<b>37</b>
<b>3.3. COMPETENCIA DIRECTA</b>	<b>41</b>
<b>3.4. DAFO</b>	<b>45</b>
<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. LOCALIZACIÓN</b>	<b>53</b>
<b>4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA</b>	<b>55</b>
• BARRA .....	55
• COMEDOR .....	55
• COCINA .....	56
• ALMACÉN .....	57
• BAÑOS .....	57
<b>4.3. OPERACIONES Y PROCESOS</b>	<b>58</b>
• OPERACIONES Y PROCESOS DE GESTIÓN .....	58
• OPERACIONES Y PROCESOS OPERATIVOS .....	59
<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1. FORMA JURÍDICO/FISCAL ELEGIDA</b>	<b>63</b>
<b>5.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>65</b>
<b>5.3. ORGANIGRAMA</b>	<b>68</b>
<b>5.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA</b>	<b>69</b>
• MISIÓN .....	69
• VISIÓN .....	70
• VALORES DE LA EMPRESA .....	71

<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>75</b>
• SEGMENTACIÓN.....	75
• PÚBLICO OBJETIVO .....	77
<b>6.2. ANÁLISIS DEL BIEN O SERVICIO</b>	<b>78</b>
<b>6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO LA COMUNICACIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN</b>	<b>80</b>
• PRECIO.....	80
• COMUNICACIÓN .....	84
• DISTRIBUCIÓN .....	86
<b>6.4. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO</b>	<b>87</b>
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>89</b>
<b>71. BALANCES PREVISIONALES</b>	<b>91</b>
<b>72. ANÁLISIS DE LAS C. RESULTADOS</b>	<b>93</b>
• VENTAS .....	95
• RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS .....	97
• COMPRAS .....	98
• GASTOS GENERALES .....	99
• GASTOS DE PERSONAL.....	100
• DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO.....	100
• GASTOS FINANCIEROS .....	101
<b>73. ANÁLISIS DE RATIOS</b>	<b>102</b>
• RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	102
• RATIOS DE RENTABILIDAD .....	104
<b>7.4. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN;TIR</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO 1: BALANCES DE SITUACIÓN Y CUENTAS DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL DE LOS TRES PRIMEROS EJERCICIOS</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO 2: BALANCES DE SITUACIÓN Y CUENTAS DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL DE LOS TRES PRIMEROS EJERCICIOS (ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA)</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO 3: DISTRIBUCIÓN DE LAS MENSUALES DEL SEGUNDO Y TERCER EJERCICIO (ESCENARIO REALISTA)</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO 4: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>	<b>128</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Ingresos y pagos por turismo por indicador y periodo .....	20
Tabla 2: Cifra de ventas de franquicias y evolución por sectores.....	22
Tabla 3: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	37
Tabla 4: Margen del producto de la competencia.....	82
Tabla 5: Margen del producto de la competencia.....	83
Tabla 6: Balance de situación previsional del primer ejercicio .....	92
Tabla 7: Cuenta de pérdidas y ganancias del primer ejercicio .....	94
Tabla 8: Estimación de las ventas por línea de negocio .....	96
Tabla 9: Parámetros del préstamo solicitado .....	97
Tabla 10: Cuadro de amortización del préstamo solicitado.....	98
Tabla 11: Gastos Generales del primer ejercicio.....	99
Tabla 12: Gastos de personal del primer ejercicio .....	100
Tabla 13: Amortización del inmovilizado .....	101
Tabla 14: Cash Flow del primer ejercicio .....	101
Tabla 15: Ratios de situación financiera.....	102
Tabla 16: Ratios de rentabilidad.....	104
Tabla 17: Calculo del VAN y el TIR .....	107
Tabla 18: Balance de situación de los 3 primeros ejercicios .....	120
Tabla 19: Cuenta de pérdidas y ganancias de los 3 primeros ejercicios .....	121
Tabla 20: Balance de situación (escenario pesimista) .....	122
Tabla 21: Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario pesimista) .....	123
Tabla 22: Balance de situación (escenario optimista) .....	124
Tabla 23: Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario optimista) .....	125
Tabla 24: Ventas mensuales previstas del segundo ejercicio .....	126
Tabla 25: Ventas mensuales previstas del segundo ejercicio .....	127
Tabla 26: Cuadro de amortización del préstamo.....	129

### Índice de gráficas

Gráfica 1.: Nº de establecimientos franquiciados y facturación .....	21
Gráfica 2.: Cifra de las 5.000 empresas españolas con mayor facturación.....	21
Gráfica 3.: PIB trimestral de España a precios de mercado .....	29
Gráfica 4.: Tasa anual del total de ocupados en España según la EPA .....	29
Gráfica 5.: Evolución anual del IPC .....	30
Gráfica 6.: Pirámide población en España .....	32
Gráfica 7.: Distribución de los establecimientos de comida rápida por tipo.....	38
Gráfica8.: Evolución de los tipos de interés.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 9.: Evolución del crédito en España.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 10.: Organigrama del funcionamiento del centro de trabajo .....	68

### Índice de fotos

Foto 1.: Fachada del local de implantación – Fuente: Google Street View .....	54
Foto 2.: Situación del local – Fuente: Google Maps .....	54

---

Capítulo 1

---

# INTRODUCCIÓN

---

1.1. RESUMEN .....	9
1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	14

---





# 1.- INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. Resumen

La convergencia hacia una sociedad en la que la importancia de los parámetros individuales y colectivos de esfuerzo y productividad cobran cada vez más importancia, hacen del tiempo un bien escaso que intentamos optimizar al máximo. En esa línea, la distribución de las actividades a lo largo del tiempo penalizan exponencialmente las que a priori no aportan un beneficio personal directo, sea económico o no.

La alimentación es una de las áreas donde, pese al interés creciente por mantener una buena salud, dedicamos menos esfuerzos a su cuidado, sacrificando su calidad en pro de un ahorro de tiempo. Tanto en el entorno laboral como en el ocio proliferan cadenas de restauración de comida rápida con un número de clientes que experimenta un rápido crecimiento, que no disminuye ni aun sabiendo que el aporte de ese tipo de productos es negativo en términos de salud.

Teniendo en cuenta los dos parámetros expuestos, (rapidez y salubridad), observamos que las cadenas de comida rápida potencian el primero penalizando el segundo parámetro, los restaurantes tradicionales actúan a la inversa, y mientras tanto, el espacio estratégico donde se potencien ambos parámetros queda prácticamente libre.

Es ahí donde pretende ubicarse la empresa objeto de este desarrollo: cadena de restauración de comida rápida y equilibrada tanto para consumir en el local como para llevar, completando la oferta con actividades gratuitas relacionadas con la visión del negocio (charlas de nutricionistas, preparadores físicos, talleres thermomix...)

En el presente proyecto se va a desarrollar el plan de empresa de este negocio con el objetivo de evaluar su viabilidad, y en el caso de obtener unos resultados óptimos, estudiar la posibilidad de implantar la empresa.

## **1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas**

La motivación principal para la realización de este trabajo final de carrera es la del autoempleo. Como veremos en capítulos posteriores, la fórmula de la franquicia está resistiendo e incluso evolucionando de forma positiva durante estos últimos años de recesión. Dentro de los sectores donde las franquicias arrojan resultados positivos, el de la hostelería se encuentra entre los 3 primeros, siendo además el que mayor estabilidad presenta.

En segundo lugar, dentro de este sector, la comida rápida presenta un rápido crecimiento a pesar de la opinión generalizada sobre la poca salubridad de ese tipo de alimentación.

Por último, poseo una experiencia laboral cercana a los 10 años en este sector, pudiendo aportar conocimientos prácticos al desarrollo del trabajo.

Para la correcta consecución del proyecto, vamos a aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante los estudios de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Estas asignaturas, además de proporcionar la metodología necesaria para el desarrollo del proyecto, tanto en su conjunto como en sus diferentes apartados, son esenciales para realizar una evaluación económica correcta del proyecto, imprescindible a la hora de llevar a cabo la decisión más importante del mismo: llevarlo a la práctica.

A continuación se detallan todas aquellas asignaturas relacionadas con cada uno de los capítulos del proyecto junto con su justificación.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: Entorno
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales Economía española y regional Economía española y mundial Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	El análisis del entorno requiere de conocimientos tanto globales como regionales de los distintos sectores económicos. Estas escalas de magnitud generan sinergias entre sí determinantes a la hora de evaluar el negocio dentro de su sector y su entorno, y son estas asignaturas las que proporcionan la información y la metodología para llevar a cabo este análisis.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Distribución en planta Dirección de producción y logística Gestión de calidad
Breve justificación	Elegir un buen emplazamiento requiere la realización de un estudio de mercado para planificar los distintos escenarios con respecto a la demanda, y un análisis de los procesos para que estos puedan desarrollarse de manera óptima dentro de cada uno de los emplazamientos seleccionados. Además, es fundamental establecer procedimientos que aseguren la calidad total para introducirse en un mercado donde muchas empresas gozan de economías de escala que bloquean la entrada de nuevos competidores que opten a una diferenciación en precios.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: Organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Gestión fiscal en la empresa Dirección de recursos humanos Legislación laboral y de la empresa Derecho de la empresa Gestión de los sistemas de información Dirección de producción y logística
Breve justificación	<p>Uno de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de determinar la forma jurídica de la empresa es la carga impositiva de cada una de las alternativas, analizadas en la primera de las asignaturas.</p> <p>Por otro lado, la segunda y la tercera asignatura nos proporcionan los conocimientos necesarios para gestionar la contratación, desde la definición de los puestos de trabajo, hasta la gestión de todos los requisitos legales necesarios hasta la finalización de la relación laboral.</p> <p>Por último, es imprescindible optimizar esos puestos, siendo fundamental el sistema de información que se implemente, y determinar el número de personas y turnos de trabajo en función de la demanda con la ayuda de las herramientas trabajadas en la asignatura Dirección de Producción y Logística.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6: Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	<p>El análisis del producto y del servicio objeto de este trabajo, la posición de la empresa con respecto a su entorno, el análisis de la competencia, la elección del público objetivo y la política de comunicación y distribución determinarán el éxito o fracaso del negocio.</p> <p>Ambas asignaturas aportan la metodología necesaria para este fin, siendo materias en las que abundan los casos prácticos, que aportan una visión real de la forma en la que pueden aplicarse los conocimientos adquiridos.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7: Plan financiero
Asignaturas relacionadas	Dirección financiera Contabilidad financiera Contabilidad analítica Contabilidad general y analítica Contabilidad de sociedades Gestión fiscal en la empresa
Breve justificación	<p>La creación de una empresa conlleva necesariamente la evaluación en términos económicos de una inversión y el análisis de la financiación, ambos aspectos desarrollados en la primera de las asignaturas.</p> <p>La utilidad de ese análisis mermaría drásticamente si no se establecen los elementos de control necesarios para concretar la situación contable en la que se encuentra la empresa en cada momento, y los movimientos que conducen a su resultado.</p>

	<p>Si además no nos ceñimos únicamente a la contabilidad requerida por los órganos competentes, sino que profundizamos en la contabilidad de costes y el análisis financiero, dispondremos de toda la información necesaria para optimizar la toma de decisiones.</p> <p>Por último, la asignatura Gestión Fiscal en la Empresa nos ha proporcionado los conocimientos necesarios para realizar cuantos ajustes sean necesarios antes de liquidar los impuestos que procedan, y tramitar los mismos.</p>
--	--

### 1.3. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de este trabajo final de carrera son los siguientes:

- Analizar la situación del sector de la hostelería, tanto a nivel nacional como regional para llegar a comprender las posibilidades de ocupar y prosperar en el nicho de mercado que describiremos posteriormente.
- Estudiar la situación de la competencia dentro del sector y en especial dentro del contexto de los últimos años para ver su resistencia frente a situaciones económicas adversas.
- Elaborar el plan estratégico que nos permita introducirnos en el mercado con la mayor seguridad posible.
- Describir de qué manera se va a organizar internamente la empresa, desde la distribución de la misma dentro de cada uno de los locales, hasta la organización de los recursos humanos.
- Evaluar en términos económicos cuales van a ser los resultados de la empresa, y concluir a partir de este estudio acerca de su viabilidad.

En definitiva, lo que se pretende con este trabajo es describir y evaluar todos los factores necesarios para concluir acerca de la viabilidad del negocio propuesto.





---

Capítulo 2

---

# ANTECEDENTES

---

<b>2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>20</b>

---



## 2.- ANTECEDENTES

---

### 2.1. Motivación. La idea

En primer lugar, el desarrollo del proyecto se ve impulsado por la posibilidad de poder ofrecer un producto tan tradicional en la mayor parte de los hogares, pero tan escaso en variedad en el sector de la hostelería. Una extensa carta de ensaladas, muchas de ellas compuestas en parte o en su totalidad por fruta fresca, zumos, entrepanes de grano integral con embutido de pavo o queso fresco son solo algunos ejemplos de elementos que pueden antojarse muy sabrosos, incluso exquisitos, pero difíciles de encontrar en un local de hostelería, mucho menos de comida rápida, y todo ello a pesar del bajo coste de la materia prima (con las correspondientes reservas al ser perecederos).

En segundo lugar, la idea de comida saludable se asocia en muchos casos a productos poco apetecibles cuando sin embargo se pueden conseguir recetas que requieren unos procesos de elaboración razonables con resultados en términos de sabor del mismo nivel que los obtenidos con otro tipo de recetas. Nuestra voluntad es asentar y pulir esos procesos con la finalidad de incrementar el número de unidades de negocio una vez optimizados los procesos.

Por último, esta optimización debe proporcionar unos costes similares a los de otros restaurantes de comida rápida, rompiendo el vínculo entre alimentación saludable y precios elevados. En este aspecto, debemos hacer percibir al consumidor que existe la posibilidad de adquirir productos saludables en un establecimiento de comida rápida sin necesidad de contraprestaciones económicas elevadas, en muchas ocasiones incrementadas exclusivamente por el segmento en el que se engloba el establecimiento que lo ofrece.

## 2.2. Antecedentes

A la hora de plantear una iniciativa empresarial, es inevitable mencionar la situación de crisis económica en la que nos encontramos desde hace varios años. Resulta evidente que, aunque pudiéramos haber dejado atrás los peores momentos de la recesión, seguimos sin disfrutar de la situación idónea para iniciar un nuevo negocio, con lo que la elección del sector de actividad resulta extremadamente importante para minimizar el riesgo.

El turismo en España, con las salvedades de algunos subsectores y los procesos de ajuste (oferta geográfica, precios, servicios, etcétera) propios de periodos inestables, ha sabido mantener cifras razonablemente favorables con respecto a otros sectores en España.

Tabla 1: Ingresos y pagos por turismo por indicador y periodo

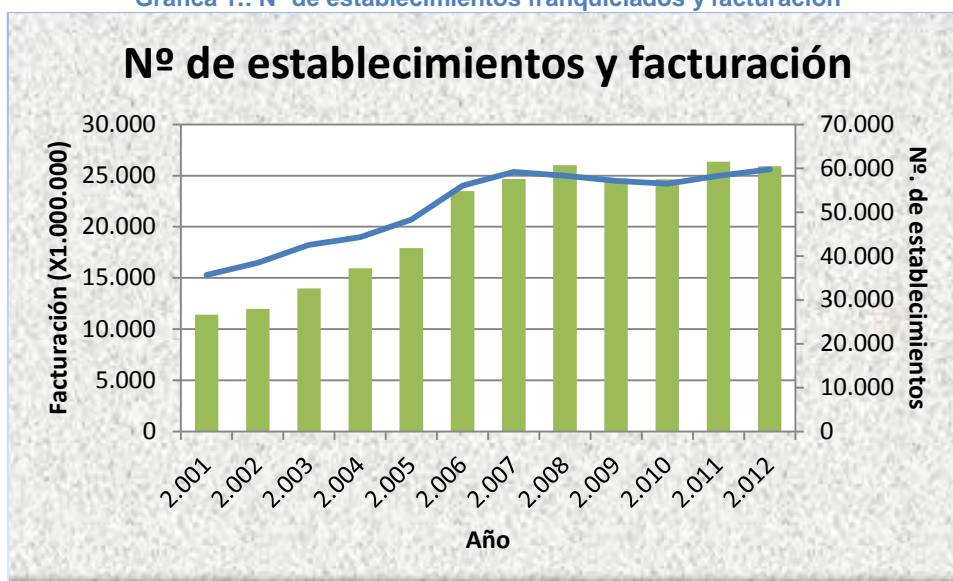
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos	40715	42170,5	41901	38125	39621	43026	43521
Pagos	13265,7	14360,4	13834	12086	12663	12349	11911
Saldo	27449,3	27810,1	28067	26039	26958	30677	31610

Fuente: INE 2013

La innovación es el denominador común de gran parte de las empresas que están superando una situación económica desfavorable, e incluso mejorando durante su transcurso. No obstante, ese mismo factor implica un riesgo relativamente elevado: un proyecto absolutamente innovador no garantiza el éxito.

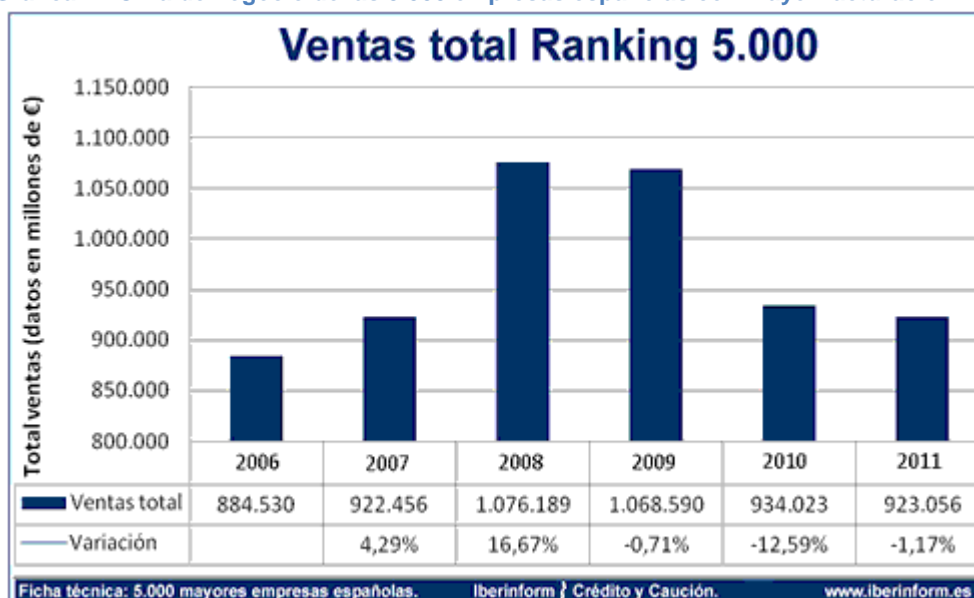
No obstante, el hecho de desarrollar y optimizar ciertos procedimientos es fundamental a la hora de implementar las herramientas de control que garanticen el éxito. Esta optimización es propia de las unidades de negocio bajo el sistema de franquicias, que en términos generales han demostrado ser mucho más resistentes que las empresas tradicionales a los periodos caracterizados por el descenso de la demanda, como el que acontece en estos momentos en España.

Gráfica 1.: Nº de establecimientos franquiciados y facturación



Fuente: Informe de la AEF 2012

Gráfica 2.: Cifra de negocio de las 5.000 empresas españolas con mayor facturación



Fuente: Crédito y Caución 2012

De mantener el criterio de la franquicia como modelo a la hora de establecer la primera unidad de negocio desarrollado en el plan de empresa que nos ocupa, podemos observar cual es la situación del sector hostelero, en el que se encuadra este negocio, con respecto al resto de sectores.

