



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FIN DE CARRERA

Plan de empresa para la implantación de un restaurante para celíacos en la ciudad de Valencia

SARA MARÍ CIGES

DIRECTORES:

AURELIO HERRERO BLASCO
GONZALO GRAU GADEA

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. RESUMEN	8
1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	9
1.3. OBJETIVOS	11
2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL	13
2.1. INTRODUCCIÓN	14
2.2. MOTIVACIÓN DE LA IDEA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	14
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y NACIONAL. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.	15
2.4. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.	21
2.5. EPÍLOGO	29
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
3.1. INTRODUCCIÓN	32
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL	32
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. PORTER	40
3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	49
3.5. EPÍLOGO	50
4. ANÁLISIS DAFO/CAME	53
4.1. INTRODUCCIÓN	54
4.2. ANÁLISIS DAFO	54
4.3. ANÁLISIS CAME	58
4.4. EPÍLOGO	61
5. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES	63
5.1. INTRODUCCIÓN	64
5.2. LOCALIZACIÓN DEL LOCAL	64
5.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	67
5.4. ANÁLISIS DE PROCESOS	70
5.5. EPÍLOGO	82
6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	83
6.1. INTRODUCCIÓN	84
6.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS	84
6.3. FORMA JURÍDICA Y FISCAL DE LA EMPRESA	87
6.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ORGANIGRAMA	93
6.5. EPÍLOGO	106
7. PLAN DE MARKETING	107
7.1. INTRODUCCIÓN	108
7.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	109
7.3. MARKETING-MIX (PRODUCTO, PRECIO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN)	113
7.4. EPÍLOGO	120

8. PLAN FINANCIERO	123
8.1. INTRODUCCIÓN	124
8.2. PLAN DE INVERSIÓN	124
8.3. PLAN DE FINANCIACIÓN	126
8.4. CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	127
8.5. PREVISIÓN DE TESORERÍA	136
8.6. UMBRAL DE RENTABILIDAD	138
8.6. ANÁLISIS DE RATIOS	139
8.7. ANÁLISIS DE INVERSIÓN: VAN Y TIR	144
8.8. EPÍLOGO	145
9. CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFIA	155
ANEXOS	159

Índice de Tablas

Tabla 2.1. Evolución del crecimiento del PIB (% Anual) 2003-2012	16
Tabla 2.2. Tasa de desempleo 2001-2012 (%)	17
Tabla 2.3. Comparativa tasa de inflación por países (2005-2012)	19
Tabla 2.4. Evolución de los principales indicadores en cuanto a la oferta hotelera en España	24
Tabla 2.5. Gasto total de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana	25
Tabla 2.6. Evolución número de restaurantes en España, 1975-2012	27
Tabla 2.7. Desglose de las empresas del sector de hostelería según personal asalariado en 2012	29
Tabla 3.1. Distribución de la población española 2011	36
Tabla 3.2. Gasto medio por persona clasificado por conceptos. 2012	37
Tabla 3.3. Resumen análisis Porter	47
Tabla 6.1. Formas jurídicas empresas	88
Tabla 6.2. Cotizaciones Seguridad Social 2014	102
Tabla 6.3. Bases de Cotización 2014	103
Tabla 6.4. Salario Convenio Hostelería Provincia Valencia	104
Tabla 6.5. Costes de personal	105
Tabla 8.1. Cuenta de Resultados 2015-2019	129
Tabla 8.2. Balance de situación previsional 2015-2019	132
Tabla 8.3. Plan de tesorería para el primer año	137
Tabla 8.4. Umbral de rentabilidad Zeliak	138
Tabla 8.5. Ratios de liquidez Zeliak 5 años	140
Tabla 8.6. Ratios de endeudamiento Zeliak 5 años	141
Tabla 8.7. Rentabilidad económica Zeliak 5 años	142
Tabla 8.8. Rentabilidad financiera Zeliak 5 años	143
Tabla 8.9. Valor Actual Neto de la Inversión	144
Tabla 8.10. Estimación VAN 10 años	145

Índice de Figuras

Figura 2.1. Volumen de producción de las diferentes actividades del sector turístico (%). 2011	21
Figura 2.2. Distribución temporal de los turistas en España según su lugar de residencia	23
Figura 2.3. Gasto total de los turistas no residentes	23
Figura 2.4. Variación mensual internacional del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana	25
Figura 2.5. Evolución pernoctaciones 2012-2011 en las zonas del litoral de la Comunidad Valenciana	26
Figura 3.1. Factores del análisis PESTEL	33
Figura 3.2. Cinco Fuerzas de Porter	41
Figura 3.3. Localización competidores	50
Figura 5.1. Localización del local	66
Figura 5.2. Distribución en planta del local	69
Figura 6.1. Organigrama Zeliak	101
Figura 7.1. Canal de distribución	119
Figura 7.2. Proceso de distribución	120
Figura 8.1. Fondo de maniobra 2015-2019	135
Figura 8.2. Comparativa ventas y umbral de rentabilidad	139
Figura 8.3. Ratios de liquidez	140

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Este Trabajo Final de Carrera consiste en la elaboración de un Plan de Empresa para la implantación de un restaurante para celíacos en la ciudad de Valencia. Una idea, que dado el volumen de población que padece este problema, no ha sido suficientemente explotada.

La idea de Zeliak es ofrecer todo tipo de gastronomía sin gluten. Únicamente se ofrecerán productos que los celíacos puedan tomar con toda seguridad, sin mezclar alimentos peligrosos para ellos.

Para estudiar la viabilidad de esta idea, realizaremos analizando un análisis completo de todos los aspectos que deban tenerse en cuenta para la elaboración de un plan de empresa, a nivel estratégico, organizativo, comercial, financiero...

A continuación se detallan brevemente los aspectos más importantes de cada capítulo:

- En el capítulo 2: Antecedentes y coyuntura económica actual, se explicará brevemente en que situación económica se va a llevar a cabo este proyecto, tanto a nivel internacional como nacional, viendo en detalle como funciona el sector de la hostelería en nuestro país.
- En el capítulo 3: Análisis estratégico, se realizará un análisis PESTEL para estudiar el macroentorno de la empresa. Para conocer el microentorno de la empresa, se recurrirá al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- En el capítulo 4: Análisis DAFO/CAME, se analizarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio (mediante el análisis DAFO), viendo las estrategias a tener en cuenta para mejorar la situación del mismo (Análisis CAME).

- En el capítulo 5: Análisis de las operaciones, se explicará la operativa del negocio, mediante el análisis de procesos, y detallando su localización y su distribución en planta.
- En el capítulo 6: Análisis de la organización y recursos humanos, se estudia y justifica la forma jurídica elegida, las obligaciones fiscales y la organización de la empresa a nivel humano.
- En el capítulo 7: Plan de Marketing, se analiza el Marketing-mix de nuestro producto, definiendo el público objetivo al que se dirige el negocio.
- En el capítulo 8: Plan Financiero, se mostrarán las previsiones de la Cuenta de Resultados y Balance de Situación para los primeros años de Zeliak, analizando los principales indicadores financieros y de rentabilidad.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

1.2.1. Objeto

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es el estudio de un Plan de Empresa para la implantación de restaurante para celíacos en Valencia. Dada la crisis en la que se encuentra inmersa nuestra economía, la única alternativa a la emigración de los jóvenes licenciados debe ser emprender con ideas innovadoras o poco explotadas, como es el caso.

1.2.2. Asignaturas relacionadas

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de empresas se han cursado diferentes asignaturas que han contribuido a la consecución de unas capacidades y conocimientos que se ven reflejados en este Trabajo Final de Carrera.

A continuación se van a establecer, en función de cada capítulo de este Trabajo Final de Carrera, las asignaturas relacionadas con cada uno de los capítulos.

- Capítulo 2: Antecedentes y Coyuntura Económica Actual: las asignaturas relacionadas han sido Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales.
- Capítulo 3: Análisis estratégico: las asignaturas relacionadas han sido Dirección Estratégica y Política de Empresa, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales.
- Capítulo 4: Análisis DAFO/CAME: Las asignaturas relacionadas han sido Dirección Estratégica y Política de Empresa, Dirección Comercial e Introducción a los Sectores Empresariales
- Capítulo 5: Análisis de las operaciones: Las asignaturas relacionadas han sido Economía de la Empresa, Gestión y Organización de Empresas de Servicios y Dirección de Producción y Logística.
- Capítulo 6: Análisis de la organización y recursos humanos: Las asignaturas relacionadas han sido Dirección de Recursos Humanos, Legislación Laboral, Gestión Fiscal de la Empresa y Economía de la Empresa.
- Capítulo 7: Plan de Marketing: las asignaturas relacionadas han sido Dirección Comercial, Marketing en empresas de servicios y Dirección Estratégica y Política de Empresa.
- Capítulo 8: Plan Financiero: Las asignaturas relacionadas han sido Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Analítica, Matemáticas Financieras, Gestión Fiscal de la Empresa, Dirección Financiera y Economía de la Empresa II.

1.3. Objetivos

En la realización de este Trabajo Final de Carrera se pretenden alcanzar diferentes objetivos. Algunos serán principales, mientras que por su importancia, otros serán secundarios.

Capítulo 2:

- Objetivo principal: analizar la coyuntura económica tanto del país como de la región para tener una visión global del entorno económico al que tendrá que hacer frente la empresa.
- Objetivos secundarios: analizar el sector de la restauración

Capítulo 3:

- Objetivo principal: realizar un análisis estratégico de la empresa para optimizar su introducción en el mercado.
- Objetivo secundario: Analizar el macroentorno y microentorno del negocio, así como evaluar la competencia de la empresa

Capítulo 4:

- Objetivo principal: análisis interno del negocio para intentar mejorar ciertos aspectos del establecimiento.
- Objetivos secundarios: análisis interno a través del DAFO así como de las acciones a realizar a través del análisis CAME

Capítulo 5:

- Objetivo principal: Analizar los procesos que tendrán lugar en el negocio.
- Objetivos secundarios: definir la ubicación del negocio, así como su distribución en planta y los procesos que se llevarán a cabo en la empresa.

Capítulo 6:

- Objetivo principal: establecer la estructura organizativa de la empresa
- Objetivos secundarios: establecer la misión, visión y valores, así como la forma jurídica idónea y confeccionar el organigrama de la empresa.

Capítulo 7:

- Objetivo principal: realización de un Plan de Marketing del negocio

- Objetivos secundarios: definición del segmento de mercado al que la empresa se dirigirá, así como el marketing-mix adecuado.

Capítulo 8:

- Objetivo principal: análisis de la viabilidad del negocio
- Objetivos secundarios: conocer la inversión necesaria, realizar estimaciones con diferentes escenarios y analizar la tesorería y la situación financiera del negocio.

2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL

2.1. Introducción

En el presente capítulo comprobaremos la difícil situación de nuestro país a nivel económico, aunque todo apunta a que comienza una ligera etapa de crecimiento. Además también se analizará la coyuntura económica a nivel de la Comunidad Valenciana, a fin de estudiar en profundidad la situación económica de nuestro entorno.

Esta crisis afecta más si cabe al sector de la hostelería, dependiente en gran medida de la renta disponible de las familias, que ve como el consumo en los negocios de restauración disminuye desde hace años. Es por ello que también se van a analizar los principales datos económicos del sector de la hostelería en general, y los de restauración en especial, tanto de España como la Comunidad Valenciana.

Para el análisis se tendrán en cuenta diferentes magnitudes que evidencian la situación del sector, como el turismo, número de empleados o el número de establecimientos.

2.2. Motivación de la idea y justificación del trabajo

La principal motivación para llevar a cabo este plan de empresa es la de instaurar un negocio que todavía no ha sido explotado lo que debería, por lo que sigue siendo novedoso, y que además facilita a las personas celíacas el salir a comer o cenar fuera a un restaurante, sin tener que preocuparse por si los platos que elijan contendrán gluten o no.

Además, a través de este tipo de restaurante, se fomentará una cultura gastronómica saludable, ya que todos los platos estarán basados en la dieta mediterránea y se elaborarán con productos frescos de primera calidad.

Otro aspecto importante será la atmosfera que se le pretende dar al local. La idea es crear un ambiente tranquilo, que permita al cliente degustar los platos con calma, sin

prisas, pudiendo disfrutar de una agradable charla con amigos mientras prueba nuestra comida sin gluten.

Por otro lado, además de comidas y cenas, se servirán también tapas a lo largo del día, que se podrán degustar tanto en la mesa como en la barra con la que contará el local.

Como se puede observar, la novedad radica principalmente en el tipo de comida que se va a servir en el restaurante. Pese a que en los últimos años se ha avanzado bastante en la concienciación para que los negocios de restauración adviertan de los posibles productos que puedan contener gluten, así como las medidas que deben tomar para no contaminar los alimentos de gluten en el momento de la elaboración de los platos, la realidad es que siguen siendo muchos los restaurantes que no se preocupan por este tema, con el gran perjuicio que puede causar al consumidor celíaco que pueda ingerir un alimento contaminado.

Es por ello que se considera una buena idea considerar este tipo de restaurante como una oportunidad a explotar, ya que existe un público que demanda un local donde se asegure que la comida está libre de gluten.

2.3. Situación actual de la economía internacional y nacional. Aproximación al sector de la hostelería.

Para formar una idea clara acerca de la situación económica actual realizaremos, en primer lugar, un análisis de las principales magnitudes económicas a nivel internacional, así como su evolución. Tras analizar la situación internacional, se realizará lo mismo pero desde un enfoque nacional, para pasar por último al análisis del sector hostelero, en el que se incluye nuestro negocio para ver su evolución y perspectivas de futuro.

2.3.1. Análisis de la coyuntura económica internacional

En la actualidad se siguen sufriendo los efectos de la crisis que comenzó allá por el año 2007, a nivel global, y pese a que parece que lo peor ha pasado ya, nadie parece atreverse a predecir en que año comenzarán las economías de los países desarrollados a volver a la senda de crecimiento.

A continuación se muestra un cuadro con la evolución de PIB de las principales economías desarrolladas, entre las que se encuentra España.

Tabla 2.1. Evolución del crecimiento del PIB (% Anual) 2003-2012

EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PIB (% ANUAL) 2003-2012

PAIS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ESTADOS UNIDOS	2,60%	3,50%	3,10%	2,70%	1,90%	-0,40%	-3,10%	2,40%	1,80%	2,20%
CANADA	1,90%	3,10%	3,00%	2,80%	2,20%	0,70%	-2,80%	3,20%	2,50%	1,70%
ALEMANIA	-0,40%	1,20%	0,70%	3,70%	3,30%	1,10%	-5,10%	4,20%	3,00%	0,70%
FRANCIA	0,90%	2,50%	1,80%	2,50%	2,30%	-0,10%	-3,10%	1,70%	2,00%	0,00%
ESPAÑA	3,10%	3,30%	3,60%	4,10%	3,50%	0,90%	-3,70%	-0,30%	0,40%	-1,40%
PORTUGAL	-0,90%	1,60%	0,80%	1,40%	2,40%	0,00%	-2,90%	1,90%	-1,60%	-3,20%
GRECIA	5,90%	4,40%	2,30%	5,50%	3,50%	-0,20%	-3,10%	-4,90%	-7,10%	-6,40%
ITALIA	0,00%	1,70%	0,90%	2,20%	1,70%	-1,20%	-5,50%	1,70%	0,40%	-2,40%

Fuente: Banco Mundial

Como se puede observar, en la mayoría de economías comienza la recesión en los años 2008 y 2009, y en muchas de ellas (España, Portugal, Grecia e Italia), se siguen dando los datos negativos en el año 2012. Analizando la evolución, se podría concluir que en la mayoría de países el peor año fue el 2009, que fue cuando se presentaron los peores datos en cuanto a crecimiento del PIB.

Respecto a las previsiones, en la Unión Europea se estima que, respecto al ejercicio 2013, se producirá una caída en el PIB, del -0,4% en la zona euro y del -0,1% para toda la Unión Europea. Sin embargo, se prevén mejores datos para 2014: según las previsiones, la zona euro crecerá el 1,2%, y el 1,4% en relación a toda la Unión Europea. En el caso de Estados Unidos, Japón y China, se sigue previendo crecimiento para los próximos años (1,9%, 1,4% y 8% respectivamente, para este ejercicio 2013). Este resumen de

previsiones se ha extraído del informe realizado en la primavera del 2013 por la Comisión Europea (*European Economic Forecast – Spring 2013*), y cuya tabla de previsiones se adjunta como Anexo 1.

Otros de los aspectos que se deben analizar cuando se intenta averiguar el estado de la economía de un país es el desempleo. En este sentido, España bate todos los récords negativos, teniendo una tasa de paro que llega a alcanzar el 25% en 2012. A continuación se muestra una tabla comparativa con los niveles de desempleo a lo largo de los últimos años de diferentes países:

Tabla 2.2. Tasa de desempleo 2001-2012 (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EU-27	8.6	8.9	9.1	9.3	9.0	8.3	7.2	7.1	9.0	9.7	9.7	10.5
Euro area	8.1	8.5	9.0	9.3	9.2	8.5	7.6	7.6	9.6	10.1	10.2	11.4
Belgium (1)	6.6	7.5	8.2	8.4	8.5	8.3	7.5	7.0	7.9	8.3	7.2	7.6
Bulgaria	19.5	18.2	13.7	12.1	10.1	9.0	6.9	5.6	6.8	10.3	11.3	12.3
Czech Republic	8.1	7.3	7.8	8.3	7.9	7.1	5.3	4.4	6.7	7.3	6.7	7.0
Denmark	4.5	4.6	5.4	5.5	4.8	3.9	3.8	3.4	6.0	7.5	7.6	7.5
Germany	7.9	8.7	9.8	10.5	11.3	10.3	8.7	7.5	7.8	7.1	5.9	5.5
Estonia	12.6	10.3	10.1	9.7	7.9	5.9	4.6	5.5	13.8	16.9	12.5	10.2
Ireland	3.9	4.5	4.6	4.5	4.4	4.5	4.7	6.4	12.0	13.9	14.7	14.7
Greece	10.7	10.3	9.7	10.5	9.9	8.9	8.3	7.7	9.5	12.6	17.7	24.3
Spain	10.5	11.4	11.4	10.9	9.2	8.5	8.3	11.3	18.0	20.1	21.7	25.0
France	8.2	8.3	8.9	9.3	9.3	9.2	8.4	7.8	9.5	9.7	9.6	10.2
Italy	9.0	8.5	8.4	8.0	7.7	6.8	6.1	6.7	7.8	8.4	8.4	10.7
Cyprus	3.9	3.5	4.1	4.6	5.3	4.6	3.9	3.7	5.4	6.3	7.9	11.9
Latvia	12.9	12.8	11.3	11.2	9.6	7.3	6.5	8.0	18.2	19.8	16.2	14.9
Lithuania	17.4	13.8	12.4	11.3	8.0	5.2	3.8	5.3	13.6	18.0	15.3	13.3
Luxembourg	1.9	2.6	3.8	5.0	4.6	4.6	4.2	4.9	5.1	4.6	4.8	5.1
Hungary	5.6	5.6	5.8	6.1	7.2	7.5	7.4	7.8	10.0	11.2	10.9	10.9
Malta	7.6	7.4	7.7	7.2	7.3	6.9	6.5	6.0	6.9	6.9	6.5	6.4
Netherlands	2.5	3.1	4.2	5.1	5.3	4.4	3.6	3.1	3.7	4.5	4.4	5.3
Austria	3.6	4.2	4.3	4.9	5.2	4.8	4.4	3.8	4.8	4.4	4.2	4.3
Poland	18.3	20.0	19.8	19.1	17.9	13.9	9.6	7.1	8.1	9.7	9.7	10.1
Portugal	4.6	5.7	7.1	7.5	8.6	8.6	8.9	8.5	10.6	12.0	12.9	15.9
Romania	6.6	7.5	6.8	8.0	7.2	7.3	6.4	5.8	6.9	7.3	7.4	7.0
Slovenia	6.2	6.3	6.7	6.3	6.5	6.0	4.9	4.4	5.9	7.3	8.2	8.9
Slovakia	19.5	18.8	17.7	18.4	16.4	13.5	11.2	9.6	12.1	14.5	13.6	14.0
Finland	9.1	9.1	9.0	8.8	8.4	7.7	6.9	6.4	8.2	8.4	7.8	7.7
Sweden	5.8	6.0	6.6	7.4	7.7	7.1	6.1	6.2	8.3	8.6	7.8	8.0
United Kingdom	5.0	5.1	5.0	4.7	4.8	5.4	5.3	5.6	7.6	7.8	8.0	7.9
Iceland	:	:	3.3	3.1	2.6	2.9	2.3	3.0	7.2	7.6	7.1	6.0
Norway (2)	3.4	3.7	4.2	4.3	4.5	3.4	2.5	2.5	3.2	3.6	3.3	3.2
Croatia	:	14.8	14.2	13.7	12.7	11.2	9.0	8.4	9.1	11.8	13.5	15.9
Turkey (3)	:	:	:	:	9.2	8.7	8.8	9.7	12.5	10.7	8.8	8.1
Japan (1)	5.0	5.4	5.3	4.7	4.4	4.1	3.9	4.0	5.1	5.1	4.6	4.3
United States	4.8	5.8	6.0	5.5	5.1	4.6	4.6	5.8	9.3	9.6	8.9	8.1

(1) Break in series, 2011.

(2) Break in series, 2006.

(3) Break in series, 2007.

Source: Eurostat (online data code: une_rt_a)

Fuente: Eurostat 2013

Como se puede observar, España y Grecia son los países que representan las mayores tasas de desempleo en los últimos años, llegando a doblar España la tasa media de la UE-27.

En cuanto a la tasa de desempleo para el presente año 2013, se estima que en la Unión Europea aumentará hasta el 11,1% (12,2% en la zona euro). En el siguiente cuadro se muestran las previsiones de Bruselas realizadas en la primavera de este año. Para el 2014, se estima que el desempleo permanecerá casi constante en la Unión Europea, con un porcentaje de 12,1% en la zona euro y del 11,1% en la Unión Europea. Estas previsiones también se han extraído del informe de previsiones de la primavera del 2013 de la Comisión Europea (Anexo 1).

Por último, otro de los indicadores para medir la salud de la economía de un país es la inflación. A continuación se muestra una tabla comparando la tasa de inflación desde el 2005 hasta el 2012 de los países de la Unión Europea, y otros como Suiza, Estados Unidos o Japón.

Tabla 2.3. Comparativa tasa de inflación por países (2005-2012).

Pais\ Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
European Union (changing composition)	2.2	2.2	2.3	3.7	1.0	2.1	3.1	2.6
EU (28 countries)	2.3 ^d	2.3 ^d	2.4 ^d	3.7 ^d	1.0 ^d	2.1 ^d	3.1 ^d	2.6 ^d
EU (27 countries)	2.3 ^d	2.3	2.4	3.7	1.0	2.1	3.1	2.6
Euro area (changing composition)	2.2	2.2	2.1	3.3	0.3	1.6	2.7	2.5
Euro area (17 countries)	2.2	2.2	2.1	3.3	0.3	1.6	2.7	2.5
Belgium	2.5	2.3	1.8	4.5	0.0	2.3	3.4	2.6
Bulgaria	6.0	7.4	7.6	12.0	2.5	3.0	3.4	2.4
Czech Republic	1.6	2.1	3.0	6.3	0.6	1.2	2.1	3.5
Denmark	1.7	1.9	1.7	3.6	1.1	2.2	2.7	2.4
Germany	1.9	1.8	2.3	2.8	0.2	1.2	2.5	2.1
Estonia	4.1	4.4	6.7	10.6	0.2	2.7	5.1	4.2
Ireland	2.2	2.7	2.9	3.1	-1.7	-1.6	1.2	1.9
Greece	3.5	3.3	3.0	4.2	1.3	4.7	3.1	1.0
Spain	3.4	3.6	2.8	4.1	-0.2	2.0	3.1	2.4
France	1.9	1.9	1.6	3.2	0.1	1.7	2.3	2.2
Croatia	3.0 ^d	3.3 ^d	2.7 ^d	5.8 ^d	2.2 ^d	1.1 ^d	2.2 ^d	3.4 ^d
Italy	2.2	2.2	2.0	3.5	0.8	1.6	2.9	3.3
Cyprus	2.0	2.2	2.2	4.4	0.2	2.6	3.5	3.1
Latvia	6.9	6.6	10.1	15.3	3.3	-1.2	4.2	2.3
Lithuania	2.7	3.8	5.8	11.1	4.2	1.2	4.1	3.2
Luxembourg	3.8	3.0	2.7	4.1	0.0	2.8	3.7	2.9
Hungary	3.5	4.0	7.9	6.0	4.0	4.7	3.9	5.7
Malta	2.5	2.6	0.7	4.7	1.8	2.0	2.5	3.2
Netherlands	1.5	1.7	1.6	2.2	1.0	0.9	2.5	2.8
Austria	2.1	1.7	2.2	3.2	0.4	1.7	3.6	2.6
Poland	2.2	1.3	2.6	4.2	4.0	2.7	3.9	3.7
Portugal	2.1	3.0	2.4	2.7	-0.9	1.4	3.6	2.8
Romania	9.1 ^d	6.6	4.9	7.9	5.6	6.1	5.8	3.4
Slovenia	2.5	2.5	3.8	5.5	0.9	2.1	2.1	2.8
Slovakia	2.8	4.3	1.9	3.9	0.9	0.7	4.1	3.7
Finland	0.8	1.3	1.6	3.9	1.6	1.7	3.3	3.2
Sweden	0.8	1.5	1.7	3.3	1.9	1.9	1.4	0.9
United Kingdom	2.1	2.3	2.3	3.6	2.2	3.3	4.5	2.8
Iceland	1.4	4.6	3.6	12.8	16.3	7.5	4.2	6.0
Norway	1.5	2.5	0.7	3.4	2.3	2.3	1.2	0.4
Switzerland	:	1.0	0.8	2.3	-0.7	0.6	0.1	-0.7
Turkey	8.1 ^d	9.3 ^d	8.8 ^d	10.4 ^d	6.3 ^d	8.6 ^d	6.5 ^d	9.0 ^d
United States	3.4	3.2	2.8	3.8	-0.4	1.6	:	:
Japan	-0.3	0.3	0.0	1.4	-1.4	-0.7	:	:

: no disponible
d: difiere la medición

Fuente Eurostat. 2013

Como se puede observar, en los últimos años nos hemos encontrado ante un período inflacionista, causada principalmente por el aumento del precio de los combustibles. Las previsiones para finales del presente año y del próximo, es que se mantenga la senda inflacionista en niveles parecidos. En el anexo 1, también aparecen las previsiones de la Comisión Europea acerca de este indicador.

2.3.2. Análisis de la coyuntura económica nacional

Como es bien sabido, España está atravesando una grave crisis desde el año 2009, con una constante caída del PIB, aumento de la prima de riesgo que conlleva mayores intereses por la deuda pública que tiene el país y un aumento continuado del desempleo. Sin embargo, las últimas previsiones parecen indicar que en 2014 comenzará la recuperación, de manera muy poco significativa, pero que se puede entender como un cambio de ciclo en

nuestra economía. Como Anexo 2 se muestra las previsiones elaboradas por BBVA Research el 19 de septiembre del presente año en relación a nuestra economía. En estas previsiones se muestran los principales indicadores en cuanto a la actividad del país, mercado de trabajo, precios y costes, sector exterior, sector público y renta de los hogares. De estos indicadores se muestra la evolución desde 2010, y se realiza la estimación para el cierre del presente ejercicio y el próximo año.

En cuanto a la actividad del país, según BBVA Research, y según la mayoría de previsiones realizadas por los organismos más importantes, en el año 2014 se producirá un crecimiento del PIB entorno al 1%. Sin embargo, se espera que el consumo, tanto público como privado continúe disminuyendo. El aumento del PIB vendrá dado, según estas previsiones por el aumento en las exportaciones y en la demanda externa.

Por lo que respecta al mercado de trabajo, también se espera que disminuya sensiblemente la tasa de desempleo en 2014. Concretamente, se espera cerrar 2013 con una tasa de paro del 26,2% y en el próximo año se estima que se reducirá hasta llegar al 25,4%. En cualquier caso, siguen siendo cifras insostenibles para un país desarrollado.

Respecto a los precios, se espera que el IPC continúe aumentando, pero en menor medida que en el 2013. Concretamente el 1,1% se estima que aumentará el IPC promedio.

Una buena noticia, según las previsiones elaboradas por BBVA Research es que nuestra balanza por cuenta corriente seguirá siendo positiva, gracias al aumento de las exportaciones que se espera producir en 2014.

En cuanto al déficit del Estado, se espera que disminuya hasta el -5,8% del PIB, aunque esta estimación se ha calculado excluyendo las ayudas a entidades financieras.

Por último, en cuanto a la renta disponible de los hogares, se estima que permanecerá constante en 2014 (tras años disminuyendo), disminuyendo, por otro lado, la tasa de ahorro, pasando del 8,1% al 2013 al 7,1% en 2014.

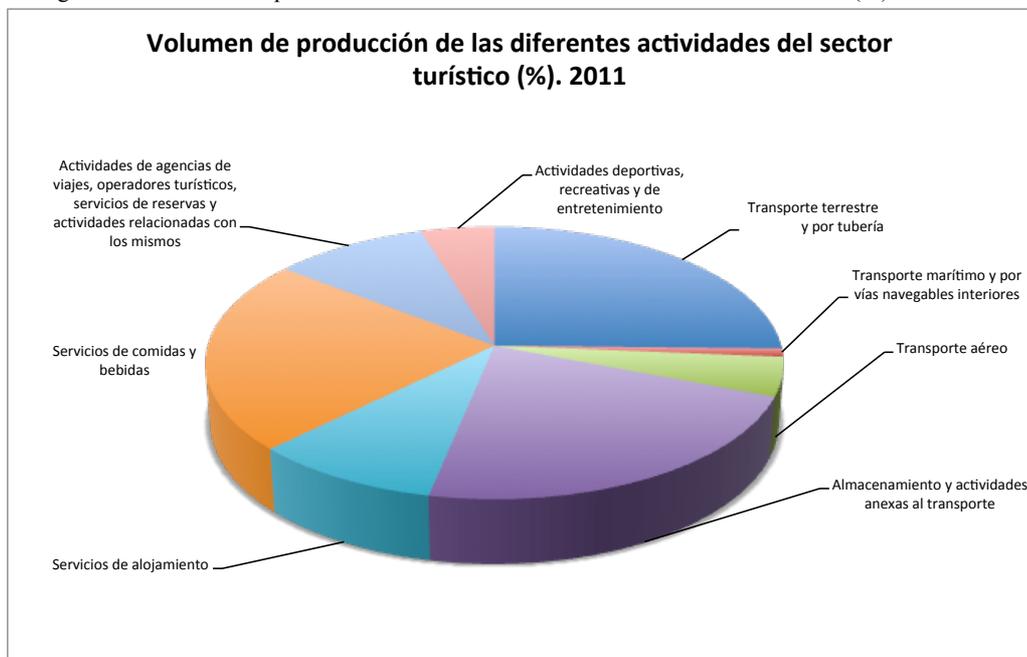
2.4. Aproximación al sector de la hostelería.

