



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA:
**PLAN DE EMPRESA PARA UN
RESTAURANTE EN EL MUNICIPIO DE
ROCAFORT.**

José María Maciá Escriche

Valencia, Noviembre 2014.

Director: José Luis Hervás Oliver





1- INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Resumen.....	7
1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera.....	8
1.3 Asignaturas relacionadas.....	9
1.4 Objetivos.....	11
2- ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1 Justificación.....	14
2.2 Análisis Sector Restauración y Sector Turístico.....	15
2.3 Concepto gastronómico "Gastrobar".....	26
3- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	29
3.1 Análisis macroentorno, PEST.....	30
3.2 Análisis microentorno.....	52
3.3 Análisis del mercado.....	58
3.4 Matriz DAFO/CAME.....	60
4- ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	69
4.1 Localización.....	70
4.2 Distribución en planta.....	71
4.3 Flujo de operaciones.....	75
4.4 Cartera de productos.....	76
5- ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	80
5.1 Misión, Visión y Valores.....	81
5.2 Denominación y CNAE.....	83
5.3 Forma jurídica.....	84
5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	87
5.5 Organigrama.....	90
5.6 Política retributiva.....	92
6- ANÁLISIS DE MARKETING.....	94
6.1 Segmentación y público objetivo.....	95
6.2 Servicio. Mapa de servicio.....	97
6.3 Estrategia de precios.....	103
6.4 Promoción.....	108
6.5 Distribución.....	113
7- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	117
7.1 Plan de Inversión-Financiación.....	118
7.2 Presupuesto de Tesorería.....	120
7.3 Balance Situacional Previsional.....	126
7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.....	130
7.5 Análisis de la rentabilidad.....	132
7.6 Análisis de los ratios.....	135
7.7 Análisis de la Inversión. (VAN y TIR).....	138
8- VALORACIONES Y CONCLUSIONES.....	140



BIBLIOGRAFÍA.....	145
--------------------------	------------

ANEXOS.....	149
--------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 IPC: Índice turismo y sus componentes.....	17
Tabla 3.1 Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial.....	36
Tabla 3.2 Principales agregados macroeconómicos de España.....	38
Tabla 3.3 Población en 2011.....	44
Tabla 3.4 Análisis de la competencia.....	60
Tabla 5.1 Clasificación empresas según forma jurídica.....	84
Tabla 5.2 Clasificación del personal a efectos retributivos.....	92
Tabla 5.3 Política retributiva de “La Tabernita”.....	93
Tabla 6.1 Escandalo ensalada de tomate.....	105
Tabla 6.2 Escandalo montadito presa.....	105
Tabla 6.3 Escandalo croquetas de boletus.....	106
Tabla 6.4 Escandalo huevos rotos con jamón.....	106
Tabla 6.5 Escandalo entrecotte.....	106
Tabla 6.6 Escandalo tarta de queso.....	107
Tabla 6.7 PVP y costes por categorías.....	107
Tabla 6.8 PVP y costes bebidas.....	108
Tabla 6.9 Desglose costes menú diario.....	108
Tabla 7.1 Inversiones necesarias.....	119
Tabla 7.2 Previsión ventas bebidas martes a jueves.....	121
Tabla 7.3 Previsión ventas bebidas fin de semana.....	121
Tabla 7.4 Ingresos y costes anuales bebidas.....	121
Tabla 7.5 Previsión ventas comida martes a jueves.....	122
Tabla 7.6 Previsión ventas comida fin de semana.....	123
Tabla 7.7 Previsión ventas anuales comida.....	124
Tabla 7.8 Previsión tesorería escenario esperado.....	126
Tabla 7.9 Activo previsional escenario esperado.....	127
Tabla 7.10 Pasivo y PN previsional escenario esperado.....	129
Tabla 7.11 Cuenta PyG previsional escenario esperado.....	131
Tabla 7.12 Rentabilidad económica para el escenario esperado.....	132
Tabla 7.13 Rentabilidad financiera para el escenario esperado.....	134
Tabla 7.14 Ratios de liquidez para el escenario esperado.....	136
Tabla 7.15 Ratios endeudamiento para el escenario esperado.....	137
Tabla 7.16 VAN y TIR en el escenario esperado.....	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Necesidades de alimentación.....	49
Figura 3.2 Distribución del gasto total en alimentación.....	50
Figura 3.3 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	53
Figura 4.1 Mapa situación del restaurante.....	71
Figura 5.1 Organigrama.....	90
Figura 8.1 Canal de distribución.....	114
Figura 8.2 Servicio ampliado. Flor de Lovelock.....	115



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1 Ocupados en el sector turístico por ramas.....	15
Gráfico 2.2 Ocupados en turismo según CCAA.....	17
Gráfico 2.3 IPC de turismo y hostelería por CCAA.....	18
Gráfico 2.4 Cifra de negocios hostelería.....	19
Gráfico 2.5 Comparación del impacto de la crisis sobre el PIB turístico y el PIB del conjunto de la economía española. Base 2007=100.....	20
Gráfico 2.6 Diferencia de afiliados a la SS en volumen 2011-2013.....	21
Gráfico 2.7 Pernoctaciones del total de viajeros en establecimientos de alojamiento reglado en España.....	21
Gráfico 2.8 Variación % del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros por mercados. Enero-Noviembre 2013/2012.....	23
Gráfico 2.9 Indicadores de volumen de demanda española. (Tasa de variación interanual trimestral).....	24
Gráfico 2.10 REVPAR por CCAA. % variación acumulada Enero-Noviembre 2013/2012.....	25
Gráfico 2.11 Ciudades donde desciende/crece el REVPAR en 2013.....	26
Gráfico 3.1 Principales agregados de la demanda. Aportaciones al crecimiento del PIB.....	39
Gráfico 3.2 Comercio exterior. Tasas de variación interanual.....	40
Gráfico 3.3 VAB y empleo por ramas de actividad.....	41
Gráfico 3.4 Indicadores de precios. Diferenciales con la VEM.....	43
Gráfico 3.5 Evolución y estructura de la población española.....	45
Gráfico 3.6 Evolución y estructura de los flujos migratorios exteriores.....	46
Gráfico 3.7 La inmigración y el mercado laboral.....	47



CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN.



1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Resumen.

En este trabajo se realiza un plan de empresa para la implantación de un restaurante en la Avenida Cortes Valencianas nº 17 de Rocafort, un municipio situado en la provincia de Valencia, en concreto en la comarca de la Huerta Norte.

El nombre del establecimiento será “La Tabernita”, y sobre el concepto de gastrobar ofreceremos tapas de calidad y de vanguardia, renovando los platos típicos de la gastronomía española y mediterránea. También se incluye la posibilidad de comer de menú.

A pesar de que la idea no es nueva, ya que hay muchos restaurantes que ofrecen productos similares, en la zona en la que nos ubicaremos no existen restaurantes de estas características, de modo que introduciremos un concepto exclusivo, cocina innovadora y de calidad en formato de tapa con precios aptos para todos los públicos.

Ante el panorama económico actual, lo que verdaderamente me ha empujado a llevar a cabo este ilusionante proyecto es el hecho de que no podemos esperar a que las cosas ocurran por sí solas, si no que debemos lanzarnos y arriesgarnos por aquello en lo que realmente creemos y aunque la competencia es elevada y el sector se ha visto gravemente perjudicado, tenemos todas nuestras esperanzas depositadas en el mismo.

Por tanto, el objetivo principal de nuestro trabajo será evaluar si es o no viable la creación de un negocio de estas características.

Para ello se van a llevar a cabo una serie de estudios y se establecerán estrategias y planes de acción para conseguir que el plan se convierta en algo tangible y real.

Como punto de partida y a grandes trazos, analizaremos el sector en el que se encuentra nuestro negocio, teniendo siempre en consideración la situación económica que nos envuelve tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Uno de los aspectos clave del presente plan será la determinación de nuestro público objetivo para maximizar el impacto de nuestras estrategias.

También estudiaremos minuciosamente la competencia que actualmente existe en el mercado destacando sus puntos fuertes y débiles. Se trata en definitiva, de

dar con la forma adecuada de competir en el segmento en el que nos encontramos.

Una vez vistos los aspectos externos, procederemos al análisis interno, es decir, se determinará la forma jurídica que más convenga, así como el número óptimo de empleados para poder desarrollar un servicio de calidad y las funciones que estos deberán llevar a cabo. En cuanto a la política retributiva, seguiremos las directrices que marca el Convenio Colectivo 2008-2011 de la Hostelería.

Posteriormente se desarrollará el plan de marketing, siempre en función de los objetivos establecidos. Se explicara la estrategia de marketing mix que pensamos implantar, se describirá el servicio con detalle y cuáles serán los productos que conformarán nuestra carta. Los precios se fijarán teniendo en cuenta aspectos como los márgenes del sector, los costes unitarios de los productos que utilicemos y los precios de nuestros competidores para no quedarnos fuera del mercado. Será necesario fijar las estrategias de promoción para darnos a conocer y transmitir el mensaje y la imagen que desde “La Tabernita” se quiere ofrecer al público.

Finalmente confeccionaremos el análisis económico-financiero desde la perspectiva de tres escenarios planteados: realista, pesimista y optimista. Se persigue poner en situación las diferentes alternativas para minimizar el riesgo y estar preparados para los inconvenientes que puedan surgir y al mismo tiempo poder explotar eficazmente las posibilidades que ofrece nuestro negocio. Cabe mencionar que a lo largo de este punto nos centraremos únicamente en el escenario realista o esperado, repasando las cuentas de resultados y de pérdidas y ganancias sin olvidarnos de los diferentes ratios. También haremos especial hincapié en las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio y la financiación de las mismas.

En conclusión, todo esto nos permitirá tener una idea clara acerca de la viabilidad del proyecto para poder asegurar si es aconsejable abordar la inversión.

1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera.

El propósito del presente proyecto es la realización de un plan de negocio para evaluar la implantación de un restaurante en un municipio colindante a Valencia. Concretamente, la idea es seguir la línea que tan de moda está en la última década como es la de los gastrobares, concepto que se explicará mas adelante.



Partiendo de la base de que actualmente atravesamos una de las peores crisis económicas que ha vivido nuestro país, creemos que puede ser un momento propicio por otros motivos, de ahí que se pretenda evaluar si pudiera ser rentable o no la apertura de un local de estas características.

Debido a la fuerte competencia que existe en el sector, otro de los objetivos que persigue nuestro plan es la realización de un estudio del entorno de la empresa, así como el establecimiento y puesta en marcha de las diversas estrategias y planes de acción que nos ayuden a posicionarnos, y en mayor medida, a diferenciarnos del resto de competidores.

Concluiremos al término de un exhaustivo análisis económico-financiero que nos dirá con mayor precisión la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

1.3 Asignaturas relacionadas.

En el siguiente apartado describiremos las diferentes asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera que nos han podido ayudar en la realización de nuestro plan.

Por seguir un orden claro, clasificaremos dichas asignaturas por capítulos del Trabajo Final de Carrera con el que están relacionadas.

- Capítulo 2. Antecedentes. Situación actual.

En este capítulo presentaremos brevemente el sector del turismo para poder conocer su situación actual y detectar posibles oportunidades si las hubiera. A continuación seguiremos con el sector de la restauración para analizar con más detalle aspectos como empleo, precios o cifra de negocio, obteniendo así una amplia visión del mismo.

Asignaturas relacionadas:

- Introducción a los sectores empresariales.
 - Tecnología de servicios turísticos.
 - Economía española y mundial.
 - Economía española y regional.
- Capítulo 3. Análisis estratégico.

Este apartado consiste en el establecimiento de unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de nuestro negocio. Nos centraremos en el entorno en el que se encuentra nuestra empresa y en los diversos factores

que inciden sobre ella para poder posicionarla en el mercado, todo ello mediante el establecimiento y puesta en marcha de estrategias y planes de acción.

Asignaturas relacionadas:

- Economía española y mundial.
 - Economía española y regional.
 - Dirección estratégica y política de empresa.
- Capítulo 4. Análisis de operaciones.

Aquí analizaremos minuciosamente la ubicación de nuestro negocio, puesto que tendrá una relación directa en las ventas. También nos ocuparemos de su distribución en planta y del flujo de operaciones que se llevarán a cabo.

Asignaturas relacionadas:

- Dirección de proyectos empresariales.
- Capítulo 5. Análisis organizativo y de Recursos Humanos.

Trataremos de establecer las diferentes categorías profesionales, el número óptimo de trabajadores y la descripción de sus tareas, el organigrama de la empresa y por encima de todo, deberemos determinar la forma jurídica más conveniente.

Asignaturas relacionadas:

- Derecho de la empresa.
 - Legislación laboral y de la empresa.
 - Dirección de recursos humanos.
 - Economía de la información.
- Capítulo 6. Plan de Marketing.

Nos centraremos en la combinación de actividades dirigidas a satisfacer, con beneficio, las necesidades de nuestros clientes. En definitiva, por un lado, una declaración de a qué clientes potenciales va dirigido nuestro servicio y, por otro, la estrategia para darlo a conocer y despertar el interés entre el público. Consiste en el estudio de las variables comerciales del proyecto: producto, precio, distribución y promoción.

Asignaturas relacionadas:

- Dirección comercial.
- Marketing en empresas de servicios.
- Capítulo 7. Análisis económico-financiero.

Una vez definidos los objetivos y las directrices de la empresa, en este capítulo realizaremos una fusión de la información obtenida: el coste de las materias primas del plan de compras, sueldos y salarios del apartado de organización y RRHH, es decir, una síntesis de los mismos que plasmaremos de forma cuantitativa en lo que se denomina presupuestos generales de la empresa (producción, inversión, financiación, tesorería, etc.). Los presupuestos tienen por objeto expresar en términos económicos el contenido del plan de negocios y sus implicaciones, o lo que es lo mismo, todos los aspectos económicos y financieros del proyecto.

Asignaturas relacionadas:

- Contabilidad financiera.
- Contabilidad general y analítica.
- Dirección financiera.

1.4 Objetivos.

Los objetivos que se pretenden alcanzar al término de nuestro Trabajo Final de Carrera son:

- Estudiar el entorno que rodea a la empresa mediante el análisis de una serie de variables macroeconómicas.
- Identificar de entre la población el público objetivo al cual ofreceremos nuestros servicios.
- Conocer en qué situación se encuentra el mercado de la hostelería y restauración.
- Observar la evolución en los hábitos y costumbres de los consumidores en el contexto económico actual.
- Encontrar y analizar a nuestros competidores persiguiendo la diferenciación como principal ventaja competitiva.



- En el seno de la organización:
 - Detectar nuestros puntos fuertes, así como nuestras debilidades para obtener la máxima eficiencia en la utilización de nuestras capacidades.
 - Diseño y puesta en marcha de las diferentes estrategias llevadas a cabo por la empresa.
 - Establecer la misión, visión y los valores que definirán nuestro negocio.
 - Definir adecuadamente los diferentes puestos de trabajo.
 - Justificar la elección del emplazamiento del restaurante.
- Redactar un preciso Plan de Marketing donde se establezcan de forma detallada las cuatro variables mix.
- Desarrollar un plan económico-financiero que obtenga respuesta a:
 - Las necesidades de inversión y financiación.
 - La viabilidad y rentabilidad del negocio.



CAPÍTULO 2- ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.

2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.

2.1 Justificación.

Tras muchos años trabajando de camarero a tiempo parcial, con el objetivo de costear mis gastos personales mientras estudiaba la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, nunca hubiera imaginado que acabaría dirigiendo mi propio establecimiento.

Fueron varias razones las que condujeron por este camino la idea inicial de dirigir mis pasos hacia el mundo de la consultoría de empresas, aunque todas ellas aparecieron de forma repentina, de la noche a la mañana.

En primer lugar debido a la magnífica oportunidad que ofrecía el establecimiento en cuestión al quedar libre, pues el local llevaba más de veinte años funcionando hasta que el propietario decidió traspasar el negocio por causas ajenas al buen funcionamiento del mismo. Dicho establecimiento se encuentra en una zona residencial de máxima exclusividad situada a las afueras de Valencia, pero tan bien comunicada que solo las separa 10 minutos en coche.

A pesar de esto, el principal motivo de embarcarme en esta aventura empresarial fue el hecho de hacerlo junto a dos amigos de la infancia a los que considero como hermanos, que ya dirigen otros dos restaurantes con satisfactorios resultados desde hace cuatro y dos años respectivamente. De este modo, su experiencia en el sector junto a mis recientemente adquiridos conocimientos en gestión, conformarían un valor añadido a tener muy en cuenta.

Teniendo presente que actualmente existen infinidad de restaurantes, creemos ciegamente en la prosperidad de nuestro negocio debido a la combinación de un lugar privilegiado con un concepto gastronómico realmente interesante y novedoso hasta la fecha en la zona donde se ubicará.

Estudios recientes demuestran que a pesar de la crisis en la que nos vemos inmersos, España es uno de los países europeos donde es más común comer fuera de casa, únicamente superado por Grecia y Portugal. Dicho estudio también arroja un dato de gran relevancia, pues afirma que el 57% de los españoles va a restaurantes como mínimo dos o tres veces al mes.

Con todo esto, mediante el presente plan de empresa se pretende analizar tanto la viabilidad técnica como económica, para poder tener la certeza de lanzarnos a la consecución de nuestro proyecto persiguiendo la obtención de un beneficio económico que cumpla nuestras expectativas.

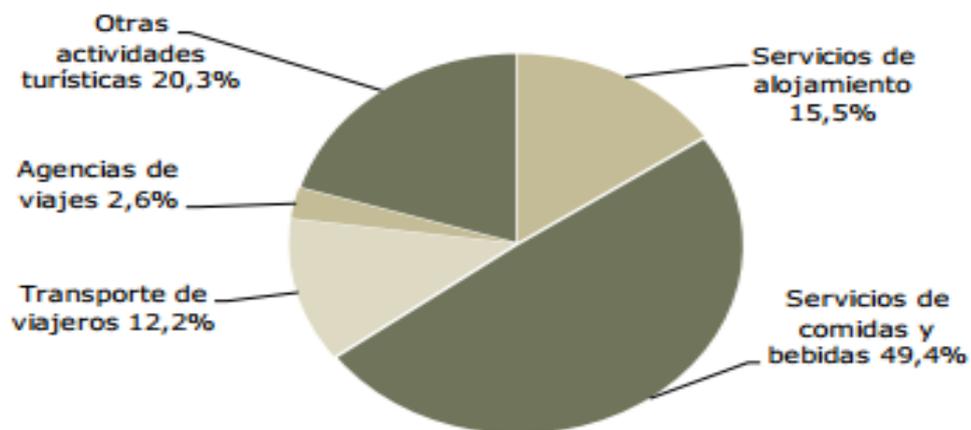
2.2 Análisis Sector Restauración y Sector Turístico.

Análisis Sector Restauración.

A nivel nacional, el sector de la restauración se engloba dentro de la gran industria que conforma la hostelería y el turismo, por lo que en muchas ocasiones, al analizar dicho sector, resulta complicado separarlo de la hostelería y el turismo.

Análisis del empleo.

Gráfico 2.1 Ocupados en el sector turístico por ramas.



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de datos de la EPA (2013).

En el año 2013 los ocupados en turismo por ramas de actividad fueron: los servicios de comidas y bebidas (49,4%), le sigue el conjunto de otras actividades turísticas (alquiler de vehículos, actividades recreativas, artísticas, espectáculos, culturales y actividades deportivas) con el 20,3%, los servicios de alojamiento (15,5%), el transporte de viajeros con el 12,2% y finalmente la rama de agencias

de viajes con el 2,6%. En términos de evolución de ocupados por ramas, las agencias de viajes fue la única rama de actividad con crecimiento interanual, en total 1.544 ocupados más, un 3% superior al año anterior. Todas las demás ramas reflejaron en media anual reducciones en el número de ocupados, los servicios de alojamiento en total 44.074 personas menos (-12,3%), servicios de comidas y bebidas 25.731 ocupados menos (-2,5%), transporte de viajeros 19.703 efectivos menos (-7,3%), y otras actividades turísticas 4.818 personas menos (-1,6%).

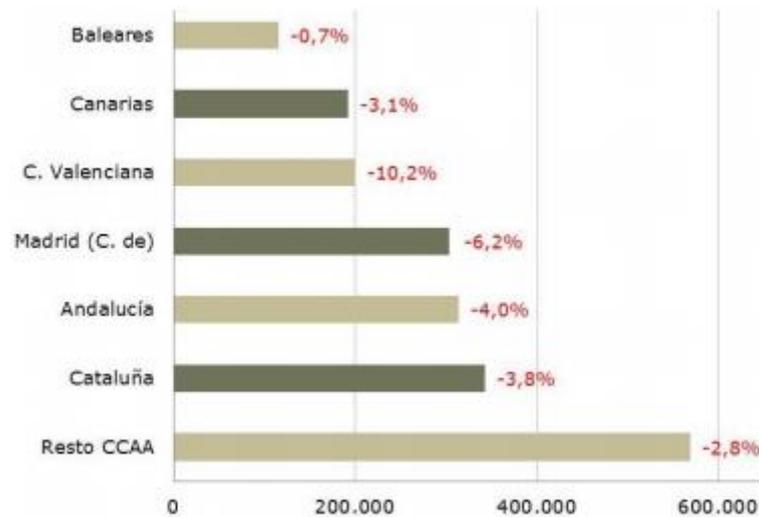
En el año 2013 los asalariados en turismo fueron 1.600.138, con un descenso interanual del -5,2%, siendo el 78,5% del total de ocupados en las actividades turísticas. Respecto a su evolución por ramas, destaca el crecimiento interanual de las agencias de viajes (+2,2%) y la fuerte caída del -12,9% de los asalariados en la rama de servicios de alojamiento, en el resto de ramas turísticas los asalariados descendieron. En el conjunto de actividades turísticas la tasa de asalarización (asalariados/ocupados) fue del 78,5%; la de la economía española en general fue del 82,4%. El empleo asalariado prima en todas las ramas turísticas, destacando en los servicios de alojamiento (93,4%), mientras que en los servicios de comidas y bebidas el porcentaje es más bajo (71,7%), lo que no debería sorprender debido al elevado número de bares que responden al patrón de empresa unipersonal regentada por el propietario en régimen de autónomo a efectos laborales.

Un rasgo característico en el sector turístico es el predominio de la jornada laboral a tiempo completo (74,2% del total). En términos de evolución, se mantiene la tendencia de los dos años anteriores, aumentan los asalariados a tiempo parcial (+1,5%) y se reducen los asalariados a jornada completa (-7,3%). El empleo autónomo ascendió a 437.978 ocupados en turismo disminuyendo un -1,4% respecto al 2011; por ramas fue destacable el incremento de otras actividades turísticas (+13,8%).

En el año 2013 el 72,1% de los ocupados en turismo se concentraban en seis comunidades autónomas: Cataluña (con el 16,8%), Andalucía (15,4%), la Comunidad de Madrid (14,9%), la Comunidad Valenciana (9,8%), Canarias (9,5%), y Baleares (5,7%). Respecto a la evolución interanual es destacable que todas las CCAA reflejan descensos. Es notable la caída de los ocupados en turismo en la Comunidad Valenciana (-10,2%), le siguen con variaciones interanuales negativas, aunque menores la Comunidad de Madrid (-6,2%),

Andalucía (-4,0%), Cataluña (-3,8%), Canarias (-3,1%), y Baleares (-0,7%). Añadir que en los archipiélagos, el empleo turístico siguió siendo clave en sus economías: en Canarias el 25,7% de los ocupados trabajaba en turismo y en Baleares el 25 %, siendo la media nacional del 11,8%.