**Tabla 2: Cifra de ventas de franquicias y evolución por sectores**

Fuente: Informe AEF 2012	2.012 (X1.000 €)	%	2.011(X1.000 €)	%	2.010(X1.000 €)
Alimentación	8.607.205	2%	8.472.234	26%	6.710.880
Hostelería	5.492.831	5%	5.225.529	5%	4.975.642
Moda	2.123.822	1%	2.093.072	4%	2.017.937
Agencias de viajes	1.413.858	-11%	1.587.286	-3%	1.637.116
Servicios/Transportes	1.313.593	-9%	1.449.266	-8%	1.572.657
Mobiliario-Colchonerías	1.194.120	-10%	1.320.870	-5%	1.384.378
Belleza-estética	806.254	0%	810.281	-10%	897.129
Informática-Imprenta	680.837	32%	514.339	9%	472.890
Deportes	606.912	1%	600.257	2%	586.105
Servicios/Automóviles	596.064	-6%	632.889	-3%	655.143
Tiendas especializadas	558.684	-23%	721.943	2%	709.523
Centros de salud	441.088	6%	415.994	9%	383.292
Óptica	302.273	-3%	311.412	2%	306.304
Enseñanza-Formación	273.608	3%	265.895	-2%	272.299
Dietética-Parafarmacia	192.781	-22%	246.321	-24%	325.984
Oficina/Papelería/Librería	186.886	-20%	234.935	2%	230.770
Agencias inmobiliarias	185.765	-6%	198.554	-17%	238.957
Tintorerías	150.558	-13%	173.647	1%	172.452
Servicios/Asesoría	150.198	1%	149.371	2%	146.804
Joyería / Bisutería	125.396	14%	109.786	39%	78.700
Servicios/Varios	115.137	-64%	318.576	2%	312.799
Fotografía	101.248	-9%	110.910	-7%	119.239
Centros de ocio	99.939	19%	84.223	3%	81.685
Panadería/Pastelería	97.383	-2%	99.127	14%	86.694
Servicios/Financieros	52.214	-64%	145.602	-30%	208.209
Energías renovables	36.884	21%	30.582	-6%	32.580
Administración fincas	10.027	68%	5.984	44%	4.154
Servicios/Limpieza	21.562	-6%	22.953	-26%	31.163
<b>Total</b>	<b>25.937.127</b>	<b>-2%</b>	<b>26.351.838</b>	<b>7%</b>	<b>24.651.485</b>

Fuente: Informe de la AEF 2012

Atendiendo a criterios de facturación (a mayor facturación, mayor facilidad para obtener una cuota de mercado sostenible) y de estabilidad (son preferibles aquellos sectores con tendencias positivas y estables) observamos que alimentación, hostelería y moda son los sectores más atractivos.

El informe: “Situación actual de la franquicia en España” de 2012 de Tormo Asociados, destaca el sector de la hostelería como uno de los de mayor proyección en los próximos años, concretando que *“la tendencia es que seguirán incorporándose nuevas empresas de hostelería en el ámbito de la franquicia, poniendo especial énfasis tanto en ubicaciones como en la gestión de los locales y focalizándose principalmente en fast food, temáticos, y en otros modelos de ticket medio bajo.”*

Además de los indicadores favorables que apuntan hacia este sector, también representa el único en el que el promotor posee cierta experiencia (que se expondrá más adelante) y que, aunque no siendo indispensable al tratarse de una franquicia, sí es un factor que contribuirá a la buena gestión de la unidad de negocio.





---

Capítulo 3

---

# ENTORNO

---

<b>3.1. MACROENTORNO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. MICROENTORNO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3. COMPETENCIA DIRECTA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4. DAFO.....</b>	<b>45</b>

---



## 3.- ENTORNO

### 3.1. Macroentorno (PESTEL)

El análisis Pestel es la herramienta que nos permite describir el entorno en el que se desarrollará cierta empresa a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Políticos**

Durante los últimos años, y con el objetivo de frenar e incluso reducir las cifras de desempleo en España, son varios los incentivos que se han puesto en marcha y que benefician las nuevas iniciativas empresariales. Los contratos indefinidos bonificados de apoyo a los emprendedores, los contratos con derecho a reducción de cuotas, que representan un incentivo a la contratación, o los contratos bonificados son algunos de los ejemplos que muestran este interés político por el fomento de la contratación.

En esta línea, las políticas relacionadas con la creación de empresas van orientadas a la simplificación de los trámites necesarios tanto en su creación como en la apertura de establecimientos, reduciendo su complejidad y acortando los plazos. Buena muestra de esta intencionalidad es la “Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”, de donde destacamos entre otras:

- La aparición de un nuevo tipo de Sociedad Limitada (de Formación Sucesiva) donde no se requiere un capital mínimo.
- Los acuerdos extrajudiciales de pago ofrecen mecanismos de negociación extrajudicial de pagos al emprendedor que no pueda hacer frente a estos en un momento dado.

- Los puntos de atención al emprendedor facilitan y agilizan la creación de empresas unificando todos los organismos intervinientes en una sola ventanilla.
- A partir del 1 de enero de 2014, puede aplicarse el criterio de caja a la hora de liquidar el IVA siempre y cuando los ingresos del ejercicio anterior no superen los 2.000.000 euros, evitando ingresar el impuesto antes del cobro de las facturas.
- Aparece una nueva deducción por inversión de beneficios para las empresas de reducida dimensión.
- Reducción por tramos en las cuotas de autónomo.

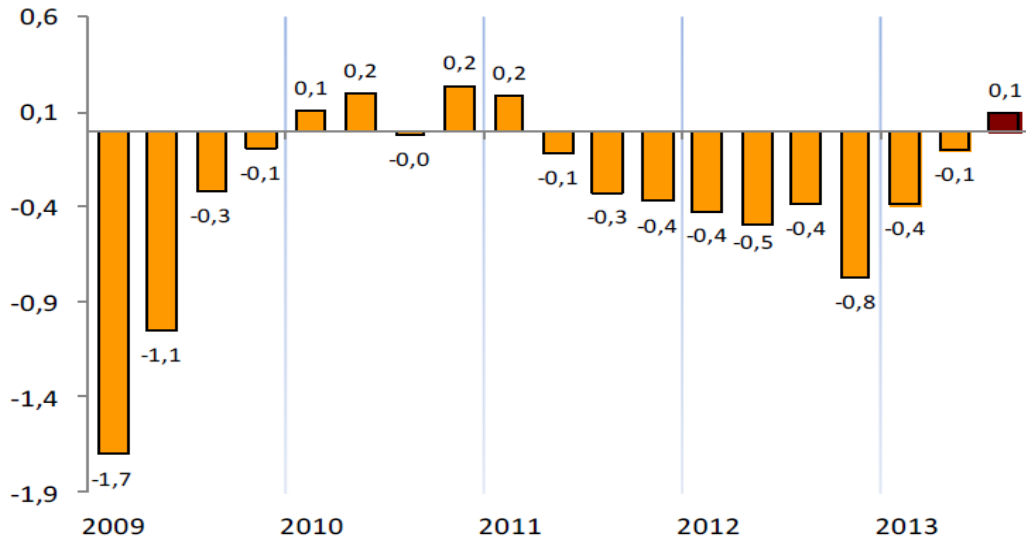
En definitiva, España presenta unas condiciones políticas óptimas para iniciar un proyecto empresarial, incrementándose las políticas encaminadas a la creación y crecimiento de empresas.

- Económicos

El escenario económico actual en España no es demasiado halagüeño, habiéndose confirmado recientemente la salida de España de la recesión tras un trimestre de crecimiento.

Gráfica 3.: PIB trimestral de España a precios de mercado

**Producto Interior Bruto**  
**Tasas trimestrales**

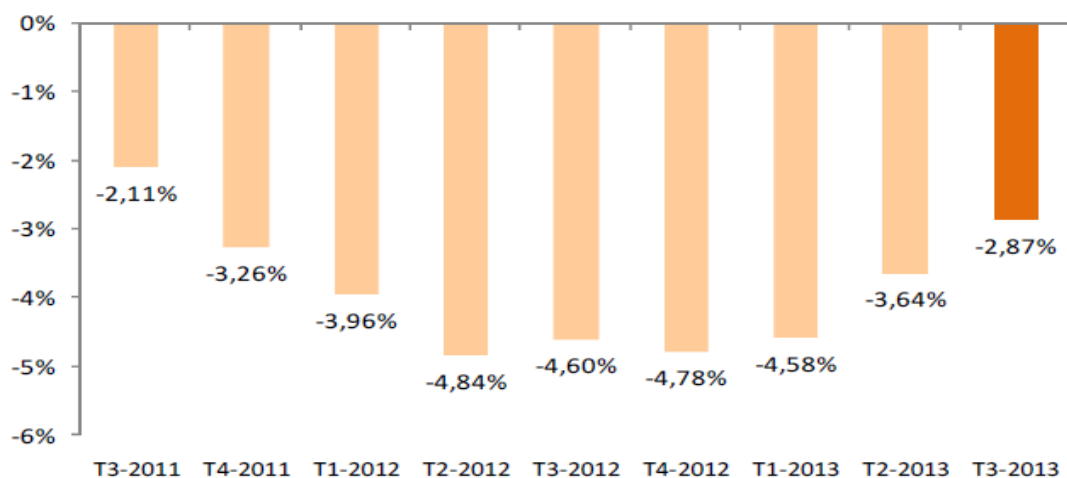


Fuente: INE 2013

Pese a esta última cifra positiva y a la vista de la gráfica anterior, no estamos en situación de afirmar que la situación económica acompaña.

Por otro lado, el empleo en España ha sufrido un retroceso importante en los últimos años, con leves signos de cambio de tendencia en los últimos trimestres.

Gráfica 4.: Tasa anual del total de ocupados en España según la EPA  
**Evolución del total de ocupados, en tasa anual**

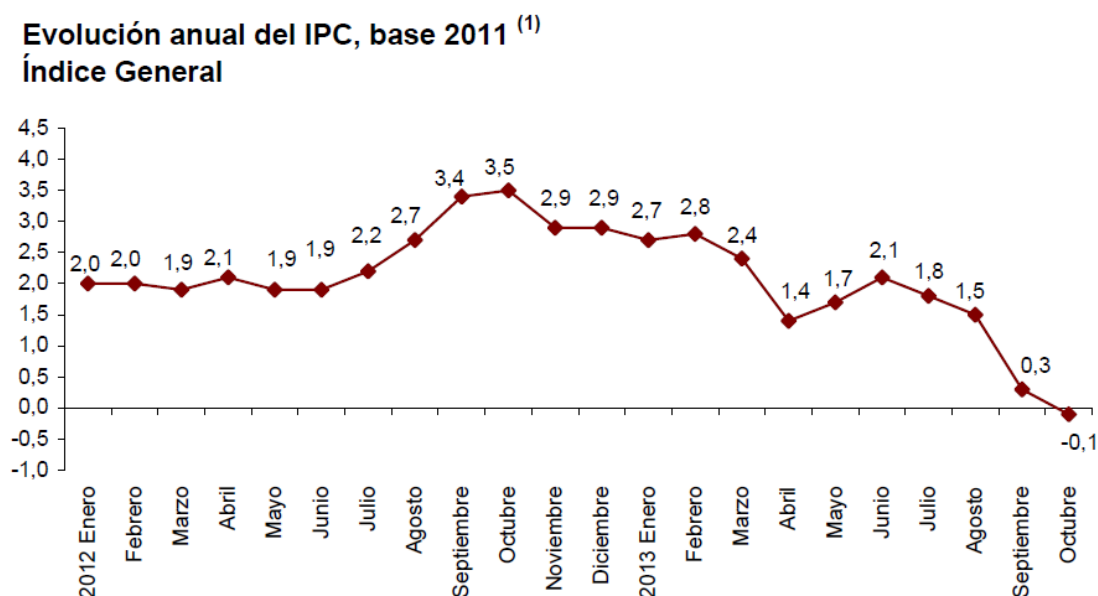


Fuente: INE 2013

Si bien una recuperación de los niveles del PIB hasta alcanzar cotas positivas debe desencadenar un incremento de la ocupación, y por lo tanto de la renta disponible, estos ajustes suelen ser lentos y tendrán una influencia considerable sobre la renta disponible y la propensión marginal al consumo en muchos negocios, y entre ellos los relacionados con la hostelería.

En tercer lugar, los niveles de inflación son relativamente bajos y estables, destacando el dato negativo del último mes disponible (octubre de 2013).

Gráfica 5.: Evolución anual del IPC



<sup>(1)</sup> El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente: INE 2013

Los datos del IPC deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer la política de precios y su evolución. De seguir varios meses la tendencia positiva en la evolución del PIB y los índices de inflación cercanos a cero, y teniendo en cuenta que los resultados macroeconómicos de la mayor parte de los países de la Union Europea son positivos, cabe esperar que los tipos de interés se incrementen, aumentando el coste de la financiación externa, que por el momento es relativamente baja (entre el 6% y el 12%).

- Socio-culturales

Los más de 300 días de sol, 7.876 km. de costas, una gastronomía propia de cada región, climas tan variopintos como el cálido y seco del sur, el húmedo y fresco del norte, el patrimonio artístico y cultural y la gran inversión acometida en infraestructuras entre otras virtudes, sitúan a España entre los 5 primeros países receptores de turistas extranjeros.

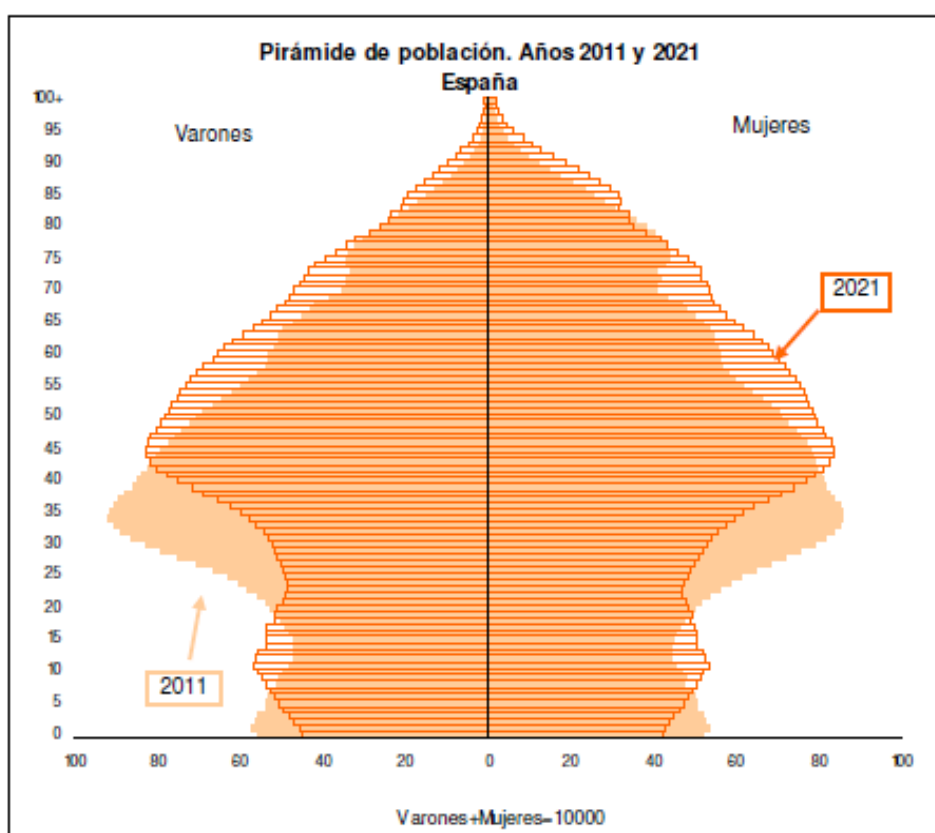
Según el último barómetro de la Organización Mundial del Turismo, la llegada de turistas a Europa creció un 5% en los primeros ocho meses de 2013. Los indicadores publicados en octubre de 2013 por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo sitúan a España como segundo país en nivel de ingresos por turismo en 2012, mostrando una tendencia positiva desde el año 2010.

España es por lo tanto un territorio óptimo para el desarrollo de cualquier actividad relacionada con la hostelería, no solamente por los indicadores turísticos externos, sino porque además, sus fiestas, geografía, costumbres, clima, etcétera potencian también el consumo interno en establecimientos de hostelería, muchas veces no relacionado con el sector turístico.

Con respecto a la demanda interna, los últimos lustros han favorecido la incorporación a las cadenas de restauración del cliente, trabajador, que solicita los servicios de restauración por los hábitos laborales actuales. La ampliación de horarios, la incorporación de la mujer al mercado laboral, los desplazamientos cada vez más frecuentes y los centros de trabajo situados en los centros de ciudad, lejanos a las zonas residenciales convierten a la restauración en un factor más a tener en cuenta en la mayor parte de los puestos de trabajo.

El último parámetro que puede intervenir en la demanda es la edad de la población. Como se cita en apartados anteriores, el producto va destinado a poblaciones con edades superiores a los 25 años, pero es normalmente desde los 30 a los 40 cuando se inicia la preocupación real por la salud, y la capacidad económica permite gastos ligeramente superiores a los de otros negocios de restauración de comida rápida.

Gráfica 6.: Pirámide población en España



Fuente: INE 2012

Como vemos en la pirámide de población en España, nos encontramos probablemente en un momento óptimo para iniciar este tipo de negocio. A juzgar por la previsión para el año 2021, el producto se encuentra en la fase de crecimiento, y su vida útil podría alargarse varias décadas.



- Tecnológicos

Desde 2009, el gasto en I+D en España ha sufrido serios recortes trasladando el país hasta la posición 39 en el ranking mundial de innovación elaborado en 2012 por el Foro Económico Mundial.

No obstante, en el sector de la restauración, y en especial en el segmento en el que nos ubicamos, las innovaciones tecnológicas llegan con retraso, y no son determinantes a la hora de evaluar la rentabilidad, máxime cuando no destaca ninguna marca o empresa por su innovación tecnológica.

Si bien es cierto que es imprescindible cierta tecnología para la gestión óptima del negocio (cámaras, maquinaria de cocina, ordenadores para control de pedidos, inventarios, etcétera), esta se encuentra al alcance de cualquier emprendedor.

- Ecológicos

Los negocios de restauración generan residuos derivados del consumo de materias primas y energía. No obstante, la normativa relacionada con este aspecto es mucho más laxa que la conciencia social manifiesta actualmente. Sin ir más lejos, no existe ninguna obligatoriedad de reciclaje de ninguno de los residuos procedentes de cualquier negocio de restauración. Aun así, existen los medios para encauzar cualquiera de estos desechos para que su tratamiento sea respetuoso con el medioambiente, y no existiendo obligación formal, sí existe obligación moral, siendo actualmente inviable un negocio que disfrute de una buena percepción por parte del público y que no ponga todas las medidas a su alcance para optimizar la gestión de los desechos. Cabe añadir que los costes asociados a esta gestión son extremadamente reducidos.

En segundo lugar, optimizar el consumo de recursos, además de una responsabilidad social inherente a la continuidad de cualquier organización, supone un ahorro económico en algunas ocasiones significativo. El consumo de recursos es un coste, y evitar su malgasto beneficia tanto al medioambiente como a la propia organización.

- Legales

A continuación enumeramos y resumimos la normativa que regula la actividad de restauración en España:

- **Orden de 17 de marzo de 1965** por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes:

De la orden destacamos la obligatoriedad de consignar los precios en cartas y menús tanto en el interior como en el exterior del local, de expedir una factura detallando los precios por separado o de poner a disposición del cliente un libro de reclamaciones si este lo precisase.

- **Orden de 29 de julio de 1978** por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías:

Modifica la orden de 1965 de la que extraemos que no pueden cobrarse servicios intangibles (reserva de plaza, cubierto...), se entiende incluido en el precio de un menú el pan y el vino, los restaurantes de menos de 4 tenedores deben ofrecer un menú con un precio inferior al 80% del PVP de sus componentes por separado, debe depositarse la carta de precios en la Delegación Provincial de Turismo y exponer una copia sellada en el establecimiento,

- **Real Decreto 3484/2000**, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas:

Regula entre otras la obligación de poder documentar la procedencia de la materia prima (documentación del proveedor), disponer de los equipos adecuados para su conservación, las condiciones de higiene (lavamanos no manual, control de plagas, desinfección, regula la preparación de comidas envasadas, procedimientos de control y la formación del personal.

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

La conocida como “ley anti-tabaco” prohíbe fumar en cualquier establecimiento cerrado con independencia de su superficie pero permite la instalación de máquinas expendedoras en zonas donde pueda supervisarse y autorizarse la venta por parte del titular del local.