El sector de la hostelería se encuadra dentro del sector turístico, y por tanto del sector terciario o de servicios. Dentro del sector hostelero, se encuentra la actividad de restauración, donde se encuentra enmarcado nuestro negocio. A continuación, haremos un análisis, en primer lugar, del sector turístico para terminar centrándonos en la actividad de restauración.

2.4.1. El sector turístico en España y la Comunidad Valenciana

Dentro del sector turístico se incluyen diferentes actividades, de todo tipo, ya que, según la Organización Mundial del Turismo, el **turismo** comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos. En la siguiente tabla se muestran las actividades que forman parte del sector turístico y su peso sobre el total, en el ejercicio 2011:

Figura 2.1. Volumen de producción de las diferentes actividades del sector turístico (%). 2011



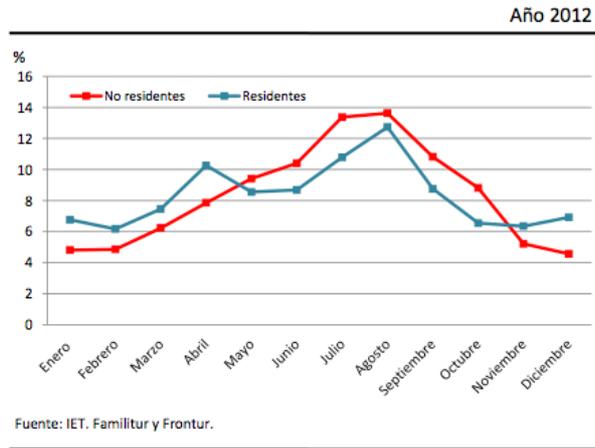
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2013

Como se puede observar, el transporte, sobretodo el terrestre y el aéreo, y sus actividades de almacenamiento y anexas, tienen una gran influencia en el sector turístico, seguido de las actividades de hostelería y alojamiento.

Por otro lado, el sector turístico español se encuentra profundamente influenciado por la coyuntura económica nacional e internacional. Según el informe realizado en abril de 2013 por el Instituto de Estudios Turísticos, donde se analizan los resultados de la actividad turística en España en 2012, el comportamiento del sector fue *“bipolar, mientras que la demanda exterior de servicios turísticos cerró el año con cifras positivas tras la notable expansión experimentada en 2011, la demanda doméstica de los residentes ha mostrado una tendencia negativa a lo largo del año”*. Por ejemplo, *“Reino Unido, Rusia, países nórdicos y Alemania fueron los que más contribuyeron al crecimiento interanual del gasto turístico total. Entre las principales comunidades de destino, Cataluña, Comunidad Valenciana y Baleares registraron incrementos interanuales superiores a la media nacional (5,7%)”* (Instituto de Estudios Turísticos 2013). Como se puede extraer de esta frase, los países que mejor han soportado la crisis en Europa, han sido los que han *“tirado del carro”* del turismo español, prueba de la enorme influencia de la situación económica sobre el sector turístico. Además, todavía se arrastra el efecto de lo sucedido en el verano anterior, la conocida como *“primavera árabe”*. Además, un fenómeno que se está produciendo en los últimos años es de la llegada de viajeros rusos a nuestro país. Tal y como expone Hosteltur, *“la llegada de pasajeros procedentes de Rusia a los principales aeropuertos españoles se ha duplicado desde el inicio de la crisis. Desde los 995.000 viajeros que aterrizaron en 2008 a los 2,1 millones que llegaron en 2012.”* (Hosteltur n.d.).

Si seguimos analizando el sector turístico español, no podemos obviar que una de las características que más condiciona al sector es la estacionalidad, concentrándose la mayor actividad turística en los meses de verano, coincidiendo con el buen tiempo y las vacaciones. A continuación se muestra un gráfico acerca de la distribución temporal de los turistas en España según lugar de residencia, respecto al ejercicio 2012.

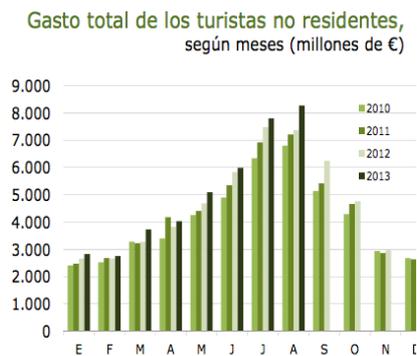
Figura 2.2. Distribución temporal de los turistas en España según su lugar de residencia



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos 2013

En cuanto al gasto realizado por los turistas, la tendencia está resultando muy positiva. Según la encuesta de gasto turístico (Egatur) realizada en agosto de 2013 y que se adjunta como Anexo 3, el gasto de los turistas no residentes en nuestro país ha aumentado, como se observa en el siguiente gráfico:

Figura 2.3. Gasto total de los turistas no residentes



Fuente: Instituto de Turismo de España - Egatur. 2013

Como se puede observar, en todos los meses el gasto de los turistas no residentes ha ido aumentando en comparación con los tres años anteriores, siendo bastante significativo el aumento producido en el mes de agosto del presente año 2013.

Por último, respecto a la oferta turística, en 2012 la oferta total de alojamientos turísticos se ha reducido en un 2,8%. El único tipo de alojamiento que no ha reducido su oferta ha sido el rural, prueba de la expansión que está experimentando en los últimos años. A continuación se muestra un gráfico con la evolución de los principales indicadores en cuanto a la oferta hotelera en nuestro país.

Tabla 2.4. Evolución de los principales indicadores en cuanto a la oferta hotelera en España

Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado

	2012	2011	2010	2009
Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta *	14.995	14.997	14.838	14.824
Número de plazas estimadas según la encuesta*	1.432.582	1.427.700	1.398.900	1.363.934
Grado de ocupación por plazas**	52,05	53,47	51,00	49,32
Grado de ocupación por plazas en fin de semana **	57,05	58,31	56,36	54,61
Personal Ocupado*	186.785	192.509	188.941	186.663

* Media anual.

** Grado de ocupación ponderado por plazas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Ocupación Hotelera.

Como se puede observar hasta el 2011 la tendencia era positiva. En cuanto a número de establecimientos abiertos, plazas ofertadas, grado de ocupación y personal ocupado. Sin embargo, en el 2012 han disminuido sensiblemente estos indicadores, excepto el número de plazas ofertadas, que continuó con la tendencia positiva en el 2012.

Respecto a la **Comunidad Valenciana**, según el anuario de 2012 elaborado por la Generalitat Valenciana, concretamente por la Conselleria d'Economia, Indústria, Turisme i Ocupació, referido al Turismo en la Comunidad Valenciana en 2012, la Comunidad Valenciana recibió más de 22 millones de turistas, lo que supone un incremento interanual del 6,3%. La mayor parte se corresponde con turistas nacionales. Concretamente, la demanda nacional supuso un 75,9% del total de los viajes. Pese al aumento del número de turistas, las pernoctaciones disminuyeron respecto al 2011, debido a la menor estancia que realizaban los turistas que nos visitaban.

En cuanto al gasto realizado por los turistas extranjeros, al igual que hemos visto en el caso de España, en la Comunidad Valenciana también ha aumentado como se muestra en el siguiente cuadro extraído del anuario de 2012 del turismo en la Comunidad:

Tabla 2.5. Gasto de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana

1.3. GASTO TOTAL DE LOS EXTRANJEROS SEGÚN DESTINO

Año	Comunitat Valenciana	España
2004	4.025	43.758
2005	4.112	46.006
2006	4.334	48.243
2007	4.747	51.298
2008	4.778	51.694
2009	4.071	47.962
2010	4.203	48.930
2011	4.424	52.610
2012	4.840	55.594

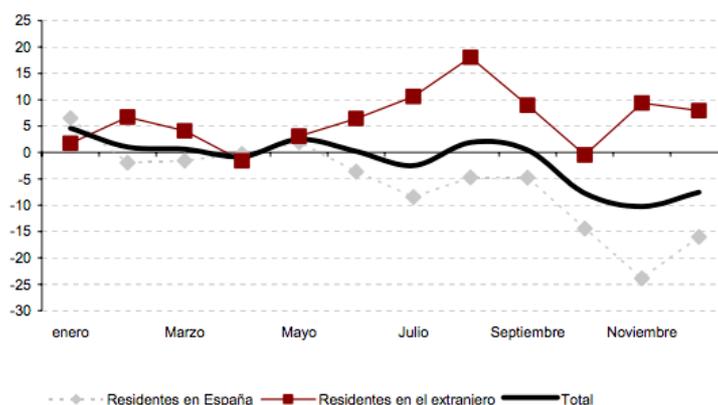
Fuente: IET. Egatur. Datos provisionales 2012
Cifras en millones de Euros

Fuente: Generalitat Valenciana 2013

En cuanto a las pernoctaciones que se produjeron a lo largo del 2012, éstas fueron inferiores a las producidas en 2011. Sin embargo, sí que aumentaron el volumen de pernoctaciones de extranjeros, como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 2.4. Variación mensual internacional del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en la Comunidad Valenciana.

VARIACIÓN MENSUAL INTERNACIONAL 2012/2011 DE PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA COMUNITAT VALENCIANA



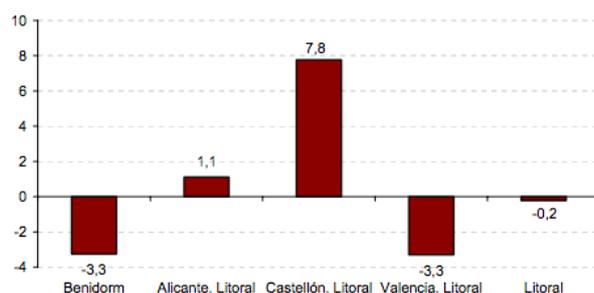
Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera 2012

Fuente: Generalitat Valenciana 2013

En la Comunidad Valenciana se destaca principalmente el turismo de sol y playa, que representa el 81,5% del total de plazas de alojamiento turístico colectivo. Respecto a estas zonas se muestra la variación en el número de pernoctaciones respecto al 2011.

Figura 2.5. Evolución pernoctaciones 2012-2011 en las zonas de litoral de la Comunidad Valenciana

EVOLUCIÓN ALOJAMIENTO COLECTIVO EN ZONAS DE LITORAL 2012-2011



Fuente: INE. El litoral de Valencia no incluye la ciudad

Fuente: Generalitat Valenciana 2013

En definitiva, y antes de comenzar con el análisis del sector de restauración, concluir que el turismo, tanto en España como en la Comunidad Valenciana, parece que se ha adaptado muy bien a la grave crisis económica que estamos sufriendo, entendiendo la importancia del turismo extranjero y adaptándose a sus necesidades, de forma que crezca cada año, ya que el turismo nacional parece haberse quedado un poco estancado en los últimos años.

2.4.2. El sector de restauración en España y la Comunidad Valenciana

Centrándonos ya en la actividad de restauración en nuestro país, algo común en todas las regiones españolas es el gusto y el placer por salir a comer, que constituye gran parte de nuestro presupuesto para ocio. Sin embargo, también se han notado los efectos de la crisis en este sector, debido a la caída del consumo y al efecto del endurecimiento de la Ley contra el tabaco. Pese a ello, la crisis no ha sido capaz de frenar el aumento de restaurantes en España, como se muestra el siguiente cuadro acerca del crecimiento de número de restaurantes en nuestro país, y que aparece en el informe *“Los sectores de la Hostelería 2012”* elaborado por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR en adelante):

Tabla 2.6. Evolución número de restaurantes en España, 1975-2012

AÑOS	NÚMERO	ÍNDICE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
1975	21.536	100	—
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4,0
2000	55.238	256	1,3
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5
2011	72.527	337	1,0
2012	73.023	339	0,7

Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE

Fuente: FEHR

Como se puede observar, el número de restaurantes ha venido experimentado desde 1975 un crecimiento constante, si bien es cierto que desde 2009 los niveles de crecimiento no han sido tan altos como en los años anteriores. En cualquier caso, en los últimos años de crisis, es sorprendente como un sector tan maduro como el de la restauración, pueda seguir mejorando sus cifras, en cuanto a número de restaurantes al menos.

La tipología de las empresas de restauración es muy diversa, y en los últimos años están apareciendo nuevos conceptos de restauración, haciendo que el sector se adapte y se encuentre en constante proceso de modernización. Existen, sin embargo, tres tipos básicos de empresas, los restaurantes, las cafeterías y los bares, además de las empresas de colectividades y de catering, que también se incluyen dentro del sector. Dado el rápido cambio que está sufriendo este sector, existe otro tipo de clasificación que explique mejor la tipología de este sector en estos momentos:

- Restaurantes de alta cocina: establecimientos de producción artesanal con poca participación económica, pero que crean tendencias gastronómicas y son pioneros en innovación culinaria. En nuestro país, además, este tipo de

restauración está experimentando un gran crecimiento, con numerosos restaurantes premiados y reconocidos en todo el mundo.

- Restauración independiente: se encuentran la mayor parte de las empresas de restauración dentro de este tipo, y se caracterizan por ser de reducida dimensión y el exceso de oferta en algunos segmentos. Tienen una mayor resistencia al cambio que otro tipo de empresas de restauración.
- Restauración organizada: se trata de grandes cadenas de establecimientos, ya sea en propiedad o en franquicia, caracterizadas por una producción centralizada, un modelo de gestión empresarial más avanzado que las otras empresas.
- Grupo de colectividades: en este caso, el servicio que prestan no es contratado por los consumidores, sino por otras entidades (empresas o instituciones). La mayor cuota de este mercado la representan grandes empresas capaces de actuar con menores costes, debido a las economías de escala.
- Catering: entendido como la provisión de comidas preparadas, pudiendo incluir además el servicio de las mismas.

Por lo que respecta al empleo, se estima que en 2012 el número de personal asalariado superó la cifra de 347.500 personas. En el siguiente cuadro se muestra la descomposición de las empresas de los diferentes subsectores de la hostelería, según el número de asalariados, así como el número de personal asalariado total de cada subsector:

Tabla 2.7. Desglose de las empresas del sector de hostelería según personal asalariado en 2012.

EMPRESAS	ALOJAMIENTO	RESTAURACIÓN	COLECTIVIDADES	EMPRESAS BEBIDAS
TOTAL	23.393	65.200	11.124	186.096
Sin asalariados	9.763	13.999	5.225	84.555
De 1 a 2 asalariados	5.980	21.495	3.100	69.240
De 3 a 5 asalariados	2.566	15.079	1.302	21.902
De 6 a 9 asalariados	2.018	9.639	695	8.169
De 10 a 19 asalariados	1.280	3.168	334	1.709
De 20 a 49 asalariados	1.072	1.432	230	462
De 50 a 99 asalariados	342	258	77	44
De 100 a 199 asalariados	255	86	67	13
De 200 a 499 asalariados	96	21	59	0
De 500 a 1000 asalariados	15	12	20	1
De 1000 a 5000 asalariados	5	10	13	1
Más de 5000 asalariados	1	1	2	0
ASALARIADOS	221.339	347.591	131.606	303.540
MEDIA POR LOCAL	9,46	5,33	11,83	1,63

Fuente: DIRCE. INE

Fuente: FEHR. 2013

Como se puede ver, el sector de restauración en el 2012, contaba con 347.591 personas asalariadas, y la media de personal asalariado por local de restauración asciende a 5,33 personas, prueba del gran número de pequeños establecimientos que existen en nuestro país.

2.5. Epílogo

Como se ha podido ver a través del análisis realizado en el presente capítulo, la situación económica en el país no se encuentra en su mejor momento. Además, esta coyuntura económica negativa afecta de forma más brusca al sector de la restauración, que por si fuera poco, comienza a saturarse, al menos en su versión más tradicional.

En el análisis efectuado sobre el sector de restauración se ha concluido que existen diferentes tipos de empresas de restauración, y en los últimos años están apareciendo nuevos conceptos de restauración, haciendo que el sector se adapte y se encuentre en constante proceso de modernización.

Sin embargo, tres tipos básicos de empresas de restauración que siguen concentrando la mayor parte del sector como son los restaurantes, las cafeterías y los bares, además de las empresas de colectividades y de catering, que también se incluyen dentro del sector.

Pese a esta concentración, conceptos como los restaurantes de alta cocina, y restaurantes especializados en conceptos menos tradicionales que los habituales están experimentando un crecimiento exponencial, mientras que los negocios de restauración tradicionales no logran crecer de forma significativa, más bien todo lo contrario. Esto es la prueba de la saturación del sector de restauración tradicional, lo que obliga a introducirse en el sector mediante una idea o concepto novedoso.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

En el presente capítulo se va a realizar el análisis estratégico del negocio. En primer lugar se realizará el estudio del macroentorno mediante el análisis PESTEL, en el que se describe la influencia de diferentes factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Tras el análisis del macroentorno se realizará el análisis del microentorno mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, en el se describen factores como el poder de negociación de clientes y de proveedores, la posible aparición de productos sustitutivos, la posibilidad de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes.

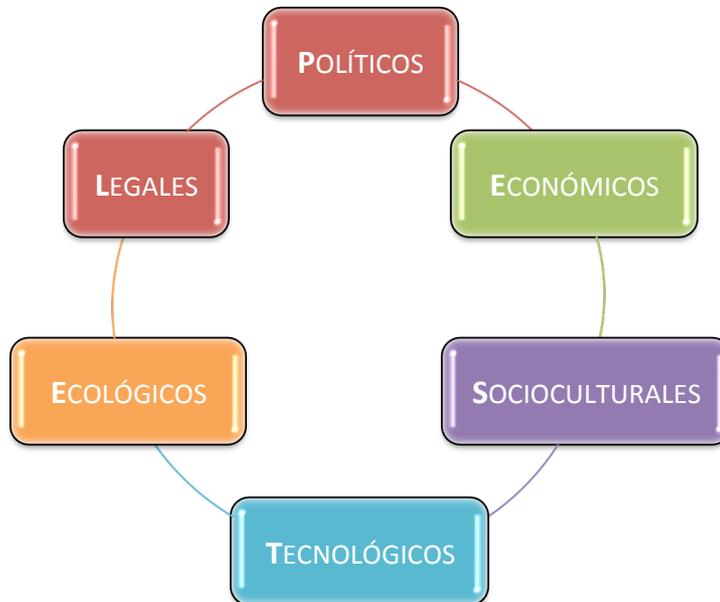
Por último se realizará de forma exhaustiva el análisis de la competencia más directo que pueda tener el negocio en su entorno, describiendo sus características a fin de detectar un posible nicho de mercado, o evaluando sus debilidades para poder explotarlas.

3.2. Análisis del macroentorno. PESTEL

Para la realización del análisis del macroentorno en el que se va a mover la empresa, es vital conocer los factores que pueden afectar a diferentes variables del negocio. Una de las herramientas de planificación estratégica que contribuye al análisis de estos factores es el análisis PESTEL. Según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez en su libro *“La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando general”*, el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

A continuación vamos a analizar de forma teórica los diferentes factores que se deben examinar en la elaboración del análisis PESTEL. Los factores vienen resumidos en el siguiente gráfico:

Figura 3.1. Factores del análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia. 2014

Una vez determinados las variables del macroentorno que pueden afectar en nuestro negocio, se comienza a detallar específicamente de cada variable, los aspectos a tener en cuenta.

En el caso de los **Factores Políticos**, se puede tratar de cambios políticos previstos, cambios en las políticas fiscales, ayudas e incentivos por parte del gobierno, incentivos públicos...

Al analizar los **Factores Económicos**, se tratará de estudiar determinados indicadores macroeconómicos que pueden tener influencia sobre nuestro sector, como por ejemplo el empleo, la inflación, el coste de materias primas...

Respecto a los **Factores Socioculturales**, se intentan analizar los efectos que pueda tener sobre nuestro sector los cambios en la demografía, nuevos estilos de vida, cambios en la composición étnica, etc.

En el caso de los **Factores Tecnológicos**, la intención es tratar de prever como las nuevas tecnologías y las innovaciones pueden cambiar la forma de realizar nuestra actividad.

Hasta aquí era el famoso análisis PEST, pero en los últimos años debido a una mayor preocupación legal por el medio ambiente, se han añadido dos nuevas variables:

En el análisis de los **Factores Ecológicos**, se estudia nuevas leyes de protección medioambiental, regulación sobre reciclaje y ahorro de energía, y demás aspectos relacionados con el medio ambiente.

Por último, en el caso de los **Factores Legales**, se trata de abordar otros aspectos legibles, como es el caso del empleo, propiedad intelectual, salud, seguridad laboral...

Una vez descritos los aspectos que debemos tener en cuenta para la realización del análisis PESTEL, los aplicaremos para nuestro caso, un restaurante para celíacos ubicado en la ciudad de Valencia.

3.2.1. Factores Políticos

En la actualidad, pese a la grave crisis que estamos sufriendo, se sigue manteniendo la estabilidad política, y no es previsible grandes cambios políticos en los próximos años. Desde hace años España se rige por un sistema político basado en la democracia, y no parece que vaya a cambiar este sistema en mucho tiempo.

Sin embargo, respecto a la política fiscal, sí se están produciendo grandes modificaciones, con un endurecimiento de la presión fiscal sobre personas físicas y jurídicas. Entre las consecuencias del aumento de la presión fiscal se destaca, además del menor beneficio neto de las sociedades, una menor renta disponible por parte de los ciudadanos, y por ende, un menor consumo, algo que afecta de forma directa al sector de restauración. Además, en el caso de no tratarse de una sociedad mercantil, y fuera una persona física quién gestionara el negocio, las nuevas modificaciones fiscales han tratado de limitar o fijar un mayor control sobre la determinación del rendimiento de actividades económicas en el IRPF mediante el método de estimación objetiva, comúnmente conocido como el sistema de módulos.

3.2.2. Factores Económicos

Este aspecto se ha descrito de forma exhaustiva en el punto dos de este trabajo, analizando la coyuntura económica, tanto a nivel internacional como nacional, y describiendo el sector de restauración en nuestro país.

En resumen, el estado de la economía influye de manera determinante sobre este sector, ya que la demanda se ve muy influenciada por la marcha de la economía. Por ejemplo, en períodos donde el consumo disminuye, desciende el gasto en restauración. Además, este sector se encuentra particularmente afectado por la inflación, principalmente de productos alimenticios, lo que puede terminar obligando a que se deba repercutir este mayor coste sobre el cliente final, aumentando el precio para no disminuir el margen.

En la actualidad, como se ha comentado anteriormente, la economía se encuentra en un período de recesión, que parece va a llegar a su fin en el 2014. Se espera que al volver a la senda de crecimiento, el desempleo comience a descender hasta llegar a valores razonables y el consumo y renta disponible de las familias vuelva a aumentar, algo que sería muy positivo para el sector de restauración. Según el informe del cuarto trimestre de 2013 elaborado por el Servicio de Estudios del Grupo BBVA (BBVA Research), denominado "Situación España", se confirma la salida de la recesión en España en el 2014, debido principalmente por el aumento de las exportaciones.

Además, algo que afecta especialmente al sector de la restauración, como es el gasto en consumo de los hogares, según se extrae del informe elaborado por BBVA Research, parece que ya ha estabilizado su continúa disminución que presentaba en los últimos años. Las previsiones para el 2014 señalan que este indicador pueda aumentar, aunque no de forma significativa.

3.2.3. Factores Socio-culturales

En cuanto a factores Socio-culturales, hay que tener en cuenta diversos aspectos, que dividiremos en:

- Demográficos
- Tendencias sociales y culturales
- Explicación y análisis de la enfermedad celíaca en España y Valencia

Respecto a los aspectos demográficos y educativos, la población española se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Tabla 3.1. Distribución de la población española 2011.

	Población	Superficie	Densidad
ANDALUCÍA	8.449.985	87.596,97	96,46
ARAGÓN	1.349.467	47.720,25	28,28
ASTURIAS, PRINCIPADO DE	1.077.360	10.602,46	101,61
BALEARS, ILLES	1.119.439	4.991,66	224,26
CANARIAS	2.118.344	7.446,95	284,46
CANTABRIA	593.861	5.326,54	111,49
CASTILLA Y LEÓN	2.546.078	94.226,91	27,02
CASTILLA-LA MANCHA	2.121.888	79.461,97	26,70
CATALUÑA	7.570.908	32.090,54	235,92
COMUNITAT VALENCIANA	5.129.266	23.254,49	220,57
EXTREMADURA	1.108.130	41.634,50	26,62
GALICIA	2.781.498	29.574,69	94,05
MADRID, COMUNIDAD DE	6.498.560	8.027,69	809,52
MURCIA, REGIÓN DE	1.474.449	11.313,91	130,32
NAVARRA, COMUNIDAD FORAL DE	644.566	10.390,36	62,04
PAÍS VASCO	2.193.093	7.230,33	303,32
RIOJA, LA	323.609	5.045,25	64,14
CEUTA	84.018	19,48	4.313,74
MELILLA	80.802	13,41	6.023,99
TOTAL	47.265.321	505.968,36	93,42

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2013

Sin tener en cuenta a Ceuta y Melilla, se observa como la mayor parte de la población está concentrada en Madrid, País Vasco, Cataluña, Comunidad Valencia, Canarias y Baleares. Es decir, las zonas con mayor desarrollo económico y mayor afluencia de turistas.

En cuanto a los hábitos de consumo de los españoles, éstos junto con los italianos son los europeos que más comen fuera de casa, seguramente influenciados por el buen clima que se goza en estos países en comparación con el resto de países europeos. A continuación se muestra el gasto medio por persona producido en el ejercicio 2012, desagregado por

concepto, y su valor porcentual, extraído de la Encuesta de Presupuestos Familiares elaborado por el Instituto Nacional de Estadística.

Tabla 3.2. Gasto medio por persona clasificado por conceptos. 2012

	Distribución porcentual (%)	Gasto medio por persona (€)
Total	100	8.552,93
Grupo 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	18,55	1.586,74
Grupo 2. Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,64	225,61
Grupo 3. Artículos de vestir y calzado	6,41	548,11
Grupo 4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	13,93	1.191,80
Grupo 5. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	5,69	486,54
Grupo 6. Salud	4,1	350,30
Grupo 7. Transportes	15,13	1.294,34
Grupo 8. Comunicaciones	3,92	335,44
Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura	7,63	652,21
Grupo 10. Enseñanza	1,51	128,96
Grupo 11. Hoteles, cafés y restaurantes	10,71	915,83
Grupo 12. Otros bienes y servicios	9,79	837,04

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2013

Según la encuesta elaborada por el INE, los españoles gastamos de media en hoteles, cafés y restaurantes 916 euros al año aproximadamente, lo que supone un 10,71% del total de nuestros gastos. Constituye pues uno de los conceptos de gasto más importante, ya que se encuentra superado únicamente por el gasto en alimentación, vivienda y transporte. Esto supone una prueba de lo que disfrutan los españoles de la restauración, formando parte de su modo de vida. Es por ello que España es uno de los países con mayor ratio de bares/restaurantes por habitante. Uno de los factores que justifique este hábito de los españoles es el clima mediterráneo, que permite que podamos pasar horas en la calle y se disfrute del buen tiempo en terrazas de restaurantes, degustando a la vez, la comida mediterránea tan característica en nuestra región y que sigue de moda.

Respecto a las tendencias que se están produciendo en el sector de la restauración, existen diferentes conceptos de restaurantes de los que se puede tomar algún elemento para nuestro negocio. Algunas de las tendencias son las siguientes:

- Gastrobares: combinación de restaurante con bar de tapas.
- Cocina de autor: mezcla de diferentes técnicas, ingredientes, sabores que permiten crear platos exclusivos.

- Étnica: restaurantes orientales, de cocina sudamericana, árabes...
- Vegetariana, aprovechando el *boom* de la comida sana en estos últimos años, en detrimento de los restaurantes de comida rápida.
- Wok: comida rápida de inspiración oriental, también conocida como multiétnica o panasiática.

Además, se están integrando nuevas modas surgidas en el extranjero acerca de nuevos horarios o servicios. Un ejemplo de ello es el *brunch*, una especie de almuerzo que se sirve entre la hora del desayuno y la de la comida. Otro nuevo concepto es el de restaurante *afterwork*, una especie de unión de restaurante y bar de copas, que intenta cubrir la demanda de personas que quieren tomar algo después del trabajo.

Por otro lado, hablando de factores sociales, y dada la especial transcendencia que va a tener sobre nuestro negocio, se hace necesario hablar de la enfermedad celíaca. Qué es y qué incidencia tiene sobre la dieta que deben seguir y las precauciones que deben tomar.

Según define la FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España), *la enfermedad celíaca consiste en una intolerancia al gluten que cursa con una lesión severa de la mucosa del intestino delgado superior. Como consecuencia, se establece un defecto de utilización de nutrientes (principios inmediatos, sales y vitaminas) a nivel del tubo digestivo.* Esta enfermedad se presenta en sujetos que tienen predisposición genética para padecerla, y se calcula que el 1% de la población mundial sufre la enfermedad, afectando a unas 450.000 personas en toda España.

Respecto al gluten, no es como tal un alimento. Es una mezcla de proteínas que está presente en la harina de trigo y en otros cereales como el centeno, la cebada o la avena. Por tanto, la persona celíaca no puede consumir ningún alimento que contenga estos productos. Sin embargo, existen alimentos específicos para celíacos, que son aquellos que normalmente llevarían gluten pero se modifican por otros ingredientes sin gluten. Por último, hay que tener muy presente, sobre todo en nuestro negocio, que cualquier contacto de un alimento con gluten con otro que no contenga esta proteína (por ejemplo, cocinar

ambos alimentos en la misma sartén), puede contaminar este último alimento, por lo que habrá que actuar con especial precaución a la hora de elaborar las comidas.

3.2.4. Factores Tecnológicos

El sector de la hostelería está inmerso en una gran transformación, a través de la denominada “cocina moderna”, que está ofreciendo nuevas posibilidades gastronómicas aplicando nuevas tecnologías que permiten innovar en esta actividad.

Además de en la cocina propiamente dicha, las nuevas tecnologías están permitiendo mejorar los procesos productivos y de gestión, ayudando al empresario a tener un mayor control sobre pedidos, ventas, provisiones, tesorería, empleados... Son ejemplo de estas innovaciones los sistemas portátiles de mano para la gestión de pedidos, mesas interactivas, etc. A todo esto hay que sumar las nuevas posibilidades que ofrece Internet en cuanto a marketing se refiere.