Gráfico 2.2 Ocupados en turismo según CCAA.



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (2013).

Análisis de los precios.

Tabla 2.1 IPC: índice turismo y sus componentes.

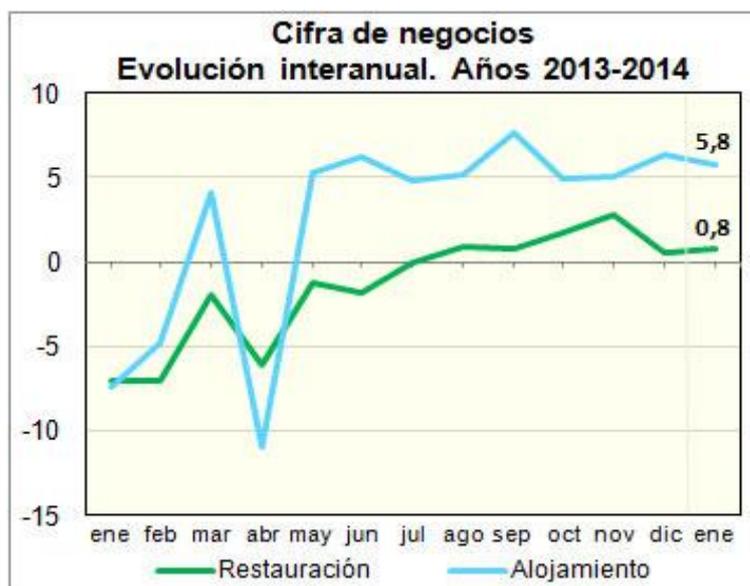
	TURISMO	Hoteles y otros	Restaurantes, bares y cafés	Viaje Organizado
2012				
Enero	1,7	-0,7	1,1	8,1
Febrero	1,6	0,2	1,0	6,8
Marzo	1,6	-1,0	1,0	7,5
Abril	1,6	1,2	1,0	6,7
Mayo	1,5	0,6	0,9	6,4
Junio	1,5	0,8	0,9	6,7
Julio	1,3	0,9	0,7	6,0
Agosto	1,2	-0,9	0,8	5,5
Septiembre	1,4	0,9	0,8	5,6
Octubre	1,5	1,4	1,0	5,4
Noviembre	1,2	0,0	1,0	3,1
Diciembre	0,9	-1,7	0,9	1,8

Fuente: INE. Variación interanual (Base2006). Año 2013.

Análisis facturación.

La cifra de negocios de la hostelería se incrementó en el primer mes del año un 2% con relación a enero de 2013, según los datos de los Indicadores del Sector Servicios del Instituto Nacional de Estadística (INE). Este incremento medio se debe a la evolución positiva de los dos subsectores que la componen. La rama de restauración aumentó su tasa interanual tres décimas, situándose en un 0,8%, encadenando así seis meses consecutivos de subidas. El alojamiento, por su parte, avanzó de forma más positiva, en línea con los meses anteriores, con un incremento en la facturación de un 5,8% respecto a enero del año anterior. No obstante, hay que tener en cuenta que esta evolución positiva se produce respecto al mes de enero anterior en que se producían fuertes caídas tanto en restauración (-7%), como en alojamiento (-7,4%). Nueve comunidades avanzaron de forma positiva en el conjunto de la hostelería, destacando el incremento de Canarias (10,7%). En el lado contrario, el mayor descenso correspondió a La Rioja (-8,2%). Comparando con el mes de diciembre se produce un descenso en el conjunto de la hostelería de un 12,7%. La caída fue más acusada en el caso de los restaurantes y bares donde la cifra de negocios se redujo un 14,3%, mientras que en alojamiento el descenso fue de un 7,2%. Todas las comunidades experimentaron descensos respecto al mes anterior, con caídas de dos dígitos excepto en Baleares (-4,7%) y Canarias (-3,3).

Gráfico 2.4 Cifra de negocios hostelería.



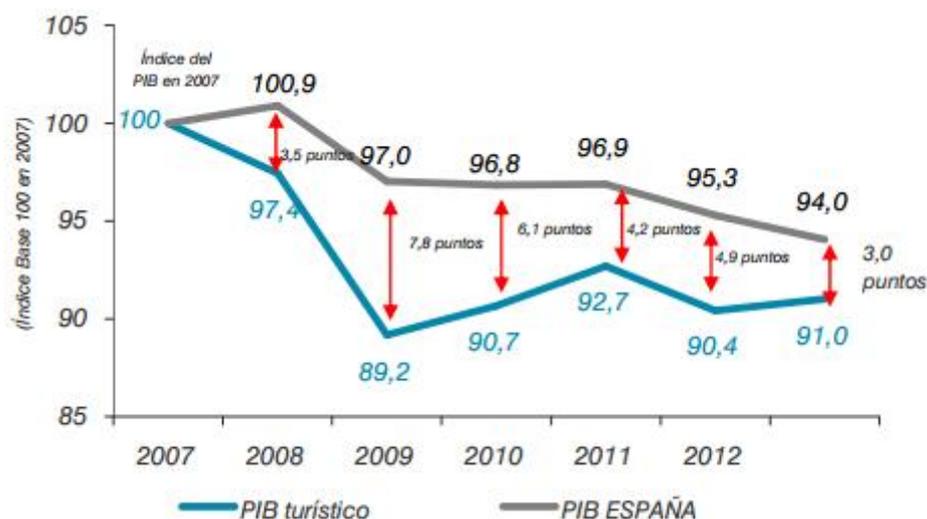
Fuente: INE. Evolución interanual. Años 2013-2014.

Análisis Sector Turístico.

El sector turístico cierra el año 2013 con un crecimiento de su PIB del +0'6%, consolidándose como el principal motor de recuperación de la economía española. El mantenimiento del notable crecimiento de los ingresos turísticos extranjeros y el repunte de la demanda interna a finales del año elevaron el crecimiento del PIB turístico durante el cuarto trimestre hasta el +3'4% respecto al cuarto trimestre de 2012, muy afectado por la subida del IVA.

A pesar del positivo comportamiento del PIB turístico durante 2013, los niveles de actividad en términos reales con los que se cierra este año el sector, se encuentran 9 puntos por debajo de los del inicio de la crisis (2007) lo que supone 3 puntos más de lo perdido por el conjunto de la economía española, reflejando la dimensión del ajuste sufrido en el sector y los retos pendientes para recuperar la actividad económica perdida.

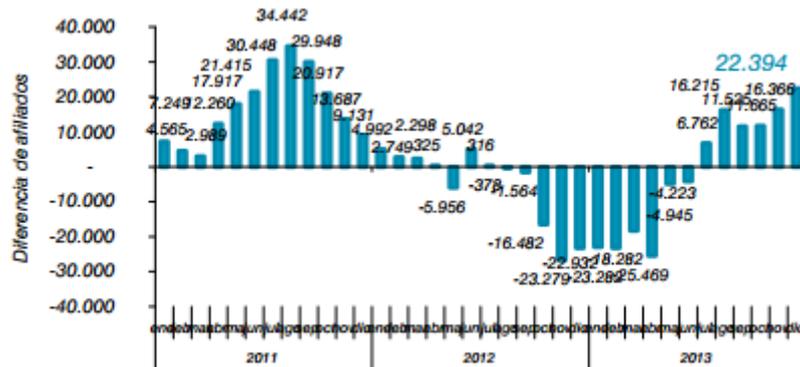
Gráfico 2.5 Comparación del impacto de la crisis sobre el PIB turístico y el PIB del conjunto de la economía española. Base 2007=100.



Fuente: Exceltur. Año 2014.

El sector turístico genera 22.394 empleados al cierre de 2013, lo que supone un volumen de afiliados un +1'8% superior al nivel medio con el que se cerró diciembre de 2012. Con ello el turismo se sitúa como el único de los grandes sectores de la economía española que ha generado empleo neto en 2013, y de forma continua desde el mes de julio.

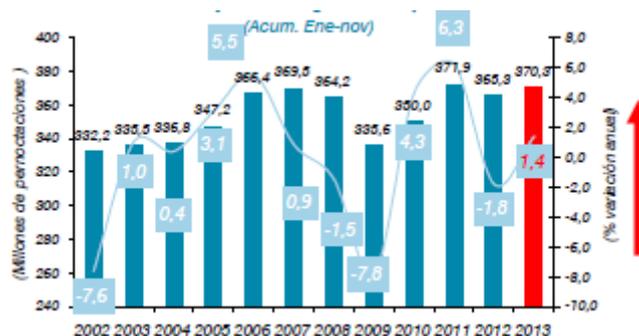
Gráfico 2.6 Diferencia de afiliados a la SS en volumen 2011-2013.



Fuente: Exceltur a partir de Seguridad Social.

El crecimiento de la actividad turística en España durante 2013 se debe en su totalidad al aumento de la demanda extranjera, que alcanza sus máximos históricos, mientras la demanda nacional desciende por debajo de los niveles de 2004. España acabará el año 2013 con un récord en términos de demanda turística, con un volumen de 370'3 millones de pernoctaciones en establecimientos reglados, superando los registros de antes de la crisis.

Gráfico 2.7 Pernoctaciones del total de viajeros en establecimientos de alojamiento reglado en España.



Fuente: Exceltur. Año 2014.

El total de pernoctaciones en establecimientos reglados, principal indicador de volumen de demanda turística, alcanza los 370'3 millones gracias a un incremento del +1'4% hasta noviembre, derivado de un incremento de +3'6% de

la demanda extranjera, que supera y compensa el descenso del -2'6% de esa demanda alojativa por los españoles.

Demanda extranjera.

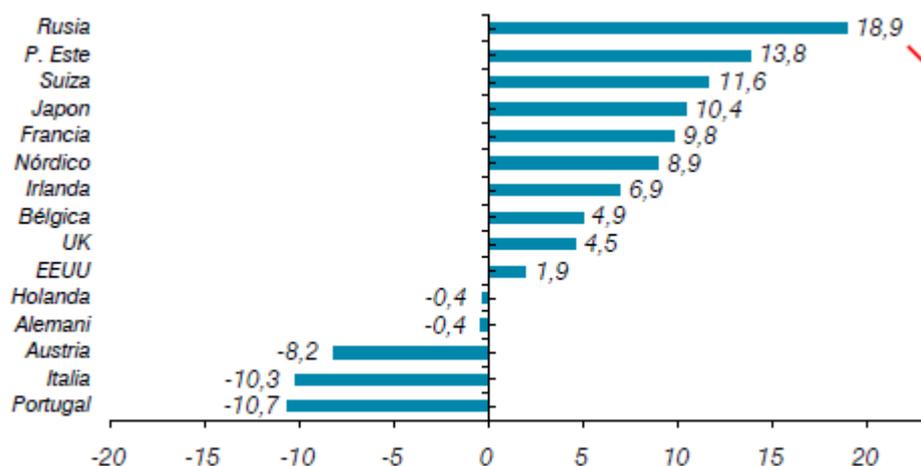
Se estima que 2013 registrará máximos en los principales indicadores de volumen de demanda extranjera; las pernoctaciones en establecimientos reglados superarán las 250 millones, las llegadas de turistas los 60'3 millones y los ingresos que revierten a España los 45 mil millones de euros. Esto se debe a tres factores principales:

1. La inestabilidad de los Países Árabes.
2. El tirón de los mercados ruso y nórdico.
3. La recuperación del consumo en Reino Unido y Francia.

Los ingresos por turismo extranjero que reflejará la Balanza de Pagos, cerraran el año con un crecimiento en 2013 del +3'6%, lo que permitirá una generación de ingresos por divisas de 45.076 millones de euros. A pesar del buen dato macroeconómico es preciso resaltar:

- Los ingresos reales previstos que recogerá la Balanza de Pagos (descontada la inflación) habrían crecido en 2013 un +2'7%, recuperando sólo una parte de la caída acumulada en los últimos años, aunque aún muy lejos de los valores de 2001.
- El ingreso promedio por turista extranjero habría descendido un -1'5%, lo que supone que 2013 habría sido un año donde la mayor facturación en divisas no lo ha sido a costa de mejorar el perfil de gasto en destino del turista extranjero, sino por la mayor afluencia de llegadas.

Gráfico 2.8 Variación % del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros por mercados. Enero-Noviembre 2013/2012.



Fuente: Exceltur a partir de la EOH, INE.

Un nuevo crecimiento del turismo ruso del +18'9% en sus pernoctaciones hoteleras en España, el empuje de Francia (+9'8%), el dinamismo de los mercados nórdicos (+8'9%) y la recuperación del turismo procedente de Reino Unido (+4'5%) explican la práctica totalidad del aumento de la demanda turística en España durante 2013, compensando las nuevas caídas de los mercados italiano (-10'3%) y portugués (-10'7%) y el estancamiento del alemán (-0'4%), salvo en Baleares, además del contraído mercado interno.

Demanda nacional.

La demanda española vuelve a caer en 2013, situándose en niveles inferiores a los del año 2004, condicionando los resultados de un buen número de destinos y empresas turísticas españolas.

Gráfico 2.9 Indicadores de volumen de demanda española.**(Tasa de variación interanual trimestral)****Fuente: Exceltur. Año 2014.**

A pesar del comportamiento agregado, a medida que ha avanzado el año se ha observado una ligera recuperación del consumo turístico interno, que se ha manifestado con especial intensidad en los últimos meses del 2013, incorporando un elemento esperanzador de cara a 2014. Todos los indicadores turísticos disponibles de la demanda española (salvo la demanda de turismo rural y los viajes en avión) se sitúan en crecimientos positivos en octubre y noviembre, apuntando a unas mejores perspectivas para el año 2014.

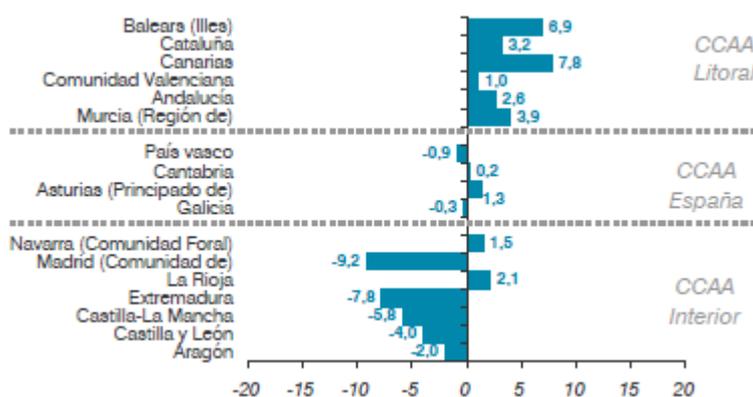
Balance empresarial.

El crecimiento y desempeño de la actividad turística es muy desigual entre las distintas empresas turísticas españolas en 2013, en función de su localización y posicionamiento de demanda. A pesar del aumento agregado de la actividad turística, un 54'1% de las empresas turísticas españolas sufrieron un nuevo descenso en sus ventas y un 54'8% en sus resultados en 2013 frente a los registros alcanzados en 2012, según la Encuesta de Confianza Empresarial de EXCELTUR.

Los hoteles de la costa, las empresas de alquiler de coches y algunas empresas de transporte especializadas en el tráfico vacacional y de punto a punto registran el mejor balance turístico en 2013. Los hoteles urbanos, las agencias de viajes y las actividades de ocio, en este caso muy afectadas por la subida del IVA, cierran el año con nuevas caídas en ventas y resultados, lastrados por la caída de la demanda interna.

Baleares y Canarias cierran el año 2013 como los destinos españoles con el mejor balance turístico. Las ventas subieron en el 86'9% de las empresas turísticas de Baleares, gracias a un incremento del REVPAR del +6'9%, mientras en Canarias la mejora en las ventas alcanzó al 75'9% de las empresas con un aumento del REVPAR medio del +7'8% en los hoteles de las islas, lo que permitió en ambos archipiélagos una mejora generalizada de los beneficios. La comunidad Valenciana, Andalucía, Cataluña, con Barcelona a la cabeza y Murcia también cierran un año en positivo. Las comunidades autónomas del interior y del norte de España sufren por la atonía de la demanda interna y, salvo La Rioja, cierran 2013 con descensos en sus ventas y sus resultados. Entre ellas, Madrid sigue experimentando un descenso en todos sus indicadores turísticos en 2013 (caen las ventas en el 84'4% de las empresas turísticas, el REVPAR baja el -9'2% y el aeropuerto de Barajas pierde 5'4 millones de pasajeros en el mismo año), lo que demanda un ambicioso replanteamiento de la gestión integral del turismo en esa ciudad, bajo una nueva gobernanza público-privada.

Gráfico 2.10 REVPAR por CCAA. % Var acumulada Ene-Nov 2013/2012.



Fuente: Exceltur. Año 2014.

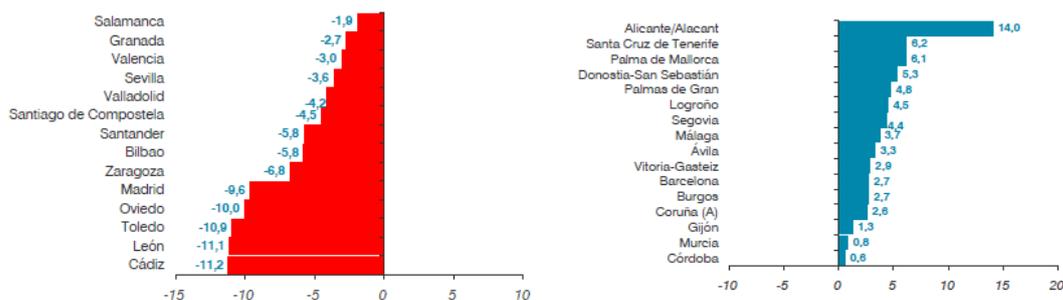
En definitiva, sólo en las CCAA de sol y playa (Canarias, Baleares, Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Murcia), además de La Rioja, se identifica un incremento de los resultados empresariales en 2013 respecto a los niveles de

2012. En la mayor parte de ellas la mejora se sitúa por debajo del 5%, salvo en Baleares y Canarias, donde se acerca a los dos dígitos, con mejoras en los precios.

En cuanto a los destinos vacacionales de la costa, Menorca, Lanzarote, la Costa del Sol, y los hoteles de mayor categoría de Gran Canaria, Tenerife, Ibiza y Mallorca, son los destinos que más se benefician del aumento de la demanda extranjera en 2013, con crecimientos en los ingresos por habitación disponible por encima del 5%.

Dentro de los destinos urbanos, las ciudades de costa próximas a grandes zonas vacacionales de sol y playa, son las que registran un mejor balance turístico en 2013. Es el caso de Alicante (el REVPAR aumentó un 14'9%), Santa Cruz de Tenerife (+6'2%), Palma de Mallorca (+6'1%), Las Palmas de Gran Canaria (+4'8%), Málaga (+3'7%) y Barcelona (+2'7%). Las ciudades de interior y del norte de España presentan un balance negativo con caídas generalizadas en los ingresos, salvo San Sebastián (+5'3%), Logroño (+4'5%), Segovia (+4'4%) y Ávila (+3'3%). Finalmente, Madrid cierra el peor balance de las grandes ciudades españolas con un descenso del REVPAR del -9'6% hasta un nivel de ingresos de 48'64 euros por habitación hotelera.

Gráfico 2.11 Ciudades donde desciende/crece el REVPAR en 2013. % Var acumulada Ene-Nov 2013/2012.



Fuente: Exceltur. Año 2014.

2.3 Concepto gastronómico "Gastrobar".

El presente plan de negocio tiene el objetivo de analizar la puesta en marcha de un restaurante, concretamente de una taberna, neotaberna, bistró, gastrobar o simplemente bar de tapas que es como nosotros preferimos llamarlo y que ahora están en pleno auge.

La génesis de este tipo de establecimientos se encuentra en la crisis económica que empujó a muchos chefs de renombre a buscar nuevas estrategias de negocio: locales con precios más bajos para hacer cocina de autor al alcance de todos los públicos. Se inspiraron en los gastropubs británicos, especializados en la comercialización de comida de calidad y caracterizados por una atmósfera relajada, aportando un valor añadido a la típica comida de pub a través de platos sofisticados acompañados con vino o cerveza. Esta fusión entre pub y gastronomía empezó en el denominado pub The Eagle, situado en Londres. En España, el plato estrella escogido por los gastrobares fue la tapa, y el formato, el bar con una barra de toda la vida.

Como hemos comentado, las tapas son la esencia de los gastrobares, es decir, cocina de calidad y de autor reducida a un plato degustación. Los nuevos establecimientos han actualizado el concepto más clásico de la tapa española pero no pretenden reinventarlo. En nuestra opinión, la tapa ya está inventada desde hace mucho tiempo y aunque es cierto que este tipo de establecimientos la están rejuveneciendo no podemos olvidar que es una forma de comer que otros crearon años atrás y que los gastrobares tan solo han captado para llevarla a la época que hoy se vive en la cocina. Nuestra idea es cuidar la tapa e intentar hacerla lo mejor posible con el mejor producto y una presentación novedosa. Además de actualizarla, se persigue internacionalizar el concepto de tapa española, dejando de lado su aspecto popular y clásico y potenciando su versión más moderna. En definitiva, se trata de tapas elaboradas con los ingredientes y productos de siempre pero cocinados por chefs altamente cualificados y con las técnicas más pioneras de la cocina de autor, utilizándolas siempre al servicio del gusto y del sabor, puesto que la cocina es precisamente eso, gusto y sabor por encima de todas las cosas.

Dejando de lado el contenido de los platos, los gastrobares, como nuevas fórmulas de cocina de autor, cuidan con esmero el diseño de los platos. Por nuestra parte estamos convencidos que a la hora de disfrutar de una comida todo es importante: el entorno, el servicio, la cocina y por supuesto, la presentación de los platos. Esperamos que a nuestros clientes les sorprendan nuestras vajillas, es una forma de añadir valor. Lo primero es el gusto, el sabor de las cosas, esto es esencial, pero una vez conseguido, pensamos en que sea bonito y atractivo a la vista.



La barra de bar de toda la vida cobra de nuevo un protagonismo especial en nuestro establecimiento. Es un elemento muy importante en un bar de tapas y por eso la hemos convertido en punto neurálgico del mismo. Además, en el caso de nuestro local ubicado en una de las zonas residenciales más exclusivas de Valencia, también dispone de una amplia sala con una decoración sofisticada y contemporánea que tiene una capacidad para noventa comensales distribuidos en espaciosas mesas, un salón privado y por encima de todo, una privilegiada terraza por su emplazamiento.

El formato de los nuevos gastrobares da mucho juego y permite una gran libertad a la clientela: se puede comer de pie o sentado, tomar una tapa rápida con una cerveza o hacer una comida completa con copa y puro. Esta combinación entre bar y restaurante permite que el servicio sea más rápido, dinámico e informal. Nuestra idea representa "la comida de la libertad", donde el cliente puede hacer lo que quiera y le apetezca en todo momento, desde tomarse una tapa y una caña a hacer una comida completa. Esta licencia en las comidas lleva a que los horarios de apertura y cierre sean muy flexibles y cubran todas las franjas horarias. Los gastrobares responden a la tendencia de comer en cualquier momento.

Dada la libertad horaria y la variedad que ofrece la comida degustación de estos establecimientos, el espectro de clientes esperado es muy variado, nos referimos a un público objetivo con una franja de edad muy amplia y procedente de prácticamente todos los estratos sociales, en definitiva es un concepto en el cual cabe todo el mundo.

Se trata de una tendencia que está en plena expansión, sobre todo en ciudades como Madrid y Barcelona aunque en los últimos años se ha esparcido por toda la geografía española, especialmente en grandes centros urbanos.