Además de la normativa estatal, la normativa autonómica también regula algunos aspectos relacionados con la restauración. En el caso del primer establecimiento, debemos ceñirnos a la normativa de la Comunidad Valenciana:

- **Decreto 197/2008**, de 5 de diciembre, del Consell, por el que se regula el derecho, la reserva y el servicio de admisión en los establecimientos públicos destinados a la realización de espectáculos públicos y actividades recreativas:

-

Regula las condiciones bajo las que el titular de un establecimiento puede ejercer el derecho de admisión, debiendo solicitarse la aprobación de las normas particulares que regulen ese derecho al órgano competente de la Generalitat y exponiendo las mismas en el local junto con los datos del titular y de la actividad y en cualquier elemento publicitario del local.

- **DECRETO 7/2009**, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana:

Clasifica y regula las categorías de los establecimientos de restauración, sus criterios de accesibilidad y refuerza ciertas normas recogidas en la normativa estatal.

Por último cabe señalar que la normativa local, que depende de cada ayuntamiento, regula horarios de aperturas, licencias y usos.

### 3.2. Microentorno. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es la herramienta más extendida para entender el atractivo de cualquier sector a través del análisis de los 5 factores competitivos definidos por Michael Porter en 1979 y esquematizado a continuación:

Tabla 3: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia y Política de Empresa, Una Introducción, 2010

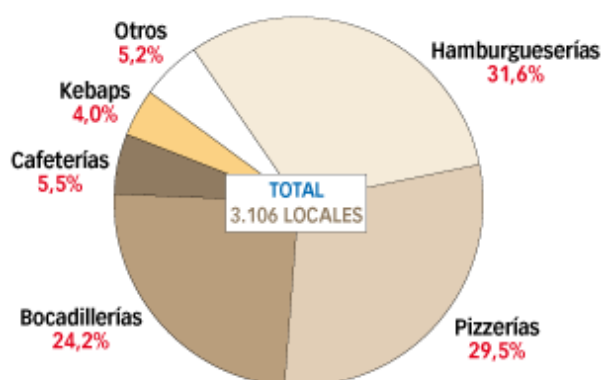
Analizaremos a continuación cada una de estas 5 fuerzas.

- Rivalidad y competencia del mercado

El mercado de la restauración, y en especial el segmento de la comida rápida presentan un nivel muy elevado de competidores. Además, el número de empresas con una marca reconocida en el sector es también elevado y creciente.

El objetivo es situar la marca en un nicho de mercado donde, hasta el momento, solo han virado algunas de las cadenas de comida rápida más importantes del sector con algunas líneas de producto.

Gráfica 7.: Distribución de los establecimientos de comida rápida por tipo de local en 2013



Fuente: Alimarket 2013

Son las bocadillerías, hamburgueserías y pizzerías las que han empezado a comercializar hace algunos años productos cercanos a los que se pretenden ofertar como ensaladas, entrepanes integrales, etcétera.

La diferenciación en cuanto a frescura del producto, por su preparación inmediata, y la calidad de los productos, debidamente informada al cliente antes de que se produzca la decisión de compra pretenden ser los elementos diferenciadores con respecto a la competencia directa.

- Amenaza de nuevos competidores

Dentro del sector de la restauración existen varias barreras de entrada que pueden ser analizadas por separado. Algunas de ellas pueden ser en algunos casos superadas, pero con contrapartidas. Analicémoslas:

- **Inversión inicial:** La inversión inicial en un local de hostelería es relativamente alta, a partir de 100.000 euros para un local propio y de 200.000 euros en adelante cuando se quiere acceder al sistema de franquicias. Además, las entidades financieras han incrementado durante los últimos años las garantías necesarias para acceder al crédito, con lo que financiar la inversión inicial es extremadamente complicado.
- **.Ubicación:** Las ubicaciones más rentables no suelen estar disponibles, y de estarlo, requieren rentas elevadas que no todos los posibles competidores están dispuestos a pagar.
- **Experiencia:** En el sector de la restauración, el cliente es muy sensible al precio. Las empresas que ya han desarrollado su actividad varios años y las empresas que disponen de varias sucursales han mejorado sus procedimientos de trabajo, de conservación de materiales perecederos, de gastos generales o personal, pudiendo repercutir estos ahorros en el precio. El nuevo competidor debe ser capaz de asumir márgenes bajos los primeros meses del año hasta alcanzar las economías de escala suficientes como para poder competir con empresas más experimentadas.
- Amenaza de nuevos productos

La variedad de productos sustitutivos en el mercado es muy amplia pues cualquier restaurante dispone de ellos, así como las casas de comidas para llevar. En este apartado podemos citar incluso los supermercados, que facilitan la materia prima para elaborar cualquier tipo de receta en casa.

Por este motivo, la diferenciación en cuanto al tipo de producto, la especialización, la información nutricional proporcionada al consumidor, el sistema de solicitud y elaboración de pedidos ágil y respetuoso con la calidad del producto o la variedad deben ser elementos diferenciadores que permitan al cliente distinguir este con respecto a la oferta de los competidores más directos.

- Poder de negociación con los proveedores

La variedad de proveedores con materia prima prácticamente idéntica es muy elevada. Si bien es verdad que existen proveedores líder en el mercado (Coca Cola, Frida Alimentaría, Danone...), no se caracterizan por poseer la oferta más económica. De ahí que el poder de negociación con proveedores secundarios es elevada.

El cambio de proveedor es relativamente sencillo. Puesto que la mayor parte de la elaboración del producto final va a realizarse en el propio establecimiento, no existe una dependencia directa de productos semi-elaborados cuya calidad vaya a variar en un cambio de proveedor.

- Poder de negociación con los clientes

Los clientes tienen a su disposición multitud de proveedores con productos que, si no son iguales, sí cumplen la función básica de la gama de productos, que es la de la alimentación. Siendo la oferta tan numerosa, el poder de negociación del cliente es muy alto, siendo el precio y la diferenciación factores determinantes a la hora de obtener cifras de demanda que puedan sustentar el negocio.



Además, el coste del cambio de proveedor es nulo, con lo que este puede hacerse con extrema rapidez. Esto hace que parámetros que a priori puedan antojarse secundarios, cobren especial relevancia en este tipo de negocios. La rapidez, la calidad, el trato con el cliente, la limpieza o la distribución y decoración del local serán entre otros fundamentales a la hora de acompañar el producto para que los clientes lo valoren positivamente con respecto al precio que tendrán que abonar.

### 3.3. Competencia directa

El sector de la hostelería se caracteriza por una fuerte competencia, tanto por el número de puntos de venta como por el extenso abanico de productos ofertados. Si bien es cierto que la propuesta pretende desmarcarse de la oferta mayoritaria existente actualmente, el hecho de que cualquier otro producto pueda actuar como sustitutivo aun no teniendo los mismos atributos, es necesario analizar y realizar un seguimiento de las empresas con ofertas similares.

El primer local pretende situarse en el centro de Valencia, donde la aglomeración de locales de hostelería es extremadamente alta. Los centros comerciales o los centros de otras ciudades pueden ser ubicaciones idóneas para futuras aperturas, y son también focos de competencia muy alta.



Analicemos las marcas que presentan ofertas similares:



- **Hamburgueserías (Mc Donald's, Burguer King...):** Son líderes en el sector de la comida rápida y su estrategia ha virado levemente hacia la comida saludable en los últimos años. Si bien el funcionamiento desde el punto de vista del cliente es similar al que desarrollamos en este trabajo, la oferta dista mucho. La variedad de comida saludable es muy escasa, y la percepción del cliente, el hecho de percibir el producto como no saludable perdura todavía. En cuanto a los precios, estos pueden ser ligeramente inferiores a los que podamos ofertar, pero la distancia no es lo suficientemente importante como para que el cliente que busca cierto producto estime el consumo de los productos sustitutivos ofertados por este tipo de establecimientos.



- **Grupo Restalia (100 Montaditos, La Sureña):** Orientado al público más joven, esta franquicia de comida rápida nacida en el año 2000 ofrece una surtida variedad de Montaditos y algún tipo de ensalada a precios muy competitivos. Pese a la oferta tan variada, la carta solo presenta 9 montaditos con pan integral y 4 tipos de ensalada. Aun así, es un competidor importante con una proyección excepcional y un poder de negociación frente a los proveedores muy difícil de alcanzar.



- **Fresco:** Esta cadena de restauración cuenta ya con 55 restaurantes en España. La oferta es muy similar a la línea de negocio de ensaladas que se quiere ofrecer en este planteamiento, pues consiste en presentar un buen número de ingredientes para que el cliente elabore cualquier tipo de ensalada a su gusto. La oferta la completan pastas y pizzas con diferentes ingredientes a modo de segundo plato. Entre las diferencias que podemos encontrar con nuestra propuesta, destacamos el hecho de que la oferta de Frescco es la de buffet libre, incluyendo dentro del precio fijo la máxima cantidad de comida que estimen que el cliente puede consumir. Además, el hecho de tener que elaborar la ensalada, puede ser una ventaja para algunos clientes, pero un inconveniente para los que prefieren conocer cuáles son las combinaciones de alimentos ofertadas, bien por pensar que figurando en carta, deben tener una alta demanda, y por lo tanto buen sabor, bien por evitar el trabajo de elaboración.  

- **Subway:** Con más de 40.000 locales, es la cadena de distribución líder en el mercado mundial por número de restaurantes. Su oferta es la más parecida a la línea de negocios de entrapanes y bocadillos. Disponen de una amplia gama de bocadillos donde abundan productos frescos con grandes contenidos en fibra. Además, disponen de una sección de bocadillos saludables donde proporcionan al cliente la información nutricional de los mismos.  


- **Restaurante tradicional:** El tipo de restaurante más común suele destacar por una oferta variada de comida casera a precios razonables. No obstante, el hecho de no homogeneizar el producto conduce a una oferta muy distinta de uno a otro local, e incluso dentro de un mismo local en días distintos. Además, no conocer de antemano los precios de los productos hace que el cliente se fidelice con los restaurantes conocidos o recomendados. Por último, la oferta de comida saludable es muy pobre, y destacan más bien los fritos, las carnes o los hidratos de carbono refinados con escaso interés nutricional.
- **LlaoLlao:** Es una de las marcas líderes en yogur helado en España, ofreciendo productos idénticos a los de nuestra oferta de postres. No obstante, el hecho de que esta marca o las que compiten con ella solo ofrezcan un tipo de producto tiene dos consecuencias importantes: de un lado, el cliente que busca una oferta global no tiende a cambiar de local, y de otro lado, los precios son más elevados que los que puedan ofrecerse en locales con oferta global, pues sus costes fijos solo se distribuyen en una línea de productos.
- **Jamaica Coffee Shop:** Es la marca líder en Valencia en cuanto a franquicias de cafetería se refiere. La percepción del cliente es muy buena y la materia prima con la que trabaja es reconocida por su calidad. Es el tipo de empresa que representa la competencia más directa de la última línea de negocios (cafetería, bollería...). No obstante, presenta la misma problemática que la anterior, tanto en líneas de producto como en precios.

### 3.4. DAFO

A través de la matriz DAFO estudiaremos agrupadas las características internas de una empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación con respecto al entorno (Amenazas y Oportunidades). El objetivo es potenciar las fortalezas y oportunidades y reducir, anular o convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente.

La situación descrita en el análisis de la matriz DAFO tiene una gran influencia sobre la estrategia a seguir por parte de la empresa, y por ello debe ser un análisis actualizable, recurrente y dinámico.

La representación habitual de la matriz DAFO es en forma de cruz, aprovechando cada uno de los cuadrantes para enumerar las características de cada una de las 4 agrupaciones.

Veamos a continuación la matriz DAFO de nuestra propuesta, desarrollando después la explicación de cada una de las características.

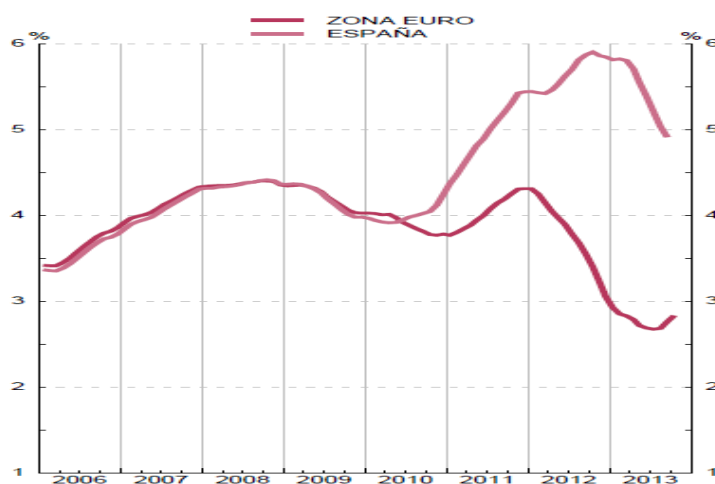
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<u>Debilidades</u> Poca experiencia del promotor en el sector Poca capacidad económica Alta rotación del personal	<u>Amenazas</u> Elevado número de productos sustitutivos Poder de negociación con proveedores bajo Dificultad de acceso al crédito
<u>Fortalezas</u> Elaboración de un plan de viabilidad Capacidad de análisis y control	<u>Oportunidades</u> Cierres de potenciales competidores Preocupación por la salud creciente Reorganización de las zonas de interés

### Debilidades

- **Poca experiencia del promotor en el sector:** La experiencia en cualquier sector es muy importante a la hora de emprender. La hostelería requiere de conocimientos de la maquinaria necesaria, los procedimientos óptimos para minimizar los gastos, las técnicas de tratamiento y conservación de alimentos que maximicen el rechazo, etcétera. En este caso, la inexperiencia del promotor debe suplirse con una formación previa además de saber identificar a los mejores asesores, distinguiendo la información relevante del interés personal de cualquier colaborador. Esta formación y asesoramiento debe ser muy extenso con el objetivo de adquirir la capacidad de formar a los empleados, tanto los iniciales, como las nuevas incorporaciones.

- **Poca capacidad económica:** Desde el año 2008, las entidades bancarias han incrementado exponencialmente los requisitos para

Gráfica8.: Evolución de los tipos de interés



Fuente: Banco de España 2013

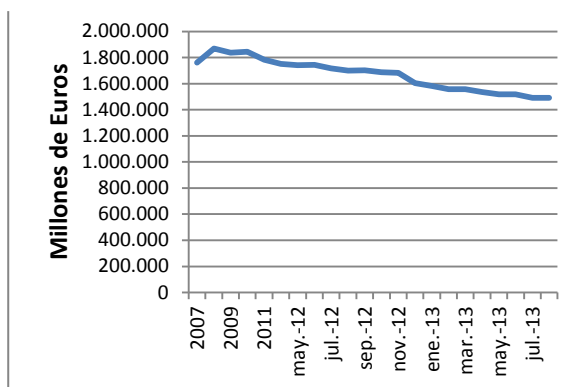
acceder al crédito.

No solo los tipos de interés fluctúan muy por encima de los de la zona euro, dificultando el acceso al crédito y contribuyendo al

incremento de la morosidad, sino que además, los requisitos para acceder al crédito han desencadenado un descenso sostenido en la financiación a familias y empresas. Es obvio que tanto para afrontar la inversión inicial, como para encauzar periodos de falta de tesorería, el acceso al crédito es importante

y puede determinar en un momento dado el cierre de competidores cuando las condiciones sean desfavorables.

Gráfica 9.: Evolución del crédito en España



Fuente: Banco de España

- **Alta rotación del personal:** Los salarios en la mayor parte de los negocios de hostelería son relativamente bajos. Los empleados suelen ser jóvenes, predominando los estudiantes, que utilizan los empleos en el sector de la hostelería para ganar un dinero extraordinario. Los profesionales de la restauración acceden a las empresas con un ticket mucho más alto que el de los establecimientos de comida rápida, donde los márgenes superiores permiten salarios más elevados. Por todo ello, es necesario prever el coste de la selección y formación de nuevos empleados, y el coste de la curva de experiencia, que en el caso de los empleados nunca va a decrecer significativamente.

### **Fortalezas**

- **Elaboración de un plan de viabilidad:** La hostelería es un sector que se caracteriza por actuar de refugio para el autoempleo. A pesar de no ser del todo cierto, la percepción del negocio hace que se vea como algo sencillo, al que todo el mundo puede acceder, y cuya rentabilidad siempre va a ser positiva. No obstante, las experiencias no respaldan esa creencia, siendo muy numerosos los traspasos y cierres de locales, y las inversiones que caen en saco roto. Una de las principales causas de que esto ocurra es que muchos inversionistas con perfiles de autoempleo acceden a la gestión de un negocio de hostelería sin ningún análisis previo, confiando en la rentabilidad del sector.

No obstante, el hecho de contar con un plan de empresa permite al empresario descartar inversiones poco productivas, anticipar muchos de los problemas antes de que ocasionen pérdidas (enfoque proactivo) y controlar multitud de parámetros para efectuar una toma de decisiones ágil. Esta diferenciación supone una fortaleza con respecto a cualquier competidor que no cuente con esta herramienta.

- **Capacidad de análisis y control:** El plan de empresa proporciona una de las herramientas necesarias para incrementar las posibilidades de éxito de la organización. No obstante, el análisis y control de datos son muy importantes a la hora de gestionar cualquier establecimiento. La experiencia con herramientas de inferencia estadística permitirán predecir la demanda y ajustar el personal al mínimo necesario en cada momento, el uso y desarrollo de herramientas de control durante los últimos 10 años permitirán la aplicación de las mismas en el control de inventario o coste unitario de producto y los conocimientos adquiridos durante los estudios permitirán analizar de forma pormenorizada la cuenta de resultados y actuar en consecuencia cuando se produzcan desviaciones.

### Amenazas

- **Elevado número de productos sustitutivos:** Tal y como se cita al principio de este apartado, el número de competidores es muy elevado, y por lo tanto, la amenaza de cualquier comercio que produzca productos sustitutivos es muy alta. Solo mediante la diferenciación ofreciendo un producto exclusivo a precios competitivos es como se puede esquivar esta amenaza. Aun así, es imprescindible supervisar en todo momento los movimientos de la competencia, que en caso de ser esta una propuesta exitosa, intentarán imitar la oferta con el objetivo de defender su cuota de mercado.



- **Poder de negociación con proveedores bajo:** El hecho de que existan un abanico de comercios dentro del sector implica que la demanda individual de la mayor parte de empresas no sea significativa de cara al proveedor. Si bien existen muchos proveedores con productos similares, siendo fácil alcanzar una buena oferta, la realidad es que existen marcas líderes a las que es difícil renunciar, y con las que la capacidad de negociación de un solo establecimiento es prácticamente nula.
- **Dificultad de acceso al crédito:** La falta de capital explicada en el subapartado de “debilidades” se completa con la amenaza de las dificultades de acceso al crédito ya explicadas en ese mismo texto.

### Oportunidades

- **Cierres potenciales de competidores:** Lo cierres de los competidores son oportunidades dobles. De un lado, el hecho de que se reduzca la oferta implica que el resto de establecimientos soporte un incremento de la demanda. De otro lado, algunos de los locales que quedan vacíos pueden ser buenas oportunidades de expansión con una inversión menor, siempre y cuando el cierre no esté provocado por una mala elección de la zona de apertura.
- **Preocupación por la salud creciente:** Basta ver las cifras de cualquier carrera popular o maratón para reconocer que la preocupación por la salud es cada vez más importante. La web <http://maratondivinapastoravalencia.com> habla de incrementos que oscilan entre el 20% y el 30% de participantes en cada una de las ediciones de la maratón de Valencia. Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, España se situó en 2012 por cuarto año consecutivo a la cabeza de Europa en superficie ecológica cultivada.

Son muchos más los datos que demuestran que las cuestiones relacionadas con la salud van cobrando importancia con el paso del tiempo. No obstante, son pocos los establecimientos de restauración que proponen una oferta relacionada con ese aspecto. Es una oportunidad real completar la oferta ya copada en otros ámbitos con la propuesta desarrollada en este trabajo.