3.2.5. Factores Ecológicos

Es un hecho que en los últimos años ha crecido la preocupación medioambiental y el uso de energías renovables y no contaminantes. Además, la crisis está haciendo a las empresas preocuparse en mayor medida por el ahorro energético, con el objetivo de reducir costes. De hecho existe una Guía de ahorro energético para empresas de restauración elaborada por la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de Madrid, donde tratan aspectos como el ahorro de energía eléctrica en el alumbrado, sistemas de ahorro de agua y energía, ahorro energético en la climatización de locales, y la aplicación de energías renovables.

3.2.6. Factores Legales

La legislación que afecta al sector de la restauración es especialmente restrictiva en cuanto a requisitos de los establecimientos y cumplimiento de las normas de seguridad establecidas. Entre las leyes que han supuesto mayor controversia se encuentra la 42/2010 de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco, por el cambio que supuso el prohibir fumar en bares y restaurantes. Este cambio sirve de ejemplo para observar como el sector

de la restauración se adapta a los continuos cambios, ya que después de esta Ley, cada vez hay más terrazas al aire libre que cuentan a su vez con un sistema de calefacción que permite resguardar del frío a aquellos que prefieran estar en una terraza de bar, para entre otras cosas, poder fumar.

Otro aspecto que se deberá tener en cuenta a la hora de acondicionar el local será en relación con el ruido. El Real Decreto 1367/2007, por el que se desarrolla la Ley del Ruido, fijando límites de ruido inferiores a los que fijaba la anterior Ley.

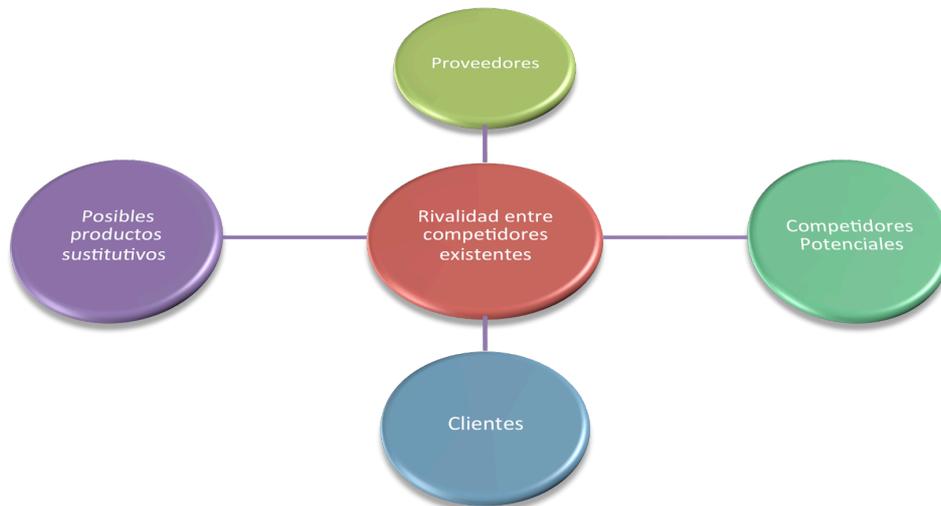
3.3. Análisis del microentorno. PORTER

Para llevar a cabo el análisis del microentorno de nuestro negocio, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El microentorno de la empresa se refiere al conjunto de elementos del entorno que tienen un impacto específico en la actividad comercial de nuestro negocio.

Según Porter, lo realmente importante para que la empresa pueda sobrevivir en el entorno, es su adaptación a la evolución del entorno y en su poder frente a los competidores. Es por ello que propone el análisis de cinco fuerzas o variables fundamentales para determinar el estado del entorno más cercano y de la competencia.

Las cinco fuerzas que definen la intensidad de los competidores, según Porter son:

Figura 3.2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia. 2014

1.- Clientes y su poder de negociación

Dadas las características de nuestro negocio, el público objetivo está claro, pero a la vez muy limitado, siendo las personas celiacas el principal target de nuestro negocio.

En este caso, la amenaza dependerá, entre otros aspectos de:

- Concentración de compradores
- Facilidades del cliente para cambiar de empresa
- Sensibilidad del comprador al precio

Como ya hemos dicho, nuestro público objetivo se encuentra muy localizado, o lo que es lo mismo, muy concentrado, ya que, dada la escasa oferta que existe para este tipo de cliente, este público suele acudir en masa a los restaurantes que les oferten este tipo de servicio. Además, hay que tener en cuenta que este público objetivo suelen comentar a través de foros, blogs o páginas web reseñas, críticas, recomendaciones a la hora de salir fuera a comer. Esto significa que un mal servicio dado en nuestro restaurante puede tener

un efecto devastador, ya que la mala opinión puede influir de forma negativa al resto de clientes potenciales. Y todo lo contrario, una buena reseña que algún cliente escriba a través de Internet puede significar un aumento de nuestros comensales.

Por otro lado, debido a la oferta limitada de restaurantes específicos para celíacos, no se puede considerar que nuestro público objetivo vaya a ser muy sensible al precio, teniendo en cuenta además que, cuando salen a cenar o comer fuera, les es necesario acudir a este tipo de restaurantes o aquellos en que se aseguren previamente que pueden degustar lo que quieran sin riesgo de sufrir ningún tipo de intolerancia. Además, dada la escasa oferta no les es fácil cambiar de negocio, si bien una apertura de este tipo de restaurantes, les puede atraer en masa por aquello de probar cosas nuevas.

2.- Proveedores y su poder de negociación

La influencia que tendrán los proveedores sobre nuestro negocio, dependerá de su poder de negociación, que se puede comprobar analizando los siguientes aspectos de los proveedores de nuestro negocio:

- Concentración de proveedores
- Costes de cambiar de proveedor elevados
- Amenaza de integración vertical hacia delante
- Percepción del nivel de diferenciación de producto

En cuanto a los proveedores, los que más podrían influir sobre nuestro negocio son aquellos que suministran los productos sin gluten. Sin embargo, cada vez el número de proveedores de estos productos es mayor, perdiendo de forma progresiva la fuerza con la que contaban hace tiempo. Otro aspecto que se debería tener en cuenta es el de la percepción del nivel de diferenciación del producto, ya que es bastante probable que si se cambiara de proveedor de productos sin gluten, los clientes lo notaran, ya que la diferencia entre un producto realizado por un fabricante o por otro, sí tiene consecuencias sobre el producto final, y por tanto, sobre la satisfacción del cliente.

Respecto al resto de proveedores, no existe una gran concentración, excepto en el caso de las bebidas, ya que es un subsector en el que no hay muchas empresas comercializadoras, y suelen tener repartidas las zonas de abastecimiento.

Por lo que respecta al coste de cambiar de proveedor, no supone ninguno, ya que existe completa libertad para negociar con los proveedores y de cambiar cuando sea necesario.

Por último, la amenaza de integración vertical hacia delante, es algo que no parece que vaya a producirse ahora, pero que no se descarta en el futuro por parte de fabricantes de productos sin gluten que, aprovechando su marca y su fama, decidan comenzar a formar parte del sector de la restauración, promoviendo restaurantes que aprovechen su marca y tengan más publicidad. Es algo que se deberá tener en cuenta de cara al futuro de nuestro negocio.

3.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de la restauración no se caracteriza precisamente por ser un sector estático, sin innovación y con competidores estables. Más bien se podría definir como un sector dinámico, donde se producen cambios rápidos para intentar adaptarse lo antes posible a las nuevas tendencias y nuevas leyes que tanto han influido en los últimos años sobre el sector.

Para considerar la amenaza en la entrada de nuevos competidores, es importante estudiar las barreras de entrada de nuestro sector. Es decir, todos aquellos impedimentos que dificultan el acceso al mercado por parte de nuevos competidores. Son ejemplos de barreras de entrada las siguientes:

- Inversión necesaria: en ciertos sectores la inversión requerida para entrar a formar parte del mismo es tan alta que impide el acceso de nuevos competidores. En el caso del sector de restauración, la inversión necesaria no es muy elevada, pero habrá que depender, seguramente, de financiación ajena, que en estos momentos resulta un poco escasa en nuestro país.

- Diferenciación del producto: las empresas que ya están dentro del sector pueden contar con un producto reconocido, con clientes fieles a esa marca. En este caso, el servicio que pretende dar nuestro negocio, es bastante distinto al que ofrecen normalmente las empresas que ya forman parte del sector de la restauración. Y las pocas empresas que ofrecen también este tipo de servicio, no han sabido diferenciar su producto de forma clara, no consiguiendo fidelizar de esta forma a la clientela.
- Economías de escala: para poder competir en costes con las empresas que ya están establecidas en el sector, los nuevos competidores se pueden ver obligados a entrar al mercado con una escala de producción muy elevada, que les permita obtener unos costes competitivos en comparación con las empresas ya instaladas en el sector. En nuestro caso, no es una barrera de entrada determinante ya que las economías de escala no es un factor determinante de la competitividad de las empresas del sector. Pese a que el número de servicios que pueda ofrecer nuestro restaurante diariamente sea inferior a otros locales, no significa que no pueda ser competitivo.
- Barreras de entrada legales: se refiere a la necesidad de obtener licencias, patentes, *copyrights* para poder entrar en el mercado a competir. Será algo a tener en cuenta en nuestro sector, sobretodo en la obtención de licencias y cumplimiento de la extensa regulación que existe sobre el sector.
- Represalias: puede ocurrir que las empresas que ya formen parte del sector en el momento de nuestra entrada, intenten frustrar el acceso de la nueva empresa, mediante campañas de publicidad agresiva por ejemplo, o fuertes bajadas de precio que hagan inviable la entrada de nuevos competidores (*dumping*). En nuestro caso, las represalias que puedan tomar nuestros competidores directos, se espera que afecten de forma mínima al negocio. Básicamente, por los escasos competidores directos que va a tener la empresa, y el escaso uso de medios publicitarios por parte de éstos, cuya utilización en nuestra contra sí podría influir de forma directa. En cualquier caso, habrá que tener cuidado y vigilar especialmente las redes sociales y blogs o foros de internet por si pudieran aparecer críticas malintencionadas hacia nuestro negocio por parte de competidores que busquen desprestigiarnos.

- Acceso a canales de distribución: especialmente importante ya que de ello depende que el consumidor pueda adquirir el producto en su punto de compra habitual. Si los canales de distribución se encuentran ya ocupados por las empresas existentes en el sector, puede resultar complicado el acceso por parte de nuevas compañías. Dado que nuestro negocio va a ofrecer el servicio directamente al consumidor, y es relativamente fácil acceder a los proveedores (un poco menos para el caso de fabricantes de productos sin gluten), no se puede considerar una barrera de entrada determinante para el acceso de nuestra empresa al sector de la restauración.

Una vez analizadas las barreras de entrada del sector, se puede concluir que, no parece excesivamente difícil el acceso de nuevos competidores en el sector.

Por tanto, es asumible que tras la apertura de nuestro negocio, y especialmente si tiene éxito, se produzca la entrada de nuevos competidores ofreciendo un producto similar al mismo público objetivo. Teniendo claro este aspecto, es importante que nuestro negocio sepa aprovechar las ventajas competitivas que detallaremos más adelante y sea capaz de fidelizar a los clientes mientras se produce la entrada de nuevos competidores. En ese momento, estará preparado para competir con las nuevas empresas que puedan instalarse en nuestro mismo entorno.

4.- Posible aparición de productos o servicios sustitutivos

Como hemos comentado anteriormente, el sector de la restauración se caracteriza por ser un sector muy dinámico, y en constante innovación. Por tanto, es de esperar que puedan aparecer servicios sustitutivos al nuestro, ya que al fin y al cabo, ofrecer un servicio de comida, aunque sea sin gluten, es algo que se pueda imitar con cierta facilidad.

Respecto a la sustitución, se puede dar de diferentes formas:

- Sustitución Producto-por-Producto: consistiría en abrir otro restaurante para celíacos en Valencia. La clave para resistir a la posible aparición de estos servicios

sustitutivos a los nuestros es la diferenciación de nuestro negocio (a través del diseño, de la calidad o del precio) y de la fidelización de nuestros clientes.

- Sustitución de la necesidad: en este caso, habría que tener en cuenta que se está desarrollando una vacuna contra la celiaquía que podría incidir de forma directa sobre nuestro negocio, ya que los intolerantes al gluten podrían comer en cualquier restaurante de tener éxito esta vacuna, por lo que perderíamos el factor diferenciador en nuestro negocio.
- Sustitución general: para nuestra empresa, no es tan preocupante como la sustitución de la necesidad, ya que el servicio que ofrecemos difícilmente se puede dar en restaurantes normales.

5.- Rivalidad entre competidores existentes

Para analizar la rivalidad existente entre los competidores actuales, analizaremos algunos factores que determinan la rivalidad de los competidores:

- Número de competidores: el número de restaurantes especializados en comida sin gluten no es elevado. Sin embargo, la tendencia en el resto de restaurantes es incluir algún menú sin gluten para tratar de completar su oferta. Por tanto, no se trata de un mercado con un elevado número de competidores especializados, pero sí que cuenta con otro tipo de competidores no especializados pero que incluyen también la comida sin gluten en su oferta.
- Rentabilidad: en parte como consecuencia de lo descrito en el punto anterior, al haber un escaso número de competidores especializados, y contar con un tipo de cliente que al final acaba acudiendo a este tipo de restaurantes, la rentabilidad se puede considerar aceptable, debido principalmente a los márgenes que se aplican y no tanto al volumen de clientes que reciben estos restaurantes.
- Barreras de salida: este factor cuenta con un escaso peso, dado que no es difícil salir de un sector como el de la restauración, y los costes en los que se incurriría en el caso de un cierre no son elevados.
- Madurez del mercado: el mercado continúa en una fase de crecimiento, con constantes innovaciones en la comida sin gluten, y en general, en las nuevas

tendencias gastronómicas que están apareciendo en el sector de la restauración. No se ven indicios de una creciente maduración en el sector, lo que supondría una presión hacia el abaratamiento de costes y economías de escala.

Con ello, se puede determinar que la rivalidad entre los competidores existentes en la actualidad no es muy elevada, ya que todavía se encuentran en un mercado en expansión que ofrece rentabilidades aceptables. Sin embargo, con la entrada de nuevos competidores, la rivalidad se irá incrementado, siendo las únicas vías de mantenerse a través de la diferenciación y las economías de escala.

El análisis de los competidores lo realizaremos de forma más exhaustiva en el siguiente punto donde estudiaremos de forma detallada los competidores directos de nuestro negocio que existen en la actualidad.

El resumen de lo analizado en las cinco fuerzas de Porter se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3.3. Resumen análisis Porter

VARIABLE	CARACTERÍSTICAS	TENDENCIA
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes muy localizados - Poca sensibilidad al precio - Dificultades para encontrar restaurantes especializados 	<ul style="list-style-type: none"> - Por la tipología de cliente, la tendencia es constante. Dada su concentración, presentan un gran poder de negociación que no parece que vaya a modificarse en un futuro.
Proveedores y su poder de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Gran poder de negociación de proveedores que suministran productos sin gluten - Ningún coste por cambiar de proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Se está produciendo un aumento del número de proveedores que suministran productos sin gluten, siendo probable que pierdan poder de negociación en un futuro. - Posible amenaza de integración hacia delante en un futuro.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Constante amenaza de entrada por la escasa inversión necesaria, productos no diferenciados, prácticamente nulas barreras de entrada. - Posibles represalias por parte de competidores existentes en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Dada la tipología del sector, no se intuye un cambio de tendencia en cuanto a las características para acceder a este tipo de mercado.
Posible aparición de productos/servicios sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> - Sustitución más preocupante en estos momentos sería la apertura de otro restaurante para celíacos próximo a nuestro negocio. - Sustitución general no preocupante por el momento 	<ul style="list-style-type: none"> - En un futuro, habrá que tener en cuenta la probable sustitución de la necesidad, debido al desarrollo de una vacuna contra la celiaquía que hará posible la ingesta de productos con gluten por parte de los celíacos. Supondría la pérdida del elemento distintivo de nuestro negocio.
Rivalidad entre competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso número de competidores directos, que cuentan con una rentabilidad adecuada, sobretudo por los márgenes que se aplican. - Barreras de salida nulas. - El mercado todavía no ha entrado en su período de madurez. - Como consecuencia, las empresas se encuentran en proceso de expansión y desarrollo y no se está produciendo una competencia agresiva entre ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con la entrada de nuevos competidores, y el mercado comience a entrar en la fase de madurez, comenzará una etapa de competencia entre las empresas, tendiendo hacia las economías de escala y la diferenciación del servicio con el fin de fidelizar a la clientela.

Fuente: Elaboración propia. 2014

3.4. Análisis de la competencia

Uno de los aspectos más importantes cuando se plantea la puesta en marcha de un negocio es identificar correctamente a los competidores, tanto los directos como los que pueden ofrecer un servicio similar al nuestro.

Por tanto, a la hora del análisis de los competidores los dividiremos en dos grupos. Por un lado aquellos que ofrecen de forma exclusiva comida apta para celíacos y por otro, aquellos restaurantes que no ofreciendo únicamente comida sin gluten, también incluyan en sus menús alguna oferta de este tipo. Por ejemplo, cada vez en más *Telepizzas* de Valencia incluyen pizzas elaboradas sin gluten. No siendo un restaurante o un establecimiento que ofrezca 100% comida sin gluten, es un competidor puesto que también intenta captar nuestro público objetivo.

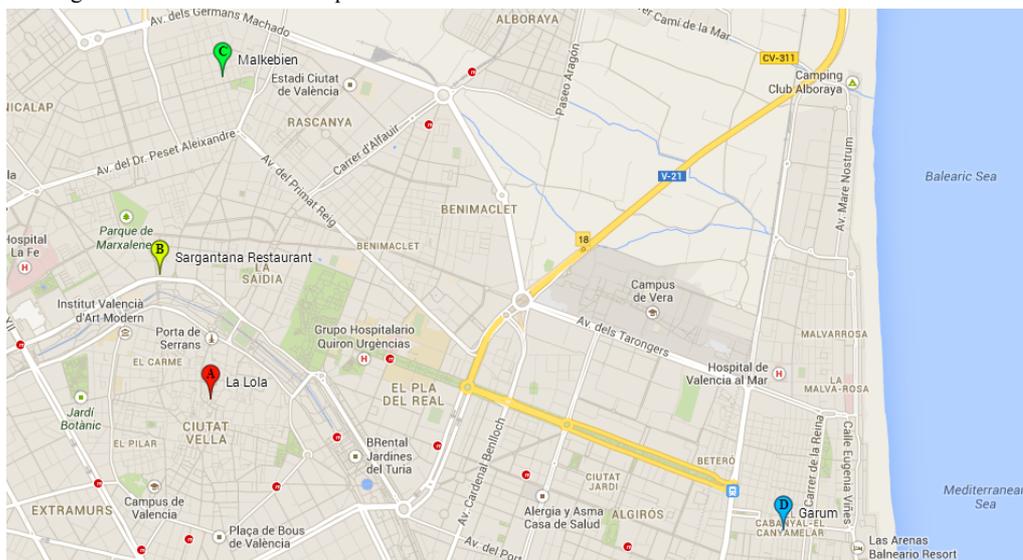
Sin embargo, los competidores directos, considerando aquellos que ofrezcan, al igual que como nuestro restaurante, el 100% de sus productos sin gluten, son escasos en la ciudad de Valencia. Se presenta como Anexo 1 al presente trabajo una ficha comparativa de los potenciales competidores de *Zeliak*. En dicha ficha se analizan las principales características de los restaurantes analizados, clasificando posteriormente a cada competidor según el grupo estratégico al que pertenezcan. Por grupo estratégico se entiende el conjunto de organizaciones de un mismo sector que compiten con una estrategia similar, utilizando las mismas “armas” o variables. Es importante definir en qué grupo estratégico se va a situar nuestra empresa, identificando al resto de empresas que se sitúan en dicho grupo estratégico.

Por último habrá que tener en cuenta a qué segmento de mercado se va a dirigir nuestro negocio, ya que de ello dependerá también el grupo estratégico en el que se instale y compita nuestro negocio.

Del análisis realizado en el anexo 1, se observa como las empresas que tienen una carta adaptada para celíacos en la ciudad de Valencia, se especializan también en un tipo de comida concreto. Bien cocina valenciana, o bien una cocina moderna e innovadora.

En cuanto a la localización, se presenta en el siguiente mapa donde se sitúan los diferentes restaurantes analizados.

Figura 3.3. Localización competidores



Fuente: Google Maps. 2014

Como se puede observar, se encuentran bastante dispersos, no existiendo ninguna zona de concentración de este tipo de restaurantes donde pueda acudir este público en masa.

3.5. Epílogo

Para establecer la estrategia que debe seguir nuestro negocio, hay que tener en cuenta multitud de aspectos que influyen no solo en el microentorno, sino en el macroentorno.

En relación con el análisis del macroentorno se ha recurrido al análisis PESTEL, en el que se estudian las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen en nuestro entorno. La evolución de la economía, las innovaciones tecnológicas, obligaciones a cumplir en materia medioambiental o la legislación específica en relación con los negocios de restauración, son ejemplos de factores que influyen sobre el negocio.

En el caso del microentorno, se ha recurrido al famoso análisis de Porter para realizar el estudio de las cinco fuerzas que influyen al negocio en nuestro entorno más cercano. Se trata de analizar la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la posible aparición de productos sustitutivos y la amenaza de entrada de nuevos competidores. Entre otros aspectos se han detectado las escasas barreras de entrada existentes, el gran poder de negociación de los proveedores o el alto grado de concentración de los clientes que pueden estar interesados en nuestro negocio.

Por último, se ha realizado un análisis de la competencia, detectando que no existen un gran número de competidores directos, no estando concentrados en ninguna zona específica.

4. ANÁLISIS DAFO/CAME

4.1. Introducción

En el presente capítulo se va a realizar un análisis de las variables internas y externas que afectan al negocio, tanto positivas como negativas. Este estudio se realiza a través del análisis DAFO en el que se enumeran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Este análisis resulta imprescindible a la hora de abrir un negocio ya que proporciona de forma esquemática todos los aspectos que un negocio debe tener en cuenta ya que influirán en su evolución.

Según las conclusiones obtenidas en el análisis DAFO, se realizará el correspondiente análisis CAME, que consiste en estudiar las posibles correcciones o mejoras que se puedan realizar sobre los resultados obtenidos en el DAFO. Básicamente el análisis CAME trata de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mejorar las fortalezas y explotar las oportunidades.

4.2. Análisis DAFO

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS

La principal amenaza que hay que tener en cuenta, al igual que en el resto de negocios establecidos en nuestro país, es la duración que se estime para la crisis que estamos viviendo en los últimos años. Se estima que para 2014 se comience a crecer y crear empleo, pero de no ser así, y se produjera un empeoramiento de las principales magnitudes macroeconómicas, sería un hecho que afectaría de forma muy negativa sobre nuestro establecimiento. Como ya se ha comentado anteriormente, el sector de la hostelería depende en gran medida de como marche la economía del país, en especial el consumo, que en los últimos años ha ido disminuyendo. Por tanto, habrá que prestar especial atención a la tendencia que se estime sobre nuestra economía para los próximos años.

Por otro lado, habrá que prestar una especial atención también sobre la posible aparición de productos/servicios sustitutivos. Dado que la idea de nuestro negocio se centra

en ofrecer un servicio de comida sin gluten apta para celíacos, el hecho de que en un futuro pueda aparecer una vacuna para los celíacos que pueda permitir la ingesta de cualquier tipo de alimento con gluten por parte de éstos, es un hecho de especial transcendencia que puede provocar un cambio de concepto de nuestro negocio, ya que el servicio que ofrecemos ya no será necesario ni exclusivo.

Otra de las amenazas a las que habrá que hacer frente es la estacionalidad. Dado que nuestro negocio se va a ubicar en la ciudad de Valencia, hay que tener en cuenta que durante los meses de verano, especialmente julio y agosto, la ciudad se queda prácticamente desierta, lo que lógicamente provoca un descenso de la demanda en estos meses que se deberá intentar compensar en el resto de meses.

Por último, una amenaza que se presenta en todos los negocios que se ponen en marcha es la ser capaz de realizar la inversión requerida para este tipo de negocios. Si se necesitara acudir a una entidad bancaria en busca de financiación, hay que tener en cuenta que en las actuales circunstancias está resultando bastante complicado obtener crédito a través de entidades financieras. Por otro lado, tanto si la financiación se consigue a través de entidades financieras o a través del patrimonio personal, se debe tener presente que será necesario contar con una rentabilidad elevada que permita cubrir los costes fijos que presenta este tipo de negocios, así como la inversión realizada.

OPORTUNIDADES

La principal oportunidad de este negocio es el hecho de que existe un nicho de mercado por explotar todavía en Valencia, como es el de restaurantes que ofrezcan el 100% de la comida apta para celíacos. Además existen pocos restaurantes en Valencia que tengan una carta adaptada para personas celíacas. Por tanto, si el negocio aprovecha esta oportunidad y consigue fidelizar a la clientela, mientras que el resto de competidores que puedan entrar en el mercado luchan por hacerse un hueco en primer lugar, la rentabilidad del negocio estará asegurada para muchos años.

Además, parece que se está poniendo de moda la dieta sin gluten, e incluso grandes deportistas como Novak Djokovic animan a seguir este tipo de dieta para mejorar el rendimiento. Por tanto, es probable que entre las personas que no padezcan la celiaquía, algunas puedan sentirse atraídas a probar la comida sin gluten, a través del reclamo de este tipo de celebridades. Será necesario realizar una adecuada estrategia para captar este tipo de clientela potencial.

Dado que no existen empresas similares a *Zeliak* existe la posibilidad de crear una imagen de marca que se reconozca fácilmente por el mercado, dado que será la única marca que se intentará abrir paso en el mismo. Con ello se conseguirá que los consumidores conozcan nuestro negocio, y se cree una clientela fiel a nuestro restaurante.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS: DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES

La principal debilidad al comienzo de la puesta en marcha de nuestro negocio será el desconocimiento por parte de los consumidores del servicio que ofrecemos. Se requerirá una campaña de promoción que nos dé a conocer, principalmente entre las personas celíacas.

Además, dada las características de nuestro restaurante, el coste de los productos realizados de forma específica sin gluten, entendiendo como tal aquellos productos que originalmente contendrían trazas de gluten pero que han sido tratados para permitir la ingesta por parte de celíacos (como el pan o la cerveza), tienen un coste elevado, lo que puede traducirse en un menor margen bruto, si no se traslada el correspondiente incremento en el precio.

Como consecuencia de la debilidad anterior, y por la naturaleza de la actividad que se va a llevar a cabo, habrá que prestar especial atención a la gestión de los aprovisionamientos, a fin de aprovechar al máximo los productos que compremos, sin incurrir en mermas pero no faltando ningún producto esencial en ningún momento.

Por otro lado, en cuanto a la formación del personal, puede ser difícil encontrar una plantilla en cocina que sepa como cocinar los alimentos sin gluten, o tenga una experiencia previa en restaurantes de este tipo. Será por ello necesario realizar una formación específica a toda la plantilla para que conozcan lo esencial acerca de la celiaquía, tanto para cocina como para el trato con clientes.

Debido a la fuerte inversión que se va a llevar a cabo para la puesta en marcha del negocio, es muy probable que la empresa incurra en pérdidas en su primer año de inicio de la actividad. En este punto será muy importante contar con una fuente de liquidez que permita aportar el líquido necesario a la empresa para continuar con la actividad, ya que en los primeros meses se estima que con la autofinanciación no será suficiente.

Además, la localización es un factor estratégico para el éxito de nuestro negocio. Si bien, el aspecto negativo de elegir una localización atractiva para la mayoría de potenciales clientes en la ciudad de Valencia es de pagar un mayor precio por el local, ya sea a través de compra o alquiler. Por tanto, el precio del alquiler o de la compra del local puede ser una debilidad que haga disminuir la rentabilidad del negocio, sobre todo en los primeros meses en los que el público desconocerá de momento nuestro restaurante.

FORTALEZAS

Una de las fortalezas como ya hemos comentado va a ser la localización. Es esencial que el restaurante se ubique en una zona concurrida, donde muchos clientes potenciales puedan ver nuestro negocio. Además existen buenas comunicaciones por transporte público, facilitando que personas de toda la ciudad puedan acudir a nuestro restaurante.

Por otro lado, lo novedoso de la idea de negocio constituye en sí mismo una fortaleza, ya que un restaurante al que las personas celíacas puedan acudir, sabiendo que van a poder elegir cualquier producto de la carta, y con la total tranquilidad de saber que ningún alimento va a estar contaminado de gluten, es algo novedoso en la ciudad. Además, en muchos restaurantes existe una parte de la carta adaptada para celíacos, si bien suele ser

muy reducida y con un considerable incremento en el precio respecto del resto de productos de la carta.

En relación con el aspecto de anterior, la intención de *Zeliak* es la de ofrecer una carta amplia y variada, con varios tipos de comida, a fin de intentar atraer al mayor número de consumidores posibles. Además, se dispondrá de una zona de barra para tomar el aperitivo, a fin de aprovechar el tiempo entre comida y cena en el restaurante.

Además, desde el comienzo se intentará fidelizar a la clientela, a fin de conseguir una asiduidad en las visitas de los clientes y ante una futura competencia, contar ya con una imagen de marca conocida en el mercado.

A nivel interno, se impulsará un sistema de comunicación que permita a todos los trabajadores realizar propuestas y dar opiniones, a fin de mejorar el servicio. Con ello también se intentará conseguir que los trabajadores se sientan parte del negocio. Además se pretende que participen en los futuros beneficios que puedan darse en el negocio, a través de gratificaciones.

4.3. Análisis CAME

En el punto anterior, hemos realizado un análisis DAFO que nos ha permitido identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro negocio. Una vez analizadas estas variables, resulta conveniente recurrir a un análisis CAME que permita establecer una estrategia a seguir en nuestra empresa, según el diagnóstico que hemos realizado en el análisis DAFO.

El análisis CAME consiste en:

- **Corregir** las debilidades identificadas en el análisis DAFO.
- **Afrontar** las amenazas detectadas.
- **Mantener** las fortalezas que presenta nuestro negocio.
- **Explotar** las oportunidades que se presentan en nuestro entorno.

CORREGIR LAS DEBILIDADES

1.- Desconocimiento del negocio por parte de los potenciales clientes al inicio de la puesta en marcha del restaurante. La solución ante esta debilidad es la realización de una campaña de promoción de nuestro restaurante de forma agresiva, para intentar darnos a conocer de forma rápida, para intentar captar cuanto antes a los clientes.

2.- Elevado coste de los productos tratados específicamente para que sean sin gluten. Resulta un gran inconveniente teniendo en cuenta que la mayoría de nuestros productos se van a elaborar con productos de este tipo. Una correcta gestión de los aprovisionamientos, a fin de evitar mermas que hagan aumentar nuestros costes, así como establecer el precio adecuado sobre nuestros productos, entendiéndolo por adecuado aquel que sea competitivo y que permita obtener beneficios.