CAPÍTULO 3- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3.1 Análisis macroentorno, PEST.

El análisis PEST es una herramienta de análisis del entorno de gran utilidad, que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra nuestro negocio, y en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. Pest es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Análisis de los factores Político-Legales.

Haremos referencia a las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento de nuestro negocio.

La normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) suele ser de carácter autonómico, aunque en su defecto, regirá la de carácter estatal.

Normativa Estatal.

La normativa a la que está sujeta la actividad de la restauración a nivel estatal es la Orden de 17 de Marzo de 1965 (BOE de 29 de Marzo de 1965), por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo. La normativa contiene:

- Definición de restaurante y exclusiones.
- Regula las competencias (hoy por hoy sustituidas por las disposiciones sobre competencias orgánicas de las CCAA).
- Ordena la autorización de los establecimientos.
- Establece régimen de precios, publicidad de platos y facturación, sobre lo que sí se han dictado disposiciones autonómicas que vienen a sustituir en sus respectivos territorios la presente ordenación en cuanto a esa materia.
- Regula las categorías y sus requisitos.

- Ordena la confección de cartas y menús. Esta parte de la normativa ha sido modificada por la Orden de 29 de Julio de 1978 (BOE de 19 de Julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.

Normativa Autonómica.

Decreto 7/2009 , de 9 de Enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.

Entre los objetivos de la administración turística valenciana figura el consolidar los destinos tradicionales y propiciar el desarrollo dinámico y diversificado de nuevos productos turísticos, abordando los retos que en materia de calidad e innovación se imponen para mantener la competitividad y estabilidad del sector turístico valenciano.

Disposiciones generales.

Por actividad de restauración se entiende la elaboración de comidas y otros alimentos para ser ofertadas a terceros en establecimientos de pública concurrencia. Tendrán la consideración de establecimientos de restauración aquéllos en los que de forma habitual, profesional y mediante precio, se sirvan comidas, otros alimentos y/o bebidas para ser consumidos en el propio local o en áreas ajenas pertenecientes al mismo, con o sin otros servicios complementarios.

Las empresas de restauración tendrán la consideración de establecimientos abiertos al público y su acceso será libre, sin perjuicio de que puedan establecerse condiciones de admisión de conformidad con lo dispuesto por el Decreto 197/2008, de 5 de Diciembre, del Consell, por el que se regula el servicio, la reserva y el derecho de admisión en los establecimientos públicos destinados a la realización de espectáculos públicos y actividades recreativas, o norma que lo sustituya.

A los efectos del presente decreto, los restaurantes quedan definidos del siguiente modo:

Tendrán la consideración de restaurantes, aquellos establecimientos que disponiendo de cocina y comedor independientes, con o sin barra, ofrezcan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo

local. Estos establecimientos deberán disponer de carta de platos y bebidas, y también se considerarán como parte de los establecimientos de restauración definidos en el presente artículo, las áreas anexas a los mismos, tales como terrazas y jardines.

A continuación describiremos algunas de las obligaciones de los establecimientos de restauración y la normativa a cumplir por dichos establecimientos, según el presente decreto:

1. Cartas de platos y bebidas.
Las cartas de platos y bebidas deberán ser legibles y correctas en su presentación, y no contendrán tachaduras o manipulaciones que puedan inducir a confusión al cliente. Cuando el establecimiento oferte productos cuyo precio oscile en función de la climatología, época del año, demanda u otras circunstancias similares, que justifique el empleo en dichas cartas del término <<según mercado>>, su precio se incorporará diariamente en hoja aparte a la carta correspondiente.
2. Respetar la normativa vigente en materia de sanidad y, en particular, disponer de la preceptiva autorización sanitaria de establecimientos alimentarios menores y desarrollar y aplicar sistemas permanentes de autocontrol de los alimentos, siguiendo los principios en que se basa el Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), de conformidad con la aplicación del Programa de Vigilancia Sistemática de Establecimientos de Restauración.
3. Reunir las condiciones técnicas exigidas por los organismos competentes para la instalación de maquinaria y útiles relativos a la climatización, refrigeración, calefacción, mecanismos elevadores y cámaras frigoríficas, cualquiera que sea el sistema de funcionamiento. Se evitará que dichas instalaciones produzcan ruidos y vibraciones de conformidad con los procedimientos técnicos procedentes y se les dotará de la máxima seguridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de prevención y protección contra incendios, industria y protección al consumidor, así como de la normativa medioambiental y urbanística, todo ello sin perjuicio del cumplimiento de cuantas otras normas fuesen de aplicación.
5. Accesibilidad: especialmente en lo relativo a accesos, servicios sanitarios y distribución de los espacios, fundamentalmente del comedor, que

deberá disponer de al menos una mesa apta para para el uso de personas que utilicen sillas de ruedas o con movilidad reducida y, en el caso de los denominados bufets libres o autoservicios, expositores y mobiliario de la altura adecuada.

6. Se velará especialmente por la limpieza, calidad y conservación de sus servicios e instalaciones.
7. Se deberá ofrecer un trato amable y cortés a la clientela, atendiéndola con rapidez, eficacia y profesionalidad.
8. Limpieza y el perfecto estado de conservación de los locales, servicios higiénicos, mobiliario y menaje. El uso de servicios, aseos y lavabos se podrá reservar con exclusividad al uso de los clientes del establecimiento.
9. Identificación: los establecimientos de restauración deberán exhibir en lugar visible, en el exterior, y a efectos informativos, una placa identificativa normalizada, correspondiente a su clasificación y categoría.
10. Los titulares de restaurantes y bares con comida, fijarán libremente los precios de los servicios que oferten y proporcionarán información al consumidor sobre el precio completo, incluidos los impuestos.
11. La obligación de expedir factura se regirá por lo establecido en la norma fiscal aplicable en la materia. Sin perjuicio de lo anterior y a solicitud del cliente, los establecimientos de restauración deberán expedir recibo o justificante de pago de los servicios o bienes consumidos.
12. Los titulares de los establecimientos sujetos a la presente norma adoptarán las medidas necesarias para que en todo momento existan hojas de reclamaciones a disposición de los clientes, tal como prevé el Decreto 77/1994, de 12 de Abril, del Consell, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunitat Valenciana, o norma que lo sustituya.

Ley antitabaco 2011.

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

La reforma consiste básicamente en la modificación de algunos puntos de la anterior ley. Entre otras, la principal modificación, que afecta directamente a los establecimientos de restauración, es la prohibición total de fumar en todos los

espacios públicos cerrados, incluidos bares, restaurantes, y demás lugares de ocio.

Análisis económico.

Internacional.

En este momento, el crecimiento mundial avanza a marcha lenta, los factores que impulsan la actividad están cambiando y persisten los riesgos a la baja. China y un creciente número de economías de mercados emergentes están dejando atrás niveles máximos cíclicos. Según las proyecciones, sus tasas de crecimiento se mantendrán muy por encima de las tasas de las economías avanzadas, pero por debajo de los elevados niveles observados en los últimos años, por razones tanto cíclicas como estructurales. Estados Unidos ha experimentado varios trimestres de demanda privada sólida. Aunque la demanda del sector público ha estado empujando en la dirección opuesta, está fuerza contraria disminuirá en 2014, sentando las bases para un crecimiento más elevado. La economía de Japón está experimentando un vigoroso repunte, pero perderá ímpetu en 2014 a medida que se endurezca la política fiscal. La zona del euro está saliendo muy lentamente de la recesión, pero los pronósticos apuntan a que la actividad seguirá siendo tenue. En estas tres economías avanzadas, la capacidad ociosa abunda, y se prevé que la presión inflacionaria siga siendo suave.

Esta cambiante dinámica de crecimiento plantea nuevos retos para la política económica, y los efectos de contagio pueden ser motivo de mayor inquietud. Dos acontecimientos recientes probablemente influyan en la trayectoria de la economía mundial a corto plazo. Primero, los mercados están cada vez más convencidos de que la política monetaria estadounidense se acerca a un punto de inflexión. Segundo, cada vez es más firme el convencimiento de que China crecerá con más lentitud a mediano plazo que en el pasado reciente, y ha sido necesario revisar las expectativas de que, si el crecimiento del producto disminuyera hacia la meta del gobierno fijada en 7'5%, las autoridades chinas reaccionarían lanzando un fuerte estímulo.

En los mercados emergentes, los efectos de contagio interactuaron con las vulnerabilidades existentes y provocaron ajustes convenientes y no convenientes. Entre los ajustes convenientes, cabe mencionar redistribuciones de los flujos de capitales y depreciaciones de las monedas que contribuyeron a



atenuar los crecientes problemas de competitividad. Al mismo tiempo, sin embargo, la volatilidad ha aumentado, y el riesgo de ajuste excesivo podría afectar negativamente a la inversión y el crecimiento.

Con miras al futuro, se prevé que la actividad mundial se fortalezca moderadamente, pero la balanza de riesgos para las perspectivas aún se inclina a la baja. Según las proyecciones, el impulso provendría de las economías avanzadas, cuyo producto se expandiría a un ritmo de alrededor de un 2% en 2014, cerca de $\frac{3}{4}$ de punto porcentual más que en 2013. Los factores que impulsan este pequeño aumento proyectado son el fortalecimiento de la economía estadounidense, una contradicción fiscal mucho menor (excepto en Japón), y condiciones monetarias sumamente acomodaticias. El crecimiento de la zona euro se verá frenado por la gran debilidad de las economías de la periferia. Se proyecta que las economías de mercados emergentes y en desarrollo se expandirán alrededor de 5% en 2014, ya que la política fiscal se mantendría neutra en términos generales y las tasas de interés reales seguirían siendo relativamente bajas. El desempleo continuará en un nivel inaceptablemente elevado en muchas economías avanzadas, así como en diversas economías de mercados emergentes, sobre todo las de Oriente Medio y Norte de África.

Tabla 3.1 Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial. Variación porcentual anual.

	Interanual						T4 a T4		
	2011	2012	Proyecciones		Diferencia con las proy. de la actualización de julio de 2013 del informe WEO		Estimaciones 2012	Proyecciones	
			2013	2014	2013	2014		2013	2014
Producto mundial¹	3,9	3,2	2,9	3,6	-0,3	-0,2	2,7	3,1	3,6
Economías avanzadas	1,7	1,5	1,2	2,0	0,0	0,0	0,9	1,8	2,1
Estados Unidos ²	1,8	2,8	1,6	2,6	-0,1	-0,2	2,0	1,9	3,0
Zona del euro	1,5	-0,6	-0,4	1,0	0,1	0,0	-1,0	0,4	1,1
Alemania ³	3,4	0,9	0,5	1,4	0,2	0,1	0,3	1,3	1,1
Francia	2,0	0,0	0,2	1,0	0,3	0,1	-0,3	0,5	1,1
Italia	0,4	-2,4	-1,8	0,7	0,0	0,0	-2,8	-0,9	1,4
España	0,1	-1,6	-1,3	0,2	0,3	0,1	-2,1	-0,2	0,2
Japón	-0,6	2,0	2,0	1,2	-0,1	0,1	0,3	3,5	0,2
Reino Unido	1,1	0,2	1,4	1,9	0,5	0,4	0,0	2,3	1,5
Canadá	2,5	1,7	1,6	2,2	-0,1	-0,1	1,0	1,9	2,4
Otras economías avanzadas ³	3,2	1,9	2,3	3,1	0,0	-0,2	2,1	2,8	3,0
Economías de mercados emergentes y en desarrollo⁴	6,2	4,9	4,5	5,1	-0,5	-0,4	4,9	4,7	5,4
África subsahariana	5,5	4,9	5,0	6,0	-0,2	0,1
Sudáfrica	3,5	2,5	2,0	2,9	0,0	0,0	2,3	2,3	3,0
América Latina y el Caribe	4,6	2,9	2,7	3,1	-0,3	-0,3	2,8	1,9	3,8
Brasil	2,7	0,9	2,5	2,5	0,0	-0,7	1,4	1,9	3,6
México	4,0	3,6	1,2	3,0	-1,7	-0,2	3,2	1,0	3,5
Comunidad de Estados Independientes	4,8	3,4	2,1	3,4	-0,7	-0,3	1,4	2,0	3,5
Rusia	4,3	3,4	1,5	3,0	-1,0	-0,3	2,0	1,6	3,8
Excluido Rusia	6,1	3,3	3,6	4,2	0,1	-0,1
Economías en desarrollo de Asia	7,8	6,4	6,3	6,5	-0,6	-0,5	6,8	6,2	6,6
China	9,3	7,7	7,6	7,3	-0,2	-0,4	7,9	7,6	7,2
India ⁵	6,3	3,2	3,8	5,1	-1,8	-1,1	3,0	3,9	5,8
ASEAN-5 ⁶	4,5	6,2	5,0	5,4	-0,6	-0,3	8,9	4,2	5,3
Europa central y oriental	5,4	1,4	2,3	2,7	0,2	-0,1	0,8	2,8	3,4
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	3,9	4,6	2,3	3,6	-0,7	-0,1
<i>Partidas informativas</i>									
Unión Europea	1,7	-0,3	0,0	1,3	0,2	0,1	-0,7	0,8	1,4
Oriente Medio y Norte de África	3,9	4,6	2,1	3,8	-0,9	0,0
Crecimiento mundial según tipos de cambio de mercado	2,9	2,6	2,3	3,0	-0,2	-0,2	1,9	2,6	3,1
Volumen del comercio mundial (bienes y servicios)	6,1	2,7	2,9	4,9	-0,2	-0,4

Fuente: Informe WEO de Octubre de 2013.

Nacional.

Durante el segundo trimestre de 2013, la economía española moderó significativamente el ritmo de contracción de la actividad, por segundo trimestre consecutivo, tras el pronunciado descenso que experimentó en los meses finales de 2012. Se estima que el PIB disminuyó un 0'1% en tasa intertrimestral (-0'5% en el período enero-marzo), lo que situaría su tasa interanual en el -1'8%. La atenuación del descenso del producto se apoyó en la fortaleza de la demanda exterior neta, que, impulsada por el dinamismo de las exportaciones de bienes y servicios, contribuyó en 0'4 puntos porcentuales (pp) a la tasa intertrimestral del PIB. La demanda interna suavizó muy ligeramente su pauta de disminución (-0'6%, frente a un -0'7% tres meses antes), en un contexto en el que el gasto de los hogares y de las empresas siguió estando influido por unas condiciones financieras adversas, la necesidad de continuar avanzando en el desendeudamiento y los efectos directos e indirectos del proceso de consolidación fiscal.

El empleo moderó su ritmo de descenso, más allá de lo atribuible a las contrataciones estacionales de los meses previos a la temporada estival, estimándose un retroceso interanual de la ocupación en términos de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) del 4% (-4'5% en el período enero-marzo). A su vez, los costes laborales habrían prolongado la trayectoria de moderación que se había afianzado en el primer trimestre. El efecto conjunto de este comportamiento salarial con la evolución de la productividad habría determinado una significativa reducción de los costes laborales unitarios (en torno al 3% en tasa interanual), que refleja, no obstante, una ligera contención en su pauta de ajuste. También la inflación, aproximada por la variación del índice de precios al consumo, se desaceleró en el segundo trimestre, mostrando un comportamiento relativamente volátil, fruto del impacto de los componentes más erráticos del índice (precios de los alimentos y, sobre todo, productos energéticos). La tasa interanual del IPC se situó en junio en el 2'1% (1'7% en el promedio del trimestre), nivel desde el que es previsible que descienda de manera significativa en lo que resta de ejercicio, una vez que vayan desapareciendo de la tasa interanual los efectos de las subidas de la imposición indirecta y de precios regulados que se adoptaron en la segunda mitad del año 2012.

En el ámbito de las políticas económicas, el Gobierno aprobó una serie de medidas tributarias, anunció una nueva fase del mecanismo de financiación para el pago a proveedores de las CCAA y las CCLL, con el objetivo de agilizar la reducción de la morosidad, aprobó el Proyecto de Ley de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, puso en marcha la reforma eléctrica y presentó el informe elaborado por la Comisión para la reforma de las AAPP. La mayoría de estas medidas figuraban en la última Actualización del Programa de Estabilidad o en el Plan Nacional de Reformas -que fijan la estrategia de política fiscal y de reforma estructural del Gobierno-, aprobados a finales de abril, en cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco del semestre europeo.

Tabla 3.2 Principales agregados macroeconómicos de España.

	2011	2012	2012				2013	
			I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR
Contabilidad Nacional								
Tasas de variación intertrimestral, salvo indicación contraria								
Producto interior bruto	0,4	-1,4	-0,4	-0,4	-0,3	-0,8	-0,5	-0,1
Consumo privado	-1,0	-2,1	0,5	-1,1	-0,5	-2,0	-0,4	-0,4
Formación bruta de capital	-5,5	-8,7	-1,8	-3,1	-1,3	-3,9	-1,0	-0,9
Demanda interna	-1,9	-3,9	-0,3	-1,3	-1,1	-2,0	-0,7	-0,6
Exportaciones	7,6	3,1	-2,6	1,8	5,1	-0,9	-1,3	1,2
Importaciones	-0,9	-5,0	-2,0	-1,3	2,7	-4,8	-1,7	-0,2
Contribución de la demanda exterior neta (b)	2,3	2,5	-0,1	1,0	0,8	1,2	0,1	0,4
Tasas de variación interanual								
PIB	0,4	-1,4	-0,7	-1,4	-1,6	-1,9	-2,0	-1,8
Empleo	-1,7	-4,4	-3,7	-4,7	-4,6	-4,7	-4,5	-4,0
Defactor del PIB	1,0	0,1	0,2	0,1	0,5	-0,2	0,9	1,2
Indicadores de precios (variación interanual de datos de fin de período)								
IPC	3,2	2,4	1,9	1,9	3,4	2,9	2,4	2,1
IPSEBENE	1,7	1,6	1,2	1,3	2,1	2,1	2,3	2,0
IAPC	3,1	2,4	1,8	1,8	3,5	3,0	2,6	2,2
Diferencial del IAPC frente al área del euro	0,3	-0,1	-0,9	-0,6	0,9	0,8	0,9	0,6

Fuente: INE y Banco de España. Año 2013.

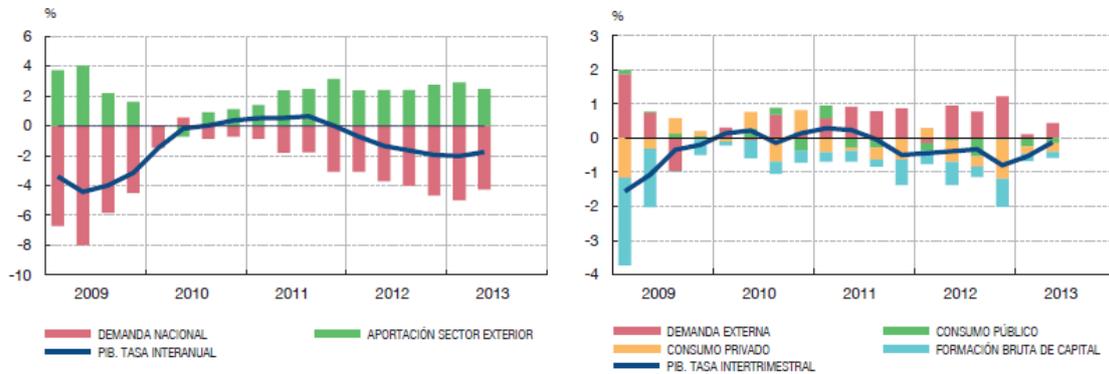
- **Demanda.**

El consumo de los hogares prolongó su tónica de debilidad en el segundo trimestre del año. De acuerdo con la evolución de los indicadores hasta ahora conocidos, se estima que este componente de la demanda habría experimentado un descenso intertrimestral del 0'4%, en línea con el registrado en el primer trimestre.

En relación a los datos de las cuentas no financieras de los sectores institucionales, la tasa de ahorro de los hogares españoles se situó en el 8'5% de su renta disponible en el período enero-marzo, en términos acumulados de cuatro trimestres, tres décimas más que el trimestre anterior.

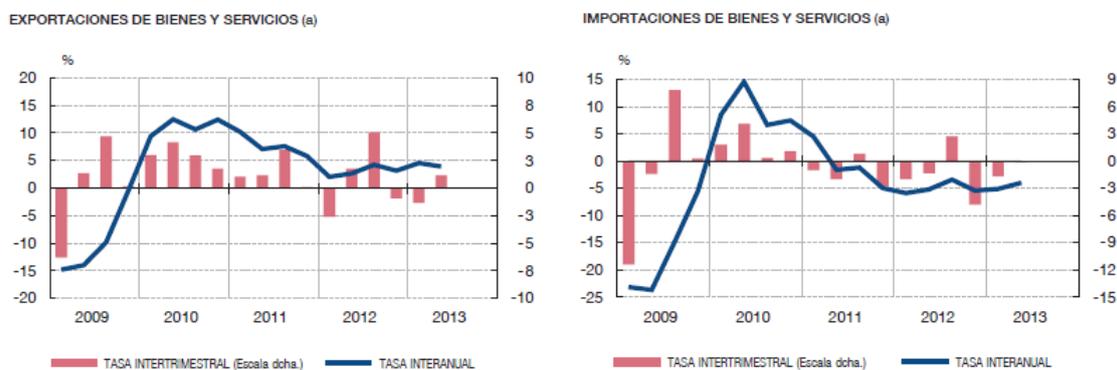
En cuanto a la inversión en bienes de equipo, los indicadores disponibles apuntan a una cierta suavización del ritmo de descenso interanual. Por lo que respecta a las fuentes de información cualitativa, la confianza empresarial aumentó ligeramente en el segundo trimestre, tanto en el conjunto de la industria como en el segmento de bienes de equipo, prolongando la trayectoria de suave mejora observada desde finales del año pasado.

Gráfico 3.1 Principales agregados de la demanda. Aportaciones al crecimiento del PIB.



Fuente: INE y Banco de España. Año 2013.

En cuanto a la evolución de la demanda exterior neta, se estima que su contribución al crecimiento intertrimestral del PIB se incrementó en el segundo trimestre del año, hasta 0'4 pp. Esta evolución reflejó el dinamismo de las exportaciones, que, tras los retrocesos de los dos trimestres precedentes, volvieron a registrar tasas de variación positivas, mientras que las importaciones moderaron su ritmo de caída. En términos interanuales, la contribución positiva de la demanda exterior neta al crecimiento del PIB se redujo hasta 2'5 pp. La recuperación de la demanda mundial, tras la ralentización experimentada en el primer trimestre, la reorientación de nuestras ventas hacia los mercados emergentes y el aumento sostenido del número de empresas españolas que venden parte de su producción en el exterior estarían favoreciendo el avance de las exportaciones. La contención de los precios de exportación ilustra el esfuerzo de las empresas españolas para preservar las ganancias de competitividad en un contexto en el que la evolución del tipo de cambio efectivo fue menos favorable en la primera mitad del año. Por su parte, la evolución de las importaciones continúa condicionada por la debilidad de la demanda interna.

Gráfico 3.2 Comercio exterior. Tasas de variación interanual.

Fuente: INE, Ministerio de Economía y Competitividad. Año 2013.

- **Producción y empleo.**

Durante el segundo trimestre, el ritmo de contratación intertrimestral del valor añadido bruto de la economía de mercado se habría atenuado, a la vista de la evolución de los indicadores de actividad, con intensidad creciente a lo largo del período comprendido entre abril y junio, lo que apuntaría a una cierta mejora de las perspectivas para los meses de verano.