- **Reorganización de las zonas de interés:** En Valencia, así como en otras ciudades, se están reorganizando las zonas objetivo de este tipo de negocios. Los edificios administrativos se han reorganizado en el complejo 9 de Octubre, centros comerciales con gran afluencia como el “Gran Turia” han reducido mucho su número de visitantes, incrementándose el de otros como “Aqua” o “Arena”. Se prevén algunas aperturas importantes como “Puerto Mediterraneo” en Paterna, Ikea en Alfafar, etcétera. El hecho de que se produzca una reorganización proporciona nuevas oportunidades de apertura en zonas que tal vez no estén muy ocupadas, incluso con rentas menores a las zonas tradicionales.

---

Capítulo 4

---

# PLAN DE OPERACIONES

---

4.1. LOCALIZACIÓN .....	53
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	55
4.3. OPERACIONES Y PROCESOS.....	58

---



## 4.- PLAN DE OPERACIONES

---

### 4.1. Localización

A la hora de afrontar un proyecto de restauración, son 3 los soportes fundamentales los que determinan el éxito o el fracaso del mismo: el producto, la gestión y la localización.

Con respecto a la localización, los factores más importantes a tener en cuenta son: el tráfico rodado y las posibles zonas de estacionamiento, la afluencia de gente, la densidad de la población de la zona y sus hábitos y poder adquisitivo, si la zona es residencial, de oficinas o comercial y las zonas de paso de personas.

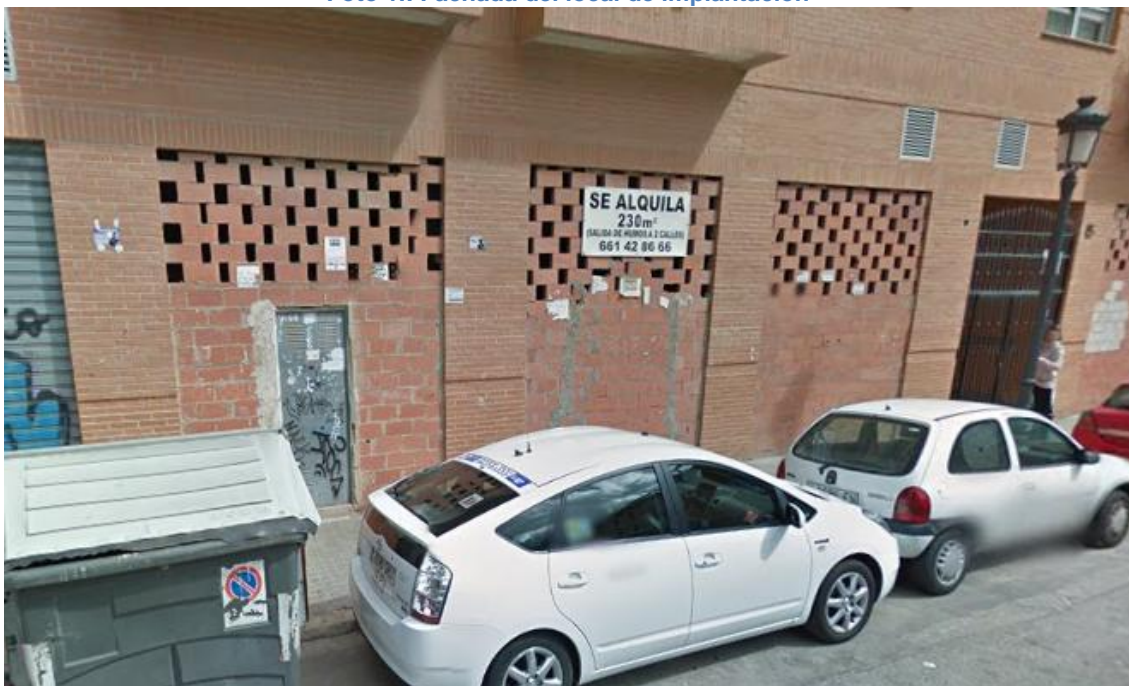
Por las características del producto y el público objetivo, hemos decidido ubicar el local junto a la ciudad administrativa 9 de octubre. Es un lugar que alcanzará una afluencia diaria de 4.500 personas en pocos meses. Además, entre personal de apoyo, visitas y las oficinas que deben situarse alrededor del complejo en virtud de las cláusulas de los contratos de prestación de servicios de la Generalitat Valenciana, el flujo de personas diario se verá incrementado en otras 1.000 personas diarias más.

Esta ubicación es apropiada para obtener la demanda del público objetivo descrito anteriormente: personas con edades superiores a los 25 años, con poder adquisitivo medio-alto, preocupación por la salud y necesidad de emplear poco tiempo en la adquisición de alimentos.

Cabe señalar que la nueva ciudad administrativa ha colocado tornos que funcionan con la huella dactilar, midiendo así los descansos del personal y penalizando aquellos que excedan los tiempos marcados, lo que nos proporciona una ventaja competitiva con respecto a los negocios de restauración tradicionales de la zona.

El local seleccionado es un local de 220 metros cuadrados que se encuentra actualmente en alquiler en la C/ Rincón de Ademúz número 15.

Foto 1.: Fachada del local de implantación



Fuente: Google Street View 2013

El local está situado frente al pasillo central del complejo al que se accede desde cualquiera de las 4 torres. Además, este extremo del pasillo es el de mayor afluencia de público, pues la calle Rincón de Ademúz tiene un solo carril con muy poca densidad de tráfico rodado, en contraposición con el otro extremo del pasillo

que termino en la Av. 9 de Octubre, con mayor tráfico rodado y 3 carriles, obligando al viandante a buscar los pasos de cebra y esperar su turno para cruzar la avenida.

Foto 2.: Situación del local



Fuente: Google Maps 2013

## 4.2. Distribución en planta

Cada uno de los locales se divide en 5 zonas claramente diferenciadas: barra, comedor, cocina, almacén y baños. Veamos las características de cada una de ellas.

- **Barra**

La zona de barra presenta dos terminales punto de venta, la maquinaria necesaria para el servicio de bebidas y muebles aparador de hostelería en su contrabarra para almacenar la cristalería y la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos de cafetería y yogurtería.

Esta zona no será habilitada para el consumo de productos, con lo que no aparecerán taburetes. La distribución simula la de cualquier restaurante de comida rápida, donde la barra es empleada para despachar a los clientes, pero no para que estos consuman productos sobre ella.

La barra debe estar enfrentada a la puerta principal, de manera a que el cliente perciba que debe ser él el que realice el pedido en ella. Detrás de la contrabarra debe situarse la cocina, desde donde se servirán los pedidos para que el camarero de barra los entregue al cliente.

- **Comedor**

Es la zona destinada a clientes. Esta y la zona de baños son las dos únicas a las que el cliente tendrá acceso. El comedor del local propuesto alberga dos tipos de mesa: mesas altas y bajas en una proporción de 80% y 20% respectivamente. Las mesas altas son utilizadas por muchos clientes para un consumo rápido de alimentos y sustituyen la barra que como se ha comentado en el punto anterior, no podrá utilizarse para consumir alimentos o bebidas.

Esta zona de mesas dista un poco de la distribución tradicional de los restaurantes, donde la separación entre una y otra es respetable. Las mesas se encuentran un poco más juntas, sin barreras físicas entre ellas implementadas con mobiliario, y siempre que sea posible frente a la barra, de manera a que el cliente pueda observar el momento en el que las colas para realizar pedidos son más o menos cuantiosas.

- **Cocina**

Tras la barra y contrabarra se encuentra la cocina, a la vista del cliente y con acceso directo a la contrabarra para entregar los pedidos a los camareros. El hecho de tener la cocina a la vista del cliente representa en sí no solo un elemento diferenciador con respecto a la mayor parte de los locales de restauración, sino que además sigue el principio de transparencia desarrollado en el apartado en el que se describen los valores de la empresa.

La cocina se divide en dos partes claramente diferenciadas: la zona de preparación de pedidos, cuyo elemento principal es una mesa de frío junto a una mesa de preparación, y la zona de lavado, donde el desbarace se encarga de la limpieza de utensilios, vajilla y cristalería.

En la zona de preparación de pedidos es donde se sitúan los aparatos de frío. Esta zona es la más cercana a la barra, y la más lejana a la puerta de acceso a la cocina (a la que también se puede acceder desde la parte interior de la barra). El objetivo es minimizar el tiempo de transporte de los pedidos, y que el jefe de cocina o cocineros accedan a la zona de servicio de pedidos sin realizar ningún desplazamiento. Puesto que los cocineros no precisan realizar ningún servicio de mesas, no es necesario que la puerta de salida se ubique cerca de esta zona.

La cocina no incluye plancha ni salida de humos, puesto que ningún producto lo va a requerir.



Por el contrario, la zona de desbarace o limpieza sí está situada junto a la puerta de acceso a la cocina desde el exterior. La recogida de patos implica la entrada y salida de esta estancia y de ahí que la proximidad sea importante.

- **Almacén**

El almacén debe estar situado lo más cerca posible de la zona de preparación de pedidos, pues aunque la mayor parte de la materia prima debe encontrarse en la zona de preparación, las faltas no pueden entorpecer el dinamismo con el que debe funcionar la cocina.

La zona de almacén presentará una o dos estanterías y una cámara de frío. Esta cámara cubrirá la función de almacenaje y suministro pero no debe ser entendida como una cámara de acceso intra-día. La materia prima que se tenga que consumir en el día debe estar ubicada en la mesa de frío y en las cámaras situadas en la cocina. Es el inicio de una nueva jornada el que marca la apertura de la cámara del almacén para reponer las existencias de la cocina.

- **Baños**

Deben construirse al menos 3 baños: uno para caballeros, otro para señoras y minusválidos (Acceso y espacio de rotación de al menos 1,2 metros) y un tercero para el personal, que incluya taquillas y ducha.

### 4.3. Operaciones y Procesos

Los procesos se dividen en procesos de gestión y los relativos a la operativa del local.

- **Operaciones y procesos de gestión**

Los procesos de gestión deben ser realizados por el gerente del local con el apoyo del personal del mismo. Por norma general se realizarán por las mañanas entre semana, donde los proveedores y entidades públicas disponen siempre de atención al público, y alejados de las horas de mayor afluencia de público (desayuno, almuerzo y comida).

Estos procesos son los que se enumeran a continuación:

- Realización de pedidos a proveedores.
- Introducción de pedidos y recepción de albaranes en la base de datos.
- Elaboración de los horarios de Personal. Durante los primeros meses, esta actividad es crítica al representar un coste variable elevado que debe adaptarse a la perfección a la demanda real prevista.
- Actividades encaminadas a la concesión de la licencia definitiva anticipando antes y después de obtenerla cualquier inspección con el objetivo de que esta, en el caso en el que se produzca, sea satisfactoria.
- Facturación y control de pagos.
- Conciliación bancaria.
- Intercambio de documentación con la asesoría con el objetivo de tributar y cotizar conforme a la normativa vigente.
- Entrevistas de personal.
- Realización de inventarios.
- Alimentación de redes sociales.

- **Operaciones y procesos operativos**

Estos procesos son los realizados por el personal de sala, y podemos separarlos en función de la actividad desempeñada por cada uno de ellos.

Así los responsables de barra, camareros y office se encargarán de:

- Limpieza de barra y salón de clientes.
- Orden de mesas y sillas.
- Comprobación de los niveles de los suministros, y en especial los de bebidas, asegurando el material ubicado convenientemente para optimizar y agilizar los cambios si algún suministro se terminase en hora punta.
- Revisión del material a disposición del cliente (servilleteros, cartas, precios expuestos en vitrinas...)

Por otro lado, el jefe de cocina y el personal a su cargo deben:

- Limpieza general de la cocina y el almacén.
- Control de los stocks en las cámaras y estanterías de la cocina para la jornada.
- Preparación de los platos no perecederos.
- Elaboración del pan y las masas.
- Corte de materia prima.

Por último, el funcionamiento en el momento de recibir un pedido es el siguiente:

1. El jefe de barra o camarero introduce el pedido en el sistema informático, emitiendo un ticket en la impresora situada en la cocina en el caso en el que el pedido contenga productos que deban elaborarse en esta.
2. Durante su elaboración, el camarero sirve las bebidas y todos los productos fríos que estén a su disposición. Le entrega al cliente el ticket para solicitar el postre o el café si estos estuviesen incluidos en su pedido.
3. El jefe de cocina o el cocinero elaboran los productos y los depositan en los elementos del mobiliario de la contrabarra habilitados a tal efecto.
4. El camarero sirve esos productos finalizando el pedido.

---

Capítulo 5

---

# ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

5.1. FORMA JURÍDICO/FISCAL ELEGIDA .....	63
5.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	65
5.3. ORGANIGRAMA .....	68
5.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA .....	68

---



## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Forma jurídico/fiscal elegida

La empresa la va a constituir una sola persona, teniendo por objetivo principal a la hora de elegir la forma jurídico/fiscal de la empresa limitar la responsabilidad al patrimonio empresarial.

**Una sola persona:** Quedan excluidas por lo tanto la Comunidad de Bienes, la Sociedad Civil, la Sociedad Colectiva, las Sociedades Comanditarias (simple y por acciones), la Sociedad Cooperativa y las Sociedades Laborales (limitada o anónima).

**Responsabilidad limitada:** Queda excluida la opción de *empresario individual*.

**Tipo de negocio:** Las *Sociedades Profesionales* no son adecuadas para el negocio que va a desarrollarse puesto que este no consiste en la oferta de un servicio profesional que requiera titulación universitaria.

De entre las opciones restantes (Sociedad Limitada, Sociedad Limitada Nueva Empresa y Sociedad Anónima) elegimos la Sociedad Limitada Nueva Empresa atendiendo a los siguientes criterios:

**Capital Social:** El capital social necesario para la constitución de una Sociedad Limitada o una Sociedad Limitada Nueva Empresa (3.000 euros) es significativamente inferior al necesario para la constitución de una Sociedad Anónima (60.000 euros).

**Formalidades:** Los requerimientos formales de la Sociedad Anónima son más costosos que los de las Sociedades Limitadas (convocatoria de Juntas Generales, publicaciones en Boletín Oficial del Registro Mercantil y diarios de gran tirada, elaboración de actas...)

**Constitución:** Los trámites para constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa son mucho más sencillos que los de la Sociedad Limitada. Basta con la Escritura Pública, inscripción en el Registro Mercantil, y alta en AEAT y liquidación del ITP y AJD en la Comunidad Autónoma. Además, todos los trámites pueden realizarse de forma telemática, reduciendo significativamente el tiempo empleado en la constitución de la sociedad hasta un máximo de 48 horas.

**Fiscalidad:** La Sociedad Limitada Nueva Empresa está exenta actualmente en el pago del ITPyAJD y puede aplazar la liquidación del Impuesto de Sociedades los dos primeros años.

No obstante, existen ciertos inconvenientes a tener en cuenta a la hora de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa:

No es posible elegir la denominación social de la empresa, aunque esta puede modificarse posteriormente.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa puede transformarse, entre otras, en Sociedad Limitada, pero solo durante los 2 meses posteriores a su constitución, y es necesaria la adaptación de sus estatutos sociales.

El número máximo de socios es 5. En nuestro caso la cifra dista del número de socios que van a ostentar la propiedad de la sociedad.

El administrador tiene que poseer necesariamente una participación en la sociedad. De nuevo, este requisito no representa un inconveniente pues el administrador va a ser el propietario de todas las participaciones sociales.

Las aportaciones solo pueden ser dinerarias, tal y como van a hacerse en esta sociedad, y no en especie.

Por todo ello, la forma jurídico/fiscal elegida es la de **Sociedad Limitada Nueva Empresa**.



## 5.2. Análisis de los puestos de trabajo

Puesto que el plan de empresa no solo está enfocado a la apertura de un primer establecimiento, sino que la intención es poder ampliar ese número si la acogida es la adecuada, en este apartado intentaremos adecuar cada uno de los puestos de trabajo a la posible demanda potencial del establecimiento.

En primer lugar describiremos cada uno de los puestos necesarios en una unidad de negocio, para después intentar adecuar la carga de horas a los posibles tramos de demanda.

- **Gerente:** Es la persona responsable de la unidad de negocio y bajo su mando quedan todos los empleados del centro. Sus funciones son:
  - Realizar cuantos trámites sean necesarios con la administración (licencias de apertura, de terraza, extracción de humos si procede, alta de la actividad, supervisión de la liquidación de impuestos...)
  - Gestión del personal del local, tanto las altas y las bajas, como la supervisión de la asesoría en cuanto a la comunicación al INSS de todas las contrataciones, despidos así como modificaciones contractuales, elaboración de horarios, turnos y organización del personal
  - Formación del personal en lo que respecta a los procedimientos de la empresa y supervisión y valoración del trabajo desempeñado.
  - Control de almacén, realizando cuantos pedidos procedan con el doble objetivo de evitar las roturas de stock minimizando el rechazo.
  - Realizar el seguimiento presupuestario corrigiendo cualquier desviación negativa con el objetivo de alcanzar el resultado previsto.
  - Control de caja, implementado los procedimientos necesarios para minimizar los faltantes.
  - Supervisión de la atención al público.
  - Propuesta y ejecución de las campañas comerciales encaminadas a alcanzar el objetivo de ventas previsto.

Cada local tendrá un solo gerente con independencia del volumen de negocio.

El gerente debe tener experiencia en la dirección de equipos de trabajo, conocimientos avanzados de aplicaciones informáticas de gestión, contabilidad, finanzas, recursos humanos y es preferible la elección de candidatos con trabajos previos en el sector de restauración.

- **Responsable de barra:** Es la persona encargada de introducir los pedidos del cliente en el sistema informática, sugerir nuevos platos con el objetivo de incrementar la venta efectiva y servir los productos solicitados por el cliente.

Cada local tendrá un solo responsable de barra con independencia del volumen de negocio.

El responsable de barra debe estar habituado al trato con el público, la resolución de conflictos, la dirección de personas a su cargo y experiencia en el puesto.

- **Camarero:** Bajo la supervisión del responsable de barra, realizará sus mismas labores (salvo la de coordinación) cuando la demanda lo requiera. Se contratará un camarero a partir de 500.000 euros anuales de facturación prevista.

Es preferible que este puesto de trabajo lo ocupen personas con experiencia en puestos análogos y tengan buena presencia y don de gentes.

- **Jefe de cocina:** Es la persona que supervisa el buen funcionamiento de la cocina, y en nuestro caso, participa en la elaboración de los pedidos. Debe controlar los tiempos de servicio, reduciendo estos al máximo, pues la rapidez es uno de los reclamos del establecimiento. Además, coordinará las funciones del resto de los empleados de cocina, situándoles donde sea más necesario para cumplir con los objetivos marcados.

Por último, es el responsable último de la conservación de la materia prima. Si bien la elaboración de los pedidos le corresponde al gerente, pues es una labor meramente informática, es el jefe de almacén el que debe supervisar que el stock informático se corresponde con el stock real, realizando cuantos inventarios sean necesarios para supervisar que no se han producido descuadres, o solventar estos y evitar que vuelvan a producirse.

Cada local tendrá un solo jefe de cocina.

Al igual que el responsable de barra, la persona que ocupe este puesto debe estar habituada al trato con el público, la resolución de conflictos, la dirección de personas a su cargo y experiencia en el puesto.

- **Cocinero:** Bajo las supervisión del jefe de cocina, es el encargado de elaborar los pedidos.

Se contratará un cocinero por cada 200.000 euros anuales de facturación prevista.

El cocinero, además del carnet de manipulador de alimentos, debe tener experiencia en puestos similares.

- **Office o Desbarace:** Es la persona encargada de recoger y limpiar las mesas, ordenar el mobiliario y mantener la sala limpia y en perfecto estado de conservación. Además, reportará al gerente cuantas incidencias se produzcan en sala, y en especial las que guarden relación con el descontento del cliente. Excepto en periodos de alta demanda, esta función puede ser desarrollada junto con alguna otra, correspondiente al gerente marcar las pautas para que cierta persona desarrolle una u otra actividad.

Se contratará un office por cada 200 metros cuadrados de local.

No son necesarias cualidades específicas para este puesto de trabajo, aunque es preferible escoger candidatos cuyo físico permita la carga de cierto peso y el trabajo físico continuado.