3.- Dificultad para encontrar personal formado. En este punto habrá que decidir si vale la pena contratar a un personal formado a costa de unos salarios elevados, o por el contrario, será suficiente con un personal con una formación básica en este sector, que vaya cogiendo experiencia conforme avance el negocio. Lo más recomendable sería contratar a un jefe de cocina y maître formado, y el resto de la plantilla puede contar con una formación básica que podrá ir mejorando a medida que vayan trabajando en el restaurante.

AFRONTAR LAS AMENAZAS

1.- Crisis económica actual. Nadie es capaz de pronosticar con algo de fiabilidad hasta cuándo continuará la crisis en la que estamos inmersos en estos momentos. Los bajos niveles de consumo.

2.- Posible aparición de servicios sustitutivos, en este caso otro restaurante con un menú 100% sin gluten. Para minimizar el impacto que pudiera tener la apertura de otro restaurante para celíacos, resulta indispensable realizar una campaña de marketing que permita fidelizar a la clientela y crear una imagen de marca, ya que de esta forma se podrá conseguir que nuestros clientes no cambien de restaurante, al menos fácilmente. El cliente

que acuda a nuestro local debe percibir que el trato y la calidad que ofrecemos no se va a encontrar en ningún otro local de las mismas características en Valencia, y no vale la pena cambiar de restaurante.

3.- Estacionalidad. Teniendo en cuenta que durante los meses de verano, muchos habitantes de Valencia salen de la ciudad para aprovechar sus vacaciones, obviamente la demanda se reducirá. Se debe intentar mantener una estructura de costes flexible para que durante estos meses, las pérdidas sean las mínimas posibles. Además, dada la situación del negocio, se aprovechará el tirón turístico del centro de la ciudad, intentando atraer a los extranjeros mediante promociones y adaptando la carta en diferentes idiomas.

MEJORAR LAS FORTALEZAS

1.- Localización. Como hemos comentado anteriormente, el negocio va a estar localizado en una zona céntrica de la ciudad, donde a lo largo del día transitan muchas personas. Se debe intentar aprovechar la localización tratando de hacer muy visible nuestro negocio, mediante una decoración llamativa.

2.- Explotar al máximo la idea de nuestro negocio, intentando que especialmente las personas celíacas conozcan nuestro local y sepan que tienen a su disposición en la ciudad de Valencia, un restaurante en el que degusten sin complicaciones de una comida variada y de calidad.

3.- Mantenimiento de un correcto sistema de comunicación interno que permita a todos los empleados de la empresa expresar su opinión con la finalidad de mejorar la marcha del negocio.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

1.- Fidelizar a la clientela a fin de aprovechar el nicho de mercado que existe en estos momentos en relación con un servicio de hostelería 100% adaptado a personas celíacas. Para conseguir esa fidelización, el cliente ha de percibir que el servicio es exclusivo y muy difícil de conseguir en otro restaurante, a través de un buen trato directo con el cliente, una

buena relación calidad-precio. Además se puede intentar fidelizar a través de formas más novedosas, por ejemplo, mediante el uso de un “carnet de cliente” que ofrezca descuentos, o mediante promociones que premien el número de visitas que puedan realizar los clientes.

2.- Todo indica que el 2014, año en que se piensa poner en marcha el negocio, se caracterizará por ser el año del inicio de la recuperación económica. Si se cumplen las previsiones, el desempleo se comenzará a reducir, la demanda interna aumentará y por tanto, lo hará también el consumo. Por tanto, el restaurante deberá estar listo para este año para tratar de aprovechar ese inicio de la recuperación económica.

3.- Aprovechar la tendencia que se está produciendo dentro de los hábitos gastronómicos en nuestro país, ganando terreno la comida saludable sobre la comida rápida. Nuestra carta contendrá una amplia variedad de productos frescos y de buena calidad que contribuirán a llevar un estilo de vida saludable.

4.4. Epílogo

En el presente capítulo se ha realizado el análisis de las variables internas y externas que afectan al negocio, tanto las positivas como las negativas, a través del conocido análisis DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades) para posteriormente tratar de mejorar los aspectos resultantes mediante el análisis CAME (Corregir – Afrontar – Mejorar – Explotar).

Del análisis DAFO hemos sacado las siguientes conclusiones:

- DEBILIDADES: La principal debilidad al comienzo de la puesta en marcha de nuestro negocio será el desconocimiento por parte de los consumidores del servicio que ofrecemos.
- AMENAZAS: La principal amenaza que hay que tener en cuenta, al igual que en el resto de negocios establecidos en nuestro país, es la duración que se estime para la crisis que estamos viviendo en los últimos años, así como la posible aparición de productos sustitutivos.

- FORTALEZAS: localización y novedad del negocio.
- OPORTUNIDADES: La principal oportunidad de este negocio es el hecho de que existe un nicho de mercado por explotar todavía en Valencia.

Por otro lado, del análisis CAME se han extraído las siguientes acciones a realizar para mejorar el negocio:

- CORREGIR: Ante el desconocimiento de los clientes al comienzo de la actividad, habrá que realizar una campaña de promoción,
- AFRONTAR: Para prevenir el perjuicio de la posible aparición de servicios sustitutivos resulta indispensable realizar una campaña de marketing que permita fidelizar a la clientela y crear una imagen de marca.
- MEJORAR: El local contará con un atractivo diseño en su fachada a fin de explotar la localización y llamar la atención de los viandantes, así como se dará a conocer entre los organismos de personas celiacas.
- EXPLOTAR: es necesario aprovechar el nicho de mercado que se está produciendo en el mercado en el ámbito de la comida saludable.

5. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

5.1. Introducción

En este punto se va a realizar un análisis del conjunto de procesos que se van a llevar a cabo en nuestro restaurante, tanto para la adquisición de materias primas como el servicio al cliente.

Antes de realizar el análisis de procesos se va a proceder a realizar la elección del local donde se va a ubicar Zeliak, así como la distribución en planta del local, incorporando todos los requisitos necesarios para ofrecer un correcto servicio a nuestros clientes.

5.2. Localización del local

La localización de un local, en el caso de un negocio que sirve al público es esencial, y en el caso del sector de la restauración más si cabe. Existen una serie de factores clave para acertar con la ubicación, como son:

- La proximidad a nuestro público objetivo
- Visibilidad
- Accesibilidad
- Concentración de establecimientos en la zona
- Nivel de tránsito
- La posibilidad de disponer de terraza.

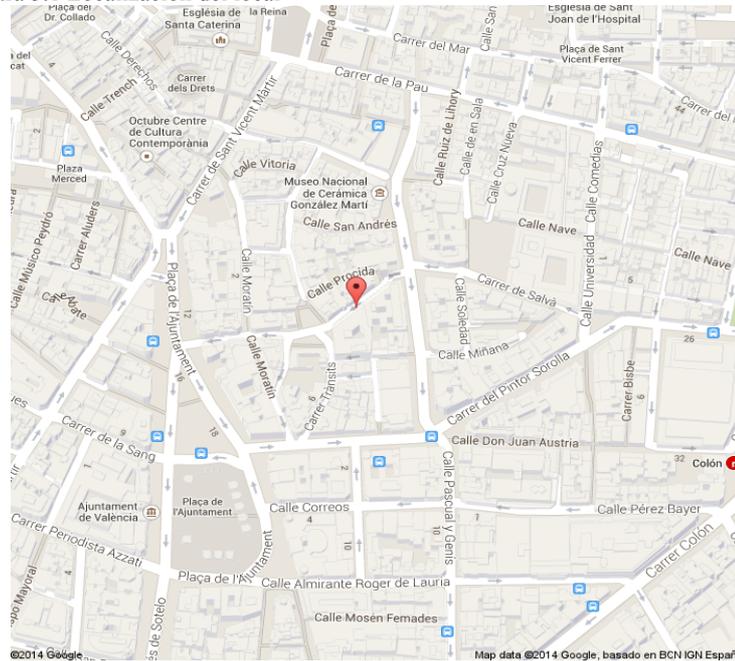
Como hemos comentado anteriormente, en nuestro caso va a ser un factor crítico, ya que para que puedan acudir clientes de toda la ciudad y alrededores, el restaurante debe situarse en una zona céntrica, en una calle transitada y bien comunicada. Para esta decisión se ha tenido en cuenta además el perfil de nuestro público objetivo, accesibilidad, normativa, y otros aspectos técnicos y arquitectónicos, como la superficie o la salida de humos.

Por tanto, el local que requiere nuestro negocio debe situarse en una zona céntrica bien comunicada, visible, en un local suficientemente amplio que permita tener unas quince o veinte mesas dentro del mismo. Además, el local debe de disponer de terraza, para que al menos se puedan instalar unas cinco mesas. En la actualidad, teniendo en cuenta la prohibición de fumar dentro de los establecimientos es un factor de mucha importancia, y en el caso de Valencia, se puede disponer de una terraza abierta durante la mayor parte del año, lo cual hace que sea rentable pagar la licencia correspondiente para su concesión.

En cuanto a los aspectos técnicos y arquitectónicos, existen una serie de requisitos que se deberá cumplir para que nuestro restaurante entre dentro de la categoría de restaurante de primera. Esta clasificación se solicita conjuntamente con la solicitud de autorización de apertura. Para ello, el local debe estar dotado con salida de humos, o al menos tener la posibilidad de acometer una. Además, dado que queremos dar un aspecto de calidad a nuestro restaurante, se necesitará que existan varias entradas, una para los clientes y otra para personal y proveedores, y se tendrá que instalar también lavabos para el personal del servicio. Además, la cocina deberá ser lo suficientemente amplia dado que se deberá contar con dos cámaras frigoríficas, una para carne y otra para pescado. Además se requiere que se disponga de horno, despensa, almacén, bodega, y un sistema de ventilación al exterior con extractores de humos y vahos.

Con todos estos requisitos, finalmente se ha decidido abrir el restaurante en una zona próxima a la Plaza del Ayuntamiento, concretamente en la calle Vilaragut, número 2. En esta calle existe en estos momentos una posibilidad de alquiler de un local de 200 metros cuadrados, que cuenta con salida de humos y especialmente destinado a negocios relacionados con la hostelería, por lo que las reformas que se deberán acometer sólo serán las relacionadas con la decoración del local, ya que el local ya cuenta con las instalaciones de luz y agua que se requieren para este tipo de establecimientos. Además, dada su orientación a dos calles, es posible instalar una amplia terraza.

Figura 5.1 Localización del local



Fuente: Elaboración propia a través de Google Maps. 2014

Dada su situación, próxima a la Plaza del Ayuntamiento, a la calle Colón, a la Calle de la Paz y a la calle Pintor Sorolla, hacen que esta calle sea la idónea para nuestro negocio. Además, también se beneficia de las estupendas conexiones de transporte público que existen en esa zona. El único inconveniente que puede presentar esa zona es el aparcamiento, al menos gratuito, ya que por otro lado existen varios parkings públicos cercanos a esa zona.

El precio de alquiler del local es de 1.300,00 euros al mes, y se necesita depositar una fianza de dos meses, tal y como se establece en la Ley sobre arrendamientos urbanos. Se espera que el precio del alquiler del local no experimente subidas, más que las establecidas por el IPC interanual, que supondremos será de media un 2%, a efectos de simplificar los cálculos.

5.3. Distribución en planta

Respecto a la distribución de nuestro local, se va a tener en cuenta principalmente las necesidades que debe tener nuestro servicio para que sea lo más eficiente posible. Además, habrá que tener en cuenta otros aspectos como la higiene, seguridad laboral y el diseño del local.

Las zonas o áreas en las que estará dividido nuestro negocio serán:

Zona Restaurante: donde se situarán las mesas para que nuestros clientes puedan degustar nuestro menú de forma tranquila. Nuestro restaurante contará con 15 mesas en el interior del local, con capacidad para atender a 60 comensales aproximadamente. Además de las mesas y sillas, habrá que dejar espacio para el mobiliario que guarde el menaje de comedor (cubertería, vajilla, cristalería), y el textil (mantelería y servilletas).

Zona Bar: esta zona se compondrá de una barra de unos 10 metros de longitud, en la que nuestros clientes podrán entrar a degustar un café o cualquier bebida, y si lo desean podrán acompañarla con alguna de nuestras tapas que conforma nuestro menú. Especialmente diseñado para la hora del aperitivo. Se dispondrán a lo largo de la barra unos 10 taburetes para que nuestros clientes se puedan sentar si así lo desean. Además la barra de bar deberá contar con un armario frigorífico para guardar las bebidas, y una cafetera industrial.

Zona Terraza: Se estima que la terraza que podrá aprovechar el local será de unos 20 metros cuadrados, siendo posible colocar 5 mesas fuera del local.

Cocina: La cocina requerirá aproximadamente unos 15 metros cuadrados. En ella, además, existirán varias zonas, como la zona de elaboración, la de lavado o la de residuos. Respecto al equipo de cocina que será necesario, se pueden destacar los siguientes elementos:

- Cocina industrial: por ser la opción más económica, se ha elegido la cocina de inducción. Se instalarán 8 fogones, a fin de poder ofrecer servicio a unos 60 comensales.
- Campana extractora: a fin de realizar una limpieza correcta, debe tener filtros modulares desmontables.
- Horno: se va a optar por un horno mixto, ya que ofrece diferentes opciones de cocción, permite ahorrar espacio, siendo además el sistema más eficiente en cuanto a tiempo y costes.
- Horno microondas
- Freidora
- Mesa de trabajo caliente: a fin de conservar calientes los alimentos hasta que se pongan a disposición del cliente. Se debe colocar a la entrada de la cocina.
- Mesas de trabajo: en acero inoxidable, ya que resulta más higiénico.
- Para la zona de lavado se debe de contar con una mesa de desbrase (donde se acumulan los platos hasta que puedan ser lavados), lavavajillas, fregadero, material de limpieza, basurero...

Almacén: Será necesario contar con un adecuado sistema que permita controlar el inventario de forma rápida y automática de tal forma que se pueda conocer el estado del almacén en cualquier momento y pudiendo, si fuera el caso, realizar el pedido al proveedor en el momento óptimo.

Además, será necesario que se pueda controlar la temperatura y humedad del almacén, para garantizar la buena conservación de los productos.

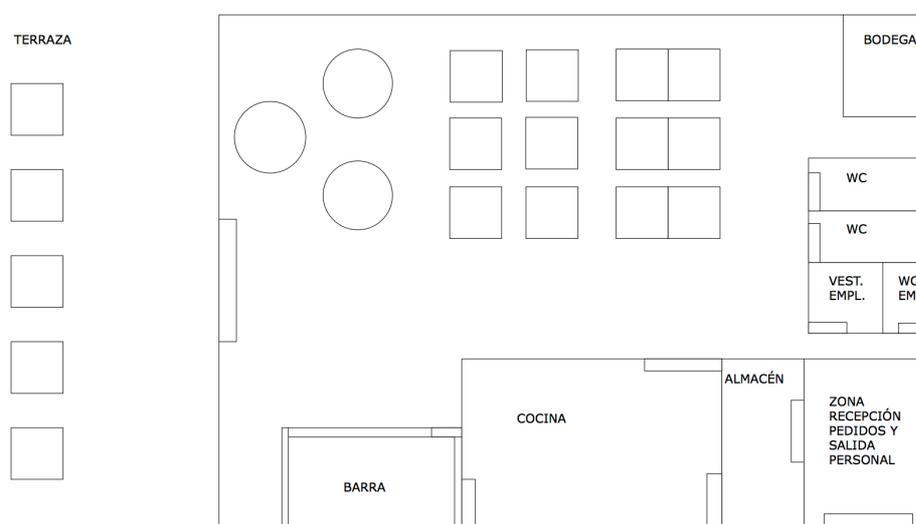
Por lo que respecta a la maquinaria necesaria, se deberá contar con una cámara frigorífica para conservar los productos perecederos, separando la carne y el pescado a fin de evitar que los olores se mezclen. También será necesario un congelador industrial.

Bodega: El local contará con una pequeña bodega, de aproximadamente 2 metros cuadrados, en la que se conservarán a una temperatura óptima los vinos que ofrezcamos en nuestra carta.

Zona de entrada de personal y proveedores: En el local existe una entrada alternativa que se utilizará para el acceso de los proveedores y trabajadores del negocio. En ella existe un pequeño espacio en el que los proveedores podrán dejar sus pedidos, antes de ubicarlos de forma adecuada en el local.

A continuación se muestra un borrador del diseño del local, donde se observa cómo quedaría el interior del local, con las necesidades que hemos especificado anteriormente:

Figura 5.2. Distribución en planta del local



Fuente: Elaboración propia. 2014

5.4. Análisis de procesos

A continuación procederemos a realizar un análisis de los procesos que se van a llevar a cabo en Zeliak, de tal forma que quede una cronología desde que se detecta la necesidad de realizar un pedido a un proveedor hasta el momento en el que el cliente recibe nuestro servicio. Resulta muy importante fijar un protocolo que refleje toda la actividad del restaurante, teniendo en cuenta el servicio que se ofrece al cliente, así como otro tipo de tareas productivas, donde se encuentra el proceso de elaboración de nuestros productos, a fin de poder proporcionar el mejor servicio al cliente.

Como hemos comentado anteriormente, la carta que ofrece Zeliak va a ser muy variada, tratando de atraer al mayor número de público posible, con una característica común en todos los platos: todos ellos serán 100% sin gluten. Por otro lado, no será una carta estática, contará con recomendaciones basadas en los productos de temporada que existan en cada momento. Además se contará con una amplia carta de vinos aprovechando la bodega con la contará el restaurante.

En primer lugar, nuestro proceso productivo comenzará con la selección del proveedor, pasando por la transformación y elaboración de los alimentos hasta alcanzar el producto final, entendiendo como tal los platos listos para ofrecer a nuestros clientes. Para explicar mejor todo el proceso productivo de nuestro negocio, dividiremos el mismo en varias etapas, según su orden cronológico.

5.4.1. Gestión de compras

Este primer apartado de nuestro proceso productivo, resulta vital, ya que de ello dependerá la rentabilidad de nuestro negocio y la calidad del producto final que elaboremos.

La responsabilidad de gestionar los pedidos corresponderá al cocinero jefe, puesto que es la persona que mejor conoce las cantidades diarias que se necesitan en cocina, y

quien controla todo el proceso productivo en la etapa de elaboración y preparación del producto.

Sin embargo, antes de comenzar a realizar los pedidos, se requiere que previamente exista un proveedor que ha debido de ser seleccionado en base a unos criterios. Resulta importante encontrar el ratio perfecto entre coste y calidad, sobretodo en los productos tratados específicamente para convertirlos en productos sin gluten, ya que la calidad puede variar mucho de un proveedor a otro, y el coste también. Será tarea del gerente y del cocinero jefe encontrar a los mejores proveedores para nuestro restaurante.

Una vez se haya escogido al proveedor, el cocinero jefe deberá fijar una relación de aquellos productos que más rotación tengan, debiendo realizar pedidos de forma diaria o cada dos días. Será el caso de la fruta, verdura y el pescado. El pan, al tratarse de pan sin gluten, tiene un período de conservación mayor, y no resulta necesario realizar pedidos de forma diaria. Por otro lado, existen otros productos que permiten un mayor período de almacenamiento y por tanto el pedido podrá realizarse de forma semanal. Es el caso de la carne, el pan sin gluten, los lácteos, huevos, legumbres, pasta sin gluten, y la bebida. Incluso el período puede ser mayor para el caso de las legumbres o la pasta, que junto con el arroz, conservas y vino, pueden pedirse con un mayor intervalo de tiempo.

Respecto al plazo de pago a proveedores, al comienzo de la actividad los pedidos se deberán abonar al contado. Una vez se gane confianza con los proveedores, se estima que el pago se podrá realizar a 30 días desde la fecha de recepción del pedido, excepto en el caso de las compras realizadas en grandes superficies que, obviamente, se deberán abonar en el momento de la compra.

Una vez se reciban los productos, será necesario conservarlos en las mejores condiciones, que variarán en función del tipo de producto. Habrá que asegurarse de que los alimentos que necesiten refrigeración, como es el caso de carnes y pescados, se conserven a una temperatura que oscile entre los 0 y 5 grados, mientras que los alimentos que necesiten congelación deberán conservarse a temperaturas inferiores a -18 grados, e incluso algunos alimentos pueden necesitar temperaturas cercanas a los -40 grados. En cuanto a la

humedad, habrá que procurar que los alimentos que se almacenen en despensa, tengan un ambiente fresco y seco.

En cuanto a las frutas y hortalizas, deberán de conservarse en un lugar fresco, y almacenados en recipientes higiénicos.

5.4.2. Elaboración de la carta

Por lo que respecta a la elaboración de la carta, dado que el restaurante va a ofrecer comida apta para celíacos, habrá que tener en cuenta varios aspectos a la hora de elaborar un menú apto para celíacos. Las precauciones que habrá que tomar son las siguientes:

- habrá que eliminar todo producto que tenga como ingrediente el trigo, la espelta, la cebada, el centeno o la avena. Además, tampoco se deberán incluir productos derivados de éstos, tales como la harina, el pan, la pasta, bollería, repostería...
- también habrá que prestar atención a ciertos alimentos que pueden contener gluten, pese a que teóricamente no contienen derivados que contengan gluten. Entre dichos alimentos podemos encontrar los embutidos, productos de charcutería, conservas de carne o pescado, frutos secos, algunos helados y tipos de chocolate, y salsas, condimentos o colorantes alimenticios. Para evitar la compra de estos productos “contaminados” de gluten, se comprarán preferiblemente aquellos que indiquen expresamente que se trata de productos sin gluten. Otra forma de precaución, a fin de asegurarse de que los alimentos no contengan gluten, es mediante la compra de productos frescos y naturales, algo que además será garantía de calidad de nuestros productos.
- En cuanto a la elaboración de los platos, también se deberán tomar otro tipo de precauciones. Por ejemplo, se evitará emplear harina de maíz o arroz que no indique expresamente que no contiene gluten, a fin de evitar posibles productos “contaminados”. Dado que nuestro restaurante no va a contener productos con gluten, no será necesario tomar demasiadas atenciones en la elaboración, como pudiera ser no freír en aceite donde previamente se han cocinado productos sin gluten.

A continuación se muestra una posible carta con la que contará nuestro restaurante, teniendo en cuenta que esta carta siempre se va a adaptar a los productos de temporada, intentando aportar platos frescos y de calidad.

ZELIAK

COMIDA SANA Y SIN GLUTEN

MENÚ

ENTRANTES

Bravas.....	5,00 €
Ensaladilla Rusa.....	5,00 €
Sepía Valenciana.....	6,00 €
Clochinas.....	6,50 €
Ensalada Valenciana.....	5,00 €
Aguacates rellenos con gorgonzola y nueces.....	6,50 €
Setas con Jamón.....	6,50 €
Cogollos con Ventresca y Pimientos Asados.....	7,00 €
Chipirones con ajitos y salsa verde.....	6,50 €
Pinchos de solomillo ibérico.....	9,00 €
Tabla de ibéricos y queso manchego.....	9,00 €
Montaditos: lomo con foie y reducción de <i>Pedro Ximenez</i> , salmón, atún, anchoas, lomo con queso, <i>esgarraet</i>	2,00 €/ud
Cazuela de huevos rotos con jamón.....	6,00 €
Cazuela de embutido variado.....	6,00 €

-ZELIAK-

ARROCES

Paella Valenciana.....	8,00 €
Arroz a Banda.....	8,00 €
Arroz Negro.....	9,00 €
Arroz de Bogavante.....	11,50 €
Paella de Verduras.....	7,00 €

PASTA

Spaguetti a la carbonara.....	8,00 €
Risotto de boletus.....	9,00 €
Macarrones a la boloñesa.....	9,50 €
Lasaña de carne.....	6,50 €
Lasaña verde.....	9,50 €
Ravioli de carne con salsa boloñesa.....	10,00 €
Tortellini con salsa fungui.....	9,00 €

-ZELIAK-

PIZZA

Marguerita.....	6,00 €
Prosciutto	6,50 €
Calzone.....	8,00 €
Romana.....	8,00 €
Napoli.....	8,50 €

CARNES/PESCADOS

Entrecot de ternera (con salsa a elegir).....	10,00 €
Solomillo ibérico.....	12,00 €
Chuletas de cordero	10,50 €
Merluza con salsa verde	11,50 €
Salmón a la plancha	10,50 €
Dorada a la espalda	11,00 €

-ZELIAK-

BOCADILLOS

Chívito.....	6,00 €
Prosciutto	6,50 €
Calzone.....	8,00 €
Romana.....	8,00 €
Napolí.....	8,50 €

POSTRES

Bizcocho con nueces.....	3,50 €
Tarta de chocolate.....	4,00 €
Tiramisú.....	4,50 €
Tarta de manzana.....	4,00 €
Fruta de temporada.....	3,50 €
Helado de la casa... ..	3,00 €

-ZELIAK-

BEBIDAS

Agua mineral (1,5l)	1,50 €
Refrescos	1,50 €
Cerveza sin gluten Ambar (33cl)	2,00 €
Vino de la casa (consulte nuestra carta de vinos o con nuestro maître para que le aconseje el vino apropiado dentro de nuestra selección)	3,00 €
Café solo	1,10 €
Cortado	1,20 €
Café con leche	1,40 €
Bombón	1,40 €

*Consulte nuestras recomendaciones con los
productos de temporada...
¡Siempre algo nuevo!*

-ZELIAK-

ZELIAK

5.4.3. Elaboración de los platos

En cuanto a la elaboración de los platos, el sistema se adaptará en función de las necesidades o requerimientos de los productos y de la demanda que cada plato pueda tener llegado el momento.

A continuación haremos un primer análisis en función del tipo de platos que puedan requerir nuestros comensales:

- Entrantes: se dejarán listos una primera tanda de raciones que se podrá ir reponiendo a medida que se vayan consumiendo. Estos entrantes deberán consumirse en el mismo servicio que se elabore, debiendo desecharse para el siguiente, por lo que será necesario ajustar el volumen de raciones a elaborar.
- Arroces: se podrán elaborar por encargo, si bien siempre se cocinarán uno o varios de los arroces para que los clientes puedan consumirlo si lo desean.
- Pasta: dado que el tiempo de cocción no es elevado, se cocinarán bajo pedido. Las salsas se realizarán para varias raciones, ya que sí pueden llevar un poco más de tiempo realizarlas.
- Pizza: la masa estará lista, con lo que únicamente será necesario hornear en el momento de recibir el pedido por parte del cliente.
- Carnes/pescados: bajo pedido, sirviendo el plato recién cocinado, de forma que no se pierda un ápice de sabor del plato.
- Bocadillos: bajo pedido, ya que no resultan complicados de elaborar.
 - Postres: dado que pueden conservarse en nevera en la mayoría de casos, se dejarán listos antes de comenzar el servicio. No se tiene pensado elaborar postres durante el turno, por lo que será necesario calcular

correctamente las raciones a elaborar. En el caso de la fruta sí se preparará en el momento lo demande el cliente.

5.5. Epílogo

Dentro del análisis de las operaciones, se ha elegido en primer lugar la ubicación de nuestro negocio, que dadas las características del mismo, es vital para lograr los objetivos propuestos. Un local situado en el centro, con gran tránsito de personas, y que cuente con terraza es idóneo para conseguir las aspiraciones con las que nace la idea. Se ha conseguido encontrar en alquiler un local que cumpliera con estas características y que legalmente fuera posible instalar un negocio de estas características.

Una vez encontrado el local, se procede a realizar el diseño del interior del mismo, intentado aprovechar el espacio de la forma más óptima y dispuesto de manera que se pueda ofrecer el servicio lo más correcto posible. Así pues, Zeliak contará con un varias mesas situadas dentro y fuera del local, y un servicio de barra con taburetes para que los comensales puedan tomar algo mientras aguardan su mesa.

Otro de los aspectos a diseñar es la carta del restaurante, en la que se ha optado por ofrecer productos frescos del mediterráneo, contando con una gran variedad de platos: arroces, pastas, pizzas, tapas, surtido de postres y una extensa carta de vinos.

Se prestará especial atención a la materia prima, ya que será la base del éxito de nuestros platos. También se cuidará todo el proceso de recepción de la mercancía, conservación y elaboración, a fin de asegurar la calidad óptima que Zeliak piensa ofrecer.

Por último, para la elaboración de los platos, se va a optar por un sistema de elaboración bajo pedido, ya que de esta forma se asegura un nivel de calidad superior en los platos.

6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Introducción

Antes de comenzar nuestra actividad, existen una serie de trámites a realizar. Entre ellos, habrá que decidir la estructura legal que tendrá nuestro negocio además de fijar la estructura interna del mismo.

Será momento de decidir qué personal necesitaremos para ofrecer nuestro producto de la forma más óptima, buscando la forma de seleccionar el personal adecuado y planificando en esta etapa la política retributiva de nuestra empresa.

6.2. Misión, visión, valores y objetivos

6.2.1. Misión

La misión de una empresa expresa la razón de ser de la organización (Alles, M.A., 2005). Es una declaración formal del objetivo general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y del espacio. La misión de la empresa debe ser amplia, y al mismo tiempo concreta, motivadora y posible.

En cualquier caso, la misión debe definir varios aspectos que contribuyen a definir el ámbito de la empresa. Estos aspectos son:

- El campo de ubicación, que hace referencia a la gama de industrias que considerará la empresa. En nuestro caso, sería el sector de la restauración.
- La definición del público objetivo, es decir, el tipo de consumidores a los que se dirigirá la empresa. En el caso que nos ocupa, el público objetivo serían aquellas personas celíacas o, no siendo celíacas, personas que se sientan atraídas por este tipo de dieta.
- La definición de la integración vertical, que establece la capacidad de la empresa para atender por sí misma sus propias necesidades. En este caso, se

dependerá totalmente de terceros para el caso de compra de suministros, pero no para la elaboración de la comida o gestión del propio restaurante.

- La definición del área geográfica, delimitando el mercado al que la empresa se pretende, o puede, dirigir. En el caso de nuestro restaurante, sería la ciudad de Valencia y alrededores.

Una vez establecidos estos parámetros, podemos llegar a establecer la misión de la empresa: ***ofrecer un servicio de comida sin gluten de calidad, en un ambiente relajado y tranquilo, para que nuestros clientes disfruten y se sientan atraídos por este tipo de comida, motivando a todos los miembros de la organización, para que se sientan parte del proyecto.***

6.2.2. Visión

La visión de la empresa es una declaración sobre lo que la organización espera ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su misión de forma exitosa.

Nuestra empresa pretende convertirse en un referente para las personas celíacas en Valencia y que pretendan degustar tranquilamente, en un ambiente relajado, este tipo de dieta, sin preocuparse por si la comida pudiera contener gluten.