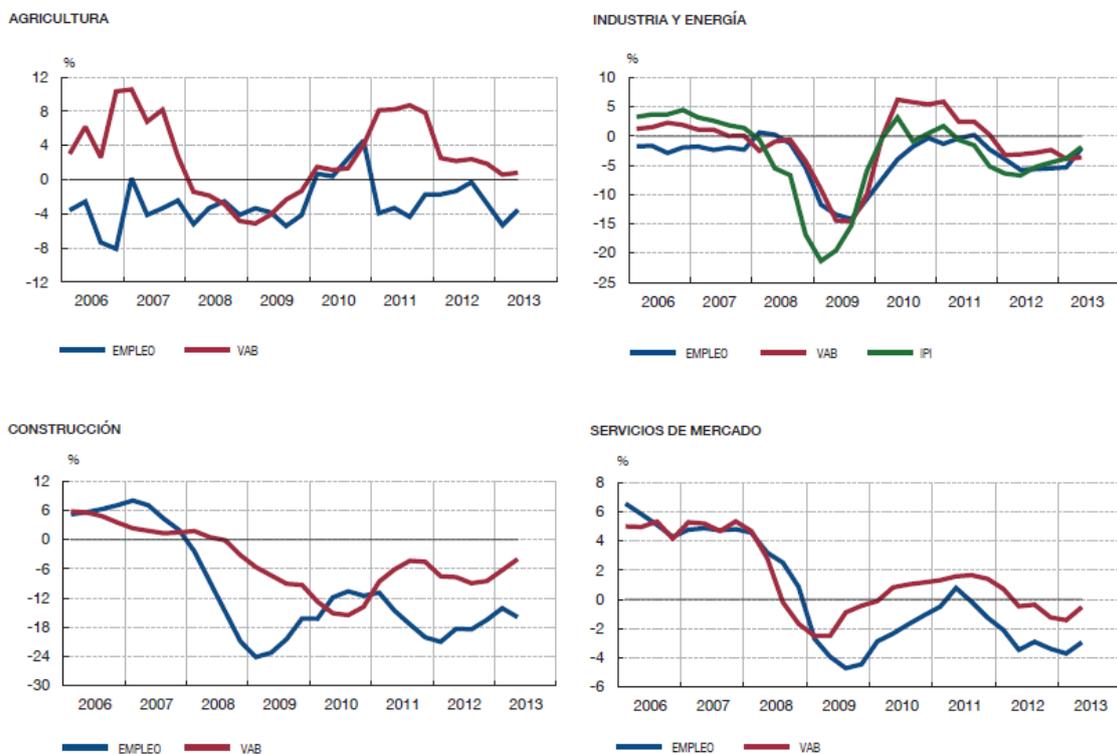
En cuanto al mercado de trabajo, las afiliaciones a la SS moderaron el ritmo de descenso interanual observado en el trimestre anterior, hasta el -2'9%. En términos intertrimestrales y corregidos de estacionalidad, la afiliación redujo por tercer trimestre consecutivo su ritmo de descenso, situándose en un -0'4% en el segundo trimestre.

En relación con el paro registrado en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), entre abril y junio se prolongó la senda de moderación que venía mostrando en los últimos tres trimestres, con un incremento del 4'1% en tasa interanual, frente al avance del 7'1% del trimestre precedente. En conjunto, el comportamiento del paro registrado en el SEPE apuntaría a una nueva moderación de la tasa de crecimiento interanual del número de parados en el segundo trimestre, según la EPA, que podría llevar a un leve descenso de la tasa de paro en este período.

Por su parte, la contratación registrada en el SEPE registró un aumento interanual del 1'1% en el segundo trimestre del presente ejercicio tras dos

trimestres de caídas, a pesar del acusado descenso observado en junio (-7'9%). No obstante, esta última cifra está muy afectada por la inclusión de los contratos relacionados con el Régimen Especial del Servicio Doméstico en 2012, que ha provocado un acusado descenso interanual de la contratación indefinida (-31'3%). Por su parte, la contratación temporal aumentó un 5'2% en el segundo trimestre, lo que se trasladó a un descenso del peso de la contratación indefinida sobre el total, hasta el 7'6% de este. El avance de los contratos a tiempo parcial (2'3%) fue superior al de los de tiempo completo (0'5%).

Gráfico 3.3 VAB y empleo por ramas de actividad.



Fuente: INE y Banco de España.

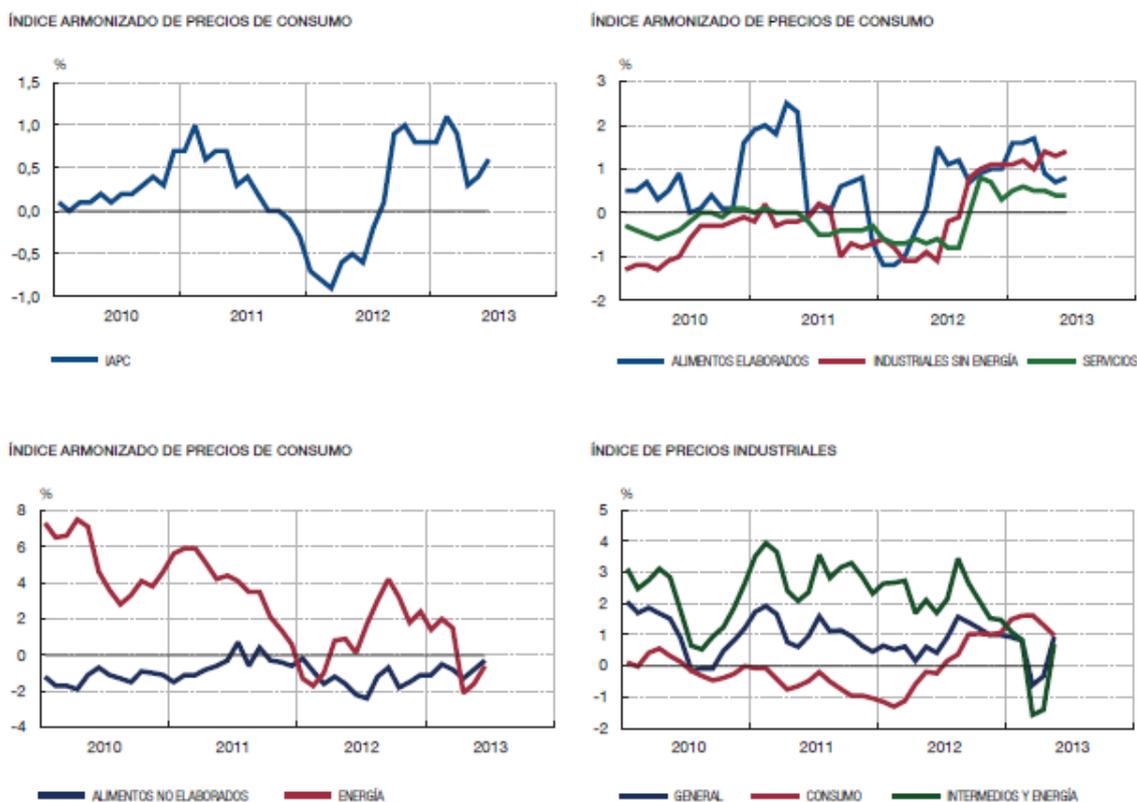
- **Precios.**

El ritmo de variación interanual del IPC se desaceleró en el segundo trimestre del año, hasta situarse en junio en el 2'1%, tres décimas menos que en marzo. Por componentes, el ritmo de variación de los precios de los servicios se redujo cinco décimas respecto al final del primer trimestre, hasta el 1'9%, destacando la intensificación del abaratamiento de las comunicaciones y los menores ritmos de avance de los precios del transporte. De modo análogo, la tasa de variación de los precios de los alimentos elaborados disminuyó cuatro décimas entre junio y marzo, hasta el 3%, en un contexto de moderación de los precios

industriales de producción nacional e importada de este tipo de bienes. Ya en julio, entró en vigor un aumento de la imposición indirecta sobre el alcohol y el tabaco, que se ha empezado a trasladar a los precios de estos artículos, aunque cabe esperar que su incidencia sea muy reducida.

La moderación de la inflación española en el segundo trimestre de 2013, medida por el IAPC, fue algo más pronunciada que la de la UEM, de forma que el diferencial se redujo tres décimas entre junio y marzo, hasta 0'6 pp. Por su parte, el diferencial en términos del IPSEBENE permaneció en 0'8 pp. Se debe tener en cuenta que estos diferenciales reflejan en gran medida el impacto directo sobre los precios de las pasadas medidas de consolidación fiscal en España. Por componentes, esta evolución muestra el estrechamiento de los diferenciales de los precios de la energía (2'1 pp, hasta -0'6 pp en junio), los de los alimentos (0'5 pp en junio, frente a 0'6 pp en marzo) y los de los servicios (0'4 pp en junio, una décima menos que en marzo). Por el contrario, el diferencial en términos de bienes industriales no energéticos se amplió, pasando de 1 pp en marzo a 1'4 pp en junio.

El índice de precios industriales ha continuado en los últimos meses su senda de moderación, registrando una tasa interanual del 0'8% en mayo, 1'4 pp por debajo del incremento de febrero. Esta evolución respondió a la trayectoria de los componentes no energéticos. Por último, los precios de importación y exportación de productos industriales se ralentizaron igualmente, alcanzando en mayo tasas del -3% y del -2'1%, respectivamente.

Gráfico 3.4 Indicadores de precios. Diferenciales con la UEM.

Fuente: Eurostat y Banco de España. Año 2013.

Análisis Socio-Económico.

Introducción.

Según las cifras del Censo 2011, publicado recientemente, la evolución demográfica española en la última década se caracterizó por un fuerte crecimiento de la población, el mayor registrado tanto en términos absolutos como relativos desde que se lleva a cabo el cómputo de dicha estadística. Así, el número de habitantes aumentó en casi 6 millones entre 2001 y 2011, con un incremento de la población extranjera de más de 3 millones y medio de personas. Sin embargo, la evolución no fue homogénea a lo largo de esos años; de hecho, tras el estallido de la crisis económica y financiera mundial, los flujos migratorios empezaron a ralentizarse, intensificándose dicha moderación a partir de 2009. Como consecuencia del continuado deterioro económico y del fuerte crecimiento del desempleo, las entradas netas de emigrantes se tornaron negativas en 2011, llegando a producirse incluso una ligera caída en la población total hacia finales de 2012.

Evolución reciente de la población española.

Dentro del Sistema Estadístico Nacional, las Estimaciones de Población Actual (Nowcast) son las que proporcionan las cifras de población más actualizadas y sirven de base para la elaboración de otras estadísticas. De acuerdo con la citada información, a 1 de Octubre de 2012 la población española se estimaba en 46'1 millones de personas.

Respecto a los datos del Censo 2011, de los 46'8 millones de personas que registraba la población española a 1 de Noviembre de 2011, 5'3 millones eran de nacionalidad extranjera, lo que supone un peso sobre el total del 11'2%. Según las últimas cifras disponibles, ese porcentaje habría registrado poca variación desde 2009, tras haber ido aumentando gradualmente desde 1998 (en 2000 suponía tan solo el 2'3%).

Tabla 3.3 Población en 2011.

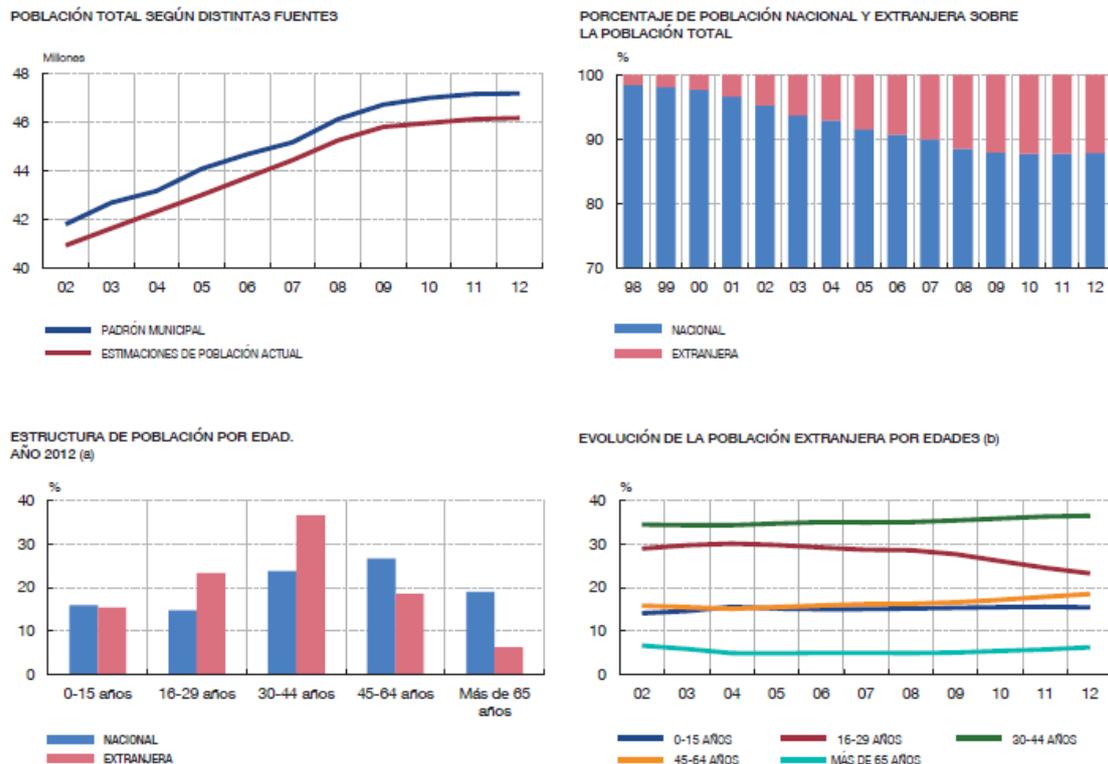
	Censo 2011	Censo 2001	Diferencia respecto al Censo 2011	Estimaciones de Población Actual (a)	Diferencia respecto al Censo 2011	Datos Padrón 2012 (a)	Diferencia respecto al Censo 2011
Población total	46.815.916	40.847.371	5.968.545	46.194.918	620.998	47.212.990	-397.074
De 0 a 15 años (%)	16,0	15,6	0,4	16,1	-0,1	15,8	0,2
De 16 a 64 años (%)	66,7	67,3	-0,7	66,6	0,1	66,8	-0,1
De 65 años y más (%)	17,3	17,0	0,3	17,3	0,0	17,4	-0,1
Tasa de dependencia	26,0	25,3	0,7	26,0	0,0	26,1	-0,1
Población extranjera	5.252.473	1.572.013	3.680.460			5.711.040	-458.567
Porcentaje del total	11,2	3,8	7,4			12,1	-0,9
De 0 a 15 años (%)	15,0	14,7	0,3			15,4	-0,4
De 16 a 64 años (%)	79,6	79,5	0,1			78,4	1,3
De 65 años y más (%)	5,3	5,7	-0,4			6,2	-0,9
Tasa de dependencia	6,7	7,2	-0,5			7,9	-1,2

Fuente: INE (Censos 2011 y 2001, Estimaciones de Población actual y datos provisionales del Padrón).

Por tramos de edad, la población nacional tendía a concentrarse en 2012 entre los 30 y los 64 años, mientras que la extranjera se concentraba entre los 16 y los 44 años, siendo su representación entre los mayores de 44 años y, sobre todo, de 65 años relativamente reducida. Esta distribución por edades de la población extranjera se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los últimos años, si bien se observa recientemente una ligera tendencia al envejecimiento dentro del grupo de población extranjera en edad de trabajar. En todo caso, la proporción de población en edad de trabajar es mucho mayor entre los inmigrantes que entre los nacionales.

En cuanto a la distribución por nacionalidades de la población extranjera, la mayor parte de ella procede, por orden de importancia, de la Unión Europea, seguida a cierta distancia de América del Sur y de África (39'7%, 24'2% y 20'2%, respectivamente, a 1 de Noviembre de 2011). El peso de las distintas nacionalidades ha ido variando en el tiempo. En concreto, se ha producido en los últimos años un fuerte incremento en el porcentaje de población procedente de Rumanía, a raíz de su entrada en la Unión Europea en 2007, ascendiendo el peso de los extranjeros de dicha nacionalidad hasta el 15'2% del total, el porcentaje más alto (aunque seguido de cerca por los procedentes de Marruecos, con el 14'7% del total). Por su parte, han ido perdiendo gradualmente peso los inmigrantes procedentes de América del Sur.

Gráfico 3.5 Evolución y estructura de la población española.



Fuente: INE. Año 2012.

Para analizar la evolución de los flujos migratorios distinguiendo entre entradas y salidas, así como diferenciando por sexos, hay que recurrir a las estimaciones *Nowcast*. Según estas cifras, la fuerte desaceleración en la inmigración neta que se inició a mediados de 2008, y se agudizó a partir de 2009, se debió hasta 2010 en mucha mayor medida al drástico descenso en la entrada de inmigrantes que al relativo repunte observado en la salida de emigrantes. No obstante, en 2011,

y especialmente en 2012, las crecientes salidas de emigrantes superaron a las decrecientes entradas de inmigrantes, produciéndose unas entradas netas negativas. Por otra parte, mientras que las entradas han continuado estando bastante equilibradas entre hombres y mujeres, las salidas de hombres han venido siendo mayores que las de mujeres, resultando unas entradas netas masculinas prácticamente nulas en 2009 y 2010, y crecientemente negativas desde 2011, y unas entradas femeninas pequeñas pero positivas hasta 2011, aunque también negativas en 2012.

Gráfico 3.6 Evolución y estructura de los flujos migratorios exteriores.

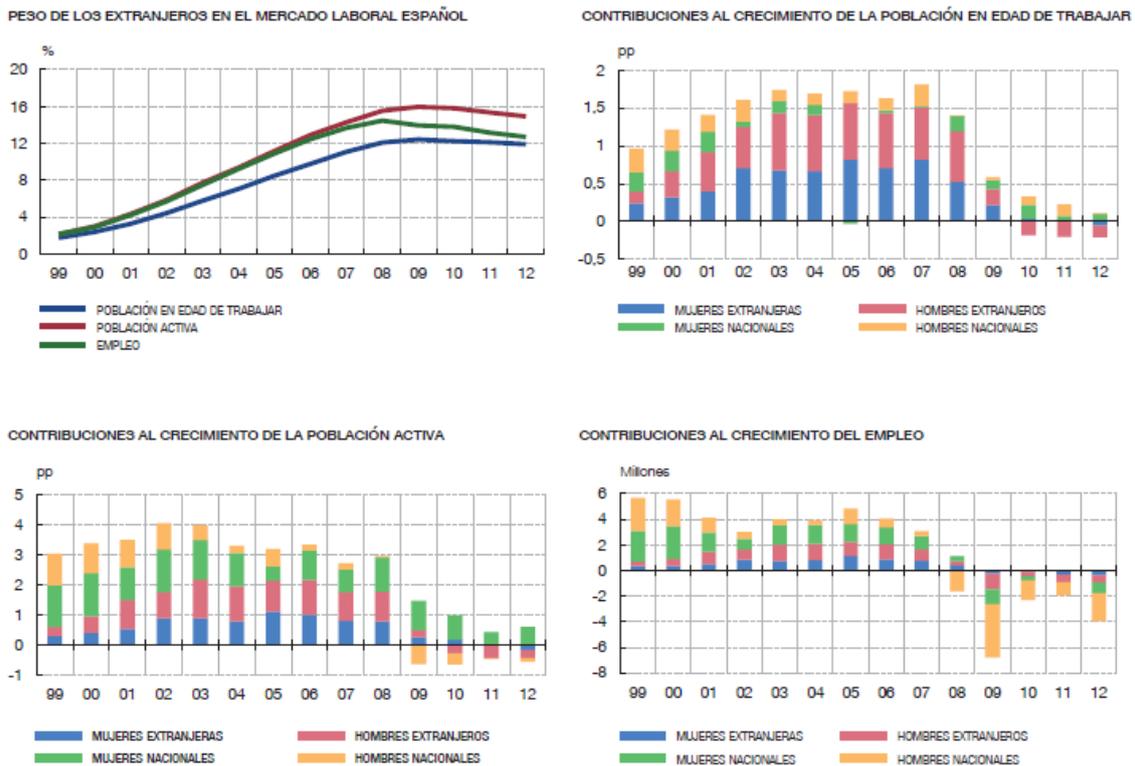


Fuente: Estimaciones de Población Actual del INE. Año 2012.

Tanto los elevados flujos migratorios experimentados hasta el comienzo de la crisis como su posterior desaceleración y cambio de signo a partir de 2011 tienen importantes efectos sobre el mercado laboral español, al concentrarse la inmigración en los segmentos de población en edad de trabajar. A partir de los datos de la EPA, el gráfico 3.7 recoge la evolución del peso de los inmigrantes sobre la población en edad de trabajar, sobre la población activa y sobre el empleo en la última década. Como puede observarse, el peso de los extranjeros sobre cada una de estas tres variables ha pasado de suponer poco más del 1%

en 1998 a niveles superiores al 12% a partir de 2008, llegando a representar hasta el 16% en el caso de la población activa. En este mismo gráfico se puede observar también el importante número de la contribución de la población extranjera al crecimiento de estas mismas variables hasta 2008-2009. Así, en términos de la población en edad de trabajar, la población extranjera explicaba casi un 80% de su crecimiento medio desde el año 2000; este porcentaje se situaba en algo más del 50% en el caso de la población activa y del 55% en el caso del empleo. No obstante, desde 2010 la contribución de la población extranjera al crecimiento de estas tres variables ha sido negativa, perdiendo algo de peso este colectivo en el conjunto de la población activa y, en mayor medida, en el de la población en edad de trabajar.

Gráfico 3.7 La inmigración y el mercado laboral.



Fuente: Encuesta de Población Activa del INE. Año 2012.

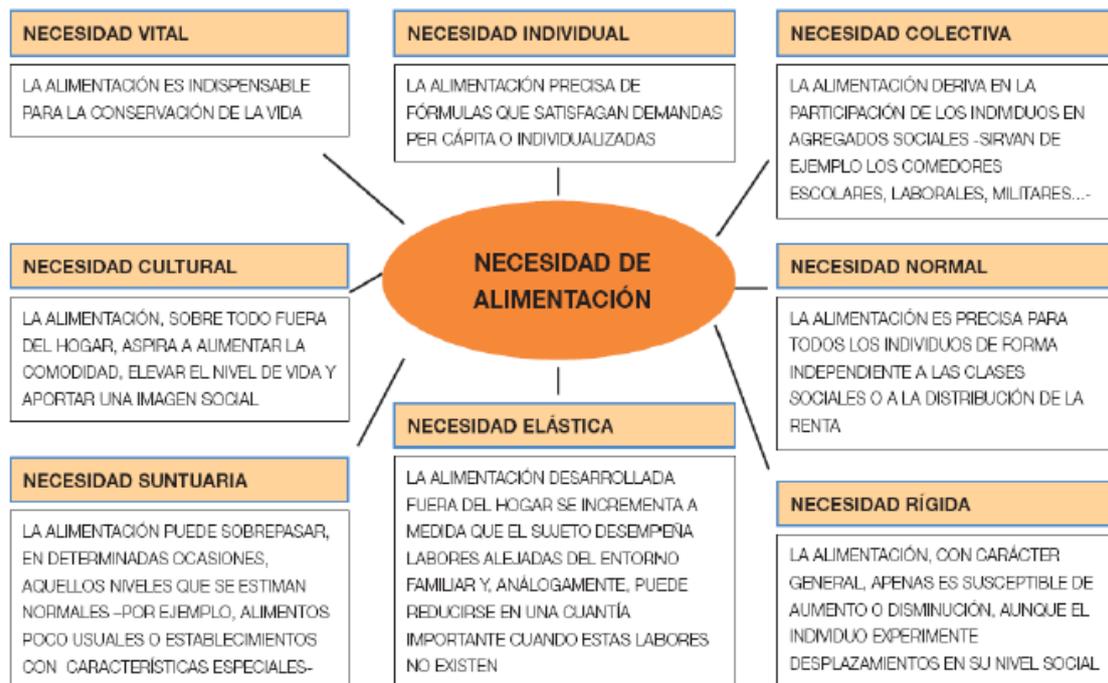
Factores que explican el consumo extradoméstico.