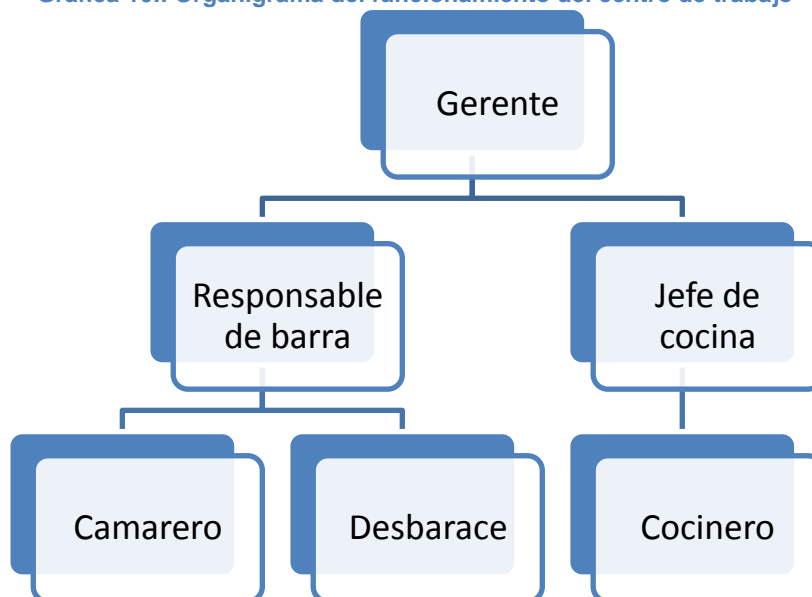
### 5.3. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización donde queda reflejada la jerarquía, y por lo tanto las dependencias de la misma.

El organigrama puede representar la distribución departamental, pero en nuestro caso, la mayor parte de los departamentos están compuestos por una sola persona, con lo que de este esquema se desprende la relación y estructura jerárquica de los empleados.

El organigrama de cada uno de los centros queda como sigue:

Gráfica 10.: Organigrama del funcionamiento del centro de trabajo



Fuente: elaboración propia 2013

Como vemos, en este esquema quedan reflejadas las dependencias desarrolladas en el apartado anterior, y de él se deducen las competencias de cada uno de los responsables.

Además, el organigrama es también útil para delimitar las responsabilidades de cada uno de los cargos intermedios, que aunque inicialmente puedan estar bien definidos, pueden adquirir mayor complejidad a medida que se detecten nuevos requerimientos.

## 5.4. Misión, Visión y valores de la empresa

- **Misión**

En muchas ocasiones podemos preguntarnos cuales son los motivos por los que distintas empresas que ofrecen productos similares a los mismos segmentos estratégicos evolucionan de forma muy distinta. Una de las explicaciones más plausibles puede guardar relación con la misión de cada una de ellas.

Muchos manuales describen la misión de una organización como “su razón de ser”, aunque esta definición no resulte del todo pragmática. Con el objetivo de completar y entender mejor lo que queremos a la hora de definir la misión de una organización, podemos decir que se trata de definir de una forma muy sencilla, a ser posible en una sola frase, el o los motivos que nos conducen a implementar cierta organización y de cierta manera. A la hora de definir la misión, podemos comparar esta con las que se nos presentan los corresponsales de guerra de los informativos o las series bélicas. Al fin y al cabo describe el motivo principal por el que cierto grupo bélico emprende cualquier acción, de forma clara, sencilla y concisa. En el caso de una organización empresarial, la misión sigue los mismos principios, aunque a priori su definición implica una mayor dificultad al ser un concepto más intangible.

Esta definición, lejos de resultar trivial, establece el hilo conductor de la organización, influyendo no solo en las actividades que se desarrollen dentro de la misma, sino en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas que tengan lugar durante su vida útil. Define el sentido en el que se moverá la empresa, limita los debates acerca relacionados con algunas decisiones en todos los niveles, consensua las directrices emitidas por los mandos en todos los niveles, proporciona una herramienta útil para la toma de decisiones en situaciones no previstas en las normas o procedimientos internos, etcétera.

En el caso que nos ocupa, el eslogan RSB (Rápido, Sano, Barato) nace de la misión de la organización. Esta misión puede definirse como:

“Proporcionar al mercado de la restauración una oferta que el cliente perciba como claramente saludable, con precios asequibles y ajustar esta oferta a los ritmos de vida que cobran cada vez más dinamismo con un servicio rápido”

- **Visión**

Plantear el lugar que quiere ocupar la empresa en un futuro es imprescindible a la hora de definir las líneas de actuación de la misma. La visión es una previsión del lugar que ocupará la organización con respecto a su entorno en el medio y largo plazo.

El mismo proyecto, con el mismo producto y dirigido al mismo mercado puede tener trayectorias diametralmente opuestas si la visión en cada caso es distinta. A modo de ejemplo podemos citar dos empresas del mismo sector cuyas visiones pueden ser diametralmente opuestas: Instagram (aplicación utilizada principalmente para compartir fotografías vía internet) nació en 2010 y fue adquirida en 2012 por Facebook por 1.000 millones de dólares, no habiendo obtenido ingreso alguno hasta entonces. SnapChat, aplicación para móviles creada en 2011 que también permite compartir imágenes y tampoco ha obtenido ingresos por sus servicios hasta el momento, ha rechazado recientemente una oferta de compra por parte de Facebook valorada en 3.000 millones de dólares. Resulta obvio que la posición de la empresa que cada uno de los creadores deseaba en un futuro era muy distinta, desencadenando una evolución prácticamente opuesta.

La visión debe ser fácil y clara de entender, ambiciosa pero no imposible de alcanzar, realista, tiene que ser sencillo saber que la dirección de la empresa es la más adecuada si lo que se pretende es alcanzar lo descrito en esa visión. En nuestro caso, la visión puede definirse de la siguiente manera:

“Llegar a ser el referente nacional en cuanto a comida rápida saludable, tanto por la percepción de la marca como por el número de locales, siendo el boca a boca el principal medio de difusión, y la confianza del cliente el principal impulso de compra”

- **Valores de la empresa**

Los valores de la empresa representan el conjunto de principios éticos que rigen su funcionamiento. Normalmente representan un conjunto de virtudes que la empresa desea mantener dentro de su funcionamiento en todos los niveles, marcando cuantas decisiones acontezcan en su desarrollo.

- **Transparencia:** La información debe ser totalmente transparente para el consumidor: precios, ingredientes, valor nutricional.
- **Rigor:** Tanto la información como los procedimientos deben ser rigurosos. El cliente no debe percibir ambigüedad razonable que dinamite su confianza.
- **Mejora continua:** El proceso de escucha de clientes y empleados es el mejor motor de mejora. El entorno es cambiante y la empresa debe anticiparse a esos cambios de forma proactiva.
- **Rentabilidad:** Una empresa rentable es una empresa que no descuida ninguno de sus inputs ni de sus factores productivos. Asegurar la rentabilidad es asegurar la calidad y la continuidad del producto y servicio ofertado siguiendo el principio de mejora continua.
- **Sostenibilidad:** La organización debe ser consecuente con la posición que ocupa. La responsabilidad social corporativa, el reciclaje, el respeto por el entorno, por los vecinos y por la salud deben ser los ejes que guíen el aspecto social de la empresa.





---

Capítulo 6

---

# PLAN DE MARKETING

---

<b>6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO .....</b>	<b>75</b>
<b>6.2. ANÁLISIS DEL BIEN O SERVICIO .....</b>	<b>75</b>
<b>6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO LA COMUNICACIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>6.4. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO.....</b>	<b>80</b>

---



## 6. PLAN DE MARKETING

---

### 6.1. Segmentación y Público Objetivo

La segmentación de mercado supone realizar una división del mismo en grupos de población uniformes y de menor tamaño con características similares entre los individuos de un mismo grupo. La segmentación debe realizarse atendiendo a los parámetros más interesantes desde el punto de vista del análisis que se pretende realizar. Dicho de otro modo, una misma segmentación puede realizarse de distintas formas, reduciendo o incrementando su utilidad en función del estudio en el que se pretenda utilizar.

Una vez realizada la segmentación de mercado, deben escogerse aquellos segmentos a los que se pretende dirigir el producto objeto del análisis. Este segmento o agrupación de segmentos constituyen el público objetivo.

- **Segmentación**

- Criterios geográficos

Desde el punto de vista de tamaño de la región como del clima, el negocio se implantará dentro del territorio español, pues de un lado dispone de un gran número de núcleos urbanos lo suficientemente densos (>50.000 habitantes) como para proporcionar un nivel de demanda adecuado, y de otro lado, su clima, uno de los de mayor número de horas de sol anuales de Europa, hacen de esta ubicación una región privilegiada para cualquier negocio de hostelería.

→ Criterios demográficos

- **Género y orientación sexual:** El producto propuesto va dirigido a cualquier persona, hombre o mujer, y con cualquier orientación sexual.
- **Edad:** Por la naturaleza del producto, fundamentada básicamente en sus atributos de salubridad, el rango de edad del público objetivo se sitúa aproximadamente a partir de los 25 años y sin cota superior. Si bien es verdad que muchas personas por debajo de esa edad ya se preocupan cada vez más por su alimentación, sus hábitos de consumo en las horas de esparcimiento no suelen responder a esta preocupación, siendo el hogar el lugar donde cuidan más este aspecto.
- **Ingresos:** Puesto que uno de los reclamos es el del precio, resulta obvio que este siempre será superior al del mismo producto elaborado en casa, e incluso que el de otros productos menos saludables de distintas cadenas de comida rápida. Con esto, el nivel de ingresos del público objetivo debe ser medio, pudiendo esperar una débil respuesta del colectivo de personas con salarios muy bajos o desempleados.
- **Profesión:** Es indiferente la profesión del cliente potencial. No obstante, puesto que la primera apertura se realizará en una zona céntrica, ha de tenerse en cuenta que una parte importante de clientes responderá al perfil de administración, dirección, comercial, etcétera.
- **Nivel educativo:** Cabe esperar que a mayor nivel educativo, mayor preocupación por la salud, incluyendo por supuesto la alimentación. De hecho, a finales del siglo pasado, la UNESCO ya encontraba una estrecha relación entre salud y nivel educativo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Folleto "Educación para la Salud" de la Quinta Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas (CONFINTEA V), llevada a cabo en Hamburgo en el año de 1997

Además, sin ánimo de llegar al extremo, en España, donde el 100% de la población tiene acceso a los mismos servicios sanitarios, las mayores tasas de defunciones de personas con edades comprendidas entre los 25 y los 60 años en 2011 se corresponden con personas que realizan tareas del hogar o trabajos no cualificados (Fuente: INE).

Otros parámetros como la nacionalidad, la raza, el estado civil, la religión o la cultura son absolutamente irrelevantes para el negocio en cuestión, y por lo tanto, no serán analizados.

→ Criterios psicográficos

- **Personalidad:** La personalidad del cliente determina la preocupación por su alimentación. El cliente será una persona activa, abierta, a la que le gusten las relaciones sociales y con hábitos de ocio recurrentes, incluyendo dentro del ocio la alimentación en establecimientos de hostelería que puede llevarse a cabo incluso en los descansos de la jornada laboral.
- **Estilo de vida:** Será una persona acostumbrada a realizar ejercicio físico, con horarios poco flexibles, que no suele realizar una compra por impulso y que se preocupa por su salud.

- **Público objetivo**

Una vez desarrollada la segmentación, podemos establecer que el público objetivo lo componen las personas mayores de 25 años, con estudios secundarios o universitarios, con empleo y salarios medios o altos, con hábitos de vida saludables y con tendencia al consumo en locales de hostelería, bien como consecuencia de la actividad laboral, bien por los hábitos en los momentos de ocio.

## 6.2. Análisis del bien o servicio

El tipo de producto que se va a comercializar debe responder a su conjunto a los criterios propuestos en el planteamiento del negocio: que sean saludables, que se preparen con rapidez y que el precio sea asequible. Todo envase o folleto publicitario presentará de forma bien visible y con una tipografía que se asocie con facilidad a la marca las siglas RSB (Rápido, Sano, Barato).

Como es lógico, el slogan es solo el fiel reflejo de lo que se pretende trasladar al cliente potencial, pero no representa per se prueba suficiente para que este confíe en la hipotética cadena de valor que justifique la compra. Por este motivo es importante acompañar este slogan de la información suficiente para despejar todo tipo duda acerca de la diferenciación del producto con respecto a los productos de la competencia. Y esto pretende realizarse de la siguiente manera:

- **Información nutricional en la carta y en la web:** los establecimientos poseerán la información nutricional de cada producto tanto en una carta extendida elaborada a tal efecto como en la web. Además, se destacarán los elementos diferenciadores con respecto a otros productos cuando puedan surgir dudas (la bollería sin grasas hidrogenadas, la sustitución del azúcar por la fructosa, la sustitución de alérgenos como la leche de vaca por productos inocuos como la leche de avena, etcétera).
- **Información de hábitos de vida saludables:** Se proporcionará al cliente la información acerca de los hábitos de vida saludables, y de qué manera la alimentación influye en estos, destacando de qué manera pueden incluirse los productos ofertados y cuál es su papel dentro de esta alimentación saludable.

- **Organización de eventos:** Se organizarán eventos con cierta regularidad relacionados con el principal elemento diferenciador del negocio: charlas de nutricionistas, de preparadores físicos, talleres de cocina saludable, etcétera.

Analizando más en detalle el producto, estableceremos tres líneas principales con el objetivo de distribuir los costes y poder evaluar los primeros meses de funcionamiento la rentabilidad de cada una de esas líneas. Estas son:

- Ensaladas y sándwiches
- Café, pastelería y bollería
- Yogurtería, batidos y complementos

Como vemos, cada una de estas líneas de producto puede diferenciarse tanto por la materia prima, como por el grado de elaboración y el momento en el que cada uno de ellos suele consumirse. Con estas 3 líneas de producto, lo que se pretende, además de proporcionar una oferta completa en términos de alimentación, es poder obtener ingresos a lo largo de todo el periodo de apertura del local.

La primera línea de productos pretende servir de plato principal, fácil de elaborar y cómodo, siendo la ensalada el producto más light de los ofertados en la carta, y completando con los sándwiches, que aunque elaborados con pan 100% integral y prácticamente la misma materia prima que las ensaladas, proporcionan un aporte calórico algo más elevado, siendo un producto destinado principalmente a las personas con un nivel de actividad física elevado. Como es obvio, la oferta no incluye 2 platos en ninguno de los menús, ni acompañamientos similares a los fritos muy extendidos en los locales de la competencia: son aportes calóricos que están por encima de las necesidades de prácticamente cualquier individuo y con un interés nutricional muy escaso.

La segunda línea de productos sirve de tentempié entre horas. La pastelería y la bollería no son productos que se asocien habitualmente a personas que tratan de mantener una alimentación saludable, pero si estos se realizan con productos naturales, sustituyendo el azúcar por néctar de agave y utilizando harinas integrales por ejemplo, sí pueden representar un “capricho” mucho más saludables que los productos tradicionales haciendo patente esa diferenciación.

Por último, la yogurtería y los batidos, además de tentempié, sirven para completar cualquier comida principal. El mercado de la yogurtería se encuentra en la fase de crecimiento, siendo un producto mucho más saludable que el helado tradicional, y que duda cabe que los batidos elaborados con productos naturales son altamente nutritivos y muy con muy bajo aporte calórico.

En definitiva, el planteamiento del producto es el principal elemento diferenciador de la propuesta, no siendo suficiente la selección de la materia prima, sino que es necesario trasladar sus ventajas al cliente, que en muchos casos no será capaz de reconocer estos atributos por sí mismo pero sí con la información que pueda completar la oferta.

### 6.3. Análisis del precio la comunicación y la Distribución

- **Precio**

La fijación de precios es una tarea compleja por un motivo principal: existen intereses contrapuestos. De un lado, varios factores implican una tendencia a maximizar el precio y otros tantos tratan de minimizarlo.

De forma práctica podemos decir que desde un punto de vista económico, debemos tratar de maximizar la rentabilidad de la empresa, pero a la vez debemos tener en cuenta que desde el punto de vista del marketing, un precio elevado representa una desventaja competitiva con respecto a la competencia, y por lo tanto una pérdida de rentabilidad en el largo plazo.



En nuestro caso, la fijación de precios debe contemplar un factor común en casi todos los establecimientos de comida rápida, y que debe cumplirse en nuestro caso también: la simplicidad. Tratándose de un negocio donde la mayor parte de los clientes no desea emplear mucho tiempo en la toma de decisiones, la carta debe ser sencilla, de fácil lectura, y la política de precios clara, uniforme y homogénea pese a tener que sacrificar parte del margen de algunos productos para que esto sea así.

Puesto que la carta de productos definitiva puede sufrir leves variaciones una vez se determinen los proveedores, y además, esta variará durante los primeros meses en función de la acogida que tenga cada una de las propuestas, hemos determinado los precios medios con la ayuda de una propuesta base de lo que será la propuesta definitiva.

El primer paso a la hora de establecer la política de precios, es conocer los márgenes de la competencia. Si bien el producto que ofrecemos tiene elementos diferenciadores que podrían permitir márgenes ligeramente superiores, entendemos que en el entorno actual, el público objetivo es muy sensible al precio, y establecer unos márgenes superiores a los de la competencia puede ser un factor determinante que lastre la demanda.

A partir del trabajo de campo en varios establecimientos de la competencia, realizando consumiciones para obtener los CIF que figuran en cada ticket, obtenemos la tabla de la página siguiente:

**Tabla 4: Margen del producto de la competencia**

CIF	Nombre	Establecimiento	Ejercicio	Ingresos	Producto	Margen
B98284649	Tucana Restauración S.L.	100 Montaditos Castellón	2011	986.789,00	367.580,00	268,46%
B98114416	Economon S.L.	100 Montaditos Gandía	2011	1.939.878,00	726.858,00	266,89%
B97246573	Bons Mossos S.L.	100 Montaditos varios	2010	6.063.793,00	1.994.672,00	304,00%
B98161961	Cent Mossets S.L.	100 Montaditos CC Aqua	2011	809.092,00	295.537,00	273,77%
B03093093	Quick Meals Ibérica	Varios Burguer King	2010	38.705.077,00	11.621.819,00	333,04%
B33985110	Vegallagos Restauración S.L.	Burguer King Gijón	2011	919.232,00	257.213,00	357,38%
A58634726	Pansfood S.A.	Varios Pans & Company	2011	111.725.000,00	24.486.000,00	456,28%
B46700589	Corazig SL	Mc Donald's Sedavi/Alfagar	2011	8.300.349,00	2.245.062,00	369,72%
B97165401	Proy. Gonz. Pueyo Nor. S.L.	Mc Donald's Kinapolis	2011	3.070.473,00	817.372,00	375,65%
B96448154	Andujar Guerrero SL	Mc Donald's C/Játiva	2011	3.475.149,00	849.555,00	409,06%
B26353177	Alc Hostelería SL	MC Donalds Decathlon Alic.	2010	1.998.578,00	571.078,00	349,97%
B93070688	Montadico SL	100 Montaditos Fuengirola	2011	217.701,00	68.975,00	315,62%
B91851337	La Mafia 2010 Sevilla S.L.	La Mafia Sevilla	2012	764.548,00	242.609,00	315,14%

Fuente: Base de datos SABI 2013

Del muestreo de algunos establecimientos similares desprendemos que el margen debe situarse entre el 260% y el 400%. A la hora de establecer nuestro propio margen, tenemos que tener en cuenta que el muestreo se realiza sobre establecimientos con un poder de negociación con proveedores superior al nuestro, con lo que debemos basarnos en los márgenes medios descartando aquellos más altos que podrían favorecer a priori más el resultado de la cuenta de explotación. De lo contrario, los precios de venta serían significativamente superiores a los de establecimientos asociados a la competencia por el público objetivo, desencadenando un descenso en las ventas como consecuencia de la sensibilidad del consumidor al precio.