6.2.3. Objetivos

La misión es abstracta, de lo que se trata es de convertirla en objetivos estratégicos concretos, para que guíe las acciones de la dirección. Por tanto, los objetivos son metas medibles y concretas. Por tanto, si nuestra misión comenzaba por ofrecer el servicio de comida sin gluten y de calidad, será necesario en primer lugar, que los clientes conozcan nuestro restaurante y puedan acudir a él a fin de poder ofrecerles nuestro servicio. El segundo objetivo, una vez nuestros clientes conozcan nuestro restaurante, será la fidelización de la clientela, mediante promociones y ofertas de todo tipo. La finalidad de

fidelizar a la cliente es la de mantener unos ingresos estables y crear una marca con un prestigio que se pueda mantener a lo largo del tiempo, no pretendiendo ser una moda pasajera en Valencia. En definitiva, de lo que se trata es de recuperar la inversión lo antes posible, a través de una clientela fija que asegure el cumplimiento de dicho objetivo. Una vez se cuente con una estabilidad financiera, será el momento de intentar maximizar los beneficios, bien mediante la reducción de costes, o mediante el incremento de los ingresos. Todo ello sin perder de vista la satisfacción del cliente en último término.

Si todos estos objetivos se ven cumplidos finalmente, significará que la idea de negocio atrae al público y por tanto, es posible que la rentabilidad se maximice mediante la apertura de nuevos establecimientos, localizados en diferentes puntos de la provincia de Valencia, con la finalidad de ampliar nuestro público objetivo.

6.2.4. Valores

En relación a los valores que debe mostrar la empresa, éstos se definen como el conjunto de creencias y principios que regulan la gestión de la organización. Dichas creencias y principios son el medio para conseguir los objetivos comentados anteriormente. Además, son los que deben regular la organización de la empresa.

Los valores que regirán nuestro negocio son los siguientes:

- Orientación al cliente
- Responsabilidad social corporativa, tratando de conseguir un equilibrio en los ámbitos empresarial, social y medioambiental, así como de aportar a través de nuestro negocio algo positivo a la sociedad.
- Ofrecer productos de alta calidad a nuestros clientes.
- La excelencia en todos los ámbitos de la organización.

6.3. Forma jurídica y fiscal de la empresa

La elección de la forma jurídica de nuestro negocio será vital para analizar las obligaciones y responsabilidades que tendrá la entidad o los socios frente a cualquier circunstancia que pueda acontecer en el devenir del negocio. Además, será importante estudiar la tributación o el régimen fiscal que cada una de estas formas jurídicas presenten. Por tanto, teniendo en cuenta las características de nuestro negocio, que a continuación detallaremos, se elegirá aquella forma jurídica y fiscal que mejor se adapte a dichas características. Los parámetros que deberemos tener en cuenta para escoger una u otra forma jurídica son los siguientes:

- Número de socios: El número de personas que participan en un proyecto influye en la forma jurídica a elegir. Si son varios los socios que van a formar parte de un proyecto, lo más aconsejable podría ser constituir una sociedad.
- Actividad de la empresa: en algunos casos puede condicionar el tipo de forma jurídica a elegir, por presentar una normativa específica que regule dicha actividad.
- Necesidades económicas del proyecto: determinadas formas jurídicas requieren una inversión que tal vez nuestro negocio no necesite.
- Responsabilidad de los socios: en función de la forma jurídica escogida los socios tendrán o no responsabilidad en relación con los negocios llevados a cabo en la empresa.
- Complejidad de los trámites y los gastos de constitución: siendo un aspecto menor (ya que sólo afecta al inicio del negocio, en el momento de realizar los trámites de constitución), puede ser decisivo a la hora de elegir entre dos posibilidades, teniendo en cuenta el tiempo que puede llevar la creación del ente escogido y el coste asociado a dicha creación (notaría, registro mercantil...).

Teniendo en cuenta dichos parámetros, se escogerá la forma jurídica que mejor se adapte a nuestras necesidades. En la actualidad existen las siguientes formas jurídicas reguladas en nuestra legislación:

Tabla 6.1. Formas jurídicas empresas

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que se adopte	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 – Máximo 5	Mínimo 3.012,00 € - Máximo 120.202,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por Acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000,00 €	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 – Cooperativas 2º grado: 2 Cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Entidades de Capital – Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo de Administración	Soc. Capital Riesgo: mínimo 1.200.000,00 € - Fondos Capital Riesgo: mínimo 1.650.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000,00 €	Limitada al capital aportado en la Sociedad

Fuente: www.ipyme.org. 2014

Dadas las características de nuestro negocio, la forma jurídica que mejor se adapta a nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada por los siguientes motivos:

- La inversión mínima requerida para constituir la Sociedad (3.000,00 €) se adapta mejor a las necesidades de nuestro negocio que la requerida para constituir una Sociedad Anónima (60.000,00 €).
- En caso de cierre del negocio sólo se perdería el capital aportado.
- No se necesitan varios socios para constituirla.

A continuación vamos a describir los trámites necesarios para constituir la Sociedad, así como el resto de trámites (administrativos, laborales, higiénico-sanitarios...).

Trámites para la constitución de la Sociedad

Para la constitución de la Sociedad, sin embargo, es preciso realizar una serie de trámites, que se describen a continuación:

- Solicitud de certificación negativa del nombre: es necesario solicitar al Registro Mercantil Central un certificado en el que conste que las denominaciones que solicitamos (se pueden solicitar hasta tres, por orden de preferencia) no han sido registradas previamente. Este certificado se deberá aportar en la notaría en el momento de realizar la escritura de constitución de la Sociedad.
- Escritura de constitución de la Sociedad y Estatutos Sociales: La escritura recoge los datos principales de la Sociedad: nombre, socios, órganos de administración, domicilio social, capital social, actividad... Mientras que los estatutos reflejan en detalle el funcionamiento interno de la Sociedad. Dicha escritura se deberá firmar ante notario, debiendo reflejar con carácter previo a la firma el justificante de aportación de capital requerido (3.000,00 euros en este caso) y la certificación negativa del Registro Mercantil Central.
- Declaración previa al inicio de operaciones (declaración censal): es un trámite ante la Agencia Tributaria previo a la solicitud del NIF para comenzar a operar en nuestra actividad. Se realiza a través del modelo 036, indicando los datos básicos

de la Sociedad: domicilio fiscal, social, fecha de alta, identificación del órgano de administración, alta de la actividad que se vaya a realizar y alta en cuanto a las obligaciones tributarias (obligación de presentar el modelo 303 – Impuesto sobre el Valor Añadido trimestral, obligación de retener o ingresar a cuenta rendimientos del trabajo o actividades profesionales, obligación de realizar pagos fraccionados en el Impuesto sobre Sociedades...). Tras este trámite se asignará un NIF provisional con el que se deberá solicitar el NIF definitivo, aportando la escritura de constitución en las oficinas de la Agencia Tributaria.

- Liquidación del ITPAJD: en el caso de constitución de sociedades, la aportación de capital se considera una operación sujeta al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, en la modalidad de Operaciones Societarias. En la actualidad, este tipo de operación se encuentra exenta en su totalidad, no debiendo abonar ninguna cantidad por este concepto. Sin embargo, sí es obligatorio presentar la liquidación de dicho tributo. Se realiza a través del modelo 600 y es obligatorio presentar el original y copia simple de la escritura para que puedan registrarla y sellarla, a fin de dar validez a la operación.
- Inscripción en el Registro Mercantil: en el plazo de un mes desde la constitución de la Sociedad, será necesario realizar la inscripción en el Registro Mercantil de la provincia donde se ubique el domicilio de la Sociedad. Será necesario aportar: primera copia de la escritura de constitución, certificación negativa del nombre, impreso de exención de la liquidación del ITPAJD y CIF provisional.
- Libros obligatorios: además de los libros contables obligatorios (libro diario y libro de inventario y cuentas anuales), las Sociedades deberán contar con un libro de actas, que recoja los acuerdos adoptados en las Juntas, y un libro de socios. Anteriormente, era posible legalizar dichos libros en blanco, realizando la presentación una vez se concluyera el libro. Sin embargo, en la actualidad la legalización es telemática y la presentación se realizará en el momento se realice alguna inscripción en dichos libros.

Trámites administrativos para la apertura del local

Además de los trámites necesarios para constituir la Sociedad, es preciso realizar otro tipo de trámites administrativos. Destacan los siguientes:

- En relación con el alquiler del local, es obligatorio formalizar un contrato entre arrendador y arrendatario, definiendo la cuantía del alquiler, duración, y demás cláusulas que sean necesarias reflejar en dicho contrato, como pueda ser la fianza a abonar al arrendador del local.
- Licencia de obras, para la realización de eventuales obras de acondicionamiento del local, que será expedida por el Ayuntamiento. Si las obras no afectan a la estructura del local bastará con una comunicación detallando el plano, la valoración y la descripción de las obras.
- Licencia de apertura (licencia de actividades e instalaciones). Este trámite, mediante el cual el ayuntamiento autoriza a realizar la actividad por la que se demanda la licencia, suele llevar varios meses en el tiempo, sobretudo en el caso de los negocios de restauración, ya que deben solicitar una licencia de apertura calificada por poder causar molestias en cuanto a ruidos, humos, olores... Será preciso presentar un expediente que puede incluir desde el contrato de arrendamiento, hasta un estudio acústico, o la relación de vecinos colindantes. En la actualidad se ha acortado bastante el tiempo para obtener dicha licencia de apertura. Bastará con una declaración responsable del propietario del negocio, en el que, además de adjuntar la documentación requerida, se asegura que el negocio cumple con todos los requisitos técnicos para la apertura de dicho negocio y que los cumplirá durante todo el tiempo en el que el local esté abierto.
- Autorización de apertura y clasificación: para la apertura de un restaurante se requiere la autorización por parte de la Dirección General de Turismo de la comunidad correspondiente, presentando determinada documentación. Posteriormente, por parte del organismo se realizará una inspección física del negocio, y si el resultado es favorable, se procederá a la inscripción en el Registro General de Empresas y Actividades Turísticas. Además en cada local será necesario contar con un libro de Inspección y un libro de Reclamaciones.

- Licencia municipal autorizando el uso de la terraza por parte del Restaurante: se deberá solicitar una vez conseguida la licencia de apertura, por lo que al comienzo del negocio, no se contará con la terraza hasta recibir la correspondiente autorización.

Trámites laborales

- Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo: se deberá presentar ante la Dirección Provincial de Trabajo en un plazo de treinta días desde el comienzo de la actividad. Se deberá informar sobre el centro de trabajo, la actividad y el número de trabajadores.
- Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social: Dicha inscripción es obligatoria realizarla en la Tesorería General de la Seguridad Social antes de iniciar la actividad. Entre otras cosas, será obligatorio para la inscripción la afiliación a una mutua patronal de accidentes de trabajo o una póliza de accidentes concertada con la Seguridad Social.
- En relación con los trabajadores que vayan a formar parte del Restaurante, se tendrá que realizar la correspondiente alta en la Seguridad Social, y presentar los contratos realizados en el Servicio Público de Empleo.
- La empresa tendrá la obligación de conservar un Libro de Matrícula del Personal y un Libro de Visitas que se deberá legalizar en la Dirección Provincial de Trabajo.
- Calendario Laboral: detallando los trabajadores, turnos, días festivos...

Otros trámites

- Trámites higiénico-sanitarios: a través del sistema APPCC es posible evaluar los posibles peligros para la conservación de los alimentos y establecer las medidas correctoras para evitarlos. Además, es necesario contar con una formación continuada en lo referente a la manipulación de los alimentos e higiene alimentaria.

- **Prevención de Riesgos Laborales:** es necesario contar con un sistema que permita evaluar y prevenir las posibles incidencias que puedan acontecer en el transcurso del negocio.
- **Ley de Protección de Datos Personales:** será obligatorio inscribir los ficheros de personas físicas que pueda manejar la empresa en el Registro General de la Agencia de Protección de Datos.
- **Seguro de Responsabilidad Civil:** para cubrir eventuales daños que puedan producirse en la empresa frente a terceros. Además será necesario contar con otro tipo de seguros que cubran los daños producidos en el propio negocio.
- En el caso de utilizar música para amenizar la estancia de nuestros clientes, se deberá abonar una pequeña cuantía a la SGAE.
- **Registro de Patentes y Marcas:** no es obligatorio, aunque recomendable, para asegurar la utilización en exclusiva de la marca en territorio nacional.

6.4. Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama

La gestión de los recursos humanos representa uno de los aspectos más complicados de la organización empresarial. El éxito del restaurante dependerá de la integración y la comunicación de los trabajadores en la dinámica del negocio. En el caso de un Restaurante, los puestos de trabajo tienen unas funciones claramente diferenciadas y con un alto grado de especialización. En lo referido al personal operativo, podemos distinguir tres áreas dentro de la organización:

- **Gestión de pedidos y aprovisionamientos:** los encargados de manejar y organizar todo lo referente a aprovisionamientos serán el cocinero y el gerente, el primero por saber lo que se requiere en cocina en cada momento; y el segundo por ser el nexo con los proveedores, siendo el encargado de realizar los pedidos y negociar las condiciones.
- **Cocina:** en este caso las labores de cocina corresponderán al cocinero y a los ayudantes.

- Atención y Servicio al Cliente: en esta área se encontrará el personal de sala: camareros, jefe de sala, barman (jefe de barra), además del gerente.

Además del personal operativo, será necesario un personal directivo que realice las siguientes funciones:

- Director de sala: encargado de velar por el buen funcionamiento en el servicio de sala a fin de que el cliente quede satisfecho con el servicio. Esta labor corresponderá al jefe de sala.
- Director de operaciones: en este caso el cocinero jefe se encargará de vigilar que el proceso de elaboración se realice de la mejor forma posible, controlando todos los aspectos técnicos de la cocina.
- Director financiero: el encargado de controlar la evolución del negocio, así como de gestionar las tareas administrativas de la empresa, corresponderá al gerente del negocio.

Descripción de los puestos de trabajo

Una vez definidas las áreas en las que estará dividido nuestro Restaurante, debemos tener en cuenta que en cada una de ellas se precisarán unas características de personal distintas.

En el caso del personal que trate directamente con los clientes, han de tener unas características que les permita ofrecer un trato agradable, con una buena actitud y capacidad de servicio. Para ello sería recomendable contar con algo de experiencia, aunque no es imprescindible, siempre que cuenten con las características detalladas.

En lo referente al personal de cocina, sí precisamos a un cocinero con experiencia, a ser posible en cocina sin gluten. También será imprescindible que el personal que trabaje en esa área cuente con el carnet de manipulador de alimentos.

Tanto en el caso de cocina como en el personal que atienda directamente al cliente, se establecerán dos equipos, cada uno encargado de trabajar al mediodía o por la noche, con la finalidad de no desgastar al personal de la empresa, ya que ello puede desembocar en absentismo y mala actitud en el trabajo.

Por último, para el puesto de Gerente de la empresa se precisa a alguien con experiencia gestionando negocios de Restauración, que deberá manejar junto con el jefe de cocina la gestión de aprovisionamientos, además de controlar que en la Sala todo funcione correctamente.

El fin último es contar con un personal que, además de realizar su trabajo, se sienta identificado con la empresa y con sus objetivos.

Para contar con el personal que demanda la empresa es necesario realizar una serie de fases que componen el proceso de captación de recursos humanos. Dichas fases son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Integración

Para llevar a cabo el reclutamiento de personal, evidentemente, se recurrirá a un reclutamiento externo ya que no hay personal en la empresa que pueda promocionar. El proceso de reclutación se llevará a cabo por una agencia privada de colocación, que determinará que candidatos cumplen con las características precisas para cada puesto de trabajo concreto.

A continuación vamos a proceder a realizar un **análisis de los puestos de trabajo** para determinar en qué consisten el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo (Dessler, 2009). Por un lado es necesario realizar descripciones de los puestos, identificando las tareas, responsabilidades y deberes que precisa el puesto de

trabajo, y por otro lado, se requiere un análisis de las especificaciones del puesto, detallando los requisitos humanos para el puesto, es decir, los conocimientos, destrezas y habilidades que se deban exigir al personal que ocupe dicho puesto de trabajo.

Gerente

- Descripción: encargado de las tareas administrativas, así como de gestionar los aprovisionamientos y velar por el correcto funcionamiento del negocio en todas sus áreas.
- Obligaciones:
 - Administración general del negocio
 - Gestión de aprovisionamientos, en línea con el jefe de cocina, dependiendo de las necesidades
 - Llevar la contabilidad del negocio de forma diligente
 - Revisar el menú del Restaurante en función de la demanda que capte de los clientes
 - Relaciones públicas del Restaurante
 - Supervisión del trabajo del resto de áreas del negocio
 - Gestión de la caja junto con el Jefe de Sala y el Jefe de Barra.
- Autoridad: máxima autoridad en el restaurante para la toma de decisiones.
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 10:30 a 15:30 y de 20:30 a 23:30. Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: experiencia de varios años en el sector, formación en gestión empresarial y en hostelería, así como de software de contabilidad y gestión. También será necesario que maneje de manera fluida el inglés y el valenciano. En cuanto a habilidades sociales, debe destacar su capacidad de liderazgo y contar con buena presencia.

Jefe de Sala

- Descripción: del jefe de sala dependen los camareros y la perfecta coordinación con la cocina. Se debe encargar de controlar que los clientes se sientan a gusto, así como de aconsejarles con sus recomendaciones sobre platos y vinos.
- Obligaciones:
 - Supervisión del servicio de sala
 - Gestión de las reservas y de la organización de los camareros que se encuentren a su cargo
 - Aconsejar a los clientes con las recomendaciones de determinados productos.
 - Relaciones públicas del Restaurante
 - Supervisión del trabajo de los camareros del local
 - Encargado de la caja junto con el Gerente y el Jefe de Barra.
- Autoridad: depende directamente del Gerente y tiene a su cargo el personal de sala (Camareros y Jefe de Barra).
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 13:30 a 17:00 y de 20:30 a 00:30. Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: experiencia de varios años en el sector, formación en hostelería, conocimientos de enología y maridaje. También será necesario que maneje de manera fluida el inglés y el valenciano. En cuanto a habilidades sociales, debe destacar su capacidad de liderazgo y contar con buena presencia y dotes de relaciones públicas.

Jefe de Barra

- Descripción: Encargado de las bebidas, cafés y aperitivos. El bar es importante para entretener adecuadamente a los clientes mientras esperan a ser sentados.
- Obligaciones:
 - Encargado del suministro de bebidas en barra a los clientes, así como a los camareros para su servicio al cliente.
 - Relaciones públicas del Restaurante

- Encargado de la caja junto con el Gerente y el Jefe de Sala.
- Autoridad: depende directamente del Gerente y el Jefe de Sala. En el caso de que se requiriese, puede contar con un camarero a su cargo que realice labores de apoyo en la barra.
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 13:30 a 17:00 y de 20:30 a 00:30. Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: experiencia de varios años en el sector, formación en hostelería, conocimientos de coctelería. También será necesario que maneje de manera fluida el inglés y el valenciano. En cuanto a habilidades sociales, contar con buena presencia y dotes de relaciones públicas.

Camarero

- Descripción: Encargado de servir directamente al cliente los productos que se le requieran. Es necesario que cuenten con capacidad de organización a la hora de servir las mesas, con el fin de realizar el servicio de la mejor forma posible, de forma que el cliente quede satisfecho con un servicio rápido y correcto.
- Obligaciones:
 - Servicio al cliente.
 - Preparar las mesas antes de iniciar el servicio
 - Revisar mantelería y cubertería antes del servicio
 - Comprobar que existen suficientes existencias de bebidas, y su temperatura es correcta.
- Autoridad: depende directamente del Jefe de Sala, e indirectamente del Gerente del local. No tiene otros operarios a su cargo
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 13:00 a 17:00 y de 20:30 a 00:30. Vacaciones de 30 días al año. Durante el resto del día, por rotación, existirá un camarero que preste el servicio mínimo que pueda existir en esas horas, básicamente cafés y aperitivos.
- Requisitos del puesto: experiencia de varios años en el sector, y formación en hostelería a ser posible. Es recomendable que tenga conocimientos de inglés y maneje de manera fluida el valenciano. En cuanto a habilidades sociales, contar

con buena presencia, ser amable y educado, y saber superar las situaciones de estrés que se puedan presentar en las horas punta de servicio.

Cocinero Jefe

- Descripción: Constituye el alma de la cocina. Supervisa la mercancía recibida, la maquinaria utilizada, prepara la carta, diseña los platos y organiza y dirige el trabajo del personal a su cargo en la cocina.
- Obligaciones:
 - Identificar las necesidades de aprovisionamientos para que, junto con el gerente, se preparen los pedidos a realizar a los diferentes proveedores.
 - Diseño del menú del Restaurante.
 - Control de los alimentos recibidos a fin de verificar que cumplen con los estándares de calidad requeridos en nuestro Restaurante.
 - Diseño de los platos
 - Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc.
 - Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería.
- Autoridad: Responde únicamente ante el Gerente. A su cargo dispondrá de ayudantes de cocina y encargados de limpieza.
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 10:30 a 15:30 y de 20:30 a 23:30. Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: experiencia de varios años en el sector, y formación en cocina. Será imprescindible que tenga el carné de manipulador de alimentos. Asimismo, también es recomendable que tenga algún tipo de formación básica en cuanto a manipulación de alimentos sin gluten, para celíacos. En cuanto a habilidades sociales, capacidad de superación y perfeccionista serían las principales cualidades que debe presentar nuestro jefe de cocina. También será importante que tenga dotes de liderazgo y capacidad de organización del trabajo del resto de empleados a su cargo.

Ayudante de cocina

- Descripción: Encargado de realizar las preparaciones básicas y los platos más sencillos, siguiendo en todo momento las directrices del cocinero jefe.
- Obligaciones:
 - Elaboración de los platos siguiendo las indicaciones del Cocinero Jefe
 - En el caso de faltar el cocinero jefe, el ayudante de cocina con mayor experiencia deberá asumir las labores del cocinero jefe con las mismas responsabilidades indicadas en el punto anterior.
- Autoridad: Responde ante el Cocinero Jefe e indirectamente ante el Gerente.
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 11:00 a 17:00 y de 17:00 a 00:00 (2 turnos). Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: Algún tipo de formación básica en cocina. La experiencia será recomendable pero no es un requisito indispensable. Será imprescindible que tenga el carné de manipulador de alimentos. En cuanto a habilidades sociales, capacidad de superación y de aprendizaje serían las principales cualidades que deben presentar los ayudantes de cocina.

Encargado de Limpieza

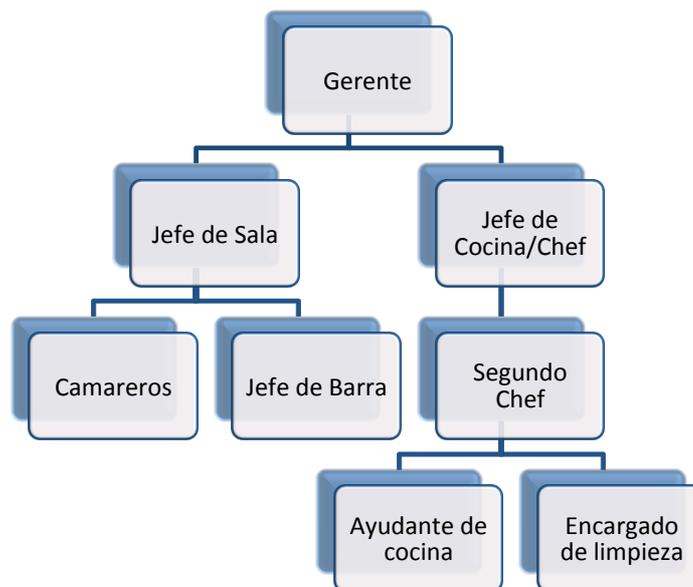
- Descripción: Encargado de realizar las tareas inherentes a su puesto, siguiendo las instrucciones del Cocinero Jefe.
- Obligaciones:
 - Limpieza de la cocina y de los utensilios que en ella se utilicen.
- Autoridad: Responde ante el Cocinero Jefe e indirectamente ante el Gerente.
- Condiciones laborales: la jornada laboral será de martes a domingo de 13:00 a 17:00 y de 20:30 a 00:30. Vacaciones de 30 días al año.
- Requisitos del puesto: No se requiere ningún tipo de formación anterior para la realización del puesto. En cuanto a habilidades sociales, constancia y capacidad para sobrellevar el estrés serán las habilidades a tener en cuenta para este puesto.

Una vez analizados los puestos de trabajo que se necesitarán en nuestro Restaurante, se está en disposición de elaborar el organigrama de la organización. El **organigrama** es el modelo gráfico que representa la estructura y algunos de sus principales elementos: división del trabajo, amplitud de control y jerarquía (de Miguel Fernández, 2005).

Es importante conocer la estructura de la organización, ya que permite identificar tareas y objetivos de cada empleado y departamento, para posteriormente unificarlos hacia unos objetivos comunes de la organización.

El tipo de estructura seguida en la organización es la funcional, ya que sus divisiones se basan en la actividad o la función del mando, como es el caso. Este tipo de estructura presenta claras ventajas en empresas pequeñas. Sin embargo, la división por líneas de actividad puede derivar en una visión egocéntrica de los departamentos, sin tener en cuenta al resto de actividades para la consecución de los objetivos. Por ello, será vital para el correcto funcionamiento del negocio la implantación de un sistema de comunicación a través del Jefe de Sala y Jefe de Cocina, mandos intermedios de las dos actividades que realiza la empresa, para evitar problemas de coordinación/comunicación entre dichas actividades.

Figura 6.1. Organigrama Zeliak



Fuente: Elaboración Propia. 2014

El horario dependerá del puesto que se desempeñe, cómo se ha analizado anteriormente en el análisis de los puestos de trabajo. Este horario se repetirá diariamente, a excepción de los lunes, día de descanso del personal. Se ha escogido cerrar lunes debido principalmente a que suele ser el día de menor actividad de ocio, al menos en el caso de la hostelería.

En cuanto al tipo de contratación, existen varias modalidades de contratación (por tiempo definido, temporales – en sus diferentes variantes -, formativos...

Además de la retribución que percibe el trabajador, es necesario calcular los costes salariales de la Seguridad Social que deberá asumir directamente la empresa, además de ingresar la correspondiente al trabajador que se descuenta de su nómina. A continuación se muestran las tablas de cotización para 2014:

Tabla 6.2. Cotizaciones Seguridad Social 2014

DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,20		0,20

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	0,10	0,70

TOPES COTIZACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	
MÁXIMO	MÍNIMO
3.597,00	753,00

Fuente: Seguridad Social. 2014

Por otro lado, las bases de cotización para este ejercicio 2014 son las siguientes:

Tabla 6.3. Bases de Cotización 2014

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.051,50	3.597,00
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	872,10	3.597,00
3	Jefes Administrativos y de Taller	758,70	3.597,00
4	Ayudantes no Titulados	753,00	3.597,00
5	Oficiales Administrativos	753,00	3.597,00
6	Subalternos	753,00	3.597,00
7	Auxiliares Administrativos	753,00	3.597,00
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	25,10	119,90
9	Oficiales de tercera y Especialistas	25,10	119,90
10	Peones	25,10	119,90
11	Trabajadores menores de dieciocho años	25,10	119,90

Fuente: Seguridad Social. 2014

En cuanto a la política retributiva y las condiciones laborales que deberán regir en nuestro restaurante se encuentran establecidas en los convenios colectivos autonómicos y provinciales suscritos entre asociaciones de empresarios y representantes de los trabajadores. Dichos convenios pueden contener diferencias, aunque todos integran en su contenido el texto del IVº Acuerdo Laboral Estatal para el sector de la hostelería (ALEH), ratificado en julio 2010 y con vigencia hasta 2014. Posteriormente, con fecha 4 de marzo de 2014 dicho acuerdo se ha visto en parte modificado. Este acuerdo regula la clasificación de las categorías profesionales, el régimen disciplinario, etc. Mientras que los convenios colectivos reglamentan el sistema salarial, los incrementos salariales, jornada laboral, permisos, vacaciones, etc.

Los grupos profesionales (aquel que agrupa unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, pudiendo incluir distintas tareas,

funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador y a la trabajadora de las áreas funcionales) que se determinan en el ALEH son las siguientes:

- Grupo profesional primero. Mandos. Incluido el mando intermedio. Aquellos con propia iniciativa que ejercen funciones de carácter técnico. Encargados de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades propias del desarrollo propio de la actividad empresarial.
- Grupo profesional segundo. Técnicos y especialistas. Realizan trabajos de ejecución autónoma que exigen el desempeño de tareas cualificadas que demandan iniciativa y conocimiento de su profesión, oficio o puesto de trabajo, y aún cuando necesiten supervisión directa, se requieren adecuados conocimientos profesionales y aptitudes técnicas.
- Grupo profesional tercero. Asistentes. Realizan tareas que se ejecutan según instrucciones concretas, bajo la supervisión de otros trabajadores. Principalmente requieren esfuerzo físico y atención.

Para el 2014, el convenio regulador de la provincia de Valencia en materia de hostelería ha fijado el siguiente salario base:

Tabla 6.4. Salario Convenio Hostelería Provincia Valencia

Grupo profesional	Salario base mes	Horas extras	Festivos abonables
Primero (Jefe de cocina, jefe de sala, 2º jefe de cocina, 2º jefe de sala, jefe de recepción, jefe de administración)	1.238,77	14,54	107,56
Segundo (Cocinero, repostero, camarero, barman, sumiller, recepcionista, conserje)	1.193,23	14,03	103,61
Tercero (Ayudante de cocina, ayudante de camarero)	1.124,85	13,16	97,47
Cuarto (Ayudante de camarero, ayudante administrativo, auxiliar de cocina, auxiliar de limpieza)	1.079,26	12,68	93,67

Fuente: elaboración propia a través del convenio. 2014

Con todo ello, los costes de personal que debería asumir Zeliak con carácter mensual serían los siguientes:

Tabla 6.5. Costes de personal

Nombre del puesto	Nivel salarial	Nº empleados	Salario convenio	Salario bruto
Gerente	1	1	1.238,77	1.900,00
Jefe de Sala	1	1	1.238,77	1.350,00
Jefe de Cocina	1	1	1.238,77	1.350,00
Camarero	2	4	1.193,23	1.200,00*4=4.800,00
Segundo chef	2	1	1.193,23	1.200,00
Ayudante de cocina	3	3	1.124,85	1.300,00*3=3.900,00
Encargado de limpieza	4	1	1.079,26	1.121,66

Fuente: elaboración propia. 2014

Además de tener en cuenta el convenio para establecer el salario de nuestro personal, es importante sostener un criterio estratégico que permita fidelizar a nuestros mejores empleados mediante incentivos, ya que uno de los problemas más acuciantes de la hostelería es el de encontrar personal cualificado y el de mantenerlo en plantilla una vez ha sido contratado. Un salario por encima de lo establecido en el convenio siempre será bien valorado por parte de la plantilla. Además, será importante una correcta gestión de las propinas, estableciendo un porcentaje de reparto. Por ejemplo, que el 20% se destine a cocina y el resto se reparta entre los camareros.