Los cambios en la estructura social han generado cambios en los estilos de vida que implican un mayor uso del canal de restauración. Entre ellos se encuentran:

- Más mujeres en la fuerza laboral.
- Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más proclives a consumir fuera del hogar.
- Nuevos segmentos poblacionales con nuevas necesidades.
- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extradoméstico de alimentos y bebidas.
- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos (comida desestructurada). De hecho, salir a comer fuera de casa puede convertirse en la única manera de reunir a toda la familia.
- Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar compras o labores del hogar (por ejemplo, cocinar).
- Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un establecimiento de restauración es una alternativa a preparar comida, puesto que el tiempo libre se intenta optimizar con actividades intensivas en ocio y esparcimiento.

El siguiente cuadro describe, desde diferentes perspectivas, diversas interpretaciones que se pueden aplicar a la necesidad de alimentación. Este puede ser otro de los aspectos a tener en cuenta en el consumo extradoméstico, ya que como se refleja en el cuadro, la alimentación fuera del hogar aspira a aumentar la comodidad, elevar el nivel de vida y aportar una imagen social.

Figura 3.1 Necesidades de alimentación.



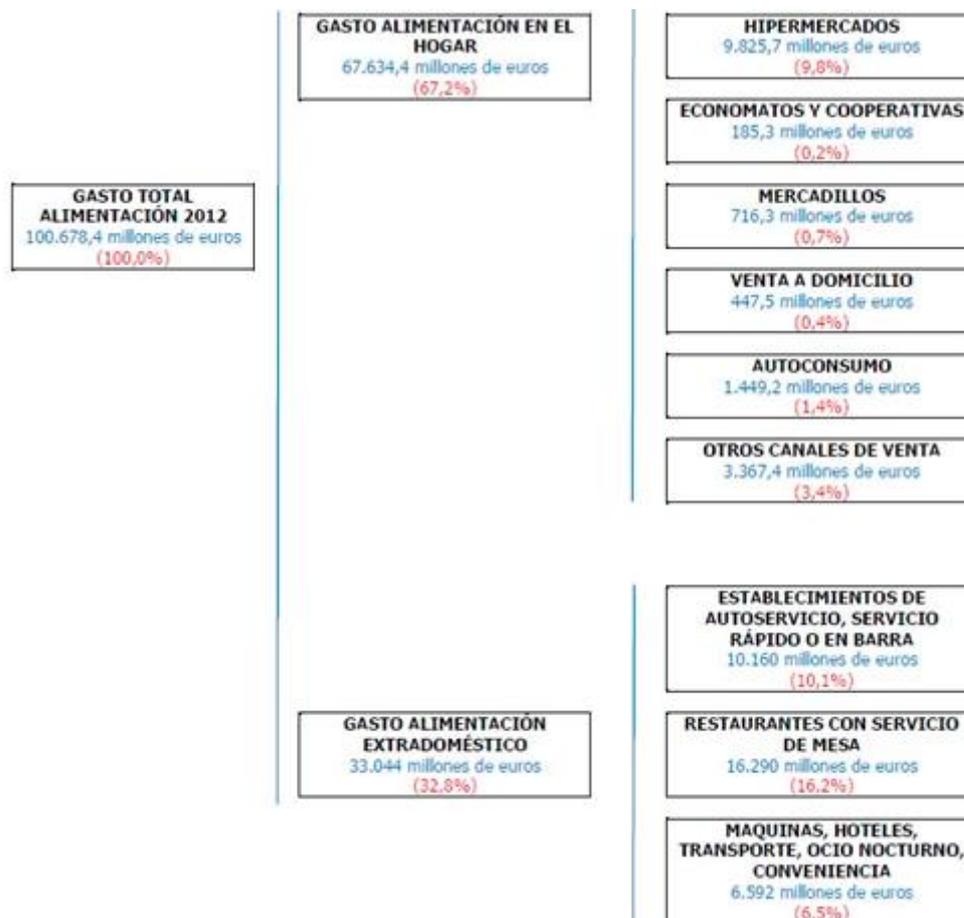
Fuente: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Año 2013.

Análisis de las tendencias del consumo fuera del hogar.

Conforme a la información aportada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), a través de los *Paneles de Consumo Alimentario*, el gasto total en alimentación y bebidas ascendió en 2012 a 100.678 millones de euros. La participación de los hogares en este gasto se cifra 67.634 millones de euros (67%), los establecimientos de hostelería y restauración alcanzaron un gasto de 33.044 millones de euros (33%).

Durante el año 2012 se ha producido una reducción del gasto alimentario del -1'3% respecto al año anterior que ha resultado muy significativo en el consumo extradoméstico (-4'1%); la alimentación en el hogar experimentó un ligero ascenso del 0'2%.

Figura 3.2 Distribución del gasto total en alimentación.



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. Año 2012.

Las visitas realizadas al sector de restauración han experimentado una reducción del -2'9% respecto al año 2011. Además, el ticket medio por comensal alcanzó 4'84 euros durante el año 2012, experimentando una minoración del -1'2% respecto al año anterior.

Durante el año 2012, la comida (40'2%) y la cena (26'8%) representan los dos momentos de consumo más significativos en las ventas totales. El consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar disminuye sensiblemente en aperitivos (-10'6%) y en las comidas principales, es decir, cena (-5'6%) y comida (-5'1%). En el ejercicio 2012, el mayor número de visitas al sector de la restauración se concentra en merienda (21'7%), comida (20%), desayuno (17'1%) y cena (13'9%).

En cuanto a la evolución del número de visitas, se observa que durante el año 2012 aquellas que incluyen a menores de edad son las únicas que crecieron

(8'3% con niños de 0-9 años y 2'6% con acompañantes de 10-17 años). El resto de colectivos perdieron visitas en términos netos y especialmente los grupos mayores de 65 años (-7'7%), de 45-54 años (-5'8%) y los jóvenes 18-24 años (-5'1%).

Por lo que respecta a los restaurantes que es lo que verdaderamente nos importa, la disminución sufrida ha sido cerca de un 3%. A pesar de ser un dato negativo, el ticket medio por comensal de este tipo de establecimiento es uno de los que menos ha disminuido.

De este estudio podemos destacar, que aunque se observa una disminución del gasto en alimentación fuera del hogar, el área de Levante es donde más se consume fuera de casa.

Análisis de los factores tecnológicos.

La restauración desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido la homo-dependencia, y se ha incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus alimentos en dos grandes campos: "Back of the house", que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa; y "Front of the house", que se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costes de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los

recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante.

En resumen, *Front of the house* es el Sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. *Back of the house*, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventarios, costes y nóminas.

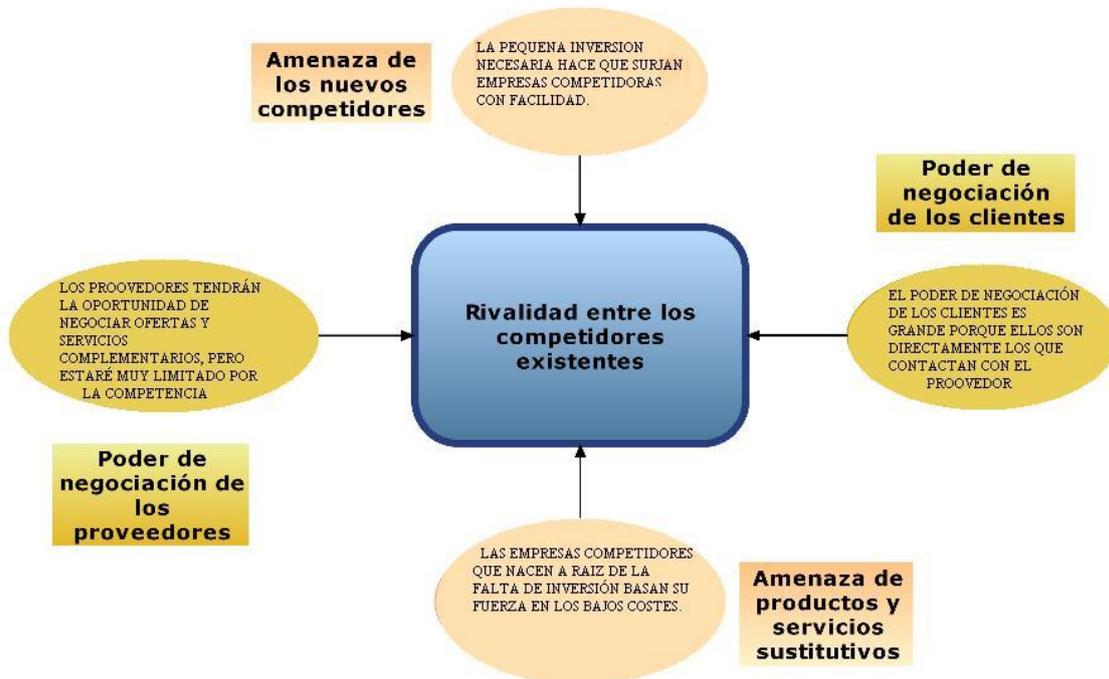
3.2 Análisis del microentorno.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias.

Básicamente describe el entorno inmediato de la empresa en términos de cinco fuerzas competitivas. Cada una de las mismas afecta a la capacidad de la empresa para competir en un mercado concreto. A continuación estudiaremos dichas fuerzas.

Figura 3.3 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Dalmau, J.I. Año 2007.

1. Rivalidad entre los competidores existentes.

El hecho de encontrarnos en un sector tan amplio, hace que la competencia sea elevada. En definitiva, a la hora de abrir un restaurante o cualquier negocio en general, debemos tener en cuenta los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la diferenciación y la especialización para poder alcanzar los objetivos establecidos.

2. Amenaza de los nuevos competidores.

Nos vamos a centrar en el análisis de los siguientes factores, para determinar cómo nos puede afectar la entrada de nuevos competidores en nuestro mercado.

Requerimientos de capital.

Comenzar una aventura empresarial suele ir acompañado de un fuerte desembolso inicial para montar la infraestructura que posibilite el desempeño de nuestra actividad sin olvidar todos los imprevistos que puedan surgir.

Diferenciación del producto.

Este factor es muy importante desde el punto de vista de la captación de clientes, de hecho, la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir. No solo debemos diferenciarnos en producto y precio, sino que nuestra meta es ofrecer al cliente una experiencia global única e inolvidable.

Identidad de marca.

Este es uno de nuestros puntos débiles, puesto que mientras nosotros nos preparamos para abordar un mercado, en el mismo ya existen numerosos competidores trabajando desde hace años. Debemos ser capaces de transmitir un mensaje claro con nuestra marca, que además consiga atraer y fidelizar a nuestro público objetivo.

Economías de escala.

A pesar de que se trata de un restaurante de nueva creación, el hecho de compartir proveedores con dos restaurantes de uno de los socios del negocio, nos permite abaratar costes de aprovisionamiento al unificar pedidos y por tanto, reducir los costes por unidad producida.

Localización favorable.

Se trata de una zona residencial exclusiva, situada en un pueblo a las afueras de Valencia pero a tan solo 10 minutos en coche de la capital, dado que una carretera (CV-35) las conecta directamente. Por otra parte, dicho pueblo es bastante utilizado como zona de segunda residencia para muchos habitantes de la capital y de cada vez más extranjeros. Otro aspecto a tener en cuenta es la elevada renta per cápita de sus residentes, lo que nos va dando una idea acerca del tipo de cliente al que nos vamos a dirigir.

El local es reducido, pero su encanto reside en la amplia terraza que preside la plaza donde se sitúa, que además sirve como punto de reunión. Estamos hablando de una pequeña zona comercial donde encontramos otro restaurante, dos cafeterías, peluquería, pub y club social.

Costes de cambio.

Los clientes no incurrir en ningún tipo de coste al cambiar de restaurante, esto implica un beneficio muy elevado para cualquier negocio que se quiera

establecer. Gracias a esto, cualquier establecimiento que ofrezca productos o servicios de calidad, puede tener una clientela asegurada, sin el temor de que los clientes permanezcan en los negocios de siempre, porque en el caso de que existiese algún tipo de coste, sería muy difícil arrebatarse la clientela a un competidor.

3. Poder de negociación de los clientes.

El interés de los compradores de cualquier empresa, es adquirir los productos o servicios a los precios más bajos, y esto podrán conseguirlo en mayor o menor medida, en función del poder de negociación que tengan.

A continuación destacaremos algunos aspectos clave:

Fragmentación del sector.

El hecho de que en este sector haya tanta competencia, hace que los clientes tengan muchas posibilidades entre las que poder elegir, y ello les dará un mayor poder sobre nosotros.

Estandarización del producto.

A pesar de que todos los restaurantes nos dedicamos básicamente a preparar comida y servirla, el producto puede ser muy distinto. Nuestra idea es darle una vuelta de tuerca a las tapas tradicionales de nuestra gastronomía, ofreciendo un nuevo enfoque al consumidor sin olvidar las raíces.

Bajos costes de cambio.

El hecho de que al cliente no le suponga ningún coste el ir a un establecimiento u otro, le otorga un mayor poder sobre nosotros. Debemos aunar esfuerzos en la lucha por fidelizar a la clientela y convertir nuestro restaurante en punto de referencia.

Sensibilidad del comprador al precio.

El precio es uno de los factores de mayor sensibilidad cuando un consumidor evalúa un producto o servicio. No se deben poner precios demasiado altos, ni demasiado bajos. En consecuencia, los clientes pueden asociar los precios bajos con una calidad baja del producto/servicio. Por el contrario, si los precios son abusivos, los clientes evitarán nuestro establecimiento debido a la reducción de los presupuestos destinados al consumo extradoméstico.

4. Poder de negociación con los proveedores.

Facilidades o costes para cambiar de proveedor.

Este tipo de negocio maneja una red importante de proveedores, puesto que un restaurante necesita abastecerse de gran cantidad de insumos para tener preparada su carta. A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, por lo que la empresa deberá realizar un exhaustivo estudio de los proveedores para ofrecer a los clientes productos diferenciados de los de nuestros competidores.

Grado de diferenciación de los productos que se ofertan.

Los productos que ofertan nuestros proveedores se encuentran claramente diferenciados en su catálogo según calidades, marcas o zonas de procedencia.

Presencia de productos sustitutivos.

El hecho de contar con productos de alta calidad, y que contemos con insumos diferenciados del resto del mercado, hace que los proveedores que los ofrecen tengan mayor poder.

Concentración del sector proveedores.

El sector de la hostelería, y en concreto la restauración, cuenta con un número muy elevado de empresas que suministran materias primas, este hecho hace que sea vital vigilar constantemente los cambios que ocurren en el ambiente de los proveedores, ya que éstos poseen un impacto sustancial sobre las operaciones de un restaurante. Por ejemplo, una subida en el precio de los suministros clave, puede llevar a la empresa a aumentar el precio de los productos y servicios del restaurante.

Amenaza de integración hacia adelante.

Una integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores implica que éstos asuman funciones propias de las de sus clientes. En este aspecto, el poder de los proveedores no es muy elevado.

5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.

Restaurantes fast-food: Modalidad de restauración que permite al cliente llevarse la comida o comerla en el propio local, y a la vez hacerlo de forma

rápida y con un horario muy flexible. Algunas características de este tipo de establecimientos son:

- Programa de oferta muy reducido.
- Uso de vajilla, vasos y cubertería desechables.
- Línea de producción racionalizada al máximo, con el número óptimo de trabajadores y en conexión directa con el mostrador de entrega siempre a la vista del cliente.

Algunos ejemplos de este tipo de locales son: McDonald's, Burger King, KFC o Domino's Pizza.

Restaurantes de alta cocina: Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un menú preestablecido, por lo que los alimentos son cocinados al momento. El precio se mantiene acorde al servicio y a la calidad de los platos que se consumen. Surge la figura del Maître o jefe de sala, que se encarga de dirigir al equipo de camareros. El servicio, la decoración, la ambientación y por encima de todo la comida y bebida son cuidadosamente escogidas.

Restaurantes Buffet: Servicio consistente en ofrecer una gama variada de productos presentados en grandes mesas situadas en un punto estratégico del local, de modo que el cliente vea y elija aquellos productos que más le apetezcan para ser consumidos de pie o en mesas de comedor. Es un servicio que tiene gran poder de persuasión sobre el cliente hacia el consumo de los platos expuestos, por lo que deben dar sensación de frescor y calidad además de estar bien elaborados.

Comida para llevar: Son establecimientos con una oferta más o menos amplia de comidas (primeros platos, segundos y aperitivos) expuestas en vitrinas, además de bebidas, para ser llevadas y consumidas fuera del establecimiento de venta. Los diferentes platos se sirven en recipientes desechables donde se suele apreciar la marca o nombre comercial del local de donde proceden. Algunos de ellos también ofrecen servicio a domicilio.

Restauración activa: Fórmula de restauración que además de proporcionar al cliente un servicio de comidas y bebidas, le ofrece el elemento "animación". La cadena mundial Hard Rock Café es un claro ejemplo.

Restaurantes temáticos: Se trata de establecimientos que centran su oferta gastronómica en un solo producto o grupo de productos. Los más comunes son en función del origen de la cocina que preparan según sea japonesa, italiana, china o mexicana entre otras.

En este apartado incluiríamos las arrocerías, creperías o restaurantes vegetarianos.

3.3 Análisis del mercado.

Análisis del valor percibido por los consumidores.

Las características o factores más valorados por los clientes de un restaurante son:

- Calidad del producto.
- Profesionalidad.
- Limpieza.
- Precio.
- Rapidez en la atención.
- Instalaciones e infraestructuras del local.
- Amabilidad del personal.
- Decoración.

Definición del macrosegmento.

Este restaurante se dirige hacia un público que antepone la calidad frente a otros factores.

Todos los consumidores poseen la característica común de buscar un servicio de calidad, a un precio razonable, siendo los adultos los más exigentes.

A pesar de que nuestro establecimiento ofrece un servicio asequible para muchos bolsillos, pretendemos crear un clima de tranquilidad y elegancia combinado con un trato de confianza, manteniendo siempre la distancia necesaria respecto a los clientes. Este hecho es valorado sobre todo por el público adulto, que espera disfrutar de una comida o cena en un ambiente discernido, agradable y relajado, de modo que además de la comida que se sirva, también haremos especial hincapié en el servicio de sala.

Análisis de la competencia.

Como ya hemos comentado anteriormente, nos encontramos en un sector muy competitivo. Podríamos considerar como competencia a cualquier establecimiento que ofrezca comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local, sin embargo, nos quedaremos con aquellos que se dirigen al mismo público, y ofrecen el servicio a precios similares.

Una de las principales ventajas de nuestro proyecto es que en la zona donde se ubicará el restaurante, apenas cuenta con establecimientos competidores directos. Al tratarse de una zona relativamente pequeña, no hay un excesivo número de restaurantes ni cafeterías para atender a toda la población que en el lugar se concentra.

La zona siempre ha sido punto de encuentro para la gente de Rocafort y pueblos colindantes debido al entorno en el que se encuentra, aunque durante 3 años permaneció aislada debido a las obras en la principal vía de acceso por la construcción de un túnel en la misma.

A continuación describiremos cuáles son los establecimientos con los que compartimos ubicación y por tanto consideraremos como competidores.

- Restaurante Neo. Es una pizzería que como tal ofrece comida italiana aunque recientemente ha incorporado una gran variedad de platos nuevos a su carta como carnes, pescados y arroces. Dispone de una amplia terraza y el local es muy agradable.
- Restaurante La Roca. Se trata de un establecimiento completamente abierto al exterior y que únicamente funciona durante los meses de verano. Su idea de negocio se centra en las brasas y las copas y su carta es muy reducida.
- Restaurante Joselnés. Este establecimiento permanece al Club de campo de Santa Bárbara, cuyo acceso está restringido a los socios. Es el local más amplio de todos, lo que les permite realizar banquetes y celebraciones. La carta es muy tradicional y sus precios muy elevados.

El hecho de conocer nuestros puntos fuertes y débiles, nos permite poder mejorar y diferenciarnos.

La mayoría de nuestros platos incorporan ingredientes que hacen que nuestra carta sea moderna, vanguardista y sobre todo, creativa. El objetivo es que nuestros clientes puedan disponer de un amplio abanico de posibilidades sin

renunciar a la calidad, y que nunca lleguen a aburrirse o cansarse de nuestras creaciones.

Para finalizar, destacaremos otro de los puntos que nos diferencia. Nos referimos a nuestra corta pero cuidadosamente seleccionada bodega. Hemos optado por recurrir a los caldos más premiados por los expertos con algunas excepciones, pues en estos momentos están saliendo a la palestra vinos jóvenes de gran calidad y precio reducido que tienen gran acogida por el público.

Una vez descritos nuestros principales competidores, a continuación, a modo de tabla, vamos a determinar los puntos fuertes y débiles, el tipo de comida que ofrecen y sus precios medios. Esta tabla será de gran utilidad en el capítulo destinado al plan de marketing, y en concreto nos ayudará a orientarnos en cuanto a la fijación de nuestras tarifas, pues no solo debemos centrarnos en los costes, sino también en los precios de nuestros vecinos.

Tabla 3.4 Análisis de la competencia.

NOMBRE	TIPO DE COCINA	PRECIOS MEDIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
NEO	Italiana y mediterránea.	25€/comensal.	Establecimiento con mucha tradición en la zona.	Precios desproporcionados respecto a la comida que ofrecen. Mucha variedad pero poca especialización.
La Roca	Brasas y copas.	30€/comensal.	Acaban de inaugurar. El emplazamiento y la decoración son sus puntos fuertes.	Únicamente dispone de terraza.
Joselnés	Cocina tradicional valenciana y de mercado.	35€/comensal.	Gran capacidad. Fidelidad de los socios del club.	Solo se permite la entrada a los socios.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

3.4 Matriz DAFO/CAME.

Mediante el siguiente análisis DAFO, vamos a obtener un diagnóstico de la organización. El principal objetivo de este análisis es ayudar a la organización a

encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizativos: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando las amenazas.

Dicho análisis se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, mientras que las amenazas y las oportunidades pertenecen al ámbito externo.

Factores endógenos: Identificación fortalezas y debilidades.

Debilidades.

Las debilidades describen los factores en los cuales mantenemos una posición desfavorable sobre la competencia. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- Continuidad del personal. Al tratarse de un sector donde la remuneración no es muy elevada, y los horarios no son los más deseados, es muy difícil conseguir que los trabajadores se queden durante mucho tiempo en el puesto de trabajo. Esto implica constantes cambios de plantilla, lo que perjudica al funcionamiento de la empresa.

Una forma de conseguir que el personal permanezca en la empresa durante un largo periodo, es mediante la motivación del personal, y haciéndoles partícipes de los cambios y mejoras de la empresa, para que se sienta parte importante e imprescindible del negocio. Con esto evitaremos la mala imagen que se crea al no contar siempre con los mismos trabajadores.

- Necesidad de formación en la incorporación de nuevos efectivos.

Mediante cursos de formación orientados a trabajadores se pretende asegurar un servicio de calidad. Serán necesarios los cursos de atención al cliente y de negociación, esto les dará a los trabajadores soltura con los clientes, y se mejorarán las relaciones.