La carta de productos a partir de la cual vamos a establecer la política de precios representa un muestreo de los productos que ofertará el local. Estos productos junto con su composición y coste unitario obtenido de la oferta más económica vienen relacionados en la tabla de la siguiente página:

Tabla 5: Margen del producto de la competencia

Nº.	Nombre	Ingrediente 1			Ingrediente 2			Ingrediente 3			Ingrediente 4			Coste	Peso	Venta	Margen				
		Nº	Ingrediente	Coste	Peso (g.)	Nº	Ingrediente	Coste	Peso (g.)	Nº	Ingrediente	Coste	Peso (g.)					Nº	Ingrediente	Coste	Peso (g.)
1	Fruta	59	Helices	0,09	75	60	Frutas del tiempo	0,05	50	61	Maíz dulce	0,03	20	38	Pipas	0,03	10	0,67 €	170	3,50 €	426%
2	Italiana	59	Helices	0,09	75	44	Tomate natural	0,05	50	61	Maíz dulce	0,03	20	9	Pechuga de pavo	0,15	30	0,78 €	190	3,50 €	346%
3	Macedonia	60	Frutas del tiempo	0,50	500			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,96 €	515	3,50 €	263%
4	Española	28	Lechuga	0,08	100	44	Tomate natural	0,05	50	26	Atún	0,24	40	33	Esparragos	0,12	20	0,99 €	245	3,50 €	255%
16	Fruta(1/2)	59	Helices	0,04	37,5	60	Frutas del tiempo	0,03	25	61	Maíz dulce	0,02	10	38	Pipas	0,02	5	0,54 €	79,5	2,50 €	364%
17	Italiana(1/2)	59	Helices	0,04	37,5	44	Tomate natural	0,02	25	61	Maíz dulce	0,02	10	9	Pechuga de pavo	0,08	15	0,61 €	95	2,50 €	311%
18	Macedonia(1/2)	60	Frutas del tiempo	0,25	250			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,70 €	257,5	2,50 €	258%
19	Española(1/2)	28	Lechuga	0,04	50	44	Tomate natural	0,02	25	26	Atún	0,12	20	33	Esparragos	0,06	10	0,71 €	122,5	2,50 €	252%
1	Mixto	17	Pan	0,16	100	14	Queso tierno	0,19	30	8	Jamón cocido	0,05	30			0,00	0	0,83 €	160	3,50 €	321%
2	Tortimiento	17	Pan	0,16	100	41	Tortilla de patata	0,28	100	31	Pimiento rojo	0,06	20			0,00	0	0,93 €	220	3,50 €	275%
3	Tortilla	17	Pan	0,16	100	41	Tortilla de patata	0,28	100			0,00	0			0,00	0	0,88 €	200	3,50 €	300%
4	Salchicha	17	Pan	0,16	100	44	Tomate natural	0,05	50	54	Salchichas pavo	0,41	80			0,00	0	1,05 €	230	3,50 €	232%
5	Catalana	17	Pan	0,16	100	44	Tomate natural	0,05	50	1	Jamón Serrano	0,23	30			0,00	0	0,87 €	180	3,50 €	304%
6	Vegetal	17	Pan	0,16	100	55	Camada vegetal	0,05	50	9	Pechuga de pavo	0,15	30	13	Queso fresco	0,11	30	0,90 €	210	3,50 €	289%
7	Jamón y pavo	17	Pan	0,16	100	55	Camada vegetal	0,05	50	9	Pechuga de pavo	0,15	30	8	Jamón cocido	0,05	30	0,90 €	235	3,50 €	289%
8	Atún	17	Pan	0,16	100	26	Atún	0,48	80			0,00	0			0,00	0	1,07 €	180	3,50 €	227%
9	Atún completo	17	Pan	0,16	100	26	Atún	0,24	40	57	Huevo cocido	0,12	30	53	Pimiento rojo c	0,10	30	1,13 €	240	3,50 €	210%
10	Fresco	17	Pan	0,16	100	55	Camada vegetal	0,05	50	24	Nueces	0,15	10	16	Queso curado	0,24	30	1,30 €	210	3,50 €	168%
11	Pimiento y queso	17	Pan	0,16	100	31	Pimiento rojo	0,23	80	13	Queso fresco	0,18	50	27	Aceitunas	0,06	20	1,06 €	250	3,50 €	230%
16	Mixto(1/2)	17	Pan	0,08	50	14	Queso tierno	0,09	15	8	Jamón cocido	0,02	15			0,00	0	0,63 €	80	2,50 €	295%
17	Tortimiento(1/2)	17	Pan	0,08	50	41	Tortilla de patata	0,14	50	31	Pimiento rojo	0,03	10			0,00	0	0,68 €	110	2,50 €	266%
18	Tortilla(1/2)	17	Pan	0,08	50	41	Tortilla de patata	0,14	50			0,00	0			0,00	0	0,65 €	100	2,50 €	282%
19	Salchicha(1/2)	17	Pan	0,08	50	44	Tomate natural	0,02	25	54	Salchichas pavo	0,21	40			0,00	0	0,74 €	115	2,50 €	236%
20	Catalana(1/2)	17	Pan	0,08	50	44	Tomate natural	0,02	25	1	Jamón Serrano	0,11	15			0,00	0	0,65 €	90	2,50 €	285%
21	Vegetal(1/2)	17	Pan	0,08	50	55	Camada vegetal	0,03	25	9	Pechuga de pavo	0,08	15	13	Queso fresco	0,05	15	0,67 €	105	2,50 €	275%
22	Jamón y pavo(1/2)	17	Pan	0,08	50	55	Camada vegetal	0,03	25	9	Pechuga de pavo	0,08	15	8	Jamón cocido	0,02	15	0,67 €	117,5	2,50 €	275%
23	Atún(1/2)	17	Pan	0,08	50	26	Atún	0,24	40			0,00	0			0,00	0	0,75 €	90	2,50 €	233%
24	Atún completo(1/2)	17	Pan	0,08	50	26	Atún	0,12	20	57	Huevo cocido	0,06	15	53	Pimiento rojo c	0,05	15	0,78 €	120	2,50 €	220%
25	Fresco(1/2)	17	Pan	0,08	50	55	Camada vegetal	0,03	25	24	Nueces	0,08	5	16	Queso curado	0,12	15	0,87 €	105	2,50 €	188%
26	Pimiento y queso(1/2)	17	Pan	0,08	50	31	Pimiento rojo	0,12	40	13	Queso fresco	0,09	25	27	Aceitunas	0,03	10	0,75 €	125	2,50 €	235%
1	Café	50	Café	0,06	10	63	Azucar	0,01	10			0,00	0			0,00	0	0,07 €	20	0,90 €	1218%
2	Café con leche	50	Café	0,06	10	62	Leche	0,11	200	63	Azucar	0,01	15			0,00	0	0,18 €	225	1,00 €	447%
3	Café y tostada	50	Café	0,06	10	62	Leche	0,11	200	63	Azucar	0,01	15	17	Pan	0,08	50	0,28 €	295	1,50 €	432%
4	Café para llevar	50	Café	0,06	10	63	azucar	0,01	15			0,00	0			0,00	0	0,14 €	25	0,70 €	390%
5	Café con leche II.	50	Café	0,06	10	62	Leche	0,11	200	63	azucar	0,01	15			0,00	0	0,25 €	225	0,80 €	216%
6	Refresco	49	Refresco	0,36	0			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,36 €	0	1,30 €	258%
7	Agua	48	Agua	0,20	0			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,20 €	0	0,90 €	350%
1	Yogur	64	Yogur	0,17	150			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,24 €	150	1,00 €	326%
2	Yogur con fruta	64	Yogur	0,14	125	60	Frutas del tiempo	0,10	100			0,00	0			0,00	0	0,31 €	225	1,20 €	290%
3	Macedonia	60	Frutas del tiempo	0,30	300			0,00	0			0,00	0			0,00	0	0,37 €	300	2,30 €	522%

Fuente: Elaboración propia

En la lectura de la tabla, hay que tener en cuenta que los platos (sándwiches/bocadillos y ensaladas) contemplan el coste de un refresco, una salsa y los envases necesarios para su consumo, solo que se han omitido esas columnas, al ser homogéneas, para facilitar su lectura. Los productos con fondo sombreado son aquellos reflejados en la tabla con anterioridad, pero que hacen referencia a la media ración, ofertada conforme al principio de salubridad, donde las raciones razonablemente abundantes conforme a las necesidades reales de personas con hábitos sedentarios deben estar presentes en la carta.

Como vemos en la tabla, los márgenes se adecuan a los deseados, y más al tener en cuenta que el mix de productos tiende a ponderar aquellos con menor margen (salvo en el caso de los cafés) con lo que el primer objetivo se cumple.

De otro lado, vemos que los precios son homogéneos, tratando de facilitarle al cliente la toma de decisiones y siguiendo uno de nuestros principios, y es el de transmitir la sensación de precios bajos, no solo con productos “gancho” sino a costa de cierta pérdida de beneficio en productos con un coste superior al de la media.

- **Comunicación**

La política de comunicación debe basarse principal en transmitir de manera clara y sencilla el lema del establecimiento: RSB (Rápido, sano, barato).

Empezando por el final, el hecho de que un producto sea económico, implica eliminar conceptos accesorios de la cadena de valor. Uno de los factores de los que se va a prescindir parcialmente con respecto a otras cadenas de restauración de comida rápida es la gran inversión en publicidad. La publicidad es costosa, y ese coste tiene que verse necesariamente reflejado en el precio del producto, y ese proceso contradice uno de nuestros valores: el que defiende una política de precios contenida.

Por estos motivos, las campañas de comunicación van a tratar de llegar directamente al cliente potencial, con medios poco costosos, directos y claros. Quedan por lo tanto descartadas las campañas publicitarias en radios, televisiones locales, vallas publicitarias, cabinas y cualquier otro medio de comunicación análogo.

Puesto que los locales van a situarse junto a las zonas de paso donde se ubiquen los clientes potenciales, la política de captación de clientes se va a basar en 3 pilares fundamentales:

- Reparto de tarjetas en papel couché con la presentación de la marca, el lema bien visible, y en la parte posterior una selección de productos junto con sus propiedades nutritivas. Con esto el cliente debe percibir que la marca va a proporcionarle toda la información acerca de lo que se vaya a consumir, a precios económicos y con un servicio rápido y eficaz.
- Reparto de octavillas en buzones de la zona solo en el caso en el que el público objetivo se corresponda con los habitantes de la zona. En el caso del primer local, este medio de captación queda descartado al ser el público objetivo el formado por los trabajadores del complejo administrativo 9 de octubre y no los vecinos de esa zona.
- Publicidad visible en la fachada del local con los mismos reclamos que las octavillas.

Dentro del local, la parte superior de la contrabarra presentará la cartelería que se corresponda con los productos más demandados, los productos de temporada, las ofertas y las sugerencias de consumo. La carta contendrá de forma muy detallada el desglose de alimentos de cada producto junto con su información nutricional completa (no solo calorías) puesto que dependiendo del cliente, este tendrá unas preferencias u otras.

Además, la carta se dividirá claramente por la composición predominante de cada una de las familias de productos, separando aquellos cuya composición esté compuesta principalmente de hidratos de carbono, proteínas o grasas. Estas últimas en ningún caso serán hidrogenadas (así se reflejará en la carta) y predominarán las monoinsaturadas y poliinsaturadas.

- **Distribución**

El único canal de distribución es la recogida en el propio local, puesto que no dispondremos de servicio a domicilio por su elevado coste.

No obstante, todos los productos podrán recogerse del local para su consumo fuera del mismo. En función de los metros cuadrados del local, los productos que no se consuman dentro del mismo podrán incentivarse con descuentos si así interesase con el objetivo de controlar que el local siempre disponga de alguna mesa libre para realizar consumiciones. Si bien un local lleno es más atractivo y más rentable, en nuestro caso nos dirigimos a un público que no desea emplear mucho tiempo en sus dietas, y el hecho de encontrar el local lleno en alguna ocasión no permitirá fidelizar a una buena parte de los clientes que forman ese público objetivo.

#### 6.4. Servicio ampliado o mejoras del servicio

Por la simplicidad y dinamismo que se le pretende dar al servicio, no es posible añadir productos accesorios más que la oferta de los productos complementarios a lo solicitado. Por ello, el sistema informática dividirá los productos en 4 grandes familias: comidas, cafés/bollería, bebidas y postres.

Una vez hecha la clasificación de productos y programado el sistema en función de ciertos tramos horarios, en el ticket figurarán sugerencias en función de los productos solicitados. Por ejemplo, cuando se solicite un plato y una bebida, la sugerencia será el postre, con el café entre horas, la sugerencia será una pieza de bollería, etcétera.

Por otro lado, con el objetivo de reforzar la imagen de salubridad y fidelizar al cliente, se organizaran en los días y horas de menor afluencia de público (pero teniendo en cuenta las posibilidades de asistencia del público objetivo) charlas y talleres encaminados a potenciar la imagen de marca de la empresa. Algunos ejemplo pueden ser: charlas de entrenadores físicos, talleres de cocina Thermomix, catas de té, cursos de aromaterapia, etcétera.

Todos estos eventos no deben comportar ningún coste para la empresa, siendo el beneficio del ponente o profesor la obtención de posibles clientes dentro de la actividad profesional de cada uno de ellos. En la misma línea, los cursos serán gratuitos para los clientes que quieran asistir, reportando el beneficio de la identificación con la marca, y en menor medida las consumiciones que se realicen durante el evento.





---

Capítulo 7

---

# PLAN FINANCIERO

---

<b>71. BALANCES PREVISIONALES.....</b>	<b>91</b>
<b>72. ANÁLISIS DE LAS C. RESULTADOS .....</b>	<b>91</b>
<b>73. ANÁLISIS DE RATIOS .....</b>	<b>93</b>
<b>74. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN;TIR.....</b>	<b>102</b>

---



## 7. PLAN FINANCIERO

---

El plan económico-financiero debe agrupar toda la información de carácter económico y financiero con el objetivo principal de determinar la viabilidad de la empresa. Con la empresa en funcionamiento, el plan económico-financiero permitirá evaluar las previsiones, corregir desviaciones o replantear la planificación, siendo además un documento determinante a la hora de la toma de multitud de decisiones.

El plan económico-financiero contempla en primer lugar la exposición y análisis del balance previsional obtenido a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional. En segundo lugar expondremos y analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Estos dos apartados nos permitirán calcular los ratios financieros previstos, de donde extraeremos las áreas más sensibles a tener en cuenta en la puesta en marcha del proyecto. Por último, podremos concluir acerca de la conveniencia de la inversión con el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno.

En los siguientes apartados se van a exponer estas cifras junto con la justificación de cada una de ellas. Las cifras corresponden al primer año de actividad, completando en el apartado de anexos las cifras correspondientes al segundo y tercer año de actividad, donde se prevén la apertura de una segunda unidad de negocio y dos más respectivamente, finalizando el tercer ejercicio con 4 unidades de negocio.

### 7.1. Balances previsionales

El balance de situación es el documento contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. Este balance de situación está compuesto por dos masas patrimoniales denominadas Activo y Pasivo.

El activo lo forman todos los bienes y derechos de la empresa y se clasifican en función de su nivel de disponibilidad, siendo el activo corriente o circulante, aquel que puede convertirse en dinero en un plazo no superior a un año, y el activo no corriente o fijo aquel que precise de un plazo superior.

El pasivo está formado por las deudas y obligaciones que la empresa tiene con terceros, y el patrimonio neto. De manera análoga al activo, el pasivo se clasifica en función de su exigibilidad, siendo el pasivo corriente o a corto plazo aquel que debe atenderse en un plazo no superior a un año, y el pasivo no corriente o a largo plazo aquel cuyo vencimiento es superior al año. Al patrimonio neto de la empresa se le considera un pasivo al que a priori no hay que atender, pues representa la inversión de los socios a muy largo plazo.

La composición y las cuantías de estas masas patrimoniales vienen determinadas por los movimientos contables que se han realizado a lo largo del periodo anterior y la situación inicial. En nuestro caso, se ha realizado la previsión de dichos movimientos (que se justificarán en el subapartado correspondiente a la cuenta de pérdidas y ganancias previsional), obteniendo el siguiente balance de situación previsional:

**Tabla 6: Balance de situación previsional del primer ejercicio**

<b>ACTIVO</b>	
Inmovilizado	27.038,19
Inmovilizado Intangible	0,00
Inmovilizado Material	31.325,00
Inmovilizado Financiero	0,00
Amortización Acumulada	-4.286,81
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0,00
Activo Circulante	77.896,05
Existencias	0,00
Tesorería	77.896,05
Caja y bancos	77.896,05
Deudores	0,00
Clientes y deudores	0,00
Subvenciones no cobradas	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104.934,24</b>

<b>PASIVO</b>	
Fondos Propios	55.060,76
Capital Suscrito	10.000,00
Remanente	0,00
Pérdidas y ganancias	45.060,76
Acreedores a largo plazo	16.938,01
Deudas con entidades de crédito	16.938,01
Acreedores a corto plazo	32.935,47
Proveedores de existencias	6.041,35
Impuesto a pagar	15.020,25
Créditos bancarios a corto plazo	11.873,88
<b>TOTAL</b>	<b>104.934,24</b>

Fuente: elaboración propia 2013

Como podemos observar, la naturaleza del negocio impide que las cuentas de clientes y deudores presenten saldo alguno, pues el pago del producto terminado se realiza en el momento de la venta, no existiendo la posibilidad de diferir el pago.

En el apartado de anexos se exponen los balances previsionales de los cierres del segundo y tercer ejercicio.

## 7.2. Análisis de las C. Resultados

En este apartado presentamos la cuenta de pérdidas y ganancias previsional cuyos justificaremos analizaremos a continuación.

Tabla 7: Cuenta de pérdidas y ganancias del primer ejercicio

	AÑO1
<b>INGRESOS</b>	0,00
Ventas	225.197,42
Subvenciones concedidas	0,00
<b>PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN</b>	0,00
Ingresos financieros	0,00
<b>RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b>	2.258,07
<b>PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	0,00
Ingresos extraordinarios	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	0,00
<b>PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	0,00
<b>RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO</b>	0,00

	AÑO1
<b>GASTOS</b>	
Compras	57.124,98
Gastos generales	63.866,00
Gastos Personal	83.575,56
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.286,81
<b>BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	16.344,07
Gastos Financieros	2.258,07
<b>RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>	0,00
<b>BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	14.086,00
Gastos extraordinarios	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b>	0,00
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	14.086,00
Impuestos Sobre Beneficios	3.521,50
<b>RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO</b>	10.564,50

<b>% I. Sociedades</b>	0,25
------------------------	------

Fuente: elaboración propia 2013

- **Ventas**

Una vez realizada la carta de productos, con el desglose de los distintos ingredientes y su precio de venta atendiendo al margen deseado, hemos establecido los precios medios de venta de cada una de las tres líneas de producto.

Por otra parte, se han analizado las ventas de otras cadenas de comida rápida ya consolidadas, estableciendo unas ventas inferiores al 30% de las que obtienen estas marcas, en previsión de una diferencia sustancial con respecto a las mismas al ser una nueva marca que ocupa un nicho de mercado distinto.

Por último, se ha evaluado el efecto de la estacionalidad de la ciudad de Valencia, y en especial en las zonas de oficinas, aplicando coeficientes correctores a los meses de verano y de navidad.

En términos cuantitativos, la previsión de ventas se ha hecho de la siguiente forma:

- ➔ Se parte de una venta media de 240 unidades/día de productos de la línea 1, 250 de la línea 2 y 60 de la línea 3.
- ➔ Se aplica un coeficiente corrector de 0,5 el primer mes, 0,4 el segundo mes, y así sucesivamente hasta el quinto mes, en previsión de las dificultades que pueden producirse en la venta de los primeros meses.
- ➔ Se aplica un coeficiente corrector de 0,8 en los meses de julio y diciembre y de 0,6 en el mes de agosto por el descenso de ventas previsto en periodo vacacional.