Por otro lado, para calcular el coste de seguridad social a cargo de la empresa, se estima que supondrá alrededor del 32% del Salario Bruto del trabajador. Pese a que no afecte a los resultados, la seguridad social del trabajador se estimará que es alrededor de un 8,5% y las retenciones a cuenta del IRPF un 14%.

Por último, en nuestro caso, el gerente coincidirá con el empresario del restaurante, el cual se acogerá al régimen especial de trabajadores autónomos, con lo cual la empresa no cotizará por la seguridad social del empleado. La retención del IRPF se estimará en un 15%.

6.5. Epílogo

La forma jurídica elegida por ser la que mejor se adapta a nuestras necesidades es la Sociedad Limitada, ya que no se necesitan varios socios y el capital mínimo exigido es asumible para este negocio. De esta forma se consigue limitar la responsabilidad únicamente al capital aportado.

Existen diferentes trámites a efectuar antes de abrir nuestro negocio, como la obtención de las diferentes licencias necesarias y la propia constitución de la sociedad.

Una vez realizados dichos trámites, llega la hora de comenzar nuestra actividad. Y para realizarla correctamente es preciso contar con una organización que asegure el buen funcionamiento del negocio. En este caso se ha optado por una organización la funcional, ya que sus divisiones se basan en la actividad o la función del mando, y resulta muy útil en las pequeñas empresas.

El horario dependerá del puesto que se desempeñe. Este horario se repetirá diariamente, a excepción de los lunes, día de descanso del personal. Se ha escogido cerrar lunes debido principalmente a que suele ser el día de menor actividad de ocio, al menos en el caso de la hostelería.

El restaurante contará con 12 empleados para que el servicio sea el más adecuado, suponiendo un gasto anual de 187.460 euros.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Introducción

El plan de marketing tiene como utilidad el definir los objetivos comerciales a conseguir, y establecer las estrategias para lograrlo. El marketing en definitiva trata de averiguar los objetivos del mercado y busca la forma de satisfacerlos de la forma más efectiva posible.

Por tanto, el marketing trataría de un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a nuestros clientes, así como de gestionar las relaciones con éstos. No se trata únicamente de conseguir ventas sino de comunicar con el consumidor. En estos tiempos, la planificación comercial debe ir en todo momento orientada al consumidor. Entender su forma de pensar y sus necesidades será básico.

Hoy en día no basta con servir un plato de comida. Es necesario transmitir una idea con él. Se puede entregar un plato de calidad, con excelentes materias primas, pero si el ambiente no es cuidado o no se atiende de forma correcta al cliente, nuestro plato de calidad se convierte en un plato de mediocre, ya que el cliente no se sentirá satisfecho con el servicio prestado.

Por tanto, a través del marketing realizaremos un proceso consistente, en primer lugar, en averiguar a qué tipo de consumidor va orientado nuestro producto, para estudiar sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas.

Para tratar de satisfacer dichas necesidades, utilizaremos varias herramientas, englobadas dentro de las llamadas 4 P's: producto, precio, promoción y distribución (*place* en inglés).

7.2 Segmentación y público objetivo

Hay que tener en cuenta, para introducir nuestro negocio en el mercado, a quién va dirigido el servicio, ya que en función de las características de nuestro público objetivo los mecanismos para atraer a dicho público serán distintos.

Por tanto, es necesario concretar a qué tipo de consumidores va dirigido nuestro producto. Esta clasificación se realiza mediante la segmentación del mercado, definida como el proceso por el que se divide el mercado en grupos de consumidores con características similares. Tras esta división, elegiremos el público objetivo al que mejor se adapta nuestro producto, y, una vez tengamos a nuestro público objetivo analizaremos como posicionar nuestro restaurante en función de las características y necesidades de nuestro público objetivo.

Segmentación del mercado

Mediante la segmentación lo que se consigue es la creación de diferentes grupos de personas u organizaciones que componen el mercado, clasificados en función de sus hábitos, necesidades, gustos, etc., a fin de poder aplicar a cada segmento la estrategia de marketing más apropiada para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

A la hora de realizar la segmentación del mercado, existen varios criterios a tener en cuenta, como puedan ser los criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos, por personalidad, estilo de vida, etc.

En cuanto a los requisitos que deben cumplir cada uno de los segmentos que resulten en el proceso, éstos tienen que ser fácilmente identificables, no excesivamente pequeños, y con características homogéneas entre los integrantes del grupo.

A continuación realizaremos la segmentación de nuestro mercado teniendo en cuenta los criterios definidos anteriormente

Segmentación del mercado

1. Criterios geográficos: el restaurante se va a ubicar en el centro de Valencia, donde existe un gran tránsito de gente, tanto de turistas como de residentes y de personas que acuden a trabajar a las oficinas y tiendas situadas en esta zona, así como las personas que acuden al centro por su oferta de ocio. Por tanto, a nivel geográfico se espera atraer a aquellas personas que transiten por el centro de la ciudad, ya sea por motivos de ocio o laborales.
2. Criterios demográficos: nuestra oferta irá orientada a la población comprendida entre los 18 y los 55 años de edad, sin distinguir por sexo, situación familiar o estado civil. Dadas las características de nuestro restaurante, las personas celíacas serán los principales clientes de nuestro negocio.
3. Criterios socio-culturales: en cuanto al nivel económico, no es un restaurante enfocado a personas con un elevado poder adquisitivo, pero es cierto que existe una gran variedad de restaurantes con precios muy inferiores, atractivos para la población con un nivel económico bajo o medio-bajo. Por tanto, la oferta se dirigirá a aquella parte de la población con un poder adquisitivo medio, o medio-alto. Por lo que respecta al nivel educativo, es indiferente los estudios que puedan presentar nuestros clientes, así como el sector profesional al que se dediquen.
4. Criterios de personalidad: personas que se preocupen por llevar un estilo de vida saludable, interesados en probar nuevos conceptos gastronómicos, que esté dispuesto a acudir una vez a la semana a nuestro restaurante.

En función del análisis realizado, los criterios más determinantes para la segmentación de nuestro mercado han sido los criterios geográficos, limitando el mercado a Valencia y alrededores, así como el criterio demográfico (edad entre 18 y 55 años, principalmente celíacos) y de personalidad (población atraída por un estilo de vida saludable).

Selección del público objetivo

Una vez definidos los criterios que más influyen a la hora de elegir nuestro público objetivo, estamos en disposición de identificar a nuestros potenciales clientes.

Nuestro cliente potencial será aquel que resida o trabaje en Valencia o alrededores, o se encuentre en Valencia por motivos de ocio, con una edad comprendida entre los 18 y 55 años y un poder adquisitivo medio, al menos. Además, se siente atraído por la comida sana y la vida saludable, y desea probar una nueva tendencia gastronómica que cada vez está triunfando más en todo el mundo. Además valora el buen servicio y no le importa pagar más por ello.

Por otro lado, existe otro cliente potencial que serán aquellas personas celíacas, de cualquier edad, que residan o se encuentren por diversos motivos en Valencia o alrededores, que deseen acudir a un Restaurante donde estén seguros de que todo lo que degusten será libre de gluten. El poder adquisitivo deberá ser al menos medio, si esperamos que nos visiten una o varias veces por semana.

Establecimiento de objetivos y posicionamiento

Para el correcto desarrollo del negocio es preciso fijarse unos objetivos que comprendan todos los empleados que conforman la plantilla de la empresa, tanto cuantitativos como cualitativos. Los objetivos de Zeliak en sus comienzos serán los siguientes:

- Cuantitativos: es preciso fijar y conseguir un nivel de ingresos suficientes para poder recuperar y justificar la inversión inicial realizada.
- Cualitativos: crear una marca del negocio que el público y el resto del sector conozcan, asociando a dicha marca un prestigio y una calidad que atraiga a nuevos clientes.

Al comienzo, dado que es un restaurante atípico que no conocerá la gran mayoría del público, el objetivo principal será darnos a conocer, tanto a la empresa y al

restaurante, como al concepto de restauración propuesto. La finalidad será la de situarse en el mercado, consiguiendo de esta forma atraer a un gran número de consumidores en el menor tiempo posible. Para conseguirlo en el corto plazo, será preciso realizar una campaña de promoción e invertir en publicidad.

Posicionamiento de producto

La intención es que el servicio que ofrece Zeliak se posicione como un servicio de calidad, que justifique el precio que se exige a cambio de ofrecer calidad y buen servicio en el restaurante.

Posicionamiento de la marca

La marca Zeliak deberá asociarse por nuestro público objetivo a un servicio de calidad, y exclusivo en cuanto al tipo de producto que ofrece.

Posicionamiento de la empresa

En la actualidad, resulta vital cuidar la imagen corporativa de la empresa, comunicando a nuestro público objetivo acerca de nuestro compromiso de ofrecer productos de calidad y cuidando la elaboración y conservación de los alimentos. Además, queremos transmitir una imagen de empresa joven, adaptada a los tiempos de ahora y concienciada con el medio ambiente.

Definición del marketing mix de la empresa

El marketing mix es *el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo* (Kotler, 1992)

Dichas herramientas pueden clasificarse en cuatro variables: Producto, Precio, Distribución y Promoción.

Mediante la fijación de una estrategia de marketing mix que desarrolle las cuatro variables definidas anteriormente, se persigue el logro de los objetivos propuestos, que eran: vender nuestro producto en la cuantía suficiente para recuperar la inversión, que el cliente conozca nuestro restaurante y que perciba la calidad y el producto exclusivo que tratamos de ofrecer, así como fidelizar al cliente para que acuda regularmente a Zeliak.

7.3. Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución)

7.3.1. Producto/Servicio

Un producto se podría definir como cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador (Salvador Miquel, 1994). En el caso de Zeliak el producto a ofrecer consiste en cocina de calidad, basada principalmente en productos libres de gluten.

Se pueden establecer diferentes niveles de dimensión de un producto. Levitt (1980) establecía cuatro niveles: producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial. En nuestro caso, dichas dimensiones comprenderían:

- Producto genérico: manifiesta las características básicas de un producto. En Zeliak el producto genérico sería la cocina de mercado.
- Producto esperado: conjunto de prestaciones que el comprador espera obtener del producto. Lo que el consumidor espera de Zeliak es un restaurante con productos de calidad y un buen servicio.
- Producto incrementado: implica el conjunto de prestaciones incorporadas por el productor con el objeto de incrementar su valor. Además de un producto de calidad y buen servicio, se trataría de ofrecer un producto exclusivo que el cliente perciba como único.
- Producto potencial: Todas las innovaciones que el producto deberá incorporar a lo largo de su ciclo de vida. A largo plazo, Zeliak intentará conseguir productos sin gluten únicos que el cliente asocie con nuestra marca y los perciba como exclusivos.

En definitiva, lo que Zeliak va a ofrecer en su carta estará basado en productos frescos y de calidad, acompañados con una amplia carta de vinos. Además de la carta, se realizarán de lunes a viernes al mediodía menús con precios competitivos, seleccionados en función de los productos escogidos en el mercado.

Otro de los aspectos que tratará de ofrecer Zeliak a sus clientes será una presentación cuidada, prestando atención en los detalles, como el servicio, la presentación de los platos o la limpieza de cubertería, vajilla y mantelería.

7.3.2. Precio

La fijación del precio puede resultar uno de los elementos más importantes a la hora de determinar los futuros beneficios o pérdidas que pueda tener la empresa. El precio no es más que un valor de transacción en el mercado, pero la percepción que tenga nuestro cliente objetivo influirá en gran medida en el devenir de la empresa. Por tanto, además de definir el margen que tengamos por cada servicio de comida prestado, influirá en la imagen que tenga el consumidor de nuestro restaurante y la comparación con el resto de competidores.

A través del precio se pretenden conseguir diferentes objetivos, como puedan ser objetivos de beneficios, de ventas, o aquellos centrados en la situación de mercado. Para la consecución de dichos objetivos habrá que tener en cuenta diferentes factores como:

- el tipo de producto que ofrecemos: sus características y el rol que juega dentro de las necesidades de nuestro consumidor.
- el cliente al que va dirigido nuestro producto, de acuerdo con el segmento que hemos definido anteriormente. Habrá que valorar la sensibilidad al precio que tenga nuestro público objetivo. En principio nuestros clientes no son sensibles al precio, dado el carácter novedoso de nuestro restaurante. El cliente buscará un tipo de producto concreto y será capaz de adaptarse al precio que fijemos. Pero por otro

lado, si buscamos atraer a otro tipo de cliente deberemos tener en cuenta que probablemente sí sean sensibles al precio que fijemos.

- los precios de la competencia, así como la posibilidad de aparición de productos sustitutivos. En estos momentos los competidores directos (restaurantes específicos sin gluten) son escasos, pero sí existen varios restaurantes que ofrecen diversos platos específicos para celíacos. Habrá que prestar especial atención a las acciones que puedan tomar los competidores estudiados anteriormente en nuestros comienzos, tratando de frenar una rápida introducción en el mercado.
- el coste de las materias primas, que dependerá de la presión que puedan ejercer los proveedores y nuestra capacidad de negociación. Además del coste de materias primas, también influirán los plazos de pago y otras cláusulas que se puedan pactar con el proveedor.

Fijación del precio

Para la fijación del precio, hay que definir los objetivos que pretende conseguir la empresa mediante esta variable. En nuestro caso, la intención es conseguir ingresos y una rápida cuota de mercado que permita atraer a un gran número de consumidores en los comienzos.

Con el fin de lograr dichos objetivos, se partirá de un precio base fijado en función del mercado, independientemente del margen que se obtenga en cada momento. No parece viable modificar la carta en función del coste que haya supuesto un producto en un momento determinado. Tomaremos un precio base y supondremos que no variará de forma brusca, pudiendo asumir ligeras subidas a costa de nuestro margen.

La contabilidad analítica servirá para fijar un coste del producto, considerando que las raciones se mantendrán constantes y teniendo en cuenta tanto los costes directos como los indirectos. A partir del coste por producto se aplicará un margen del 75% sobre dicho coste que, como hemos comentado, podrá fluctuar por las oscilaciones que puedan existir en el precio de la materia prima, aunque supondremos que será constante.

7.3.3. Promoción

Mediante la promoción o la comunicación informaremos a nuestros clientes del producto que ofrecemos e intentaremos convencerlo de que se adapta a sus necesidades y debe acudir a nuestro restaurante para satisfacer dicha necesidad.

El local estará situado en una zona céntrica de Valencia, por lo que será visible para un gran número de personas que transita habitualmente por dicha zona. Sin embargo, nuestro público objetivo al que queremos captar no será únicamente el que transite por esta zona, sino en general, se tratará de consumidores de la ciudad de Valencia y alrededores. Por tanto, habrá que buscar la forma óptima de comunicación para captar a nuestro público objetivo de manera que nos permita alcanzar nuestros objetivos. Existen diferentes posibilidades de dar a conocer nuestro producto e intentaremos buscar aquella que llegue mejor a nuestro público objetivo, tratando de rentabilizarla al máximo.

A continuación analizaremos las diversas formas de promoción que Zeliak empleará para captar a su público objetivo.

Campaña pre-apertura

Antes de la apertura del negocio, se llevará a cabo una campaña de comunicación que permita dar a conocer nuestro producto e informe de la fecha de apertura. En esas semanas anteriores a la apertura, en la inauguración y en las semanas posteriores, el esfuerzo de comunicación que se debe realizar será muy importante, ya que se trata de acortar el plazo de introducción en el mercado, consiguiendo clientes lo antes posible. La comunicación previa a la inauguración se realizará a través de redes sociales, apoyándonos en páginas destinadas a consumidores celíacos, a fin de informar de la nueva apertura e invitando a la inauguración. La inauguración consistirá en una degustación con productos sin gluten, además de invitar a bebida. Además, como regalo de promoción se entregarán vales mediante los cuales, si los clientes acuden a nuestro restaurante cinco veces, se les obsequiará con un menú de degustación variado de regalo.

Se estima que el coste de dicha campaña de promoción inicial ascenderá a 750,00 euros.

Comunicación a través del diseño del local

Zeliak intentará transmitir mediante el diseño una imagen que permita a los clientes obtener información de nuestro negocio sin necesidad de realizar una campaña de comunicación expresa.

Especial atención tendrá la decoración exterior, debiendo conjugar el diseño con la capacidad para informar al público acerca del concepto de Zeliak y de los productos que ofrecemos. Debe tratarse de una fachada llamativa, con una decoración en la terraza que atraiga a los clientes a sentarse y degustar alguno de nuestros aperitivos o incluso el menú del día.

La imagen que tratará de ofrecer Zeliak en su interior es la de un lugar tranquilo, relajante, donde se pueda degustar sin agobios de un producto de calidad. Por ello, con la intención de transmitir esa calma y calidez, buena parte del interior se presentará revestida de madera. Una madera clara, que junto con el blanco formen una sensación de paz y tranquilidad en la que el cliente se sienta a gusto. Eso será lo más importante.

Para el caso de los empleados de sala, éstos deberán vestir un uniforme compuesto por pantalón negro y camisa blanca en el caso de los camareros, y pantalón negro, camisa gris y corbata negra en el caso del jefe de sala y de barra.

Internet

Es en Internet donde Zeliak va a centrar todos sus esfuerzos, ya que es el medio donde más rápido puede llegar nuestro mensaje, y el coste de desarrollar la promoción a través de esta vía es asumible por parte de la empresa.

La página web del restaurante (www.zeliak.es) informará, proyectará la imagen corporativa de la empresa, conteniendo información sobre *“quiénes somos”, “qué ofrecemos”, “carta”, “información y reservas”, o “imágenes”*. Además, también contendrá una pestaña específica informando acerca de los productos sin gluten, en qué consiste la celiaquía, incorporando además enlaces a asociaciones de celíacos en Valencia y en España.

La página web estará disponible en tres idiomas: castellano, valenciano e inglés, y se estima que su coste supondrá alrededor de 2.000,00 euros, además de un mantenimiento a través de un colaborador externo de 60,00 euros al mes, además del alojamiento de la página web que supondrá 20,00 euros al mes.

Relaciones públicas

La labor de relaciones públicas la llevará a cabo el gerente del local que se encargará de informar a nuestros clientes de las diferentes promociones, así como de indicar, según las indicaciones del jefe de cocina, las recomendaciones del día en función de los productos escogidos para la confección de los platos.

Esta labor no va a suponer un coste adicional.

Comunicación a través de redes sociales

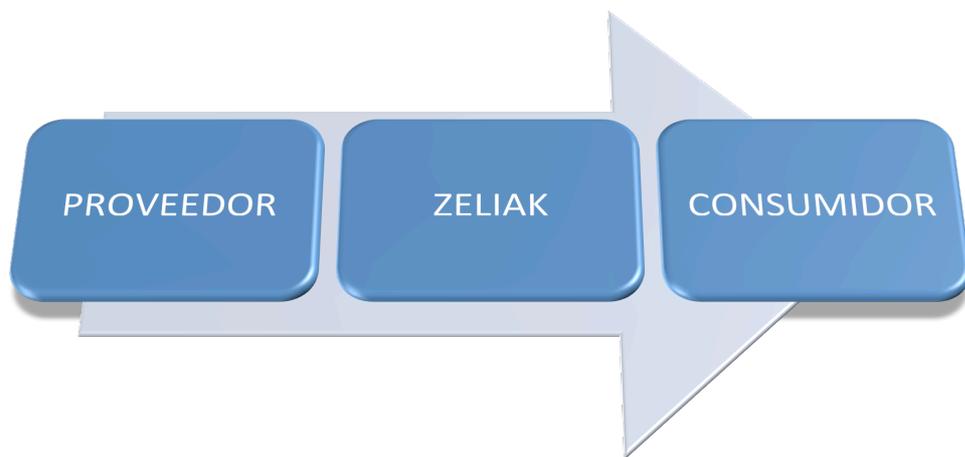
Además de la página web, algo que se ha consolidado en estos últimos años ha sido la comunicación a través de redes sociales, principalmente a través de Facebook y Twitter. A través de estas redes se crearán vínculos con asociaciones de celíacos que permitirá que nuestro público objetivo nos conozca y de esta forma se informe acerca de nuestro concepto y nuestros productos. Además trataremos de transmitir nuestra imagen corporativa, concienciando acerca de la vida sana y saludable, dando a conocer a nuestros empleados, e informando acerca de los productos sin gluten y sus virtudes.

No se espera que esta comunicación suponga un coste adicional, y será labor del gerente llevar a cabo dicha promoción.

7.3.4. Distribución

La distribución tiene como objetivo llevar el producto desde su origen hasta el consumidor final. En nuestro caso, el origen serán los proveedores de nuestros productos, y el consumidor final serán nuestros clientes. Las etapas de distribución en Zeliak son las siguientes:

Figura 7.1. Canal de distribución



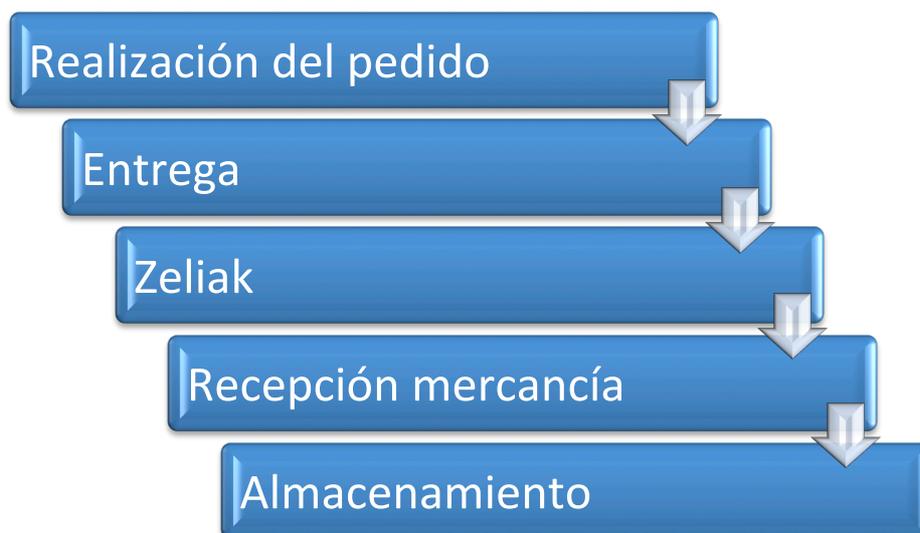
Fuente: elaboración propia. 2014

Para el caso de proveedores, Zeliak contará con diferentes tipos. Por un lado existirán proveedores con contacto periódico y que se realizarán las operaciones a través de contratos o acuerdos. Será el caso de los proveedores de frutas, verduras, carnes, bebidas... Dentro de este tipo de proveedores destacarán aquellos que suministren los productos específicos sin gluten, como el caso del proveedor de pasta o de pan.

Por otro lado, para otro tipo de productos se acudirá a grandes superficies. Para las especias, arroz, productos de limpieza... se acudirán a estos centros porque su compra no requerirá una periodicidad corta, ya que son productos que cuentan con una larga conservación.

Por último, se presenta de forma más exhaustiva todos los procesos que abarcan la variable de distribución en el caso de nuestro restaurante:

Figura 7.2. Proceso de distribución



Fuente: elaboración propia. 2014

7.4 Epílogo

Nuestro producto irá orientado a aquel público que resida o trabaje en Valencia o alrededores, o se encuentre en Valencia por motivos de ocio, con una edad comprendida entre los 18 y 55 años y un poder adquisitivo medio, al menos. Además, se siente atraído por la comida sana y la vida saludable, y desea probar una nueva tendencia gastronómica que cada vez está triunfando más en todo el mundo. Además valora el buen servicio y no le importa pagar más por ello.

Para conseguir atraer a dicho público objetivo resultará vital cuidar la imagen corporativa de la empresa, comunicando a nuestro público objetivo acerca de nuestro compromiso de ofrecer productos de calidad y cuidando la elaboración y conservación de

los alimentos. Además, queremos transmitir una imagen de empresa joven, adaptada a los tiempos de ahora y concienciada con el medio ambiente.

En cuanto al marketing mix, en lo referente al producto, lo que Zeliak va a ofrecer en su carta estará basado en productos frescos y de calidad, acompañados con una amplia carta de vinos. Además de la carta, se realizarán de lunes a viernes al mediodía menús con precios competitivos, seleccionados en función de los productos escogidos en el mercado.

En relación al precio, se partirá de un precio base fijado en función del mercado, independientemente del margen que se obtenga en cada momento.

La comunicación se realizará principalmente por redes sociales y por internet, ya que es la forma más rápida de llegar a nuestro público, con un coste asumible por el restaurante.

Por último, en cuanto a la distribución del producto, se acudirán a canales especiales de proveedores con la intención de optimizar el coste del producto y se prestará especial atención al servicio en sala, intentando crear una ventaja competitiva a través de esta herramienta.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Introducción

Tras estudiar el sector y el mercado local, realizar el análisis estratégico, elaborar el plan de marketing y conocer los trámites administrativos a llevar a cabo, llega el momento de analizar la viabilidad de nuestro restaurante.

En el presente capítulo se va a realizar un análisis económico- financiero con la finalidad de conocer la viabilidad del proyecto que se pretende llevar a cabo. La viabilidad se determinará en función de la rentabilidad, liquidez y solvencia que se obtenga de las previsiones que se realicen.

El estudio de la viabilidad se realizará sobre los primeros cinco años de vida del negocio, considerando tres escenarios en la elaboración de la previsión: realista, optimista y pesimista.

Asimismo, se realizará un análisis de la rentabilidad para evaluar la capacidad del negocio de generar beneficios en un futuro.

8.2. Plan de inversión

El plan de inversión recoge el conjunto de bienes y derechos que son necesarios para el comienzo de la empresa, y que constituirán el activo en el balance de la sociedad. En el activo, se desglosarán los diferentes elementos en función de su grado de realización. Por ejemplo, en el activo encontraremos el inmovilizado material, compuesto por el mobiliario, maquinaria, utillaje, equipos informáticos... También se debe hacer constar el inmovilizado intangible propiedad de la sociedad, como los programas de ordenador o la página web, así como la fianza del local, que se considerará una Inversión Financiera.

Por otro lado, en el activo corriente constarán las existencias o stock del negocio, los deudores que pueda tener el negocio, los créditos de la Hacienda Pública, así como el efectivo que tenga el negocio en un período determinado.

A continuación iremos detallando, según epígrafe, cada elemento sobre los que se deberá acometer la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio. Hay que recordar que se ha optado por arrendar un local, por lo que no aparecerá la construcción en nuestro inmovilizado.

PREVISIONES DE INVERSIÓN INICIAL

Inmovilizado material

- Reforma y acondicionamiento del local30.000,00 €
- Mobiliario10.805,00 €
 - o Mobiliario restaurante, mobiliario cocina (estanterías, armarios..)
- Maquinaria de hostelería.....14.000,00 €
 - o Cocina 6 fogones, plancha eléctrica, campana extractora, microondas, freidora, horno industrial, cámara frigorífica, congelador, fregadero, tren de lavado, báscula
- Utensilios de cocina 5.500,00 €
 - o Menaje de cocina
- Utillaje 3.000,00 €
 - o Cubertería, cristalería...
- Equipo informático 2.000,00 €
 - o Ordenador gerencia y TPV

Inmovilizado intangible

- Programa de ordenador y web 2.000,00 €

Gastos de primer establecimiento

- Gastos de constitución 1.000,00 €

Respecto a la amortización de los diferentes elementos, se va a aplicar el método lineal con los siguientes coeficientes, en función del tipo de inmovilizado de que se trate:

Inmovilizado intangible: 20%

Maquinaria: 12%

Instalaciones técnicas: 10%

Uillaje: 30%

Mobiliario: 15%

Equipos informáticos: 25%

8.3. Plan de financiación

Para financiar las inversiones relacionadas en el punto anterior, es necesario contar con recursos que podrán provenir de fuentes ajenas, o bien de los fondos propios de la sociedad. La financiación aparece en el patrimonio neto y pasivo de la sociedad.

En el caso del patrimonio neto, se recogen los fondos propios del negocio, es decir, los desembolsados por el empresario y sus socios. Posteriormente, en este apartado también se recogerán los resultados positivos, que generalmente se distribuirán a las reservas de la empresa, o negativos, que aparecerán restando a nuestro patrimonio neto.

Por otro lado, la financiación también puede provenir de fuentes de financiación ajenas, aportados por terceros. En este caso se encontrarían por ejemplo las entidades de crédito. Esta financiación se podrá devolver en un plazo largo de tiempo (superior a un año) o bien a corto plazo (menos de un año).

Para cubrir los gastos del día a día de la empresa se debe recurrir al corto plazo, para cubrir necesidades puntuales del circulante o desajustes de tesorería. Es un tipo de financiación más costoso, pero permite solucionar desajustes puntuales, que en todo caso se tratarán de evitar mediante un correcto plan de tesorería. Además de financiación con entidades de crédito también se puede obtener financiación a través de los proveedores mediante plazos de pago más largos.

En el caso de inversiones de un volumen mayor, habrá que recurrir a un tipo de financiación a largo plazo, mediante préstamos a largo plazo, leasings o préstamos por parte de terceros, fuera del circuito bancario.

En nuestro caso, los recursos de financiación empleados han sido los siguientes:

- Aportación de capital por parte del socio: 45.000,00 €
- Préstamo formalizado con entidad bancaria: 60.000,00 €, a devolver en 5 años. La cuota será constante y se aplicará un tipo de interés efectivo del 5% que supondremos constante a lo largo de los años de estudio.

8.4. Cuenta de resultados y balance de situación previsional

CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados, también conocida como la cuenta de pérdidas y ganancias, registra todos los ingresos y gastos producidos a lo largo de un período determinado. Mientras que los ingresos principales se reflejarán en una única partida, existen diversos gastos que aparecerán en diferentes epígrafes de la cuenta de resultados, como pueden ser:

- compra de materia prima
- sueldos y salarios
- seguridad social
- arrendamientos
- suministros: agua, luz, teléfono, internet...
- servicios externos: abogados, asesoría...
- gastos generales: limpieza, mantenimiento, seguridad, material de oficina...
- gastos comerciales: publicidad, relaciones públicas...
- primas de seguro
- amortización del inmovilizado
- tributos

A continuación se recoge una estimación de la cuenta de resultados a cierre del primer año así como la proyección a cinco años. Esta estimación se considera que es la más realista, si bien en el trabajo también se ha realizado una cuenta de resultados (y balance) previsional desde un punto de vista optimista y pesimista, a fin de analizar la viabilidad del negocio en tres escenarios distintos.