- Desconocimiento del cliente. Los consumidores no tienen una información perfecta sobre el producto-servicio antes de comprarlo y, además, no están capacitados para obtenerlo en las mismas condiciones en otro lugar distinto, pues se caracteriza por ser perecedero y, en un porcentaje representativo, no tangible.
- Clientela no consolidada. El problema al que se enfrentan los restaurantes que se encuentran en la fase de iniciación, es el de conseguir primero una toma de contacto con los clientes, y después y no menos importante, el de fidelización. En cambio los negocios ya reputados disfrutan de una clientela consolidada, con los que tenemos que competir.

A medida que transcurra el tiempo, estará en nuestras manos tener o no, clientela fija. Una forma de conseguirlo es mediante el buen hacer, no solo de los camareros, sino también de los cocineros, ya que la comida es el punto fuerte de cualquier restaurante. Esto es una manera de diferenciarnos de nuestros competidores y así poderles arrebatar clientela.

- Marca no conocida. Al tratarse de un negocio de nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar. Se puede decir que es muy difícil darse a conocer y arrastrar a los clientes a nuestro local cuando competimos con restaurantes franquiciados que realizan grandes campañas de publicidad.

Mediante campaña publicitaria y determinados descuentos especiales, esperamos dar a conocer nuestra marca. Queremos que el cliente asocie el logotipo de nuestra empresa con productos de calidad. Con esto conseguiremos aumentar el número de clientes al mismo tiempo que aumentan nuestros beneficios.

- Proveedores. Una de las dificultades con la que se encuentran los propietarios de un restaurante, es la de encontrar los proveedores que mejor satisfagan las necesidades del restaurante. El hecho de no ser un negocio consolidado hace que no se disponga de relación y acuerdos con suministradores y proveedores.

Para conseguir buenas y duraderas relaciones con los proveedores es necesario crear vínculos. Para que nos den un buen servicio y a un buen precio es necesario que nuestro volumen de compra sea elevado, ya que a mayor

cantidad, mayor posibilidad de obtener precios más bajos. Una de las formas de conseguirlo es teniendo una gran clientela, esto asegura que nuestros pedidos sean elevados, o teniendo pocos proveedores. Es decir, conseguir que un mismo proveedor nos pueda suministrar gran diversidad de productos, y no verse en la necesidad de tener que contar con muchos de ellos. Se hace necesario por tanto, realizar un buen análisis de las posibilidades que tenemos para poder quedarnos con la opción más conveniente.

- Escasez de recursos financieros. Una debilidad con la que nos encontramos a la hora de montar el negocio, es la falta de recursos financieros. Es decir, no disponemos de un local en propiedad, ni suficiente dinero ahorrado para no vernos en la necesidad de pedir préstamos, y en consecuencia, pagar los intereses correspondientes.

Para poder afrontar esta debilidad, vamos a poner en marcha un plan de captación de fondos, es decir, evaluarlas distintas posibilidades, analizar el riesgo de cada una de ellas, y después elegir la más adecuada para nuestro tipo de negocio. Deberemos tener en cuenta que durante los primeros meses, el negocio puede que no funcione, y tendremos que tener un fondo necesario para poder afrontar los gastos tanto de personal como de materias primas.

Fortalezas.

También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Decoración. El local contará con una excelente decoración, que combina diseño y funcionalidad. Este es uno de los puntos fuertes del restaurante, ya que encontrarse en un ambiente agradable y con un diseño elegante hace que los posibles clientes se fijen más en el negocio. Además se dice que la primera elección se hace con la vista.

Puesto que se trata de un restaurante de nueva creación y el mobiliario es nuevo, una forma de mejorar este punto es manteniendo en perfectas condiciones el mismo. El objetivo es mantenernos fieles a la imagen que queremos que transmita nuestro restaurante.

- Precios. El hecho de contar con platos de calidad a un precio razonable, hace que nuestros servicios sean accesibles a nuestro

público objetivo. El precio es una variable de suma importancia porque podría limitar el consumo, por otro lado, la difícil situación que atraviesan los españoles ha hecho que la capacidad de gasto para el consumo extradoméstico sea más baja que en años anteriores y de la misma forma, que el precio sea una de las variables que más se tenga en cuenta. Sin embargo nos dirigimos hacia un segmento poblacional que está dispuesto a pagar un sobrecoste siempre y cuando se le ofrezcan productos de calidad.

Este punto se puede mejorar con descuentos especiales. Nos referimos a cupones o tarjetas vip, donde se reconozca y recompense la fidelidad de los clientes.

- Ubicación. La ubicación ha sido un motivo determinante por el cual nos decidimos a montar el negocio, teniendo en cuenta que el público al que va dirigida nuestra actividad se encuentra en la misma zona. Además, dicha ubicación dispone de múltiples plazas para que el aparcar no suponga ningún contratiempo y que no solo sean los vecinos los que se acerquen a degustar nuestros platos.
- Calidad de los productos. Contar con productos de calidad permite, no solo que los consumidores se queden satisfechos, sino que quieran volver, principal objetivo de cualquier restaurante. Elegir productos de calidad tiene un coste añadido, pero es un coste que se compensa siempre y cuando el cliente lo aprecie.

Nos referimos a la búsqueda de productos de marca (calidad) pero a precios razonables. No está reñida la calidad con el precio. Con esto pretendemos minimizar al máximo el riesgo, sin que haya sorpresas para el cliente. En definitiva, se trata no solo de contar con buenos alimentos, sino también de bebidas y destilados de reconocido prestigio y apreciadas por los clientes.

- Entusiasmo y motivación. Este es uno de los factores más importantes en lo que a fortalezas se refiere. Ambas cualidades consiguen que el trabajo se haga mejor tanto desde el punto de vista del producto, como del servicio y la organización del negocio.

Una de las formas de mejorar la motivación de nuestros empleados, es mediante el aumento salarial, siempre en función de los objetivos cumplidos o como compensación por el trabajo bien hecho. Otra opción podría ser el darles

mayor responsabilidad para que ellos participen activamente en la toma de decisiones. Esto quiere decir que puedan dar ideas para aumentar la afluencia de clientes o mejorar el servicio prestado, sin que esto implique perjuicio alguno para los que no sean capaces o no acepten esa responsabilidad.

- **Diversidad.** El restaurante cuenta con una amplia carta. La oferta gastronómica se encuentra entre la cocina tradicional y el concepto de Gastrobar. También contamos con menús infantiles, hecho que es muy valorado por los padres, aumentando de esta forma el grado de satisfacción. Nuestra cocina se rige por 4 premisas fundamentales: sencilla, sana, completa y original.

La importancia de los denominados “fuera de carta”. Esta es una forma de poder mantener una amplia variedad de platos y de implicar al cliente en el proceso, pues se tendrán en cuenta sus gustos y preferencias. Por otra parte, la diversidad conlleva mayores costes, pero también es algo muy valorado por los clientes.

- **Inclusión de nuevas tecnologías.** En un sector dominado por pequeñas empresas, la capacidad de incorporar nuevas tecnologías es escasa. Sin embargo el local está al día en lo que a últimos avances en el sector de la restauración se refiere, desde el software para la correcta gestión, hasta los equipos de cocina.

Lo que perseguimos es hacernos eco de las mejoras que van surgiendo en el sector para no quedarnos atrás. A pesar de que la inversión es elevada, a la larga se traduce en un ahorro en costes.

- **Página web.** Es uno de los mejores medios para publicitarnos, puesto que con un desembolso mínimo, podemos llegar a un gran número de personas o futuros clientes. Además nos permite explicar con todo lujo de detalles los servicios que ofertamos, así como toda la información que queramos difundir.

A través de la página Web, vamos a crear un foro donde los clientes puedan opinar acerca del restaurante, donde indiquen qué les ha gustado y donde creen que deberíamos mejorar, así esperamos poder ofrecer un servicio que satisfaga plenamente a nuestros clientes. También esperamos utilizar esta plataforma para lanzar diferentes ofertas y sorteos.

Factores exógenos: Identificar amenazas y oportunidades.

Amenazas.

Se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, reducir los ingresos esperados e incluso su rentabilidad.

- Elevada competencia. Existen muchos restaurantes que ofrecen servicios muy parecidos, y que se dirigen al mismo público objetivo. Esto supone una gran amenaza, puesto que puede resultar muy fácil entrar en una guerra de precios, con desagradables consecuencias.

Una forma de enfrentar esta amenaza es mediante el estudio de la zona en la que ubicaremos nuestro local, de los competidores que nos vamos a encontrar, de donde podremos extraer las conclusiones del porqué de su éxito o fracaso y se intentará mejorar.

- Fuerte dependencia de la coyuntura económica. Este se trata de un factor que puede ser tanto positivo como negativo. En momentos de expansión económica, la mejora generalizada en las rentas supone el aumento del colectivo de consumidores, aunque sigue siendo una demanda sensible a la situación económica. Del mismo modo, en momentos de recesión, esta demanda se contrae, pero no porque se deje de consumir, sino porque se ajusta el consumo a las capacidades de gasto. En la actualidad nos encontramos en momentos de recesión, por lo que este factor está afectando muy negativamente al consumo.

Una forma de afrontar el bajo consumo es mediante el establecimiento de precios acordes con el nivel adquisitivo de nuestro público. Esto se consigue mediante un plan de ajuste de precios, para poder ajustarlos lo máximo posible. En definitiva, deberemos analizar nuestra estructura de costes.

- Restaurantes con espectáculo. El hecho de haber restaurantes que ofrezcan servicios adicionales, puede originar una amenaza, puesto que podríamos perder clientes.

Mediante un trato personalizado, pretendemos captar al mayor número de clientes posible. Aunque no se puede eliminar el hecho de que haya

restaurantes que ofrezcan servicios que nosotros no ofrecemos, podemos, sin embargo explotar al máximo los nuestros propios, buscando la especialización y diferenciación que nos dé la ventaja competitiva.

- Franquicias. No solo existen muchos restaurantes que ofrecen servicios parecidos, sino que existen infinidad de franquicias, con las que todavía es más complicado competir. No solo cuentan con una marca reconocida y una clientela fija, además invierten grandes sumas en publicidad y marketing.

Estrategias de diferenciación. Para poder competir con negocios consolidados y que destinan grandes cantidades de dinero a campañas publicitarias, es de vital importancia lograr diferenciarse. Como ya se ha comentado anteriormente, no solo en la comida que vamos a ofrecer, sino en todo lo que podamos.

- Dificultad para acceder a créditos. Otra de las consecuencias de la crisis es la dificultad para conseguir financiación del sector bancario. Además, son más caros y las garantías que se exigen, mucho mayores. Esto supone un duro revés para los emprendedores, los cuales van a encontrarse con muchas trabas, no solo a la hora de abrir el negocio, sino a la hora de hacer frente a los pagos.

Búsqueda de aval financiero. Para ello deberemos saber vender nuestro plan. En él, deberemos reflejar las posibilidades de éxito y fracaso. Analizar la competencia y establecer las estrategias de nuestro negocio. De este modo tendremos más posibilidades de que el banco nos pueda prestar el dinero o de que alguien nos quiera avalar.

Oportunidades.

Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar su cifra de negocios.

- Clima meteorológico valenciano. Tenemos la suerte de gozar de un excelente tiempo la mayor parte del año. Esto afecta de forma directa al estado de ánimo de las personas, y hace que estén más predispuestas a ir a restaurantes. De hecho, España, gracias al clima y a la cultura, es uno de los países donde es más común salir a comer o a cenar.

Por nuestra parte, tenemos la suerte de contar con una maravillosa terraza que hace las delicias de quienes la disfrutan. Estos espacios son muy valorados por los clientes, y en verano es imprescindible. A pesar de que el coste para el restaurante es mayor, los beneficios que aporte justificarán con creces.

- Zona en crecimiento. El restaurante se encuentra ubicado en una zona que está sufriendo una fuerte expansión en los últimos años debido, principalmente a la finalización de las obras en la carretera de acceso que la habían dejado marginada. Cabe recordar que aunque hay otros establecimientos sitios en la misma plaza, ninguno de ellos se podría considerar como auténtica competencia ni por tipo de comida, ni por tipo de cliente.

Puesta en marcha de campañas de buzoneo. Puesto que se trata de una zona donde se ha construido mucho recientemente, es necesario que toda esa gente conozca nuestro establecimiento.

- Bajada del precio del suelo. No todos los efectos de la crisis son negativos. Estamos en el momento adecuado para encontrar buenas ubicaciones a precios bajos. La crisis ha provocado una caída de los precios, y en consecuencia, que los clientes presionen para conseguir importantes rebajas. Los propietarios están sufriendo impagos en los alquileres e incluso muchos clientes están abandonando sus locales, de modo que se están llevando a cabo importantes descuentos.

Lo que acabamos de mencionar hace que nuestro poder de negociación sobre los propietarios sea elevado, por lo que deberemos presionar para conseguir un alquiler apropiado. Esto se debe también, a que tenemos demasiada oferta de locales y bajos comerciales, por lo que los dueños de los mismos deben ofrecer precios asequibles y atractivos para conseguir arrendatarios.



CAPÍTULO 4- ANÁLISIS DE OPERACIONES.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES.

4.1 Localización.

La localización del local es en muchas ocasiones uno de los factores que más puede influir en el éxito de un negocio. Es necesario que esté ubicado en una zona donde haya una afluencia de público importante, sin embargo esto puede aumentar los costes de forma considerable.

Hemos decidido ubicar el restaurante en Rocafort, un municipio perteneciente a la provincia de Valencia, en la comarca de la Huerta Norte. Cuenta con una población censada de 6806 habitantes en un radio de 15 minutos a pie. Se trata además, de una zona de fácil acceso desde Valencia, puesto que está atravesado de norte a sur por la CV-310, que enlaza Burjasot con la A-7 a la altura de Rocafort y con la A-23 a la altura de Algimia de Alfara. También podemos encontrar una parada de la línea 1 de Metrovalencia, llamada Rocafort y por si esto no fuera suficiente, el municipio también dispone de una red de autobuses.

Actualmente nos encontramos en una época en la que la situación ha cambiado drásticamente, puesto que es mucho más fácil encontrar locales a precios relativamente razonables. La crisis ha provocado un descenso en el precio de los locales comerciales y del ladrillo en general, por lo que hemos podido reducir un coste para reinvertirlo en otros aspectos del proyecto. Por ello, junto al hecho de que se trata de una zona que ha estado 4 años prácticamente incomunicada por obras en la vía de acceso principal (CV-310), hace que las condiciones hayan sido muy favorables.

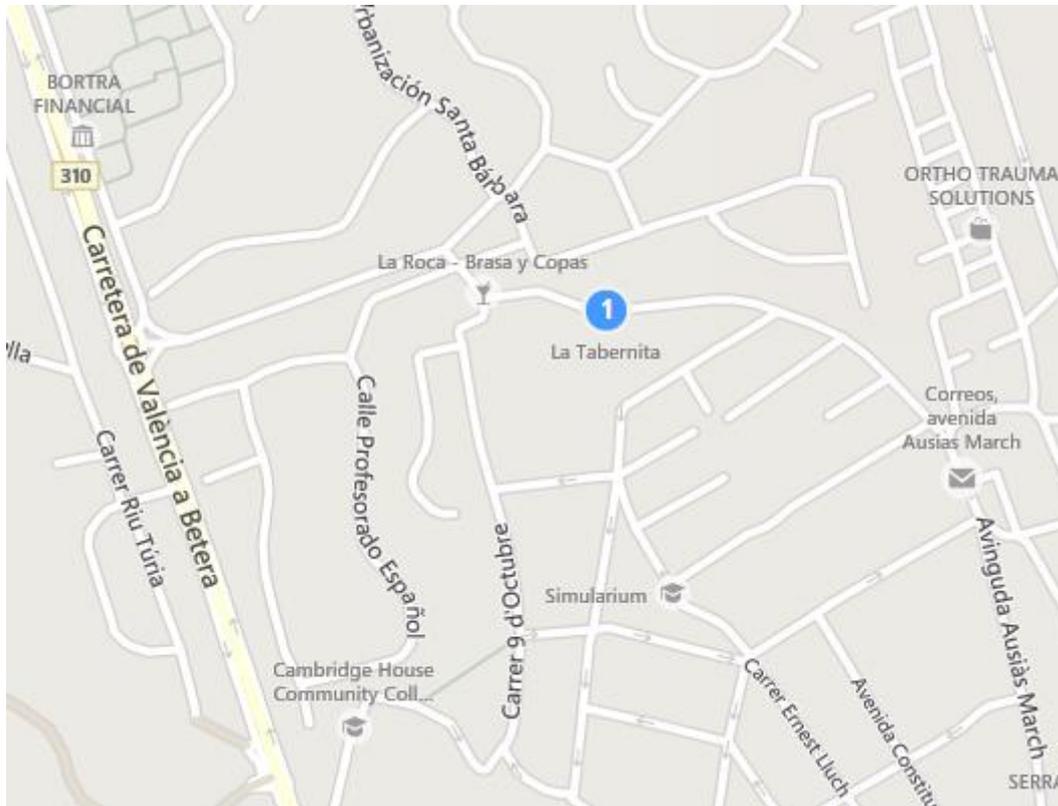
El restaurante contará con una cuidada decoración, de esta forma pretendemos diferenciarnos del resto de restaurantes de la zona, a la vez que remarcamos la imagen que queremos ofrecer al cliente.

Otro factor clave que ha hecho que nos decidamos por dicha zona es que hay escasa competencia, y por tanto es una excelente oportunidad para poder ocupar un vacío de mercado satisfaciendo las necesidades de unos habitantes que hasta ahora debían desplazarse hasta Valencia capital, para degustar esta variedad gastronómica.

Para finalizar este punto, añadir que se dispone de una amplia zona de aparcamiento, lo que supone un dato de especial interés para nuestros

potenciales clientes que tengan que desplazarse en coche, puesto que les proporciona mayores facilidades y les permite ahorrar tiempo.

Figura 4.1 Mapa Situación Restaurante La Tabernita.



Fuente: Bing Maps. Año 2014.

4.2 Distribución en planta.

A continuación se va a detallar cual va a ser el diseño del restaurante, es decir, como se van a distribuir las distintas áreas que debe tener este tipo de negocio.

El restaurante propuesto dispone de dos alturas: planta baja y sótano. En la planta baja podemos encontrar la cocina, la sala principal, la terraza y los aseos. En el sótano, por otra parte, tendremos los almacenes, la zona de empleados y un reservado que pensamos destinar a eventos privados y celebraciones.

La **cocina** (25 m²) se encontrará dividida en diversas áreas para facilitar la organización antes, durante y después del servicio sin entorpecer el trabajo que en ella tiene lugar. Dichas áreas son: área de producción, de lavado, de comandas y por último, el área de almacenamiento, una fría y otra caliente.



En el área de producción se preparan los ingredientes para poder pasarlos con posterioridad al área de cocción o al área de frío en función del plato del que se trate. Por ejemplo, aquí es donde se pelan las verduras, se preparan salsas, se trocean alimentos, etc.

La zona de lavado se situará en la zona menos vista de la cocina. Desempeña un papel muy importante dado que ofrecemos un servicio relacionado con alimentos. Es vital que todo el equipamiento de esta zona tenga un mantenimiento constante, para asegurar un correcto funcionamiento, de modo que el cliente abandone nuestro establecimiento con la idea o percepción de que todo está imaculado. En consecuencia, aquí es donde se lavan todos los útiles relacionados con la actividad principal: cazuelas, sartenes, utensilios y partes móviles de los equipamientos y sus accesorios. Entre los equipamientos básicos de esta zona, deben figurar estanterías y carros para el depósito de vajilla, recipientes, lavavajillas, los que se encargan de la limpieza de los utensilios que se emplean para comer: bandejas, platos, vasos, cubiertos..., fregaderos de doble seno dotados de ducha y escurridor, además de mesa de desbarasado con cubos de basura incorporados.

El área de comandas, se encuentra ubicada en la zona inmediata que comunica la sala principal con la cocina, para evitar la acumulación de personal en la cocina. Encontramos una barra con doble función: dar salida a los platos y depósito de platos sucios, que deberán ser rápidamente desalojados y llevados a la zona de lavado para que no lleguen a coincidir con platos preparados.

Área de almacenamiento, dividida en dos secciones, una para guardar alimentos y consumibles y otra para los productos químicos y demás sustancias. Las áreas de almacenamiento disponen de todo lo necesario para la perfecta conservación de los alimentos.

Respecto al **almacén** (35m²), este debe tener las dimensiones necesarias para dar cabida a todo lo que necesitemos conservar o guardar, además de estar ubicado en una zona apropiada tanto para los empleados como para los proveedores que nos traigan materias primas u otros productos. En nuestro caso, el almacén se encontrará en el piso inferior, junto a la sala de empleados, pues el local dispone de una habitación que reúne todas las condiciones necesarias para poder desempeñar esa función.

El almacenamiento de productos refrigerados se utiliza para mantener allí alimentos de alto riesgo, los cuales deben estar a temperaturas inferiores a 5°C, para evitar la proliferación de bacterias. La temperatura ideal no obstante, dependerá del tipo de alimento, así por ejemplo, las frutas y vegetales se congelarían si se almacenan a las temperaturas que son ideales para conservar el pescado en óptimas condiciones. Esta es la razón por la cual, es recomendable disponer de refrigeradoras separadas en función de los diferentes tipos de productos para poder mantenerlos como es debido. En caso de no ser posible esto, tratar de almacenar la carne, el pollo y los productos lácteos en la parte más fría del equipo, retirados de la puerta.

Si bien hay diferencias entre los varios equipos usados para la refrigeración, hay claves generales que deben ser aplicadas, cualquiera que sea el equipo que se use:

- El aire que circula dentro del congelador, tiene mucha importancia para mantener los alimentos por debajo de 5°C. Por eso la temperatura del aire debe ser de unos 4°C, que iremos comprobando cada día mediante el uso de un termómetro colocado en la parte más caliente del equipo.
- Debemos evitar la sobrecarga del congelador debido a que una carga excesiva o colocar alimentos calientes en su interior, puede elevar la temperatura y descongelar parcialmente los alimentos que allí se guardan. Por esa razón, para evitar tener que poner restos de alimentos en el congelador, prepararemos varias partidas pequeñas. La sobrecarga del congelador, hace también más difícil encontrar lo allí depositado, así como la rotación de los mismos.

En cuanto al almacenamiento en seco, necesitamos que las materias primas se conserven en condiciones de temperatura y humedad adecuadas, puesto que calor y humedad son los problemas más frecuentes que nos vamos a encontrar. La temperatura ambiente debe estar entre 10°C y 21°C, mientras que la humedad del ambiente debe permanecer entre 50 y 60%, para lo que es muy posible que vayamos a necesitar deshumificadores.

Algunas de las medidas para conseguir un almacenamiento en seco eficaz son las siguientes:

- Mantener envases originales: Esta medida ayuda a proteger los alimentos de eventuales acciones de roedores, insectos u otros contaminantes

como las bacterias. Si el alimento debe ser retirado de su envase original, se recomienda colocarlo en recipientes bien cubiertos, protegidos y de fácil limpieza.

- Guardar las distancias: Concretamente de al menos 20 cm. del suelo o las paredes, facilita la limpieza del lugar, hace posible una mejor ventilación, separa los alimentos de paredes calientes o húmedas y sobretodo da una mejor imagen del establecimiento.
- Controlar temperatura y humedad: Un termómetro y un medidor de humedad son suficientes para tener controladas las condiciones de conservación de los alimentos.