Podemos ver el resultado de esta estimación en la siguiente página:

Tabla 8: Estimación de las ventas por línea de negocio

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Nº unidades a vender línea1</b>	2.598,00	3.117,60	3.637,20	3.325,44	2.805,84	5.196,00	5.196,00	5.196,00	4.156,80	5.196,00	5.196,00	5.196,00	50.816,88
<b>Pr unitario</b>	2,75												2,75
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea1</b>	7.144,50	8.573,40	10.002,30	9.144,96	7.716,06	14.289,00	14.289,00	14.289,00	11.431,20	14.289,00	14.289,00	14.289,00	139.746,42
<b>Nº unidades a vender línea2</b>	2.706,25	3.247,50	3.788,75	3.464,00	2.922,75	5.412,50	5.412,50	5.412,50	4.330,00	5.412,50	5.412,50	5.412,50	52.934,25
<b>Pr unitario</b>	1,01												1,01
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea2</b>	2.744,91	3.293,89	3.842,88	3.513,49	2.964,50	5.489,82	5.489,82	5.489,82	4.391,86	5.489,82	5.489,82	5.489,82	53.690,45
<b>Nº unidades a vender línea3</b>	649,50	779,40	909,30	831,36	701,46	1.299,00	1.299,00	1.299,00	1.039,20	1.299,00	1.299,00	1.299,00	12.704,22
<b>Pr unitario</b>	1,50												1,50
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea3</b>	974,25	1.169,10	1.363,95	1.247,04	1.052,19	1.948,50	1.948,50	1.948,50	1.558,80	1.948,50	1.948,50	1.948,50	19.056,33
<b>TOTAL</b>												212.493,20	

Fuente: elaboración propia 2013



- **Resultados financieros negativos**

La apertura de los locales se realiza con la ayuda de financiación externa, y en concreto mediante la solicitud de un préstamo bancario. Los resultados financieros negativos del primer ejercicio se corresponden con los intereses a abonar a la entidad bancaria procedentes de un primer préstamo de 35.000 euros conforme a los siguientes datos:

Tabla 9: Parámetros del préstamo solicitado

<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS</b>			
importe	35.000	<b>PAGOS TOTALES</b>	
años	5	PRINCIPAL	35.000,00
comisión de apertura	1,00%	INTERESES	6.582,52
interés nominal	7,00%	COMISIÓN	0,00
periodo de pago	12	<b>TOTAL</b>	<b>41.582,52</b>
tipo amortización francés	1		

Fuente: elaboración propia 2013

A partir de estos datos, la tabla de amortización que justifica la partida de resultados financieros negativos queda como sigue:

**Tabla 10: Cuadro de amortización del préstamo solicitado**

meses	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
<b>0</b>					35.000,00
<b>1</b>	693,04	204,17	488,88	488,88	34.511,12
<b>2</b>	693,04	201,31	491,73	980,60	34.019,40
<b>3</b>	693,04	198,45	494,60	1.475,20	33.524,80
<b>4</b>	693,04	195,56	497,48	1.972,68	33.027,32
<b>5</b>	693,04	192,66	500,38	2.473,06	32.526,94
<b>6</b>	693,04	189,74	503,30	2.976,36	32.023,64
<b>7</b>	693,04	186,80	506,24	3.482,60	31.517,40
<b>8</b>	693,04	183,85	509,19	3.991,79	31.008,21
<b>9</b>	693,04	180,88	512,16	4.503,95	30.496,05
<b>10</b>	693,04	177,89	515,15	5.019,10	29.980,90
<b>11</b>	693,04	174,89	518,15	5.537,25	29.462,75
<b>12</b>	693,04	171,87	521,18	6.058,43	28.941,57
<b>Tot.</b>	<b>8.316,50</b>	<b>2.258,07</b>	<b>6.058,43</b>		

Fuente: elaboración propia 2013

- **Compras**

El importe de las compras se obtiene a partir de la tabla de productos, que incluye ingredientes, cantidades y costes, y la tabla de número de unidades vendidas. No obstante, este coste es importante dentro de la cuenta de resultados, siendo conveniente su contraste con las cuentas de resultados de empresas de la competencia presentadas en el apartado 33.

En las cuentas de resultados de la competencia, el coste de la materia prima ronda el 30% sobre los ingresos de explotación. En nuestro caso, este coste es del 28%. Puesto que la diferencia con respecto a la distribución de las cuentas de explotación de locales de la competencia no es significativo, entendemos que el análisis es válido.

- **Gastos Generales**

Los gastos generales engloban los alquileres, suministros, asesoría y seguros entre otros y suelen ser gastos fijos, que aun no guardando relación con el importe de las ventas, sí deben ajustarse a estas para evitar que su relevancia pueda hacer de la empresa una entidad deficitaria.

Tal y como hemos visto anteriormente, en otras empresas del sector, los gastos generales oscilan entre el 25% y el 30% de la facturación anual.

En base al desglose de estos gastos en otras franquicias de comida rápida, podemos estimar nuestros gastos generales conforme a las cifras de la siguiente tabla:

**Tabla 11: Gastos Generales del primer ejercicio**

<b>Concepto</b>	<b>€/año 1</b>
Publicidad	2.100,00 €
Material Oficina	240,00 €
Alquileres	36.000,00 €
Agua	900,00 €
Luz	18.000,00 €
Correos	1.800,00 €
Teléfono	576,00 €
Asesoría fiscal, laboral, etc	0,00 €
Mantenimiento	1.200,00 €
Seguros	450,00 €
Desplazamientos	0,00 €
Otros servicios externos (seguridad, etc.)	600,00 €
Tributos locales (IBI, ....)	0,00 €
Formación	0,00 €
Otros gastos	0,00 €
Gastos de constitución	1.000,00 €
Gastos de 1er establecimiento	1.000,00 €
Pago I.Sociedades	0,00 €
<b>Total año</b>	<b>63.866,00 €</b>

Fuente: elaboración propia 2013

- **Gastos de personal**

Para establecer correctamente los gastos de personal, es necesario establecer en primer lugar los turnos de trabajo, tarea ya desarrollada en el [apartado 5](#) del presente trabajo. A partir de la organización del personal descrita, podemos concretar los gastos en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Gastos de personal del primer ejercicio**

Nº Socios	Tipo	Sal. B./año	Sal. B./mes	Autonomos (mes)	Coste/mes	Coste/año
1	A	24.000,00 €	2.000,00 €	284,63 €	2.284,63 €	27.415,56 €
0	B	0,00 €	0,00 €	284,63 €	0,00 €	0,00 €
0	C	0,00 €	0,00 €	284,63 €	0,00 €	0,00 €
				<b>Cuota aut./mes</b>	<b>284,63 €</b>	<b>27.415,56 €</b>
Nº emp.	Tipo	Sal. B./año	Sal. B./mes	SS (mes) empresa	Coste/mes	Coste/año
0	A	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0	B	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	C	14.400,00 €	1.200,00 €	360,00 €	4.680,00 €	56.160,00 €
0	D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0	E	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				<b>SS emp./mes</b>	<b>30,00%</b>	<b>56.160,00 €</b>

Fuente: elaboración propia 2013

- **Dotación a la amortización del inmovilizado**

La dotación a la amortización del inmovilizado se aplica conforme a las tablas oficiales de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 13: Amortización del inmovilizado

INMOVILIZADO	Amort.		AÑO 1	
	Inmovilizado material	Años	%	Importe Amort
Terrenos				
Edificios y Construcciones	20,00	5	13.660,00	683,00
Instalaciones	8,00	13	300,00	37,50
Mobiliario	6,00	17	4.725,00	787,50
Maquinaria y utillaje	8,00	13	11.000,00	1.375,00
Equipos informáticos	3,00	33	1.640,00	546,67
Elementos transporte	6,00	17		
Otro inmovilizado material	4,00	25		
<b>TOTAL Inmov. Material</b>			<b>31.325,00</b>	<b>3.429,67</b>

Fuente: elaboración propia 2013

- **Gastos financieros**

Los gastos financieros responden a los intereses derivados de la financiación externa expuesta en el sub-apartado “[resultados financieros negativos](#)”. Concretamente del préstamo solicitado atendiendo a las necesidades de inversión inicial y liquidez necesaria conforme al cash-flow del primer ejercicio.

Con respecto al cash-flow, veamos a continuación la previsión de tesorería del primer ejercicio:

Tabla 14: Cash Flow del primer ejercicio

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
COBROS - PAGOS año	9.062,49	-1.730,38	-161,85	-1.977,53	-4.079,70	7.246,51	4.409,65	4.559,65	-195,62	5.727,85	4.409,65	4.559,65	31.830,38
CASH FLOW acumulado años	9.062,49	7.332,11	7.170,26	5.192,74	1.113,04	8.359,55	12.769,20	17.328,85	17.133,23	22.861,08	27.270,73	31.830,38	

Fuente: elaboración propia 2013

Como podemos observar, las necesidades de financiación, además de cubrir la inversión inicial, también es necesaria para afrontar las necesidades de liquidez de los primeros meses, donde las ventas previstas son inferiores por el coeficiente corrector aplicado al periodo de implantación de la actividad (véase sub-apartado “[ventas](#)”).

### 73. Análisis de ratios

En este apartado analizaremos los principales ratios económicos y financieros de la inversión. A partir de los datos expuestos al principio de este apartado obtenemos:

- **Ratios de situación financiera**

Tabla 15: Ratios de situación financiera

RATIOS DE SITUACION FINANCIERA	AÑO1
LIQUIDEZ	1,51
SOLVENCIA	1,51
ENDEUDAMIENTO	1,86
AUTONOMIA FINANCIERA	0,54

Fuente: elaboración propia 2013

El **ratio de liquidez** (activo corriente/pasivo corriente) informa de la capacidad de cierta empresa para disponer de efectivo para hacer frente a sus obligaciones de pago. Los ratios superiores a la unidad indican que el activo líquido, es decir, la tesorería y los activos que pueden convertirse en tesorería con facilidad, superan las deudas de la empresa en el corto plazo. Dicho de otro modo, cuando el ratio supere la unidad, como en nuestro caso, la empresa podrá hacer frente a los pagos en el corto plazo con normalidad. En nuestro caso, el ratio es recomendable y por lo tanto no es necesario realizar previsión alguna.

El **ratio de solvencia** (activo total/exigible total) mide la capacidad de pago de la empresa sobre el total de sus deudas. En contra del ratio de liquidez, que media la capacidad de pago de las deudas corrientes con la liquidez disponible, el ratio de solvencia informa si la empresa dispone de activos suficientes para hacer frente a la totalidad de las deudas. Es un ratio utilizado frecuentemente por las entidades financieras, que evitarán la concesión de crédito a empresas con este ratio por debajo de la unidad puesto que la organización no dispondría de activos suficientes para hacer frente a alguna de sus deudas.

La valoración del pasivo de la empresa es fácilmente medible, pues representa de manera concreta las deudas con una valoración documentada. No obstante, la valoración de ciertos activos de la empresa no tiene porque ajustarse a la valoración en el momento de su realización. En otras palabras, en el momento en el que se enajena un activo, su valor deja de ser el reflejado en la contabilidad para transformarse en lo que el mejor postor esté dispuesto a pagar. Por ello, aunque es lógico pensar que cualquier empresa con un ratio superior a la unidad podrá hacer frente a todas sus deudas, es recomendable que este ratio se sitúe por encima de 1,5 en previsión de posibles valoraciones del activo por encima del valor real de enajenación.

En nuestro caso nos encontramos cerca del ratio deseado. La fuerte inversión necesaria en el primer establecimiento, dependiente en gran medida de la financiación externa trasladan ese ratio a una zona correcta, aunque un poco lejos de la deseada. En ejercicios posteriores, donde el negocio adquiere liquidez sin necesidad de endeudarse, este ratio debe mejorar con celeridad.

El **ratio de endeudamiento** ( $\text{Pasivo} - \text{Pasivo neto} / \text{Pasivo total}$ ) mide la relación entre los recursos propios y la deuda. En cierto modo es un ratio que nos indica la calidad de la deuda. Se consideran apropiadas las cifras que oscilen entre 0,4 y 0,6. En nuestro caso, por los motivos expuestos en el párrafo anterior, el ratio se aleja mucho de lo deseado. La primera consecuencia puede ser la negativa de las entidades de crédito a financiar el proyecto. Esto nos conduce a prever esta financiación antes de realizar cualquier otra gestión, y a buscar las garantías necesarias (reales o hipotecarias) si se llevase a cabo. Otras soluciones pueden ser comenzar el proyecto con una empresa más capitalizada, bien con la aportación propia si fuese posible, bien buscando inversores.

El **ratio de autonomía financiera** (Patrimonio Neto / Pasivo Exigible Total) mide el grado de independencia financiera en función de la procedencia de los recursos que utiliza. A medida que una empresa utilice más recursos propios en lugar de, por ejemplo, financiación de entidades de crédito, este ratio será más alto.

Los valores cercanos a 0 indican una baja autonomía financiera, destacando una vez más los problemas expuestos anteriormente.

- **Ratios de rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad indican si una empresa genera los ingresos suficientes para cubrir sus gastos, y además poder remunerar a los inversores. En nuestro caso, los ratios de rentabilidad calculados a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional son los siguientes:

**Tabla 16: Ratios de rentabilidad**

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO1
MARGEN DE BENEFICIO	0,06
RENTABILIDAD FINANCIERA (R.O.E.)	0,68
RENTABILIDAD ECONOMICA (R.O.I.)	0,24

Fuente: elaboración propia 2013

El **margen de beneficio** (Beneficios antes de impuestos / Ventas) muestra la relación entre el beneficio y las ventas. El ratio deseado es el más alto posible, dificultando los progresos del ratio a medida que nos acerquemos a la unidad. Cifras negativas indican pérdidas en la empresa. No existe un ratio óptimo puesto que cada sector posee una estructura de costes y de ventas distintos. No obstante, es positivo observar que la previsión para el primer ejercicio, donde los costes iniciales, el arranque de las ventas y la curva de aprendizaje suelen lastrar el resultado, es superior a cero.



La **rentabilidad financiera** (Beneficios antes de impuestos / Fondos propios) mide la rentabilidad de los recursos propios empleados para obtenerla. Es decir, este ratio mide la rentabilidad de la inversión propia o de los accionistas. Los valores óptimos del ratio dependen de los indicadores económicos de cada momento. Si la rentabilidad económica fuese inferior a los tipos de interés en vigor, sería preferible destinar los recursos propios a un depósito remunerado. Si la rentabilidad financiera es superior a los tipos de interés en vigor aplicables al endeudamiento, a mayor importe de la deuda empleada efectivamente en el negocio, mayor rentabilidad.

En nuestro caso, una rentabilidad de un 64% se encuentra muy alejada de cualquier rentabilidad en depósitos remunerados, obligaciones o similares. Es obvio que esta rentabilidad tan elevada parte de una baja inversión de recursos propios, y por lo tanto de un nivel de endeudamiento también elevado, difícil de conseguir, con lo que implicará muy probablemente la asunción de riesgos personales por parte del promotor a la hora de garantizar a las entidades de crédito esa concesión de crédito.

La **rentabilidad económica** (Beneficios antes de impuestos / activo total) mide el retorno del capital invertido. En este caso no se trata de la rentabilidad de la inversión propia, sino del total de los recursos empleados. La rentabilidad económica será siempre inferior o igual a la rentabilidad financiera, y como la anterior, no debe situarse por debajo de la rentabilidad que podría obtenerse de cierto capital en cualquier tipo de depósito remunerado o producto asimilado.

En nuestro caso, el sector hostelero suele tener rentabilidades económicas entre el 15% y el 25%, con lo que la cifra obtenida es adecuada, y más tratándose del primer ejercicio.

#### 7.4. Recuperación de la inversión: VAN;TIR

El VAN (Valor Actual Neto) es la valoración de los flujos de caja de los periodos futuros en el momento actual. Dicho de otro modo, el valor actual neto es el sumatorio de los flujos de caja previstos, solo que a aquellos que no se produzcan en el periodo actual, se le aplica una tasa de actualización derivada de la estimación igual al tipo de interés.

El VAN nos indica el valor generado por los flujos de caja. Si este es negativo, la inversión no ha generado flujos de caja positivos, y por lo tanto no ha generado valor. En este caso sería conveniente desechar la inversión, aceptándola si el VAN tuviese signo contrario.

De otro lado, el TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de actualización con la que el VAN sería igual a cero. Es decir, mide la rentabilidad de los flujos de caja futuros.

La TIR nos proporciona una información valiosa en cuanto a determinar si un proyecto es realizable con respecto a cualquier otra inversión. En el caso en el que la TIR sea inferior al tipo de interés que pueda obtenerse del ahorro, la inversión debería desecharse. Además, en el caso de estar valorando varias inversiones, desde el punto de vista financiero, deberemos dar preferencia en primer lugar a las inversiones con la TIR más alta dejando para el final aquellas con una TIR inferior.

En el caso que nos ocupa, los flujos de caja a partir de los que obtenemos ambos indicadores, utilizando una tasa de actualización igual al coste de la financiación, y el resultado de los mismos se expone en la tabla siguiente:

Tabla 17: Cálculo del VAN y el TIR

Periodo	Flujos de caja
0	-34.325,00
1	31.830,38
2	49.992,92
3	51.492,71
4	53.037,49
5	54.628,62
<b>VAN</b>	<b>150.031,46 €</b>
<b>TIR</b>	<b>115%</b>

Fuente: elaboración propia 2013

Como vemos, el VAN positivo y el TIR alejado de las cifras negativas y de los tipos de interés previsibles, hacen de la inversión algo altamente recomendable.



---

Capítulo 8

---

# CONCLUSIONES

---



## 8. CONCLUSIONES

---

El objetivo principal de este trabajo final de carrera es evaluar la viabilidad de la propuesta de valor y desarrollar la misma de la forma más detallada posible, para en el caso de ser un proyecto factible, poder implantarlo si se dieran las condiciones requeridas a tal fin.

Como hemos visto en las primeras páginas del desarrollo, la propuesta de valor ocupa un nicho de mercado que hasta ahora no ha sido explotada explícitamente por ninguna de las empresas del sector, salvo alguna unidad de negocio aislada. La preocupación por unos buenos hábitos de vida es creciente y los negocios relacionados con estos estilos de vida se encuentran en una fase de crecimiento rápido.

La situación de crisis que venimos arrastrando los últimos años, lejos de ser un hándicap a la hora de emprender, supone una gran ventaja en cuanto a oportunidades de negocio, y más cuando los indicadores económicos apuntan hacia una recuperación, que aunque tarde más que lo augurado por las previsiones más pesimistas, será el momento en el que las empresas de reciente creación tengan una oportunidad de crecimiento sostenido.

El entorno tiende a facilitar la creación de empresas, la competencia está en cierto modo estancada en productos que históricamente han tenido éxito y la innovación en el sector es pobre pese a mantener unos márgenes elevados que podrían destinarse en parte a esta evolución cada vez más necesaria.

Una de las ventajas competitivas de la propuesta es la optimización de procesos, representando una muestra clara de una medida en la que todas las partes ganan, tanto clientes como empresa. Una vez asegurada una ubicación idónea, la funcionalidad del local debe implantarse desde la distribución en planta teniendo en cuenta los procesos internos, obteniendo como resultado un ahorro en la espera del cliente y un ahorro económico por parte de la organización.

La definición de los puestos de trabajo es sencilla, pero requiere de un seguimiento continuo para ir definiendo y perfilando las funciones de cada uno de los puestos de trabajo conforme a las necesidades que vayan surgiendo. No obstante, la definición de la misión, visión y valores de la empresa aúnan el esfuerzo de todos los componentes de la organización en una sola dirección, marcada por los principios básicos de la misma: rápido, sano y barato.

El producto cubre una demanda emergente que no está atendida de forma eficaz por ninguna de las empresas de la competencia, a unos precios asequibles y competitivos. Además, la oferta, más allá del producto, adquiere valor por la importancia que se le confiere a la información previa al consumidor, y los eventos realizados en el local y encaminados al refuerzo de la idea de salubridad del negocio.

Económicamente, las cifras de la propuesta son muy positivas pero presentan un problema: la financiación. Las necesidades de financiación son elevadas, y las condiciones actuales del crédito en España no son las adecuadas para obtenerla. Este es el primer aspecto que debe abordarse en el caso en el que se desee llevar a cabo el proyecto.

Como conclusión principal y en respuesta al planteamiento inicial, el proyecto es perfectamente viable, tanto por su planteamiento como por sus resultados económicos, con lo que el desarrollo desprende una puesta en marcha exitosa.