Tabla 8.1. Cuenta de Resultados 2015-2019

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	391.950	481.281	531.374	558.479	586.967
Coste de Ventas	148.883	182.815	201.843	212.139	222.960
Margen Bruto s/Ventas	243.068	298.466	329.531	346.340	364.007
Sueldos y Salarios	187.460	191.209	196.945	202.854	208.939
Cargas Sociales	53.267	54.333	55.963	57.641	59.371
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0	0	0	0
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	6.000	6.120	6.304	6.493	6.687
Servicios de profesionales indep.	1.440	1.469	1.513	1.558	1.605
Material de oficina	1.200	1.224	1.261	1.299	1.337
Publicidad y propaganda	4.000	4.080	4.202	4.328	4.458
Primas de Seguros	2.000	2.040	2.101	2.164	2.229
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	2.400	2.448	2.521	2.597	2.675
Arrendamientos	15.600	15.912	16.389	16.881	17.387
Otros Servicios	0	0	0	0	0
EBITDA	-30.299	19.632	42.332	50.525	59.317
Dotación Amortizaciones	10.751	9.751	9.751	9.752	9.752
Total Gastos de Explotación	284.118	288.585	296.950	305.568	314.442
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAII) o (EBIT)	-41.050	9.881	32.581	40.773	49.565
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	6.665	6.861	7.044	6.731	6.684
Resultado Financiero	-6.665	-6.861	-7.044	-6.731	-6.684
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	-47.715	3.020	25.537	34.042	42.881
+ - Otros Ingresos y Gastos de Actividades Extraordinarias	0	0	0	0	0
Resultado Parcial antes de Impuestos	-47.715	3.020	25.537	34.042	42.881
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-47.715	3.020	25.537	34.042	42.881
Impuesto sobre Sociedades	0	755	6.384	8.510	10.720
Resultado después de Impuestos	-47.715	2.265	19.153	25.331	32.161

Fuente: Elaboración propia. 2014

En la cuenta resultados previsional se observa como en el primer año resulta negativo, incurriendo en unas pérdidas de cerca de 48.000,00 euros. Sin embargo, la tendencia será creciente y ya en el segundo año se conseguirá un resultado positivo, incrementándose en los años siguientes, especialmente en el tercer y cuarto año, y ya estabilizándose en el último de los años proyectados, ya que se estima que el restaurante ya estará cerca de su capacidad máxima.

En cuanto a los costes, se puede ver como el coste de ventas representa cerca del 40% de las ventas realizadas por la sociedad. Siendo un coste variable y directo, se presenta complicado poder reducir dicho porcentaje, a no ser que se realice aumentando el margen (a través del precio), lo cual no entra en los planes de Zeliak en estos primeros años.

La partida que representa un mayor porcentaje sobre las ventas son los sueldos y salarios, que se estiman en un 47% el primer año. Sin embargo, dado que se trata de un coste más rígido, lo lógico es que no aumente en la misma medida que las ventas, de forma que en el último año proyectado represente entorno al 36% de las ventas.

Por lo que respecta al EBITDA, refleja el resultado de explotación de la empresa eliminando los gastos de la empresa que no se asocian con una corriente monetaria, por lo que es un buen indicador de la capacidad de la sociedad para generar tesorería a través de su actividad ordinaria. Por ello no se tienen en cuenta las amortizaciones, gastos e ingresos financieros, impuestos, provisiones o deterioros. Únicamente en el primer año se obtiene un EBITDA negativo. La previsión es que ya en el segundo año la sociedad consiga financiación mediante su propia actividad de explotación, que permita asumir el resto de gastos de la empresa.

En relación con los gastos financieros, en el caso de Zeliak, además de tener en cuenta los intereses del préstamo concedido, también se debe calcular la comisión que cobrará el banco cada vez que un cliente pague con tarjeta. Se ha estimado que el banco aplicará una comisión del 1,75% y que el 50% de nuestros clientes utilizará este medio de pago en nuestro restaurante. A medida que las ventas aumenten, este concepto también se verá incrementado en la misma proporción.

BALANCE DE SITUACIÓN

Mediante el balance de situación se puede realizar un análisis estático del estado de la sociedad, ya que proporciona información en un momento determinado. A través del balance se observa, representado en dos grandes bloques:

- El activo de la sociedad, definido como el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa en un momento determinado.
- El patrimonio neto y pasivo de la empresa, que represente el origen de la financiación que ha empleado la sociedad para invertir en el activo que posee.

A través del balance, se puede analizar el equilibrio patrimonial de la empresa, así como diagnosticar sus posibles problemas financieros. De esta forma, se podrá conocer si un negocio se encuentra excesivamente endeudado, o si parte de su deuda a corto plazo, cuyo objetivo es financiar al activo más realizable, puede estar dedicándose a financiar activos no corrientes, cuyo plazo de realización es más largo.

A continuación se muestra el balance de situación de la sociedad proyectado, al igual que la cuenta de resultados, a cinco años.

Tabla 8.2. Balance de situación previsional 2015-2019

ACTIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo o Inmovilizado)	60.154	71,7%	50.404	55,6%	40.653	34,1%	30.902	27,1%	21.151	14,1%
INMOVILIZADO INMATERIAL	1.600	1,9%	1.200	1,3%	800	0,7%	400	0,3%	0	0,0%
Patentes y marcas adquiridas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Derechos de traspaso	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aplicaciones informaticas y Página web	2.000	2,4%	2.000	2,2%	2.000	1,7%	2.000	1,7%	2.000	1,7%
Otro inmovilizado intangible	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-400	-0,5%	-800	-0,9%	-1.200	-1,0%	-1.600	-1,3%	-2.000	-1,7%
INMOVILIZADO MATERIAL	55.954	66,7%	46.604	51,5%	37.253	31,2%	27.902	23,4%	18.551	12,4%
Terrenos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Edificios y construcciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Maquinaria	14.000	16,7%	14.000	15,5%	14.000	11,7%	14.000	11,7%	14.000	9,4%
Instalaciones y/o reforma del local	30.000	35,8%	30.000	33,1%	30.000	25,1%	30.000	25,1%	30.000	20,0%
Utillaje y herramientas	8.500	10,1%	8.500	9,4%	8.500	7,1%	8.500	7,1%	8.500	5,7%
Mobiliario y enseres	10.805	12,9%	10.805	11,9%	10.805	9,1%	10.805	9,1%	10.805	7,2%
Equipos informáticos	2.000	2,4%	2.000	2,2%	2.000	1,7%	2.000	1,7%	2.000	1,3%
Elementos de transporte	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otro inmovilizado material	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
menos A. Acum. Inmov. Matetial	-9.351	-11,1%	-18.702	-20,6%	-28.052	-23,5%	-37.403	-31,3%	-46.754	-31,2%
INMOVILIZADO FINANCIERO	2.600	3,1%	2.600	2,9%	2.600	2,2%	2.600	2,2%	2.600	1,7%
Fianzas	2.600	3,1%	2.600	2,9%	2.600	2,2%	2.600	2,2%	2.600	1,7%
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	23.747	28,3%	40.176	44,4%	78.679	65,9%	89.766	74,4%	128.497	85,9%
EXISTENCIAS	6.000	7,2%	6.000	6,6%	6.000	5,0%	6.000	5,0%	6.000	4,0%
Productos, materias primas, embalajes	6.000	7,2%	6.000	6,6%	6.000	5,0%	6.000	5,0%	6.000	4,0%
DEUDORES (REALIZABLE)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes y Efectos a Cobrar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H. P. Deudora por IVA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros Deudores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TESORERIA (DISPONIBLE)	17.747	21,2%	34.176	37,7%	72.679	60,9%	83.766	69,4%	122.497	81,9%
Caja y Bancos	17.747	21,2%	34.176	37,7%	72.679	60,9%	83.766	69,4%	122.497	81,9%
TOTAL ACTIVO	83.901	100,0%	90.579	100,0%	119.332	100,0%	112.157	100,0%	149.648	100,0%

PASIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	12.285	14,6%	14.550	16,1%	33.703	28,2%	59.234	49,1%	91.395	61,1%
Capital Social	60.000	71,5%	60.000	66,2%	60.000	50,3%	60.000	49,7%	60.000	40,1%
Subvenciones, Donaciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado del ejercicio	-47.715	-56,9%	2.265	2,5%	19.153	16,0%	25.531	21,2%	32.161	21,5%
Resultados de ejercicios anteriores	0	0,0%	-47.715	-52,7%	-45.450	-38,1%	-26.297	-21,8%	-766	-0,5%
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	50.268	59,9%	45.026	49,7%	39.515	33,1%	33.723	27,9%	27.634	18,5%
Préstamos bancarios a L/P	50.268	59,9%	45.026	49,7%	39.515	33,1%	33.723	27,9%	27.634	18,5%
Leasings a L/P	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores de inmovilizado a L/P	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros acreedores a L/P	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PASIVO CORRIENTE (Exigible a Corto Plazo)	21.348	25,4%	31.003	34,2%	46.114	38,6%	19.200	23,0%	30.619	20,5%
Proveedores y Efectos a Pagar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Préstamos bancarios a C/P	4.987	5,9%	5.242	5,8%	5.511	4,6%	5.792	4,8%	6.089	4,1%
Leasings a C/P	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Seguridad Social acreedora	5.618	6,7%	5.730	6,3%	5.902	4,9%	6.079	5,0%	6.262	4,2%
H. Pública acreedora por ret. IRPF	6.773	8,1%	6.908	7,6%	7.115	6,0%	7.329	6,1%	7.549	5,0%
H. Pública acreedora por IVA	3.970	4,7%	12.367	13,7%	21.202	17,8%	0	0,0%	0	0,0%
H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	0	0,0%	755	0,8%	6.384	5,3%	8.510	7,1%	10.720	7,2%
Otros acreedores a C/P (incluido C/C con Socios y Adm.)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PATR. NETO + PASIVO	83.901	100,0%	90.579	100,0%	119.332	100,0%	120.668	100%	149.648	100%

Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se puede observar en la tabla, en cuanto al activo de la sociedad, el principal epígrafe corresponderá al activo no corriente, constituido por el inmovilizado material de la sociedad en su mayor parte (maquinaria, mobiliario, útiles...). Hay que tener en cuenta que con el paso del tiempo, estos elementos se irán amortizando, y al cabo de unos años es posible que se tenga que renovar dicho inmovilizado como consecuencia de su desgaste o su obsolescencia.

En el activo corriente, se estima que a final de año, el stock de la sociedad ascenderá a unos 6.000,00 euros. No se espera tener deudas con clientes, ya que todos los pagos se realizarán en el momento de prestar el servicio. Por último, el concepto más importante en el activo corriente de la sociedad lo constituirá la tesorería, que irá incrementándose año tras año a raíz del cash flow positivo que generará la actividad como consecuencia del aumento de ventas y contención de costes.

al comienzo, los fondos propios se ven muy disminuidos como consecuencia de las pérdidas incurridas en la sociedad. Sin embargo, ello no va a impedir hacer frente a las obligaciones de la sociedad, y por tanto, no se presumirá que la empresa pueda ser insolvente.

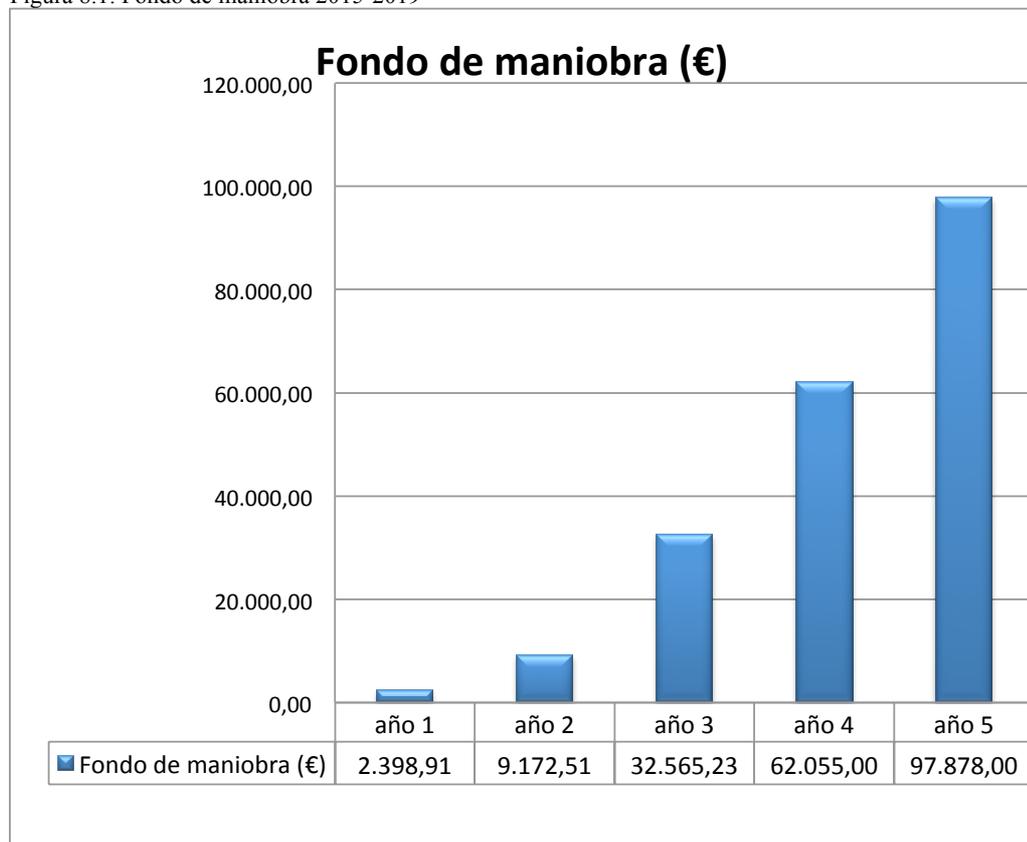
Con el transcurso de los años, a medida que la empresa aumente sus ventas y sea capaz de generar beneficios, el importe de los fondos propios irá aumentándose, incrementado de esta forma su peso en el balance de la sociedad, siendo menos dependiente en consecuencia, de la financiación ajena.

En cuanto al pasivo a largo plazo, únicamente consta el préstamo a largo plazo suscrito por la empresa con una entidad financiera. Este préstamo, se amortizará en diez años, y como se puede observar, cada año, su importe se verá disminuido como consecuencia de la amortización del principal realizada a lo largo del ejercicio.

Respecto al pasivo corriente de la entidad, además del tramo a corto plazo del préstamo bancario, también constarán las deudas a final de año con Seguridad Social y Hacienda Pública, que se liquidan en el mes de enero del año siguiente.

Si comparamos la estructura del activo y el pasivo de la sociedad a través del fondo de maniobra, que representa la capacidad de la empresa para hacer frente al pasivo corriente con su activo corriente, el resultado es el siguiente:

Figura 8.1. Fondo de maniobra 2015-2019



Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se puede observar en el gráfico, el fondo de maniobra resulta positivo en todos los años, lo cual muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a la deuda a corto plazo con su activo más realizable. En el primer año el fondo de maniobra resulta más ajustado, por lo que será preciso analizar el plan de tesorería de la sociedad para verificar que pueden atenderse a todas las deudas llegado su vencimiento.

8.5. Previsión de tesorería

El plan de tesorería muestra los flujos que se producen en el negocio en relación con el disponible de la sociedad. Es muy útil para analizar el estado de liquidez más inmediato del restaurante, a fin de conocer la capacidad para atender los pagos que se requieran en un determinado momento.

Por ello, será importante realizar una correcta planificación y previsión de la tesorería de la empresa, a fin de asegurar que la empresa pueda atender a sus compromisos de pago previstos. También se tendrá en cuenta el IVA repercutido cobrado a nuestros clientes.

En el plan de tesorería aparecerán los cobros y pagos que se esperan para un determinado periodo. Respecto a los cobros, se realizará la estimación de acuerdo con la previsión de ventas realizada y que consta en la cuenta de resultados. En relación con los pagos, se distinguirán diferentes conceptos, entre los que destacan:

- Aprovisionamientos
- Sueldos y salarios, Seguridad Social
- Suministros (luz, agua, teléfono...)
- Servicios de profesionales independientes, material de oficina, propaganda, seguros
- Mantenimiento y reparaciones (se estiman 200 euros al mes por este concepto)
- Arrendamiento
- Gastos financieros, cuota del préstamo

A continuación se muestra el plan de tesorería para el primer año de ejercicio. Dado que el resto de años se estima que la empresa contará con más liquidez y mayor disponible inmediato, no se muestra la previsión para el resto de años, centrandolo en el primer año, a fin de asegurar que la empresa contará con suficiente liquidez para hacer frente a los pagos que surjan en cada mes del negocio, de acuerdo con lo previsto.

PLAN DE TESORERIA

Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo inicial (1)	28.151	26.477	22.315	18.075	9.403	8.635	7.787	2.508	5.132	7.678	5.792	11.809	
Cobro de ventas	23.450	25.125	26.800	28.475	30.150	31.825	33.500	35.175	36.850	38.525	40.200	41.875	391.950
I.V.A. Repercutido	2.345	2.513	2.680	2.848	3.015	3.183	3.350	3.518	3.685	3.853	4.020	4.188	39.195
Otros Cobros (IVA inicial, +/- Resultado Act. Extra.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Cobros (2)	25.795	27.638	29.480	31.323	33.165	35.008	36.850	38.693	40.535	42.378	44.220	46.063	431.145
Pago de Costes de Ventas	8.908	9.544	10.180	10.816	11.453	12.089	12.725	13.361	13.998	14.634	15.270	15.906	148.883
I.V.A. Soportado Coste Ventas	828	888	947	1.006	1.065	1.124	1.183	1.243	1.302	1.361	1.420	1.479	13.846
Sueldos y salarios liquidados	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	12.185	146.221
Cargas Sociales	0	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	61.798
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Publicidad y propaganda	0	0	1.000	0	0	1.000	0	0	1.000	0	0	1.000	4.000
Primas de Seguros	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Arrendamientos	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600
Pago Capital Préstamos	386	388	390	391	393	395	396	398	399	401	403	404	4.744
Gastos Financieros Préstamos, Leasings y Tarjetas Crédito	476	490	505	519	534	548	563	577	592	606	621	635	6.665
I.V.A. Soportado de Gastos fijos,	466	466	676	466	466	676	466	466	676	466	466	676	6.434
Total pagos (3)	27.469	31.799	33.720	33.222	33.933	35.855	35.357	36.068	37.990	37.491	38.203	40.124	421.231
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-11.678			-7.437			-2.221			-21.335
Liquidación trimestral del IRPF (5)				6.773			6.773			6.773			20.318
Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	-1.674	-4.161	-4.240	-8.672	-768	-848	-5.279	2.624	2.545	-1.886	6.017	5.938	
Saldo final = Tesorería periodo + (1)	26.477	22.315	18.075	9.403	8.635	7.787	2.508	5.132	7.678	5.792	11.809	17.747	

Tabla 8.3. Plan de tesorería para el primer año Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se puede observar el saldo al final del período resulta positivo en todos los meses del primer año, por lo que se puede concluir que el negocio contará con el disponible suficiente para hacer frente a sus compromisos de pago con terceros que se espera que se produzca en el primer año de apertura del restaurante.

A partir del segundo año se espera que la tesorería mejore, aumentando el saldo al final del período, contando la empresa con una liquidez asegurada en todos los períodos de los próximos años.

8.6. Umbral de rentabilidad

Mediante el umbral de rentabilidad o punto de equilibrio se consigue conocer a partir de la cual se conseguirán obtener beneficios.

El umbral de rentabilidad se calcula como el cociente entre la suma de gastos fijos y financieros, y el margen expresado en tanto por uno. A continuación se muestra el umbral de rentabilidad de cada año de Zeliak:

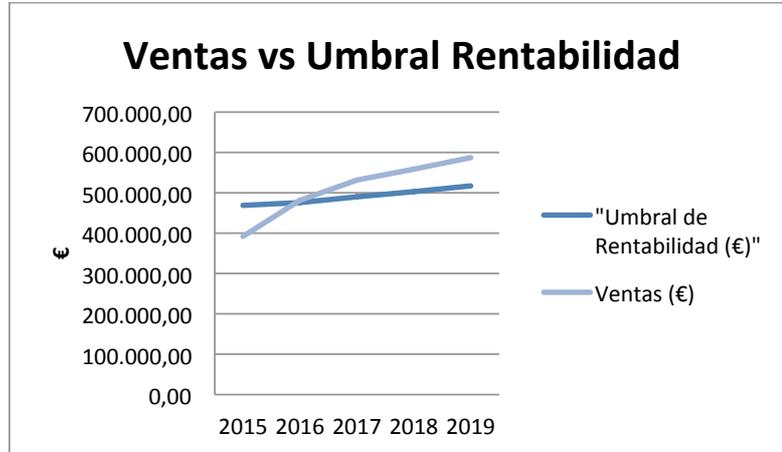
Tabla 8.4. Umbral de rentabilidad Zeliak

	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos fijos	284.117,95	288.585,29	296.950,33	305.567,57	314.442,03
Gastos financieros	6.664,77	6.860,73	7.043,88	6.730,91	2.793,98
Margen bruto/ventas	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
Umbral rentabilidad	468.891,51	476.411,16	490.195,24	503.585,99	511.547,84

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos el umbral de rentabilidad obtenido cada año con las ventas estimadas en Zeliak, se observa que en el primer año no se logra alcanzar el punto de equilibrio, incurriendo la sociedad en pérdidas. Sin embargo, ya en el segundo año, las ventas superarán ligeramente el umbral de rentabilidad, continuando esta tendencia en los siguientes ejercicios.

Figura 8.2. Comparativa ventas y umbral de rentabilidad



Fuente: elaboración propia. 2014

8.6. Análisis de ratios

La finalidad de los ratios es la de conocer la situación de la empresa a través de una serie de fórmulas que indican el estado de la empresa, en relación a muchas variables, como puede ser la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad...

A continuación se muestran los ratios más relevantes a los efectos de analizar la situación de la empresa a lo largo de los años proyectados.

Análisis de la liquidez

Para diagnosticar el estado de liquidez de la sociedad, existen diferentes ratios que muestran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, tanto con el efectivo como con el activo corriente en general, dependiendo del ratio que se utilice.

Los ratios de liquidez son los siguientes:

Figura 8.3. Ratios de Liquidez

$$\text{Ratio de Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Realizable + Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fuente: Elaboración propia. 2014

Tabla 8.5. Ratios de Liquidez Zeliak 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIO LIQUIDEZ GENERAL	1,11	1,30	1,71	3,24	4,20
RATIO TESORERIA	0,83	1,10	1,58	3,02	4,00
RATIO DISPONIBILIDAD	0,83	1,10	1,58	3,02	4,00

Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se puede observar en la tabla en la que se muestran los ratios de liquidez de Zeliak, se espera que los ratios aumenten a lo largo de los ejercicios, lo cual denota un aumento de liquidez de la sociedad.

El ratio de liquidez general indica la capacidad del negocio de hacer frente a las obligaciones más inmediatas de la sociedad con su activo más corriente. Que el ratio sea superior a 1 indica que el activo corriente es superior al pasivo corriente, con lo cual la empresa tiene suficiente circulante para atender la deuda de menor vencimiento.

En cuanto al ratio de tesorería y de disponibilidad, coinciden ya que la empresa no tiene realizable a corto plazo (deudores comerciales, hacienda pública deudora...) en su balance, por lo que únicamente se tiene en cuenta la tesorería para el cálculo de estos ratios. Se observa como ya en el segundo año sería posible atender todo el pasivo corriente con la tesorería disponible de la sociedad, prueba de la gran liquidez con la que contará la empresa en los próximos años.

Análisis del endeudamiento

Los ratios que con los que analizaremos la situación de endeudamiento de la sociedad son los siguientes:

Tabla 8.6. Ratios endeudamiento Zeliak 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,85	0,84	0,72	0,51	0,39
RATIO DE SOLVENCIA	1,17	1,19	1,39	1,96	2,57
CALIDAD DE LA DEUDA	0,30	0,41	0,54	0,45	0,53

Fuente: Elaboración propia. 2014

En el caso del ratio de endeudamiento, se observa como disminuye a lo largo de los años, lo que significa que la deuda se irá reduciendo y la empresa recurrirá a su propia financiación generada a través del resultado del ejercicio.

En el caso del ratio de solvencia, muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a su deuda, tanto a largo como a corto, con el activo total de la sociedad. En todos los años el ratio es superior a 1, lo que significa que el activo es mayor que el pasivo, por lo que el negocio sí será solvente. En el caso de los dos primeros años es cierto que el ratio se encuentra muy próximo a 1, por lo que en caso de tener que atender el pasivo con nuestro activo se podrían encontrar ciertas dificultades. Sin embargo, cada año la solvencia irá aumentando, hasta llegar a valores más que aceptables.

Por último, en cuanto a la calidad de la deuda, cada año el pasivo corriente tendrá un mayor peso sobre el pasivo total de la empresa; principalmente, debido a dos motivos. El primero de ellos es la disminución del pasivo no corriente, como consecuencia de la amortización del préstamo. El segundo, debido al aumento del pasivo corriente debido a la deuda del Impuesto de Sociedades que se debe hacer frente al año siguiente, así como a la liquidación de IVA y Seguridad Social que se realiza cada trimestre y cada mes vencido, respectivamente.

Análisis de la Rentabilidad

Dentro del análisis de la rentabilidad, nos encontramos ante dos tipos de rentabilidad. Por un lado la rentabilidad económica, que relaciona el beneficio antes de impuestos con el activo total. Mediante este ratio se conoce la capacidad de la empresa de generar beneficios a través de su activo. No existe un valor óptimo para determinar lo aceptable que es nuestra rentabilidad económica. Lo ideal es realizar una comparativa del sector para evaluar nuestra rentabilidad respecto a la de nuestros competidores.

La rentabilidad económica se formula como el producto de la rotación del activo y el margen de ventas. El primero se calcula como Ventas/Activo Total y el segundo como el Beneficio Antes de Impuestos/Ventas. En el caso de Zeliak la rentabilidad económica a lo largo del período es la siguiente:

Tabla 8.7. Rentabilidad económica Zeliak 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DEL ACTIVO	4,67	5,31	4,45	4,63	3,92
MARGEN DE VENTAS	-0,10	0,02	0,06	0,07	0,08
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-48,93%	10,91%	27,30%	33,79%	33,12%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el primer año resulta negativa debido a las pérdidas en las que incurre la sociedad, pero ya a partir del segundo año se logra una rentabilidad económica positiva y creciente todos los años.

Por otro lado, el otro tipo de rentabilidad que se puede calcular es la rentabilidad financiera, que mide los beneficios generados en función de los fondos propios, o lo que es lo mismo, la inversión realizada. Constituye uno de los ratios más importantes, ya que mide la rentabilidad de la inversión realizada por los socios, y resulta un buen medidor para evaluar y comparar inversiones.

La fórmula de la rentabilidad financiera es el producto de los siguientes conceptos:

- Rotación del activo: Ventas/Activo total
- Margen de ventas: BAI/Ventas
- Apalancamiento financiero: (Activo total/ P. Neto) x (BAI/BAII)
- Efecto fiscal: Resultado/BAI

A continuación se representan los resultados de estos conceptos para cada uno de los años, así como la rentabilidad financiera en cada período.

Tabla 8.8. Rentabilidad financiera Zeliak 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACION DEL ACTIVO	4,67	5,31	4,45	4,63	3,92
MARGEN DE VENTAS	-0,10	0,02	0,06	0,07	0,08
APALANCAMIENTO FINANCIERO	6,83	8,30	4,72	2,72	2,18
EFEECTO FISCAL	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
RENTABILIDAD FINANCIERA	-3,34	0,68	0,97	0,69	0,54

Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se puede observar, en el primer año la rentabilidad financiera resulta negativa, pero ya en el segundo se pueden obtener rentabilidades por las inversiones realizadas.

En el caso del apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que genera. A lo largo de los años el aumento de la autofinanciación y el menor peso de los gastos financieros en la cuenta de resultados hacen que el apalancamiento financiero disminuya.

Con las estimaciones realizadas, parece interesante invertir en el negocio ya que proporciona rentabilidades muy superiores a las que se puedan encontrar en los mercados financieros convencionales.

8.7. Análisis de inversión: VAN y TIR

A continuación se pretende evaluar la inversión desde el punto de vista de la rentabilidad, que resulta el criterio más interesante para los inversores o propietarios del negocio.

Existen multitud de modelos para evaluar la rentabilidad, tanto estáticos como dinámicos. En este caso vamos emplear dos modelos dinámicos para medir la rentabilidad de la empresa, como son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Rendimiento)

Valor Actual Neto

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) resulta de gran utilidad para saber si un proyecto va a resultar rentable o si, por el contrario, hay que desecharlo puesto que no se va a generar rentabilidad mediante el proyecto.

Para el cálculo del VAN hay que definir una serie de parámetros:

- Desembolso: Coste de la inversión (-60.154,00 euros)
- Flujos Netos de Caja generados por la inversión en el año
- Tasa de actualización o descuento

Tabla 8.9. Valor Actual Neto de la Inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO DE CAJA	-60.154	-36.964,47	12.016,00	28.903,29	35.283,37	41.912,96
FACTOR DESCUENTO		0,96	0,93	0,89	0,82	0,77
VAN	-60.154	-18.859,42 €	6.225,91 €	15.292,74 €	19.386,47 €	23.679,64 €
ACUMULADO		-79.013,67 €	-72.787,77 €	-57.495,02 €	-38.108,55 €	-14.428,92 €

Fuente: Elaboración propia. 2014

Se observa como a partir del segundo año el VAN resulta positivo, por lo que ya se podría decir que el proyecto resulta rentable.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

La TIR evalúa la rentabilidad obtenida por cada euro invertido en el proyecto. Si estimamos los flujos netos caja para la vida útil que hemos definido de nuestra inversión, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 8.10- Estimación VAN 10 años

	FLUJO NETO DE CAJA	FACTOR DESCUENTO	VAN
AÑO 0	-60.154,25		-60.154,25
AÑO 1	-36.964,47	0,96	-18.859,42
AÑO 2	12.016,00	0,93	6.225,91
AÑO 3	28.903,29	0,89	15.292,74
AÑO 4	35.283,37	0,82	19.386,47
AÑO 5	41.912,96	0,77	23.679,64
AÑO 6	44.008,61	0,72	25.586,40
AÑO 7	46.209,04	0,70	27.181,79
AÑO 8	48.519,49	0,67	29.053,59
AÑO 9	50.460,27	0,65	30.581,98
AÑO 10	51.974,08	0,62	32.082,76

Fuente: Elaboración propia. 2014

Con estas previsiones la Tasa Interna de Rendimiento sería del 17,10%, por lo que el proyecto definitivamente se podría considerar que es rentable, ya que además esta rentabilidad supera con creces al coste de financiación de la empresa (5%).