Por último nos encontramos con el almacenamiento de químicos. Debemos asignar un área destinada, en exclusiva, al almacenamiento de estos productos que utilizaremos para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios, así como para guardar los diferentes elementos tales como escobas, recogedores, fregonas y cubos. Esta zona debe quedar bien separada de aquella donde guardaremos los alimentos y nos ocuparemos de que siempre se encuentre en buenas condiciones, con los productos debidamente ordenados, etiquetados y en algunos casos, guardados en lugares bajo llave. Nunca se deberán usar embalajes vacíos de alimentos para almacenar químicos, así como tampoco se almacenarán nunca alimentos en envases vacíos de productos químicos, puesto que una confusión en este sentido podría ocasionar fácilmente una intoxicación grave. En definitiva, los productos químicos deberán ser mantenidos en su envase original y si fuera necesario por alguna causa transferirlos de ese envase, deberemos etiquetar los nuevos envases, escribiendo las advertencias del fabricante sobre su uso y cuidados.

A la **sala principal** (60m²) se accede atravesando la terraza. Esta se compone de dos estancias, la primera de ellas contiene la barra y las escaleras de acceso al sótano mientras que en la segunda encontramos los baños y la puerta de emergencia. Entre las dos tienen una capacidad de 30 comensales, puesto que la barra es exclusivamente para el uso del personal.

El restaurante dispone de una amplia **terraza** ajardinada (100m²) que rodea el establecimiento a la que se accede por la puerta principal del mismo y que dispone de acceso para minusválidos como marca la ley. La terraza puede cubrirse en caso de condiciones meteorológicas adversas y nos da la posibilidad de incrementar el aforo en 50 comensales.

En la parte inferior, también encontramos la zona de empleados y el reservado, además de los almacenes que ya hemos descrito.

La **zona de empleados** (30m²) está especialmente acondicionada para los trabajadores del restaurante, de modo que dispondrá de aseos, vestidores e incluso una zona de descanso.

En cuanto al **reservado** (55m²), se trata de un salón con capacidad para 30 comensales y que debido a sus dimensiones y ubicación, dedicaremos a eventos especiales y celebraciones privadas.

4.3 Flujo de operaciones.

El transcurso de la jornada laboral se desarrollará de la siguiente manera:

Mañanas:

- Gestión de compras de materias primas.
- Recepción de mercancías.
- Limpieza de sala.
- Montaje de sala y terraza.
- Preparaciones para los platos de la carta y el menú del día.

Apertura de la cocina para la comida:

- Preparación de los platos demandados.
- Servicio a los clientes a lo largo de la comida.
- Limpieza de sala.
- Montaje de mesas y desmontaje de terraza.
- Limpieza del material utilizado y de la misma cocina.
- Cierre de cocina.

Apertura de cocina para la cena:

- Montaje de terraza.
- Preparación de los platos demandados.
- Servicio a los clientes a lo largo de la cena.
- Limpieza y cierre de la cocina.
- Desmontaje de terraza.

Durante la prestación del servicio y desarrollo de la actividad diaria de “La Tabernita”, se llevarán a cabo las acciones necesarias para cumplir con la normativa vigente en relación a la manipulación de alimentos y el Plan APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

4.4 Cartera de productos.

A continuación vamos a nombrar los platos más importantes que forman parte de la carta del restaurante.

Carta del restaurante.

Ensaladas

- Mezclum de lechugas, queso de cabra, jamón crujiente y vinagreta de frutos secos y miel.
- Tomate de temporada, ventresca de atún, cebolla tierna y piparras.
- Mezclum de lechugas, piñones tostados, bacon crujiente, lascas de foie y vinagreta de Pedro Ximenez.
- Mezclum de lechugas, pollo crujiente, tomate seco, parmesano y salsa Cesar.
- Mezclum de lechugas, bacon crujiente, pera caramelizada y vinagreta de Pedro Ximenez.

Montaditos

- Presa ibérica, cebolla caramelizada, jamón ibérico, queso cheddar y huevo de codorniz.
- Presa ibérica, cebolla caramelizada y jamón ibérico.
- Sobrasada, queso cheddar, cebolla caramelizada y miel.
- Gorgonzola, nueces y miel.
- Taco de morcilla e burgos, cebolla caramelizada, patatas paja y huevo de codorniz.

Ibéricos y conservas

- Jamón ibérico.
- Lomo ibérico.
- Queso curado.
- Anchoas sobre lecho de tomate.
- Mojama.



- Ventresca de atún con crema de ajo suave y frutos secos.

Croquetas

- Jamón.
- Cocido.
- Pollo y nueces.
- Boletus.
- Txangurro.

Con un par de huevos

- Huevos rotos con jamón ibérico.
- Huevos rotos con txistorra.
- Huevos rotos con pisto y longanizas.
- Huevos rotos con hongos y foie.

Tapas clásicas

- Ensaladilla rusa.
- Patatas bravas.
- Calamar de playa a la brasa.
- Calamar de playa a la andaluza.
- Pulpo.
- Cazón en adobo con ajoaceite de membrillo.

Tapas de autor

- Carpaccio de buey con lascas de parmesano, piñones y reducción de Pedro Ximenez.
- Steak tartar.
- Canelón de solomillo y trufa con crema de parmesano.
- Saquito crujiente de bacalao.
- Lagrimitas de pollo con salsa "Tabernita".
- Mini burger con queso cheddar, cebolla y huevo de codorniz.

Carnes

- Entrecote de buey trinchado con patatas y pimientos de padrón.
- Presa ibérica con salsa de setas.



Pescados

- Bacalao a la muselina.
- Rape.
- Clochinas.
- Berberechos al vapor.

Arroces

- Todo tipo de arroces siempre por encargo y con un mínimo de un día de antelación.

Postres

- Fondant de chocolate.
- Brownie.
- Tarta de queso con arándanos.
- Tiramisú.
- Tarta de manzana.
- Helados.
- Fruta de temporada.

Bodega

VALENCIA

- Álvarez Nolting.
- Les Alcusses.
- Rafael Cambra II.

ALICANTE

- Enrique Mendoza Shiraz.
- Laderas del Sequé.

RIBERA DEL DUERO

- Pruno Crianza.
- Pago de los Capellanes Joven.

RIOJA

- Cune Crianza.
- Viña Real Crianza.
- Azpilicueta Crianza.



- Contino Reserva.

BLANCOS

- Arbolada (Rueda).
- K-naia (Rueda).
- Martín Codax (Rías Baixas).
- Enate 2, 3, 4 (Somontano).
- Enate Gewurztraminer (Somontano).

ESPUMOSOS

- Tantum Ergo Pinot Noir (Utiel-Requena).
- Lunatic (Penedés).
- Moët & Chandon Brut Imperial (Champagne).
- Moët & Chandon Rose (Champagne).
- Veuve Clicquot YL (Champagne).



CAPÍTULO 5- ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.

5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH.

5.1 Misión, Visión, Valores.

Misión.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar y los productos y servicios a ofertar.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente permitiendo:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, puesto que una vez establecida la identidad corporativa, los recursos y las capacidades, así como otros factores de la empresa, es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. El llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando una relación estable y duradera para las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrollará su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, agentes externos e incluso socios, conocer el área que abarca la empresa.

- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Dicho esto, entendemos por **misión**, el ofrecer a nuestros clientes alimentos de calidad con una excelente relación coste-beneficio, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas con el objetivo de lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes, con un servicio adecuado.

Visión.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia donde se dirige la misma en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos sus miembros en la misma dirección, o lo que es lo mismo, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta, logrando de esta forma coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa convierte a la organización en fuente de inspiración, logrando que todos sus miembros se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa debe poseer las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa a la vez que factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus posibilidades reales.

Nuestra **visión** consiste en ser reconocidos en nuestra zona y en la ciudad de Valencia como uno de los mejores gastrobares y como líderes en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio.

Valores.

Define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. STEPHEN, Robbins (2010).

Nuestros **valores** serán los siguientes:

- Rigor, en la selección de los proveedores y de las materias primas con las que elaboraremos nuestros platos. En el seguimiento de los procedimientos de seguridad alimenticia y por supuesto, en la elaboración de recetas.
- Profesionalidad, desarrollando una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo en el trabajo.
- Orientación al cliente, puesto que la satisfacción de sus necesidades constituye el sentido del restaurante, por lo que su actividad diaria debe girar en torno a esta premisa.
- Compromiso. Los trabajadores, con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, deben mostrar en todo momento un elevado grado de implicación personal en el restaurante.
- Innovación, a través de la búsqueda constante de nuevas recetas, con el fin de cubrir las necesidades del mercado con una mayor variedad de platos, y aumentar la satisfacción del cliente.

5.2 Denominación y CNAE.

El presente trabajo consiste en la creación de un Plan de Empresa para un restaurante. Su nombre comercial será “La Tabernita”.

Hemos considerado oportuno ponerle este nombre, en primer lugar, por la forma de trabajar y el tipo de cocina, y en segundo lugar, porque es reconocible y fácil de recordar.

Según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la empresa pertenecerá al grupo H: Hostelería, y su CNAE será el 5230.

5.3 Forma Jurídica.

En este punto vamos a analizar los diferentes tipos de empresas que existen, según la forma jurídica de cada una, para poder determinar cuál es la que mejor se ajusta a nuestro negocio, en función de sus necesidades y expectativas.

A continuación, adjuntamos una tabla en la que se resumen las características más importantes de las distintas empresas.

Tabla 5.1 Clasificación de empresas según forma jurídica.

TIPO	CLASIFICACIÓN	SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Empresa individual.	Empresa individual.	1.	Ilimitada.	No hay importe mínimo.	IRPF.
Sociedad civil privada.	Empresa individual.	2 o más.	Ilimitada.	No hay importe mínimo.	IRPF.
Sociedad civil pública.	Sociedad.	2 o más.	Ilimitada.	No hay importe mínimo.	IRPF.
Sociedad colectiva.	Mercantil personalista.	2 o más.	Ilimitada, personal y solidaria.	No hay importe mínimo.	IS.
Sociedad comanditaria simple.	Mercantil personalista.	2 o más: 1 comanditario y otro colectivo.	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para los socios comanditarios.	No hay importe mínimo, totalmente desembolsado.	IS.
Sociedad comanditaria por acciones.	Mercantil capitalista.	3 o más: 2 comanditarios y 1 colectivo.	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para los socios comanditarios.	Mínimo 60.101'21€.	IS.
Sociedad de responsabilidad limitada.	Mercantil capitalista.	1 o más.	Limitada al capital aportado.	Mínimo 3.005'06€.	IS.
Sociedad anónima.	Mercantil capitalista.	1 o más.	Limitada al capital aportado.	Mínimo 60.101'21€.	IS.



Sociedad laboral (SL o SA).	Mercantil capitalista.	4 o más, como mínimo 3 trabajadores.	Limitada al capital aportado.	Mínimo 3005,06 € si es SLL y 60101,2 1€ si es SAL.	IS.
Sociedad cooperativa.	De interés social.	De 2 a 5, según el tipo de cooperativa.	Limitada al capital aportado.	Mínimo fijado en los estatutos.	IS.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Del cuadro anterior extraemos la información suficiente para determinar, que la mejor opción para nuestra empresa, es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Los motivos de la elección se deben en primer lugar, a que hemos eliminado a las empresas en las que se necesita más de un socio. Por lo tanto solo han quedado 3 opciones entre las que elegir. Entre ellas, la empresa individual, la S.A. y la S.R.L.

Otro de los motivos que justifican la elección, es que la empresa individual a pesar de no existir la obligación de aportar un capital mínimo, hecho que nos beneficiaría, responde ante las deudas de forma ilimitada. Esto supone una desventaja muy grande, dado que todos los negocios están expuestos al fracaso. Por otro lado, la S.A. requiere un desembolso inicial muy elevado. Por tanto, es la S.R.L. la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades del restaurante.

Pasos para constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Una vez decidida la forma jurídica de la empresa, es necesario seguir una serie de pasos tales como:

Solicitar el certificado de denominación social. Dicho certificado acredita que no existe ninguna otra sociedad ya constituida que tenga la misma denominación social que la que pretendemos constituir y debe incorporarse a la escritura de constitución. Se obtiene en el Registro Mercantil Central, y una vez obtenido caduca a los dos meses de su expedición, aunque se pueden solicitar nuevas certificaciones de la misma denominación social si caducan las anteriores (la

denominación social queda reservada a favor del solicitante durante el plazo de 15 meses).

En segundo lugar, es necesaria la escritura pública de constitución, puesto que la S.R.L. se constituye mediante escritura pública otorgada ante notario por la totalidad de los socios.

La escritura de constitución debe contener:

- a) La identidad de los socios.
- b) La voluntad de constituir una S.L.
- c) La aportación de cada socio y las participaciones asignadas en pago de su aportación.
- d) Los estatutos de la sociedad.
- e) El sistema de admón. que inicialmente se establezca para la sociedad.
- f) La identidad de la persona que inicialmente se encargue de la administración y representación de la sociedad.

Los socios deben elaborar unos estatutos sociales que se incorporarán a la Escritura de Constitución y por los que se registrará la misma.

Los estatutos deben contener las siguientes menciones:

- a) Denominación de la sociedad, en la que deberá figurar necesariamente la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o sus abreviaturas.
- b) Objeto social, que es la actividad a la que se va a dedicar la sociedad.
- c) Fecha de cierre de cada ejercicio social.
- d) Domicilio social dentro del territorio español.
- e) Capital social, participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas.
- f) Sistema de admón. de la sociedad.

La sociedad puede dar comienzo a sus operaciones comerciales desde la fecha en que se otorga la escritura de constitución, aunque no esté inscrita aún en el Registro Mercantil, salvo que en la propia escritura se haya fijado una fecha posterior para el comienzo de las operaciones de la sociedad.

El siguiente paso es el pago del impuesto de operaciones societarias. Dicho impuesto es el 1% del capital de la sociedad.

La liquidación, o la solicitud de la liquidación de dicho impuesto, es requisito previo y necesario para la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

A continuación es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución otorgada ante notario y con carácter constitutivo en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio de la sociedad.

En la inscripción debe constar la Cifra de Identificación Fiscal (C.I.F.), aunque sea provisional. Ello implica que deberá obtenerse el C.I.F. provisional y, una vez asignado dicho número, presentar la escritura en el Registro Mercantil para solicitar la inscripción de la misma.

Una vez inscrita, la sociedad adquiere la personalidad jurídica como Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para el siguiente paso es necesario dar de alta la sociedad en Hacienda, concretamente deben efectuarse los siguientes trámites:

- Obtener el C.I.F., que tendrá carácter provisional hasta que la sociedad quede inscrita en el Registro Mercantil, momento en el cual el C.I.F. se convierte en definitivo.
- Dar de alta la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.), mediante la presentación del correspondiente impreso.
- Realizar la declaración censal, que es el alta de la sociedad a los efectos del I.V.A.

Finalmente, para iniciar la actividad del negocio, deberá obtenerse la licencia de apertura del establecimiento de la empresa, y la licencia de obras en el caso de que se realicen obras de reforma en el local en el que se va a llevar a cabo la actividad. Ambas licencias se tramitan en el Ayuntamiento del municipio donde se ubicará el local de la sociedad. En nuestro caso, el Ayuntamiento de Rocafort.

También deberá tramitarse el alta de la empresa en la Seguridad Social, y la comunicación de apertura del centro de trabajo, en el Ministerio de Trabajo. BATALLER, J (2004).

5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Puesto que el restaurante tendrá una capacidad aproximada de entre 50 y 60 comensales, a continuación detallaremos el número óptimo de los mismos y



describiremos las funciones a desarrollar por cada uno de ellos. (En función de la marcha del negocio, se evaluará la posibilidad de incrementar o disminuir la plantilla inicial).

Encargado de cocina.

Es quien asignará las atribuciones y tendrá la responsabilidad final del producto, colaborando en la elaboración y supervisando el resultado final de las comandas.

Entre sus funciones se encuentran:

- Dirigir la cocina y responsabilizarse ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento de la cocina.
- Procurar que los platos que se sirvan cumplan las exigencias preestablecidas.
- Comprar e inventariar los productos relacionados con la cocina.
- Supervisión de la higiene dentro de la cocina.
- Confección de los diferentes menús y “fuera de carta”.
- Marcar ritmos de trabajo.
- Llevar el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento (de los empleados de cocina).

Cocinero.

Junto con el encargado de cocina se ocupará de la elaboración de los pedidos. Además, también ayudará en las tareas de limpieza de la cocina.

Friegue.

Responsable de la limpieza en general del establecimiento, tanto de la cocina como del resto del local.

Durante el servicio también desarrollará funciones de pinche.

Encargado.

Será el supervisor del personal de sala. Se encargará del correcto funcionamiento del restaurante, exceptuando la parte de la cocina, de la cual es responsable el jefe de cocina. En ausencia del gerente será el responsable del restaurante.

Camarero de barra.

Sus tareas son:

- Supervisar y atender los pedidos de la barra.
- Controlar la entrega de material de los proveedores.
- Cobrar las mesas.
- Mantener en perfectas condiciones de limpieza la barra y cerciorarse de que toda la cristalería, vajilla y cubertería esté en condiciones antes de ser servidas al cliente.

Camarero de sala.

Es la persona que tomará nota de los pedidos del comedor y se encargará de su posterior entrega.

Estará pendiente de los clientes, preocupándose que su estancia sea lo más cómoda posible. Prestará atención en todo momento a cualquier petición de los clientes, intentando satisfacer sus requerimientos lo antes posible.

Una de sus principales funciones será garantizar la buena salida de los platos en última instancia, pues él es el responsable de hacérselos llegar al cliente.

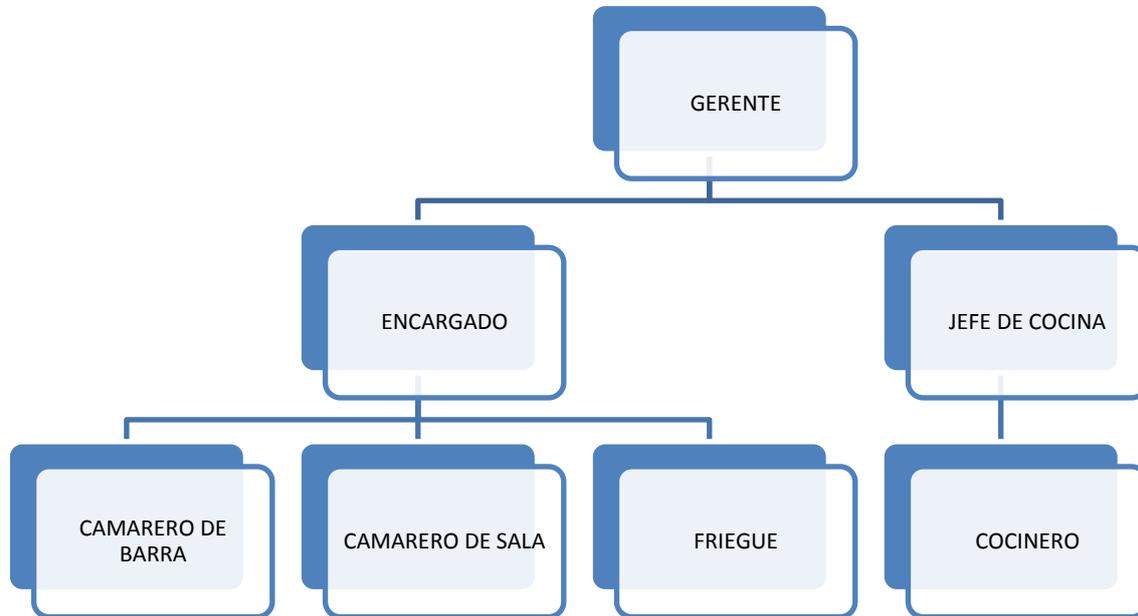
Por último, retirará y limpiará las mesas dejándolas listas para volver a utilizarlas inmediatamente.

Gerente.

En su persona recaen las tareas propias de la administración del negocio como la contabilidad, tareas de comunicación, promociones y descuentos, contratación y evaluación de empleados, sin olvidar los despidos. También establecerá la retribución de los trabajadores, siguiendo las directrices del convenio colectivo correspondiente, así como el trato con los proveedores.

5.5 Organigrama.

Figura 5.1 Organigrama.



Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Aptitudes requeridas para los trabajadores de la empresa.

A continuación vamos a describir cuales son las características que deberían poseer los empleados con el objetivo de ofrecer un servicio apropiado y de calidad.

El **gerente** del local debe disponer de una serie de habilidades para poder llevar adecuadamente el restaurante. Debe tener visión de negocio, ser capaz de resolver los problemas que puedan presentarse, gestionar adecuadamente los recursos disponibles y además ser un buen negociador. Pero también cualidades humanas para tratar a los trabajadores y a los clientes. Capacidad de organización y motivación y por encima de todo, disponer de las dotes necesarias de liderazgo.

El **jefe de cocina** y el **encargado** deben compartir una serie de cualidades, dado que ambos disponen de personas a su cargo y son responsables ante el gerente del resultado final. Deben saber organizar, guiar a los empleados y motivarlos para que rindan al máximo nivel. Se necesitan personas capaces de valorar el trabajo bien hecho y que a la vez sean objetivos con el trabajo del grupo.

Por su parte, el encargado debe tener don de gentes y ser amable, para que los clientes reconozcan la profesionalidad y calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a los **camareros** y **cocinero**, se les exigirá responsabilidad, puntualidad, ser competentes y saber seguir las instrucciones de sus superiores. Los camareros deben ser capaces de tratar con personas, siendo comunicativos, alegres y serviciales. Es fundamental y de gran relevancia que los trabajadores sepan responder ante situaciones inesperadas con la máxima eficacia.

A la persona encargada de la limpieza (**friegue**), se le exigirá el máximo rigor en su trabajo, puesto que es imprescindible que el local permanezca en perfecta condiciones en todo momento.

Es bien sabido que la restauración es un sector en el que resulta difícil encontrar personal cualificado, por lo tanto se brindará la oportunidad a nuestros empleados de realizar cursos de formación (bonificados por la SS) con el objetivo de seguir mejorando.

En definitiva, se trata de encontrar personas que cumplan un determinado perfil, basado en los siguientes requisitos:

- *Puntualidad*: Cada pedido de cocina requiere un tiempo, por lo cual es necesario empezar a una hora determinada para poder controlar el servicio.
- *Organización y previsión*: El manejo de diferentes herramientas, recipientes y géneros, exige que el cocinero/a sea ordenado. Las preparaciones se harán siguiendo un orden coherente, situando en el lugar adecuado todo lo necesario para llevar a cabo el servicio.
- *Buena administración*: Sacar el mayor provecho y rendimiento posible tanto de los materiales o utensilios, como del género empleado y los desperdicios. La economía y el buen funcionamiento de la cocina dependen en su totalidad de la buena o mala administración del personal que en ella trabaja.
- *Compañerismo*: Convivencia cordial, de colaboración y apoyo en el trabajo y ante todo, respeto.
- *Espíritu innovador y deseos de perfeccionamiento*: Se adquiere a través de los conocimientos profesionales y la vocación.

Una vez descritas las funciones de los distintos puestos de trabajo y las aptitudes que se les exigirán a los empleados, es conveniente mencionar que la

selección del personal es uno de los puntos más importantes a la hora de crear una empresa. El hecho de contar con buenos trabajadores puede marcar el éxito o fracaso de un proyecto. No debe faltarnos talento para seleccionar a las personas con talento. OLTRA, Francisco (2009-2010).

5.6 Política retributiva.

“La Tabernita” permanecerá abierta al público de martes a domingo cubriendo los turnos de comidas (13h-16:30h) y cenas (20:30h-00:30h). El lunes será nuestro día libre, para descanso del personal.