# BIBLIOGRAFÍA



## **Monografías**

AMAT, O ( 2002): Contabilidad general y analítica, Barcelona , Gestión 2000 , ISBN 8480887168

ARROYO, A. (1996): "Dirección financiera". Ed. Deusto. ISBN: 842341440X

BATALLER, J. ( 2004): *Curso práctico de derecho de la empresa*, Madrid : Marcial Pons , ISBN 849768110X

CALLEJÓN, A. GARCÍA, V. (2009): "Contabilidad: Adaptada al plan general de contabilidad de 2008". Ed. Pirámide. ISBN 9788436822427.

CUATRECASES, LL. ( 2010): *Gestión integral de la calidad*, Barcelona, Profit empresarial, ISBN 9788496426382

DALMAU, J.I.; HERVÁS, J.L. (2003): *Estrategia y Política de Empresa, Una Introducción*. Valencia: Editorial UPV. Ref: 2003.4271. ISBN 1402211767

DE MIGUEL HERNÁNDEZ, E. (2005): *Introducción a la Gestión (Management)*. Dpto. Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Valencia. Editorial UPV. Ref: 2005.632

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. [ET AL.]. (1995): *Dirección de operaciones : aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Madrid : McGraw-Hill , ISBN 8448118480

FERNÁNDEZ, M. (1991): *Dirección Financiera de la Empresa*. Madrid: Editorial Pirámide. ISBN 8436805976

FLIPO, J.P. ( 1989): *Gestión de empresas de servicios*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, ISBN 8486582180

GUERRAS MARTÍN, L.A, NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): La *Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Madrid, 4a edición. Editorial: Thomson-Civitas, ISBN 9788447028504

HOLMLUND, M.; FULTON, M (1999): *Networking for success: Strategic Alliances in the New Agriculture*. Toronto. Universidad de Toronto Press. ISBN 9788373226441

JOHNSON, G.; SHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Madrid. Editorial: Pearson, ISBN 9788483226452

OLTRA, F. (2008) *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Editorial UPV. ISBN 788483633335

RIBES, G, et al. (2011): *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia. Editorial UPV. ISBN 9788483637517

RIVERA, L.M. (2013): *Decisiones en marketing. Cliente y Empresa*, Valencia, Editorial UPV, ISBN 9788490481004

## **Consultas electrónicas**

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, “varias consultas”. Documento en línea <http://www.boe.es/> Fecha de consulta: noviembre 2013

DIARIO OFICIAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA, “varias consultas”. Documento en línea <http://www.docv.gva.es/> Fecha de consulta: noviembre 2013.

INE (Instituto Nacional de Estadística), “varias consultas”. Documento en línea <http://www.ine.es/> Fecha de consulta: septiembre-octubre 2013.

INFOFRANQUICIAS, “varias consultas”. Documento en línea <http://www.infofranquicias.com/> Fecha de consulta: septiembre 2013.

IVE (Instituto Valenciano de Estadística), “varias consultas”. Documento en línea <http://www.ive.es/> Fecha de consulta: septiembre-octubre 2013.

TORMO ASOCIADOS, “varias consultas”. Documento en línea <http://www.tormo-asociados.es/> fecha de consulta: agosto 2013.

# ANEXOS

## Anexo 1: Balances de situación y cuentas de explotación previsional de los tres primeros ejercicios

Tabla 18: Balance de situación de los 3 primeros ejercicios

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Inmovilizado</b>	<b>27.038,19</b>	<b>55.491,71</b>	<b>77.356,90</b>
Inmovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Material	31.325,00	67.750,00	103.080,00
Inmovilizado Financiero	0,00	0,00	0,00
Amortización Acumulada	-4.286,81	-12.258,29	-25.723,10
Gastos a distribuir en varios ejercicios	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos por Intereses Diferidos	0,00	0,00	0,00
<b>Activo Circulante</b>	<b>31.830,38</b>	<b>155.160,42</b>	<b>396.259,15</b>
<b>Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Materias primas	0,00	0,00	0,00
Productos en curso	0,00		
Productos Terminados (Provisión depreciación existencia)	0,00		
Anticipos a proveedores	0,00		
<b>Tesorería</b>	<b>31.830,38</b>	<b>155.160,42</b>	<b>396.259,15</b>
Caja y bancos	31.830,38	155.160,42	396.259,15
<b>Deudores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Clientes y deudores	0,00	0,00	0,00
Subvenciones no cobradas	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>58.868,57</b>	<b>210.652,14</b>	<b>473.616,06</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Fondos Propios</b>	<b>20.564,50</b>	<b>118.929,55</b>	<b>319.676,84</b>
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	10.564,50	108.929,55
Pérdidas y ganancias	10.564,50	98.365,05	200.747,29
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Provisiones para riesgos y gastos	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Acreedores a largo plazo</b>	<b>17.252,24</b>	<b>28.659,46</b>	<b>35.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	17.252,24	28.659,46	35.000,00
Otros acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Desembolsos pendientes / acciones no exigidas (otras empresas)	0,00	0,00	0,00
<b>Acreedores a corto plazo</b>	<b>21.051,83</b>	<b>63.063,13</b>	<b>118.939,22</b>
Proveedores de existencias	5.841,00	11.682,00	23.364,00
Proveedores de inmovilizado / acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
Impuesto a pagar	3.521,50	32.788,35	66.915,76
Créditos bancarios a corto plazo	11.689,33	18.592,78	28.659,46
<b>TOTAL</b>	<b>58.868,57</b>	<b>210.652,14</b>	<b>473.616,06</b>

Fuente: elaboración propia 2013

Tabla 19: Cuenta de pérdidas y ganancias de los 3 primeros



	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	225.197,42	483.092,22	966.184,45
Subvenciones concedidas	0,00	0,00	0,00
<b>PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00		
<b>RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b>	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	0,00		
Ingresos extraordinarios	0,00		
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	0,00		
<b>RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO</b>	0,00	0,00	0,00

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>GASTOS</b>			
Compras	57.124,98	122.544,18	245.088,37
Gastos generales	63.866,00	124.732,00	253.464,00
Gastos Personal	83.575,56	92.935,56	181.335,56
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.286,81	7.971,48	13.464,81
<b>BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	16.344,07	134.909,00	272.831,71
Gastos Financieros	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	14.086,00	131.153,40	267.663,05
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	14.086,00	131.153,40	267.663,05
Impuestos Sobre Beneficios	3.521,50	32.788,35	66.915,76
<b>RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO</b>	10.564,50	98.365,05	200.747,29

Fuente: elaboración propia 2013

## Anexo 2: Balances de situación y cuentas de explotación previsional de los tres primeros ejercicios (escenarios pesimista y optimista)

Tabla 20: Balance de situación (escenario pesimista)

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Inmovilizado</b>	<b>27.038,19</b>	<b>55.491,71</b>	<b>77.356,90</b>
Inmovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Material	31.325,00	67.750,00	103.080,00
Inmovilizado Financiero	0,00	0,00	0,00
Amortización Acumulada	-4.286,81	-12.258,29	-25.723,10
Gastos a distribuir en varios ejercicios	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos por Intereses Diferidos	0,00	0,00	0,00
<b>Activo Circulante</b>	<b>-2.952,31</b>	<b>50.621,43</b>	<b>44.078,33</b>
<b>Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Materias primas	0,00	0,00	0,00
Productos en curso	0,00		
Productos Terminados (Provisión depreciación existencia)	0,00		
Anticipos a proveedores	0,00		
<b>Tesorería</b>	<b>-2.952,31</b>	<b>50.621,43</b>	<b>44.078,33</b>
Caja y bancos	-2.952,31	50.621,43	44.078,33
<b>Deudores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Clientes y deudores	0,00	0,00	0,00
Subvenciones no cobradas	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>24.085,88</b>	<b>106.113,14</b>	<b>121.435,24</b>
	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Fondos Propios</b>	<b>-9.528,49</b>	<b>34.754,35</b>	<b>40.805,70</b>
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	-19.528,49	24.754,35
Pérdidas y ganancias	-19.528,49	44.282,84	6.051,35
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Provisiones para riesgos y gastos	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Acreedores a largo plazo</b>	<b>17.252,24</b>	<b>28.659,46</b>	<b>35.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	17.252,24	28.659,46	35.000,00
Otros acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Desembolsos pendientes / acciones no exigidas (otras empresas)	0,00	0,00	0,00
<b>Acreedores a corto plazo</b>	<b>16.362,13</b>	<b>42.699,33</b>	<b>45.629,53</b>
Proveedores de existencias	4.672,80	9.345,60	14.952,96
Proveedores de inmovilizado / acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
Impuesto a pagar	0,00	14.760,95	2.017,12
Créditos bancarios a corto plazo	11.689,33	18.592,78	28.659,46
<b>TOTAL</b>	<b>24.085,88</b>	<b>106.113,14</b>	<b>121.435,24</b>

Fuente: elaboración propia 2013

Tabla 21: Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario pesimista)

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	180.157,94	386.473,78	618.358,05
Subvenciones concedidas	0,00	0,00	0,00
<b>PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00		
<b>RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b>	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	0,00		
Ingresos extraordinarios	0,00		
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	0,00		
<b>RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO</b>	0,00	0,00	0,00

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>GASTOS</b>			
Compras	45.699,99	98.035,35	156.856,56
Gastos generales	63.866,00	124.732,00	253.464,00
Gastos Personal	83.575,56	92.935,56	181.335,56
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.286,81	7.971,48	13.464,81
<b>BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	-17.270,42	62.799,40	13.237,12
Gastos Financieros	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	-19.528,49	59.043,79	8.068,47
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	-19.528,49	59.043,79	8.068,47
Impuestos Sobre Beneficios	0,00	14.760,95	2.017,12
<b>RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO</b>	-19.528,49	44.282,84	6.051,35

Fuente: elaboración propia 2013

Tabla 22: Balance de situación (escenario optimista)

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Inmovilizado</b>	<b>27.038,19</b>	<b>55.491,71</b>	<b>77.356,90</b>
Inmovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Material	31.325,00	67.750,00	103.080,00
Inmovilizado Financiero	0,00	0,00	0,00
Amortización Acumulada	-4.286,81	-12.258,29	-25.723,10
<b>Gastos a distribuir en varios ejercicios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos por Intereses Diferidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>66.613,07</b>	<b>254.817,30</b>	<b>803.114,66</b>
<b>Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Materias primas	0,00	0,00	0,00
Productos en curso	0,00		
Productos Terminados (Provisión de depreciación existencia)	0,00		
Anticipos a proveedores	0,00		
<b>Tesorería</b>	<b>66.613,07</b>	<b>254.817,30</b>	<b>803.114,66</b>
Caja y bancos	66.613,07	254.817,30	803.114,66
<b>Deudores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Clientes y deudores	0,00	0,00	0,00
Subvenciones no cobradas	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>93.651,26</b>	<b>310.309,01</b>	<b>880.471,57</b>
	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Fondos Propios</b>	<b>45.775,36</b>	<b>198.222,62</b>	<b>636.931,62</b>
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	35.775,36	188.222,62
Pérdidas y ganancias	35.775,36	152.447,26	438.709,00
<b>Ingresos a distribuir en varios ejercicios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Provisiones para riesgos y gastos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Acreedores a largo plazo</b>	<b>17.252,24</b>	<b>28.659,46</b>	<b>35.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	17.252,24	28.659,46	35.000,00
Otros acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Desembolsos pendientes / acciones no exigidas (otras empresas)	0,00	0,00	0,00
<b>Acreedores a corto plazo</b>	<b>30.623,65</b>	<b>83.426,94</b>	<b>208.539,95</b>
Proveedores de existencias	7.009,20	14.018,40	33.644,16
Proveedores de inmovilizado / acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
Impuesto a pagar	11.925,12	50.815,75	146.236,33
Créditos bancarios a corto plazo	11.689,33	18.592,78	28.659,46
<b>TOTAL</b>	<b>93.651,26</b>	<b>310.309,01</b>	<b>880.471,57</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario optimista)

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	270.236,91	579.710,67	1.391.305,60
Subvenciones concedidas	0,00	0,00	0,00
<b>PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00		
<b>RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b>	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	0,00		
Ingresos extraordinarios	0,00		
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	0,00		
<b>RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO</b>	0,00	0,00	0,00

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>GASTOS</b>			
Compras	68.549,98	147.053,02	352.927,25
Gastos generales	63.866,00	124.732,00	253.464,00
Gastos Personal	83.575,56	92.935,56	181.335,56
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.286,81	7.971,48	13.464,81
<b>BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	49.958,56	207.018,61	590.113,98
Gastos Financieros	2.258,07	3.755,60	5.168,66
<b>RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	47.700,49	203.263,01	584.945,33
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	47.700,49	203.263,01	584.945,33
Impuestos Sobre Beneficios	11.925,12	50.815,75	146.236,33
<b>RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO</b>	35.775,36	152.447,26	438.709,00

Fuente: elaboración propia 2013

### Anexo 3: Distribución de las mensuales del segundo y tercer ejercicio (escenario realista)

Tabla 24: Ventas mensuales previstas del segundo ejercicio

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Nº unidades a vender línea1</b>	7.794,00	8.313,60	8.833,20	7.482,24	5.923,44	10.392,00	10.392,00	10.392,00	8.313,60	10.392,00	10.392,00	10.392,00	109.012,08
<b>Pr unitario</b>	3,00												3,00
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea1</b>	23.382,00	24.940,80	26.499,60	22.446,72	17.770,32	31.176,00	31.176,00	31.176,00	24.940,80	31.176,00	31.176,00	31.176,00	327.036,24
<b>Nº unidades a vender línea2</b>	8.118,75	8.660,00	9.201,25	7.794,00	6.170,25	10.825,00	10.825,00	10.825,00	8.660,00	10.825,00	10.825,00	10.825,00	113.554,25
<b>Pr unitario</b>	1,01												1,01
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea2</b>	8.234,73	8.783,71	9.332,70	7.905,34	6.258,40	10.979,64	10.979,64	10.979,64	8.783,71	10.979,64	10.979,64	10.979,64	115.176,45
<b>Nº unidades a vender línea3</b>	1.948,50	2.078,40	2.208,30	1.870,56	1.480,86	2.598,00	2.598,00	2.598,00	2.078,40	2.598,00	2.598,00	2.598,00	27.253,02
<b>Pr unitario</b>	1,50												1,50
<b>FACTURACIÓN PREVISTA línea3</b>	2.922,75	3.117,60	3.312,45	2.805,84	2.221,29	3.897,00	3.897,00	3.897,00	3.117,60	3.897,00	3.897,00	3.897,00	40.879,53
<b>TOTAL</b>												<b>483.092,22</b>	

Fuente: elaboración propia 2013

Tabla 25: Ventas mensuales previstas del tercer ejercicio

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender línea1	15.588,00	16.627,20	17.666,40	14.964,48	11.846,88	20.784,00	20.784,00	20.784,00	16.627,20	20.784,00	20.784,00	20.784,00	218.024,16
Pr unitario	3,00												3,00
FACTURACIÓN PREVISTA línea1	46.764,00	49.881,60	52.999,20	44.893,44	35.540,64	62.352,00	62.352,00	62.352,00	49.881,60	62.352,00	62.352,00	62.352,00	654.072,48
Nº unidades a vender línea2	16.237,50	17.320,00	18.402,50	15.588,00	12.340,50	21.650,00	21.650,00	21.650,00	17.320,00	21.650,00	21.650,00	21.650,00	227.108,50
Pr unitario	1,01												1,01
FACTURACIÓN PREVISTA línea2	16.469,46	17.567,43	18.665,39	15.810,69	12.516,79	21.959,29	21.959,29	21.959,29	17.567,43	21.959,29	21.959,29	21.959,29	230.352,91
Nº unidades a vender línea3	3.897,00	4.156,80	4.416,60	3.741,12	2.961,72	5.196,00	5.196,00	5.196,00	4.156,80	5.196,00	5.196,00	5.196,00	54.506,04
Pr unitario	1,50												1,50
FACTURACIÓN PREVISTA línea3	5.845,50	6.235,20	6.624,90	5.611,68	4.442,58	7.794,00	7.794,00	7.794,00	6.235,20	7.794,00	7.794,00	7.794,00	81.759,06
<b>TOTAL</b>												<b>966.184,45</b>	

Fuente: elaboración propia 2013

## Anexo 4: Cuadro de amortización del préstamo

Tabla 26: Cuadro de amortización del préstamo

<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS</b>					
importe	35.000		<b>PAGOS TOTALES</b>		
años	5				
comisión de apertura	1,00%				
interés nominal	7,00%				
periodo de pago	12				
tipo amortización francés	1				
<b>coste efectivo</b>			7,68%		
meses	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
0					35.000,00
1	693,04	204,17	488,88	488,88	34.511,12
2	693,04	201,31	491,73	980,60	34.019,40
3	693,04	198,45	494,60	1.475,20	33.524,80
4	693,04	195,56	497,48	1.972,68	33.027,32
5	693,04	192,66	500,38	2.473,06	32.526,94
6	693,04	189,74	503,30	2.976,36	32.023,64
7	693,04	186,80	506,24	3.482,60	31.517,40
8	693,04	183,85	509,19	3.991,79	31.008,21
9	693,04	180,88	512,16	4.503,95	30.496,05
10	693,04	177,89	515,15	5.019,10	29.980,90
11	693,04	174,89	518,15	5.537,25	29.462,75
12	693,04	171,87	521,18	6.058,43	28.941,57
13	693,04	168,83	524,22	6.582,64	28.417,36
14	693,04	165,77	527,27	7.109,92	27.890,08
15	693,04	162,69	530,35	7.640,27	27.359,73
16	693,04	159,60	533,44	8.173,71	26.826,29
17	693,04	156,49	536,56	8.710,27	26.289,73
18	693,04	153,36	539,69	9.249,95	25.750,05
19	693,04	150,21	542,83	9.792,79	25.207,21
20	693,04	147,04	546,00	10.338,79	24.661,21
21	693,04	143,86	549,18	10.887,97	24.112,03
22	693,04	140,65	552,39	11.440,36	23.559,64
23	693,04	137,43	555,61	11.995,97	23.004,03
24	693,04	134,19	558,85	12.554,82	22.445,18
25	693,04	130,93	562,11	13.116,93	21.883,07
26	693,04	127,65	565,39	13.682,32	21.317,68
27	693,04	124,35	568,69	14.251,01	20.748,99
28	693,04	121,04	572,01	14.823,02	20.176,98
29	693,04	117,70	575,34	15.398,36	19.601,64
30	693,04	114,34	578,70	15.977,06	19.022,94



31	693,04	110,97	582,07	16.559,14	18.440,86
32	693,04	107,57	585,47	17.144,61	17.855,39
33	693,04	104,16	588,89	17.733,49	17.266,51
34	693,04	100,72	592,32	18.325,81	16.674,19
35	693,04	97,27	595,78	18.921,59	16.078,41
36	693,04	93,79	599,25	19.520,84	15.479,16
37	693,04	90,30	602,75	20.123,59	14.876,41
38	693,04	86,78	606,26	20.729,85	14.270,15
39	693,04	83,24	609,80	21.339,65	13.660,35
40	693,04	79,69	613,36	21.953,00	13.047,00
41	693,04	76,11	616,93	22.569,94	12.430,06
42	693,04	72,51	620,53	23.190,47	11.809,53
43	693,04	68,89	624,15	23.814,63	11.185,37
44	693,04	65,25	627,79	24.442,42	10.557,58
45	693,04	61,59	631,46	25.073,88	9.926,12
46	693,04	57,90	635,14	25.709,02	9.290,98
47	693,04	54,20	638,84	26.347,86	8.652,14
48	693,04	50,47	642,57	26.990,43	8.009,57
49	693,04	46,72	646,32	27.636,75	7.363,25
50	693,04	42,95	650,09	28.286,84	6.713,16
51	693,04	39,16	653,88	28.940,72	6.059,28
52	693,04	35,35	657,70	29.598,42	5.401,58
53	693,04	31,51	661,53	30.259,95	4.740,05
54	693,04	27,65	665,39	30.925,34	4.074,66
55	693,04	23,77	669,27	31.594,62	3.405,38
56	693,04	19,86	673,18	32.267,79	2.732,21
57	693,04	15,94	677,10	32.944,90	2.055,10
58	693,04	11,99	681,05	33.625,95	1.374,05
59	693,04	8,02	685,03	34.310,98	689,02
60	693,04	4,02	689,02	35.000,00	0,00

Fuente: elaboración propia 2013