8.8. Epílogo

En este capítulo se ha realizado un análisis de viabilidad del negocio, a cinco años, obteniendo las siguientes conclusiones:

El primer año se estima que se obtendrán pérdidas pero que ya en el segundo ejercicio se conseguirán beneficios que irán aumentando a lo largo de los años. La partida más relevante, en relación con los gastos operativos del negocio es la relativa a sueldos y salarios, seguido del coste de ventas (aprovisionamientos).

En cuanto al balance, el activo no corriente representará la mayor parte del activo, como consecuencia de la inversión que se debe realizar en cuanto a maquinaria y demás inmovilizado. Además, en el activo corriente, dado que no se podrán generar deudas por parte de los clientes, los epígrafes más importantes serán los de existencias y efectivo.

Respecto al pasivo y patrimonio neto, el capital social con el que se constituirá la empresa será de 60.000,00 euros. Además, para completar la financiación necesaria se recurrirá a un préstamo con una entidad financiera.

Como consecuencia de las pérdidas en las que la sociedad incurrirá en el primer año, los fondos propios disminuirán y el pasivo tendrá un gran peso en el balance. Sin embargo, esta situación se revertirá en los siguientes ejercicios, teniendo la autofinanciación un mayor peso en el balance de la sociedad.

En cuanto a la rentabilidad financiera de la sociedad, es inexistente en el primer año, pero ya a partir del segundo se consiguen generar rentabilidades positivas que, si se compara con las rentabilidades ofrecidas en el caso de activos financieros ofrecidos por entidades bancarias, resultan muy superiores a éstas.

Por último, en cuanto al análisis de la viabilidad del proyecto, mediante la utilización de las fórmulas VAN y TIR se concluye que resulta un proyecto válido e interesante desde el punto de vista de la inversión.

9. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se va a realizar, como resumen del proyecto propuesto, una recopilación de las conclusiones alcanzadas en cada uno de los capítulos que aparecen en este trabajo.

CAPITULO 2: ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL

- La situación económica en el país no se encuentra en su mejor momento, afectando la crisis de forma más brusca al sector de la restauración, que por si fuera poco, comienza a saturarse, al menos en su versión más tradicional.
- En el análisis efectuado sobre el sector de restauración se ha concluido que existen diferentes tipos de empresas de restauración, y en los últimos años están apareciendo nuevos conceptos de restauración, haciendo que el sector se adapte y se encuentre en constante proceso de modernización.
- Los negocios de restauración tradicionales no logran crecer de forma significativa, más bien todo lo contrario. Esto es la prueba de la saturación del sector de restauración tradicional, lo que obliga a introducirse en el sector mediante una idea o concepto novedoso.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- En el análisis del macroentorno se ha recurrido al análisis PESTEL, en el que se estudian las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen en nuestro entorno. La evolución de la economía, las innovaciones tecnológicas, obligaciones a cumplir en materia medioambiental o la legislación específica en relación con los negocios de restauración, son ejemplos de factores que influyen sobre el negocio. Cada vez los factores ecológicos cobran mayor importancia, así como los sociales, debiendo prestar cada vez más atención a las nuevas tendencias gastronómicas en este caso.
- En el caso del microentorno, se ha realizado el análisis de Porter estudiando las cinco fuerzas que influyen al negocio en nuestro entorno. Se trata de analizar la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación

de los proveedores y clientes, la posible aparición de productos sustitutivos y la amenaza de entrada de nuevos competidores. Entre otros aspectos se han detectado las escasas barreras de entrada existentes, el gran poder de negociación de los proveedores o el alto grado de concentración de los clientes que pueden estar interesados en nuestro negocio.

- También se ha confeccionado un análisis de la competencia, detectando que no existen un gran número de competidores directos, no estando concentrados en ninguna zona específica.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DAFO/CAME

- A través del análisis DAFO se han obtenido las siguientes conclusiones:
 - DEBILIDADES: La principal debilidad al comienzo de la puesta en marcha de nuestro negocio será el desconocimiento por parte de los consumidores del servicio que ofrecemos.
 - AMENAZAS: La principal amenaza que hay que tener en cuenta, al igual que en el resto de negocios establecidos en nuestro país, es la duración que se estime para la crisis que estamos viviendo en los últimos años, así como la posible aparición de productos sustitutivos.
 - FORTALEZAS: localización y novedad del negocio.
 - OPORTUNIDADES: La principal oportunidad de este negocio es el hecho de que existe un nicho de mercado por explotar todavía en Valencia.
- Por otro lado, del análisis CAME se han extraído las siguientes acciones a realizar para mejorar el negocio:
 - CORREGIR: Ante el desconocimiento de los clientes al comienzo de la actividad, habrá que realizar una campaña de promoción
 - AFRONTAR: Para prevenir el perjuicio de la posible aparición de servicios sustitutivos resulta indispensable realizar una campaña de marketing que permita fidelizar a la clientela y crear una imagen de marca.

- MEJORAR: El local contará con un atractivo diseño en su fachada a fin de explotar la localización y llamar la atención de los viandantes, así como se dará a conocer entre los organismos de personas celíacas.
- EXPLOTAR: es necesario aprovechar el nicho de mercado que se está produciendo en el mercado en el ámbito de la comida saludable.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

- Respecto a la ubicación de nuestro negocio, se ha decidido ubicarlo en el centro, con gran tránsito de personas, y que cuente con terraza es idóneo para conseguir las aspiraciones con las que nace la idea. Se ha conseguido encontrar en alquiler un local que cumpliera con estas características y que legalmente fuera posible instalar un negocio de estas características.
- Una vez encontrado el local, se ha realizado la distribución en planta del negocio, intentado aprovechar el espacio de la forma más óptima y dispuesto de manera que se pueda ofrecer el servicio lo más correcto posible. Así pues, Zeliak contará con un varias mesas situadas dentro y fuera del local, y un servicio de barra con taburetes para que los comensales puedan tomar algo mientras aguardan su mesa.
- También se ha confeccionado a modo de ejemplo, la carta del restaurante, en la que se ha optado por ofrecer productos frescos del mediterráneo, contando con una gran variedad de platos: arroces, pastas, pizzas, tapas, surtido de postres y una extensa carta de vinos. Para la elaboración de los platos, se va a optar por un sistema de elaboración bajo pedido, ya que de esta forma se asegura un nivel de calidad superior en los platos.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- La forma jurídica elegida por ser la que mejor se adapta a nuestras necesidades es la Sociedad Limitada, ya que no se necesitan varios socios y el capital mínimo exigido es asumible para este negocio.

- Se ha realizado un análisis de los diferentes trámites a efectuar antes de abrir el negocio, como la obtención de las diferentes licencias necesarias y la propia constitución de la sociedad.
- También se ha realizado en este capítulo un análisis de la organización. En este caso se ha optado por una organización la funcional, ya que sus divisiones se basan en la actividad o la función del mando, y resulta muy útil en las pequeñas empresas. El horario dependerá del puesto que se desempeñe. Este horario se repetirá diariamente, a excepción de los lunes, día de descanso del personal. Se ha escogido cerrar lunes debido principalmente a que suele ser el día de menor actividad de ocio, al menos en el caso de la hostelería.
- El restaurante contará con 12 empleados para que el servicio sea el más adecuado, suponiendo un gasto mensual anual de 187.460 euros.

CAPÍTULO 7: PLAN DE MARKETING

- Público objetivo: el producto irá orientado a aquel público que resida o trabaje en Valencia o alrededores, o se encuentre en Valencia por motivos de ocio, con una edad comprendida entre los 18 y 55 años y un poder adquisitivo medio, al menos. Además, se siente atraído por la comida sana y la vida saludable, y desea probar una nueva tendencia gastronómica que cada vez está triunfando más en todo el mundo. Además valora el buen servicio y no le importa pagar más por ello. Para conseguir atraer a dicho público objetivo resultará vital cuidar la imagen corporativa de la empresa, comunicando a nuestro público objetivo acerca de nuestro compromiso de ofrecer productos de calidad y cuidando la elaboración y conservación de los alimentos.
- Marketing Mix:
 - Producto: lo que Zeliak va a ofrecer en su carta estará basado en productos frescos y de calidad, acompañados con una amplia carta de vinos. Además de la carta, se realizarán de lunes a viernes al mediodía menús con precios competitivos.

- Precio, se partirá de un precio base fijado en función del mercado, independientemente del margen que se obtenga en cada momento.
- Comunicación se realizará principalmente por redes sociales y por internet, ya que es la forma más rápida de llegar a nuestro público, con un coste asumible por el restaurante.
- Distribución del producto, se acudirán a canales especiales de proveedores con la intención de optimizar el coste del producto y se prestará especial atención al servicio en sala, intentando crear una ventaja competitiva a través de esta herramienta.

CAPÍTULO 8: PLAN FINANCIERO

- En el análisis de viabilidad realizado del negocio, se han obtenido las siguientes conclusiones:
 - El primer año se estima que se obtendrán pérdidas pero que ya en el segundo ejercicio se conseguirán beneficios que irán aumentando a lo largo de los años. La partida más relevante, en relación con los gastos operativos del negocio es la relativa a sueldos y salarios, seguido del coste de ventas (aprovisionamientos).
 - En cuanto al balance, el activo no corriente representará la mayor parte del activo, como consecuencia de la inversión que se debe realizar en cuanto a maquinaria y demás inmovilizado. Además, en el activo corriente, dado que no se podrán generar deudas por parte de los clientes, los epígrafes más importantes serán los de existencias y efectivo.
 - Respecto al pasivo y patrimonio neto, el capital social con el que se constituirá la empresa será de 60.000,00 euros. Además, para completar la financiación necesaria se recurrirá a un préstamo con una entidad financiera. Cada vez la autofinanciación tendrá mayor peso en el balance a raíz de los beneficios generados.
 - En cuanto a la rentabilidad financiera de la sociedad, es inexistente en el primer año, pero ya a partir del segundo se consiguen generar

rentabilidades positivas que, si se compara con las rentabilidades ofrecidas en el caso de activos financieros ofrecidos por entidades bancarias, resultan muy superiores a éstas.

- En cuanto al análisis de la viabilidad del proyecto, mediante la utilización de las fórmulas VAN y TIR se concluye que resulta un proyecto válido e interesante desde el punto de vista de la inversión.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- AMAT, ORIOL (2002) Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000. Barcelona
- ARROYO, ANTONIO M.; PRAT, MARGARITA (1996) Dirección Financiera. Editorial Deusto. Bilbao
- DALMAU PORTA, J.I.; HERVÁS, J.L. (2003). Estrategia y Política de Empresa, una introducción. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE (2005) Introducción a la Gestión (Management). Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- GUADALAJARA, N.; BARTUAL, I.; BLASCO, A. (2007) La inversión y financiación en la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- JOHNSON, GERRY (2011) Dirección Estratégica. Editorial Pearson Educación. Madrid.
- JULIÁ IGUAL, J.F. (2005) Contabilidad Financiera. Introducción a la Contabilidad. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- KOTLER, PHILIP (2004) Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid
- MIQUEL, S.; MOLLÁ, A.; BIGNÉ, J.E. (1994) Introducción al Marketing. Editorial McGraw-Hill. Madrid
- RIBES, G.; HERRERO, A.; PERELLÓ, R. (2011) Los Recursos Humanos en la Empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia
- SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (2004) Marketing: conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Madrid
- SUAREZ, ANDRES SANTIAGO (2008) Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Editorial Pirámide. Madrid

Bibliografía web

Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> Fecha de consulta: 29/09/2013.

Eurostat. European Commission Eurostat. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rate,_2001-2012_\(%25\).png&filetimestamp=20130627102805](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rate,_2001-2012_(%25).png&filetimestamp=20130627102805). Fecha consulta: 30/09/2013

FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España). «www.celiacos.org.» <http://www.celiacos.org/images/stories/pdf/100preguntasypuestas.pdf>.(Fecha consulta: 15/11/2013.

Generalitat Valenciana. «Turismo en la Comunitat Valenciana.» 2012. http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Turismo_CV_2012.pdf. Fecha consulta 01/10/2013.

Hostelería Digital. Revista FEHR número 22. <http://issuu.com/fehrfehr/docs/revista22/3?e=0> Fecha Consulta: 14/07/2014

Instituto de Turismo de España - Egatur. <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Egatur.%20Agosto%202013.pdf>. Fecha Consulta: 13/10/2013

Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es. Fecha consulta 10/10/2013

Hosteltur.http://www.hosteltur.com/110700_llegadas-turistas-rusos-espana-se-han-duplicado-inicio-crisis.html Fecha Consulta 13/10/2013.

Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=9A187E0AFD38CB1DA6C1310DAE41FC8F.jaxi03?type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fp453&file=inebase&L=0> Fecha Consulta 30/05/2014

Makro España <http://catalogues.metro-group.com/makro-espana-catalogos/el-mundo-de-la-cocina/page/2-3>. Fecha Consulta 20/08/2014

Servicio de Estudios del Grupo BBVA (BBVA Research). «Situación España - Cuarto trimestre 2013.» Fecha Consulta 20/10/2013

ANEXOS

ANEXO 1: Fichas de competidores

RESTAURANTE LA LOLA

Dirección: C/ Subida del Toledano, 8 (Valencia)

Zona: casco histórico de Valencia

Antigüedad: 14 de noviembre de 2002

Segmento de mercado al que se dirige: Clientes que les guste una cocina innovadora y a la vez saludable, en un ambiente moderno. Por la noche se transforma en un bar de copas.

Tipo de servicio: Ofrecen una cocina joven, moderna y creativa, elaborada con productos frescos, reinterpretando los platos más tradicionales de la cocina española.

Posicionamiento: Cocina moderna y saludable, un tipo de producto que está de moda entre gente joven de hasta 40-50 años, a un precio no apto para todos los bolsillos.

Lista de precios: entre 40€-70€

Medios de comunicación empleados: Twitter, Facebook, Youtube, Web propia.

Grado de notoriedad: Adscrito a varias organizaciones para celíacos. Aparece en diversas webs de información para celíacos. Posee la Q de calidad turística.

Imagen del local (interna y externa): Diseño moderno, combinando elementos folclóricos con toques minimalistas y de pop-art.



Aspectos del servicio: buen servicio, rápido, amable y jovial.

Valoraciones gastronómicas: Alta valoración. Realizan grandes presentaciones, utilizando productos de gran calidad.

Fortalezas: Platos innovadores de gran calidad.

Debilidades: Carta no muy amplia, especialmente de productos aptos para celíacos. Precio elevado.

Otros aspectos: No es un restaurante específico para celíacos, si bien una parte de la carta está destinada a ellos.

RESTAURANTE SARGANTANA

Dirección: C/ Llano de Zaidia, 16 (Valencia)

Zona: Barrio del Carmen

Segmento de mercado al que se dirige: Clientes que les guste una cocina moderna a un precio razonable y en un ambiente cuidado al detalle.

Tipo de servicio: Ofrecen productos de mercado, frescos y de temporada, con una amplia carta gastronómica y una carta de vinos amplia y variada.

Posicionamiento: Cocina moderna, para todos los públicos, y válido para cualquier ocasión o celebración, y a un precio razonable.

Lista de precios: entre 15€-30€

Medios de comunicación empleados: No cuenta con web propia. Aparece en diversas webs de reservas online. Posee también Facebook y Twitter.

Grado de notoriedad: Adscrito a varias organizaciones para celíacos. Aparece en diversas webs de información para celíacos.

Imagen del local (interna y externa): Diseño moderno y cuidado que crea a su vez un ambiente familiar y tranquilo.



Aspectos del servicio: buen servicio, aunque un poco lento, ya que entre platos pasa demasiado tiempo.

Valoraciones gastronómicas: Tienen una buena valoración, en gran parte por el uso de productos frescos y de calidad.

Fortalezas: Amplia carta, utilizando productos de temporada de alta calidad. Precio razonable.

Debilidades: Espacio pequeño (unas 12 mesas).

Otros aspectos: No es un restaurante específico para celíacos, si bien una parte de la carta está destinada a ellos.

RESTAURANTE MALKEBIEN

Dirección: C/ Santo Domingo Savio, 39 (Valencia)

Zona: Barrio de Torrefiel

Segmento de mercado al que se dirige: Clientes que les guste una cocina moderna a un precio razonable. Carta completamente adaptada para celíacos.

Tipo de servicio: Ofrecen productos variados de alta calidad, presentado cuidando el mínimo detalle y una carta de vinos amplia y variada.

Posicionamiento: Cocina moderna, para todos los públicos, y válido para cualquier ocasión o celebración, y a un precio razonable.

Lista de precios: entre 10€-30€

Medios de comunicación empleados: No cuenta con web propia. Aparece en diversas webs de reservas online. Posee también Facebook.

Grado de notoriedad: Adscrito a varias organizaciones para celíacos. Aparece en diversas webs de información para celíacos.

Imagen del local (interna y externa): Ambiente familiar y tranquilo.



Aspectos del servicio: buen servicio. Trato muy familiar y agradable.

Valoraciones gastronómicas: Tienen una buena valoración, en gran parte por el uso de productos frescos y de calidad, y por la gran relación calidad-precio.

Fortalezas: Amplia carta, utilizando productos de temporada de alta calidad. Precio razonable.

Debilidades: Localización. Situado a las afueras de Valencia.

Otros aspectos: Carta completamente adaptada para celíacos.

RESTAURANTE GARUM

Dirección: C/ José Benlliure, 128 (Valencia)

Zona: Cabanyal

Segmento de mercado al que se dirige: Clientes que les guste la cocina valenciana a un precio razonable.

Tipo de servicio: Ofrecen una cocina valenciana de calidad, con amplia variedad de arroces.

Posicionamiento: Cocina clásica valenciana, para todos los públicos, en un ambiente tranquilo, y a un precio razonable.

Lista de precios: entre 30€-50€

Medios de comunicación empleados: Web propia. Aparece en diversas webs de reservas online. Posee también Facebook.

Grado de notoriedad: Aparece en diversas webs de información para celíacos.

Imagen del local (interna y externa): Ambiente familiar y tranquilo. Decoración clásica.



Aspectos del servicio: Buen servicio, aunque un poco frío.

Valoraciones gastronómicas: Tienen una correcta valoración, básicamente por la calidad de los arroces.

Fortalezas: Amplia carta, especialmente de arroces utilizando productos de temporada de alta calidad. Precio razonable.

Debilidades: Los arroces tienen excesivo peso en la carta del restaurante. Poca diversidad de platos.

Otros aspectos: Carta completamente adaptada para celíacos.

ANEXO 2: Resultados previsionales: escenario optimista.

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	458.280	562.729	621.298	652.991	686.300
Coste de Ventas	174.078	213.753	236.001	248.039	260.692
Margen Bruto s/Ventas	284.202	348.976	385.298	404.952	425.608
Sueldos y Salarios	187.460	191.209	196.945	202.854	208.939
Cargas Sociales	53.267	54.333	55.963	57.641	59.371
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0	0	0	0
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	6.000	6.120	6.304	6.493	6.687
Servicios de profesionales indep.	1.440	1.469	1.513	1.558	1.605
Material de oficina	1.200	1.224	1.261	1.299	1.337
Publicidad y propaganda	4.000	4.080	4.202	4.328	4.458
Primas de Seguros	2.000	2.040	2.101	2.164	2.229
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	2.400	2.448	2.521	2.597	2.675
Arrendamientos	15.600	15.912	16.389	16.881	17.387
Otros Servicios	0	0	0	0	0
Dotación Amortizaciones	10.751	9.751	9.751	9.752	9.752
Total Gastos de Explotación	284.118	288.585	296.950	305.568	314.442
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAII) o (EBIT)	84	60.391	88.347	99.384	111.166
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	7.303	7.573	7.831	7.558	7.553
Resultado Financiero	-7.303	-7.573	-7.831	-7.558	-7.553
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	-7.219	52.817	80.517	91.826	103.613
+ - Otros Ingresos y Gastos de Actividades Extraordinarias	0	0	0	0	0
Resultado Parcial antes de Impuestos	-7.219	52.817	80.517	91.826	103.613
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-7.219	52.817	80.517	91.826	103.613
Impuesto sobre Sociedades	0	13.204	20.129	22.957	25.903
Resultado después de Impuestos	-7.219	39.613	60.387	68.870	77.710

ACTIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo o Inmovilizado)	60.154	46,8%	50.404	26,9%	40.653	15,6%	30.902	27,1%	21.151	5,7%
INMOVILIZADO INMATRIAL	1.600	1,2%	1.200	0,6%	800	0,3%	400	0,2%	0	0,0%
Aplicaciones informáticas y Página web	2.000	1,6%	2.000	1,1%	2.000	0,8%	2.000	0,8%	2.000	0,8%
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-400	-0,3%	-800	-0,4%	-1.200	-0,5%	-1.600	-0,6%	-2.000	-0,8%
INMOVILIZADO MATERIAL	55.954	43,5%	46.604	24,9%	37.253	14,3%	27.902	10,7%	18.551	5,0%
Maquinaria	14.000	10,9%	14.000	7,5%	14.000	5,4%	14.000	5,4%	14.000	3,8%
Instalaciones y/o reforma del local	30.000	23,3%	30.000	16,0%	30.000	11,5%	30.000	11,5%	30.000	8,0%
Utillaje y herramientas	8.500	6,6%	8.500	4,5%	8.500	3,3%	8.500	3,3%	8.500	2,3%
Mobiliario y enseres	10.805	8,4%	10.805	5,8%	10.805	4,1%	10.805	4,1%	10.805	2,9%
Equipos informáticos	2.000	1,6%	2.000	1,1%	2.000	0,8%	2.000	0,8%	2.000	0,5%
menos A. Acum. Inmov. Material	-9.351	-7,3%	-18.702	-10,0%	-28.052	-10,7%	-37.403	-14,3%	-46.754	-12,5%
INMOVILIZADO FINANCIERO	2.600	2,0%	2.600	1,4%	2.600	1,0%	2.600	0,9%	2.600	0,7%
Fianzas	2.600	2,0%	2.600	1,4%	2.600	1,0%	2.600	0,9%	2.600	0,7%
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	68.414	53,2%	137.029	73,1%	220.703	84,4%	266.629	89,6%	351.646	94,3%
EXISTENCIAS	6.000	4,7%	6.000	3,2%	6.000	2,3%	6.000	2,0%	6.000	1,6%
Productos, materias primas, embalajes	6.000	4,7%	6.000	3,2%	6.000	2,3%	6.000	2,0%	6.000	1,6%
TESORERIA (DISPONIBLE)	62.414	48,5%	131.029	69,9%	214.703	82,1%	260.629	87,6%	345.646	92,7%
Caja y Bancos	62.414	48,5%	131.029	69,9%	214.703	82,1%	260.629	87,6%	345.646	92,7%
TOTAL ACTIVO	128.568	100%	187.433	100%	261.356	100%	297.531	100%	372.798	100%

PASIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	52.781	41,1%	92.394	49,3%	152.781	58,5%	221.651	74,5%	299.361	80,3%
Capital Social	60.000	46,7%	60.000	32,0%	60.000	23,0%	60.000	20,2%	60.000	16,1%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado del ejercicio	-7.219	-5,6%	39.613	21,1%	60.387	23,1%	68.870	23,1%	77.710	20,8%
Resultados de ejercicios anteriores	0	0,0%	-7.219	-3,9%	32.394	12,4%	92.781	31,2%	161.651	43,4%
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	50.268	39,1%	45.026	24,0%	39.515	15,1%	33.723	11,3%	27.634	7,4%
Préstamos bancarios a L/P	50.268	39,1%	45.026	24,0%	39.515	15,1%	33.723	11,3%	27.634	7,4%
PASIVO CORRIENTE (Exigible a Corto Plazo)	25.519	19,8%	50.013	26,7%	69.059	26,4%	42.157	14,2%	45.802	12,3%
Proveedores y Efectos a Pagar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Préstamos bancarios a C/P	4.987	3,9%	5.242	2,8%	5.511	2,1%	5.792	1,9%	6.089	1,6%
Seguridad Social acreedora	5.618	4,4%	5.730	3,1%	5.902	2,3%	6.079	2,0%	6.262	1,7%
H. Pública acreedora por ret. IRPF	6.773	5,3%	6.908	3,7%	7.115	2,7%	7.329	2,5%	7.549	2,0%
H. Pública acreedora por IVA	8.141	6,3%	18.928	10,1%	30.402	11,6%	0	0,0%	0	0,0%
H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	0	0,0%	13.204	7,0%	20.129	7,7%	22.957	7,7%	25.903	6,9%
TOTAL PATR. NETO + PASIVO	128.568	100%	187.433	100%	261.356	100%	297.531	100%	372.798	100%

ANEXO 3: Resultados previsionales: escenario pesimista.

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	369.840	454.132	501.399	526.975	553.856
Coste de Ventas	140.484	172.502	190.457	200.172	210.383
Margen Bruto s/Ventas	229.356	281.630	310.942	326.803	343.473
Sueldos y Salarios	187.460	191.209	196.945	202.854	208.939
Cargas Sociales	53.267	54.333	55.963	57.641	59.371
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0	0	0	0
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	6.000	6.120	6.304	6.493	6.687
Servicios de profesionales indep.	1.440	1.469	1.513	1.558	1.605
Material de oficina	1.200	1.224	1.261	1.299	1.337
Publicidad y propaganda	4.000	4.080	4.202	4.328	4.458
Primas de Seguros	2.000	2.040	2.101	2.164	2.229
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	2.400	2.448	2.521	2.597	2.675
Arrendamientos	15.600	15.912	16.389	16.881	17.387
Otros Servicios	0	0	0	0	0
Dotación Amortizaciones	10.751	9.751	9.751	9.752	9.752
Total Gastos de Explotación	284.118	288.585	296.950	305.568	314.442
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAI) o (EBIT)	-54.762	-6.956	13.992	21.236	29.031
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	6.452	6.623	6.782	6.455	6.394
Resultado Financiero	-6.452	-6.623	-6.782	-6.455	-6.394
Resultado Ordi. antes Imp. (BAI) o (EBT)	-61.214	-13.579	7.210	14.780	22.637
+ - Otros Ingresos y Gastos de Actividades Extraordinarias	0	0	0	0	0
Resultado Parcial antes de Impuestos	-61.214	-13.579	7.210	14.780	22.637
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-61.214	-13.579	7.210	14.780	22.637
Impuesto sobre Sociedades	0	0	1.803	3.695	5.659
Resultado después de Impuestos	-61.214	-13.579	5.408	11.085	16.978

ACTIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo o Inmovilizado)	60.154	87,2%	50.404	86,5%	40.653	59,3%	30.902	27,1%	21.151	29,4%
INMOVILIZADO INMATERIAL	1.600	2,3%	1.200	2,1%	800	1,2%	400	0,6%	0	0,0%
Aplicaciones informáticas y Página web	2.000	2,9%	2.000	3,4%	2.000	2,9%	2.000	2,9%	2.000	2,9%
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-400	-0,6%	-800	-1,4%	-1.200	-1,8%	-1.600	-2,3%	-2.000	-2,9%
INMOVILIZADO MATERIAL	55.954	81,1%	46.604	80,0%	37.253	54,3%	27.902	40,7%	18.551	25,8%
Maquinaria	14.000	20,3%	14.000	24,0%	14.000	20,4%	14.000	20,4%	14.000	19,5%
Instalaciones y/o reforma del local	30.000	43,5%	30.000	51,5%	30.000	43,8%	30.000	43,8%	30.000	41,7%
Utillaje y herramientas	8.500	12,3%	8.500	14,6%	8.500	12,4%	8.500	12,4%	8.500	11,8%
Mobiliario y enseres	10.805	15,7%	10.805	18,5%	10.805	15,8%	10.805	15,8%	10.805	15,0%
Equipos informáticos	2.000	2,9%	2.000	3,4%	2.000	2,9%	2.000	2,9%	2.000	2,8%
menos A. Acum. Inmov. Material	-9.351	-13,6%	-18.702	-32,1%	-28.052	-40,9%	-37.403	-54,6%	-46.754	-65,1%
INMOVILIZADO FINANCIERO	2.600	3,8%	2.600	4,5%	2.600	3,8%	2.600	4,5%	2.600	3,6%
Fianzas	2.600	3,8%	2.600	4,5%	2.600	3,8%	2.600	4,5%	2.600	3,6%
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	8.818	12,8%	7.851	13,5%	27.904	40,7%	27.417	47,0%	50.719	70,6%
EXISTENCIAS	6.000	8,7%	6.000	10,3%	6.000	8,8%	6.000	10,3%	6.000	8,3%
Productos, materias primas, embalajes	6.000	8,7%	6.000	10,3%	6.000	8,8%	6.000	10,3%	6.000	8,3%
TESORERIA (DISPONIBLE)	2.818	4,1%	1.851	3,2%	21.904	31,9%	21.417	36,7%	44.719	62,2%
Caja y Bancos	2.818	4,1%	1.851	3,2%	21.904	31,9%	21.417	36,7%	44.719	62,2%
TOTAL ACTIVO	68.973	100%	58.255	100%	68.556	100%	58.319	100%	71.871	100%

PASIVO	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)	-1.214	-1,8%	-14.793	-25,4%	-9.385	-13,7%	1.700	2,9%	18.678	26,0%
Capital Social	60.000	87,0%	60.000	103%	60.000	87,5%	60.000	102,9%	60.000	83,5%
Resultado del ejercicio	61.214	-88,8%	-13.579	-23,3%	5.408	7,9%	11.085	19,0%	16.978	23,6%
Resultados de ejercicios anteriores	0	0,0%	-61.214	-105,1%	-74.793	-109,1%	-69.385	-119,0%	-58.300	-81,1%
PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)	50.268	72,9%	45.026	77,3%	39.515	57,6%	33.723	57,8%	27.634	38,4%
Préstamos bancarios a L/P	50.268	72,9%	45.026	77,3%	39.515	57,6%	33.723	57,8%	27.634	38,4%
PASIVO CORRIENTE (Exigible a Corto Plazo)	19.918	28,9%	28.021	48,1%	38.426	56,1%	22.896	39,3%	25.558	35,6%
Préstamos bancarios a C/P	4.987	7,2%	5.242	9,0%	5.511	8,0%	5.792	9,9%	6.089	8,5%
Seguridad Social acreedora	5.618	8,1%	5.730	9,8%	5.902	8,6%	6.079	10,4%	6.262	8,7%
H. Pública acreedora por ret. IRPF	6.773	9,8%	6.908	11,9%	7.115	10,4%	7.329	12,6%	7.549	10,5%
H. Pública acreedora por IVA	2.541	3,7%	10.141	17,4%	18.096	26,4%	0	0,0%	0	0,0%
H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	1.803	2,6%	3.695	6,3%	5.659	7,9%
TOTAL PATR. NETO + PASIVO	68.973	100%	58.255	100%	68.556	100%	58.319	100%	71.871	100%