El salario de aplicación, cualquiera que fuese la modalidad contractual utilizada, será como mínimo el previsto en el convenio colectivo para el sector de la hostelería en Valencia, para el grupo y categoría profesional que se le contrate, en retribución al número de horas de prestación de sus servicios profesionales.

En la siguiente tabla se presenta la clasificación del personal a efectos retributivos.

Tabla 5.2 clasificación del personal a efectos retributivos (según convenio colectivo).

Personal	Salario Base Mes	Horas Extras	Festivos Abonables
Gerente	1.082,26	12,70	93,97
Encargado de cocina	1.082,26	12,70	93,97
Cocinero	982,73	11,50	85,16
Encargado	1.042,42	12,26	90,52
Camarero de barra	982,73	11,50	85,16
Camarero de Sala	982,73	11,50	85,16
Personal limpieza	890,20	10,44	77,17

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Como ya hemos explicado anteriormente, el restaurante contará inicialmente con 6 empleados para hacer frente a la demanda prevista. A pesar de esto, la mano de obra podrá ajustarse a la demanda real y así, evitaremos perder competitividad. En cuanto a las horas dedicadas por cada uno de ellos, asumiremos una jornada de 40 horas semanales, con la posibilidad de hacer horas extraordinarias según se establezca en el convenio.

Para calcular el coste que supondrán los trabajadores para la empresa, además de considerar su salario bruto, también debemos tener en cuenta el porcentaje que el restaurante deberá aportar por cada uno de ellos a la S.S. en concepto de

contingencias comunes (23,6%), accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desempleo (5,5%, tipo general), formación profesional (0,6%) y FOGASA (0,2%).

En la siguiente tabla aparece el salario bruto mensual y anual de los distintos tipos de trabajadores.

Tabla 5.3 Política retributiva de “La Tabernita”.

Personal	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual (14 pagas)
Gerente	2.000€	30.800€
Jefe de cocina	1.525€	23.100€
Cocinero	1.325€	18.550€
Encargado	1.400€	19.600€
Camarero sala	1.325€	18.550€
Camarero barra	1.325€	18.550€
Friegue	900€	12.600€
Total	9.800€	137.200€

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

En el apartado financiero, además de considerar este coste, también tendremos en cuenta la correspondiente aportación a la S.S.



CAPÍTULO 6- ANÁLISIS DE MARKETING.

6. ANÁLISIS DE MARKETING.

El marketing se ha definido de maneras muy diferentes, pero debemos tomarlo como el arte de comercializar los productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes. HOFFMAN, K Douglas. (2002).

En este punto, entre otras cosas, determinaremos las diferentes estrategias de marketing que llevaremos a cabo, es decir, estableceremos nuestro “mix”, o lo que es lo mismo, las 4 P: Política de precios, Producto, Promoción y distribución (del inglés Place), que nos ayudarán en la consecución de los objetivos establecidos.

6.1 Segmentación y Público objetivo.

Antes de comenzar a desarrollar las estrategias pertinentes, es necesario determinar cuál va a ser nuestro público objetivo, por lo tanto, también surge la necesidad de plantear una segmentación de mercado.

El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, persiguiendo el objetivo de conocer realmente a nuestros consumidores, y de este modo aumentar su satisfacción y maximizar los efectos de nuestro plan de marketing.

A partir de los siguientes tipos de segmentación (**geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento**) determinaremos el público que mejor se adapta a nuestra oferta.

Criterios geográficos.

Rocafort, y concretamente la zona de Santa Bárbara ha sido la ubicación elegida para montar nuestro restaurante, es más, de no ser porque el local en cuestión estaba disponible, nunca nos habiéramos embarcado en el proyecto. Como ya hemos comentado, se trata de una zona residencial exclusiva con una elevada renta per cápita de sus habitantes que además son muy numerosos para la escasa oferta gastronómica del lugar. Además, acaban de terminar las obras realizadas en la principal vía de acceso, facilitando la llegada a los habitantes de Valencia y otros municipios colindantes.

Criterios demográficos.

- Edad: A pesar de que nuestra carta se fundamenta en las tradicionales tapas de la gastronomía española, no queremos limitarnos a una sola franja de la población, por eso hemos decidido darle una vuelta de tuerca al recetario para acercar estos platos a todo tipo de clientes, sea cual sea su edad.
- Sexo: Hombres y mujeres, indistintamente.
- Ocupación: Con responsabilidades laborales, puesto que supone un desembolso económico, aunque el abanico de precios es muy amplio.
- Religión: No es trascendente.
- Nacionalidad: Contamos con que la mayoría de nuestro público será de origen español, aunque nuestro restaurante tiene la posibilidad de atraer todo tipo de turistas que quieran degustar comida tradicional del lugar.

Criterios psicográficos.

- Estilo de vida: Puesto que durante la semana nuestro público consistirá en trabajadores de los distintos negocios de los alrededores, se trata de personas con horarios partidos que acostumbran a comer fuera de casa.
- Valores: Nos dirigiremos a personas con valores similares a los nuestros como es lógico. Nos referimos al respeto por nuestra cocina, la preocupación por la calidad y el buen gusto.
- Personalidad: Abierta y atrevida.

Criterios de comportamiento.

- Tasa de utilización del producto: Personas que una vez que han utilizado un servicio y han probado un producto, repitan con frecuencia siempre y cuando haya sido de su agrado.

En definitiva, el cliente al que nos dirigimos básicamente, es residente de la zona, en un segmento de la población que dispone de un poder adquisitivo medio-alto, capaz de apreciar la buena cocina y dispuesto a experimentar la degustación de nuevos sabores y texturas elaboradas con los mejores productos bajo denominaciones de toda la vida.

En ese grupo también incluiremos a todos aquellos profesionales y empresarios/as, que disfruten la cocina innovadora y busquen locales con intimidad para poder celebrar reuniones de negocio.

Tampoco nos olvidamos del pequeño trabajador que come fuera de casa y está cansado de los menús tradicionales.

6.2 Servicio. Mapa de servicio.

“La Tabernita” ofrecerá una gran variedad de productos para que puedan ser degustados por una gran variedad de público. Por ello en nuestra carta se podrán encontrar productos aptos para:

- Vegetarianos: A pesar de que el número de vegetarianos no es muy elevado, no estamos dispuestos a perder a ese grupo de clientes. De este modo, dispondremos de platos especiales para ellos y en el caso del éxito o no de los platos, confeccionaremos menús más adecuados a sus gustos y preferencias.
- Para los más pequeños: Resulta muy cómodo para los padres que los restaurantes dispongan de menús para los niños pues de este modo los padres pueden relajarse y disfrutar de la comida sin preocuparse de lo que puedan o no tomar sus pequeños.
- Celíacos: Esta enfermedad es cada vez más frecuente en nuestra sociedad, por esta razón ofreceremos varios platos aptos para su consumo, así como pan sin gluten y otras opciones.

Los productos que ofrecemos consisten, como ya hemos comentado con anterioridad, en productos típicos de la gastronomía española y valenciana, mezclados con productos de la alta cocina, obteniendo como resultado unos platos que mezclan la tradición con las ideas más creativas e innovadoras, sin perder su identidad, pues siguen siendo tapas, pinchos, hamburguesas o ensaladas entre muchos más.

También hemos guardado un hueco en nuestra carta para nuestros fabulosos ibéricos como el jamón, el lomo o el chorizo, siempre acompañados, o no, de grandes quesos.

Cada semana ofreceremos una serie de “fuera de carta”, es decir, platos que no se encuentran en nuestra carta y que variaremos en función de la aceptación por parte del público o por razones del mercado. La intención es mostrar una imagen de cambio y mejora constantes y así, que el cliente pueda encontrar novedades cada vez que elija nuestro restaurante.

Entre semana ofreceremos nuestro menú diario. Este consiste en un primero y un segundo, postre y café, valorado en 14€ sin incluir la bebida. Dichos menús varían diariamente y siempre ofrecen varias alternativas para no obligar a nadie.

Para regar nuestros platos, disponemos de una carta de vinos que sin ser muy extensa, recoge una gran selección de los mejores caldos en relación calidad-precio, de casi todas las denominaciones de nuestra geografía.

Mapa de servicio.

Mediante el siguiente, vamos a establecer cuáles son los puntos de nuestro proceso en el que los clientes tienen que esperar, y cuáles son los puntos de riesgo a los que deberemos prestar más atención. Una vez elaborado, intentaremos dar soluciones, tanto a las actividades críticas como a los tiempos de espera.

 : Espera del cliente. (E)

 : Actividades más críticas donde el empleado puede fallar. (F)

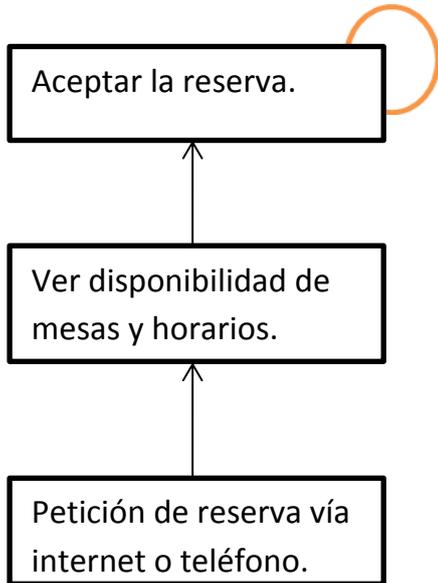
Primer acto:



- Tiempo de respuesta.
- Procedimiento para la toma de reservas.

Realización de la reserva.

- Sonido y tono de voz.



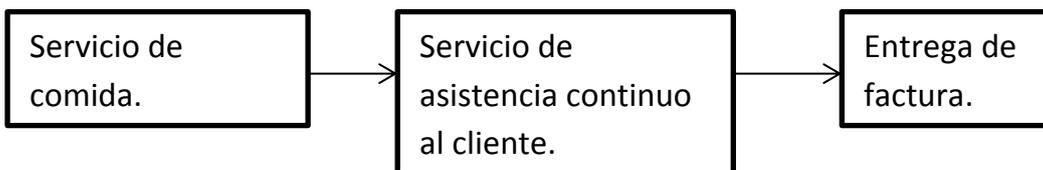
Segundo acto:



- Tiempo.
- Proceso para servir la comida.

- Proceso de asistencia para que no le falte nada al cliente.

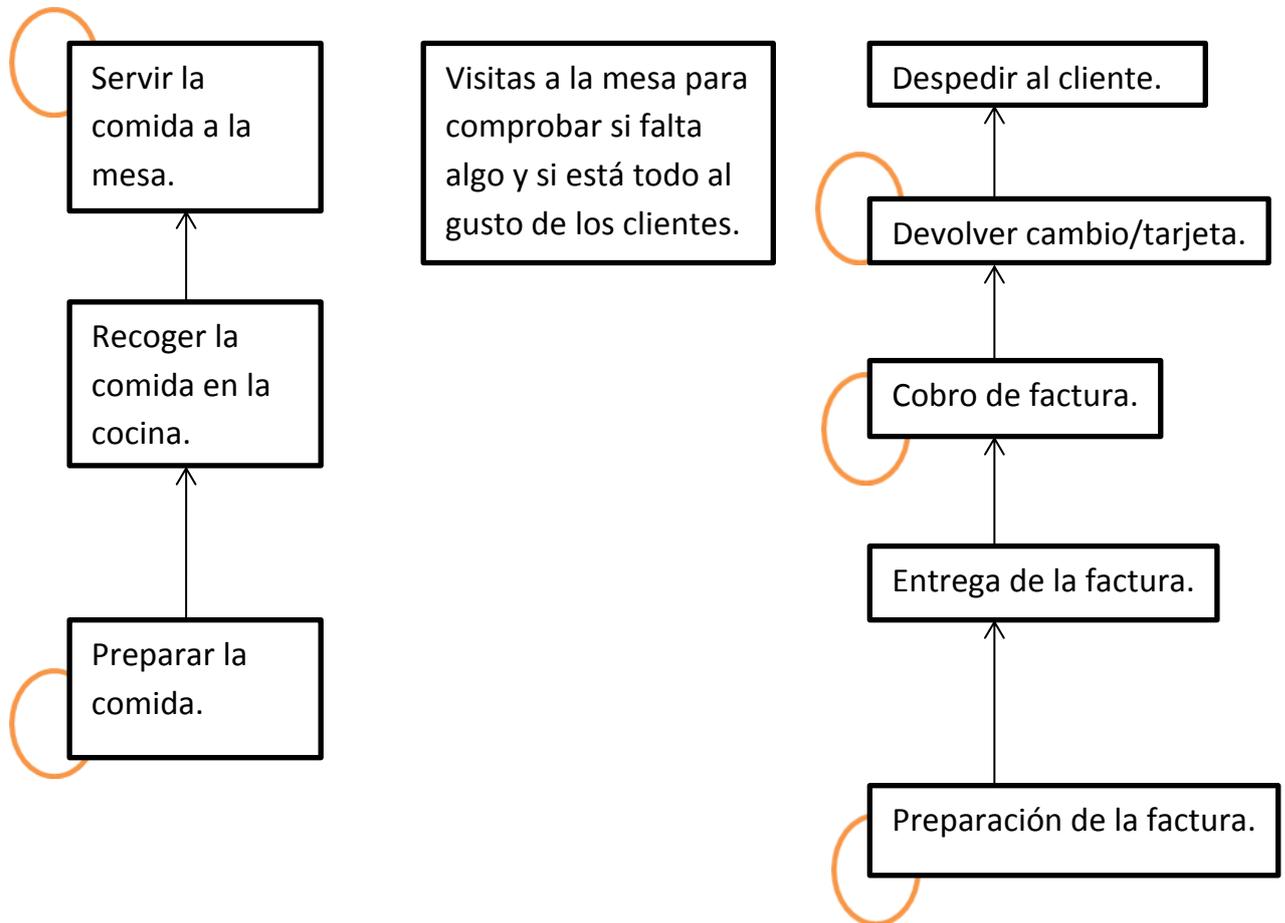
- Tiempo.
- Proceso de entrega.



- Empleado.
- Sabor y calidad de La comida.

- Empleado.

- Empleado.
- Factura.



Actividades críticas.

Las siguientes actividades las hemos considerado críticas, puesto que existe en ellas el riesgo de que las cosas no salgan según lo establecido. Por este motivo debemos intentar hacerlo lo mejor posible y evitar que el servicio pierda calidad, con el consiguiente descontento del cliente.

- Aceptar la reserva.
- Tomar nota al cliente.
- Ver disponibilidad de mesas y capacidad de las mismas.
- Calidad de la comida.
- Servir la comida.
- Preparar la comida.
- Preparación de facturas.
- Cobro de facturas.



Solución de las actividades críticas.

Los camareros deben prestar especial atención a las demandas de los clientes. Cuando se les tome nota se debe intentar reducir al máximo los errores, puesto que una comanda con errores supondría descontento en los clientes y pérdida de dinero para el restaurante.

Facilitaremos unas pautas a los cocineros para que todo salga según lo demandado. Si un plato no cumple las expectativas del cliente, inmediatamente se le cambiará por otro (siempre y cuando el cliente nos haya pedido una cosa concreta y no hayamos sido capaces de satisfacerle).

Cuando se sirva la comida en la mesa, el camarero tendrá que seguir un orden y unas directrices que marca el protocolo.

Para finalizar, debemos permanecer atentos en todo momento a las necesidades y requerimientos de los clientes y satisfacerlas lo antes posible. También es de vital importancia la elaboración de la factura y su posterior cobro, pues esos fallos implican pérdidas económicas y mala imagen para el negocio.

Solución de los tiempos de espera.

Al tratarse de un restaurante, existe un determinado tiempo para que los clientes reciban el servicio esperado, y este variará en función de las peticiones de los clientes, el volumen de los mismos y la agilidad de los trabajadores.

Una de las políticas del restaurante consiste en reducir al máximo los tiempos de espera de los clientes en la medida de lo posible, pues debemos tener en cuenta el tiempo que lleva la preparación de ciertos platos.

A continuación vamos a mostrar algunas propuestas para amenizar la inevitable espera de nuestros clientes:

- Una vez sentemos a los clientes y les ofrezcamos algún refrigerio, les entregaremos un folleto informativo del restaurante para que estén al tanto de los próximos eventos tales como cenas de maridaje o promociones especiales.
- El segundo paso consiste en llevarles sus bebidas junto con un pequeño aperitivo, detalle de la casa, para que puedan ir abriendo boca. También

se les entregarán las cartas y se les comentarán los platos y especialidades del día.

- Durante el servicio, nos encargaremos de que a los clientes no les falte nada, intentando anticiparnos a sus peticiones.
- Por último, una vez terminada la comida o cena, se les ofrecerá un digestivo, por cuenta de la casa, a su elección, en función de los que dispongamos en el restaurante.

Visión del servicio desde el punto de vista del marketing.

- **Servicio esencial:** Dar de comer a un público que valora por encima de todo la calidad del servicio y de la comida, por delante de cualquier otro factor.
- **Servicio perceptible:**
 - Personal: Debe ser amable, respetuoso, ofrecer buena imagen y ser simpático. Los camareros llevarán una camiseta donde se indique su puesto y su nombre para estrechar la relación con los clientes.
 - Nivel de calidad: Ofreceremos alimentos de primera calidad, junto con una carta de vinos de reconocido prestigio.
 - Tiempo de servicio: Dispondremos del personal necesario para poder realizar un correcto servicio de las mesas.
 - Tiempo de espera: Intentaremos minimizarlos al máximo y hacerlos cómodos para los clientes, pues son inevitables dado el tiempo que requiere la elaboración de los platos. Para un mejor funcionamiento y planificación, ofreceremos la posibilidad de reservar mesa por teléfono e incluso internet.
 - Equipo de apoyo: En épocas de mayor volumen de trabajo contrataremos personal de apoyo para mantener la calidad que queremos ofrecer.
 - Estrategia de marca: En función de la marcha del negocio, la idea es montar una red de restaurantes bajo la marca de “La Tabernita”.
- **Servicio incrementado:** Dispondremos de hojas de reclamaciones para que el cliente pueda manifestar sus quejas siempre que lo considere necesario. Mediante cuestionarios voluntarios intentaremos medir el grado de satisfacción de los clientes, mientras que el buzón de

sugerencias nos mantendrá al tanto de la opinión de los mismos y posibles mejoras.

6.3 Estrategia de precios.

El precio es el valor que vamos a poner a cada producto que vamos a comercializar.

Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa, mientras que el resto, a priori, suponen gastos, aunque influyan de forma determinante en el volumen de ventas.

Respecto a la fijación de precios, debemos tener en cuenta **4 variables**, y analizarlas de manera conjunta, puesto que de forma independiente perdería el sentido:

- 1. Costes variables del producto:** Debemos tener en cuenta los costes de las materias primas, en nuestro caso, el coste de los alimentos y bebidas. Este factor va a depender mucho de los proveedores. Conseguir relaciones duraderas y de calidad puede hacer que obtengamos unos buenos precios e incluso descuentos por volumen de compra. De esta forma dispondríamos de un margen mayor para poder actuar, es decir, a menor coste de nuestras materias primas, más podremos ajustar los precios y así elevar las ventas, con el consecuente aumento de la facturación.
- 2. Demanda:** Es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella. Su análisis aportará información sobre posibles oscilaciones en el volumen de ventas. Aunque nos dirigimos principalmente a un público adulto, esto no quiere decir que vayamos a aprovecharnos de ellos, sino que consideramos que nuestros precios son todo lo justos que deben ser. No podemos olvidar la situación económica que atraviesa el país como consecuencia de la crisis, que ha vuelto a colocar a los precios en el punto de mira. Ahora la gente empieza a mirar los precios y a contar las veces que comen o cenan fuera de casa.
- 3. Competencia:** Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones y reacciones de sus competidores. Este es uno de los principales factores en los que debemos

fijarnos, pues si ponemos nuestros precios mucho más bajos que los de la competencia directa (dirigida al mismo público objetivo y ofrecen un servicio similar), podría ser asociado por los clientes como un restaurante de calidad media-baja, cuando nuestra idea es totalmente opuesta. Y lo mismo ocurre en el otro sentido, por lo tanto, vamos a fijar unos precios similares, es decir, algunos productos serán más caros y otros más baratos que los de la competencia, en función de lo que nos podamos ajustar nuestra estructura de costes.

- 4. Prioridades de nuestro cliente:** Para establecer una política de precios es preciso tener un buen conocimiento sobre los comportamientos de compra de los clientes, del valor que para ellos representa el producto vendido y su traducción en el precio, así como la imagen que se tenga de ellos. No se trata de vender productos, sino “contribuciones a la actividad del cliente”.

A pesar de que vamos a incorporar elementos de la alta cocina en la elaboración de nuestros platos, en general, el producto es asociado por los clientes como tapeo y por tanto no esperan precios demasiado elevados. La imagen preconcebida de los clientes es un aspecto muy difícil de modificar, por lo que debemos estipular unos precios que parezcan razonables para este tipo de cocina, y una de las maneras de hacerlo es fijándonos en otros restaurantes de nuestra categoría o en los márgenes que se utilizan en nuestro sector.

El precio debe ser capaz de generar un margen económico para la empresa ($\text{margen bruto} = \text{precio de venta} - \text{coste variable unitario}$). Dicho margen debemos conocerlo en cualquier momento y de todos y cada uno de los productos, pues gracias a él podremos hacer frente a los costes fijos de la empresa y obtendremos el beneficio esperado.

Llegados a este punto, para fijar los precios de nuestros productos tendremos en cuenta, principalmente, los precios de aprovisionamiento de las materias primas así como los precios de nuestros competidores, o en ausencia de estos, de otros restaurantes del ramo.

Por otra parte, y después de haber realizado un minucioso estudio del sector, hemos estipulado que el coste de aprovisionamiento de las bebidas (agua y refrescos) será aproximadamente del 20%, un 22% para los vinos y del 20% de media para los destilados. En cuanto a las comidas fijaremos una media del 26% de coste sobre el precio de venta.

Buscando una mayor exactitud en la fijación de los precios de venta exactos de cada uno de los platos que aparecen en la carta del restaurante será necesario realizar un escandallo completo de cada una de las recetas obteniendo el correspondiente coste por producto.

A continuación determinaremos los costes unitarios de los principales platos que conforman nuestra carta, teniendo en cuenta únicamente los costes de las materias primas para hacernos una idea aproximada.

Ensalada de tomate de temporada, ventresca, cebolla tierna y piparras:

Tabla 6.1 Escandallo ensalada tomate.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € RACION
Tomate	150 gr	0.625
Ventresca	120 gr	1.12
Cebolla	40 gr	0.10
Piparras	50 gr	0.30
TOTAL		2.145

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Lomo ibérico:

El precio de una pieza de un kg de lomo ibérico oscila alrededor de 25€, de modo que nuestra ración de lomo de 100gr nos supone un coste de 2.5€.

Montadito de presa completo:

Tabla 6.2 Escandallo montadito presa.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € RACION
Pan	8 gr	0.024
Cheddar	20 gr	0.07
Jamón	24 gr	0.24
Cebolla caramelizada	4 gr	0.084
Huevo codorniz	1 huevo	0.6
Presa ibérica	50 gr	0.86
TOTAL		1.878

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Croquetas de Boletus:

Tabla 6.3 Escandallo croquetas de Boletus.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € 4 UDS
Setas	180 gr	0.30
Cebolla	80 gr	0.20
Mantequilla	50 gr	0.40
Harina maíz	150 gr	0.15
Leche	300 ml	0.35
Huevos	2 huevos	0.25
Pan rallado	50 gr	0.10
Sal	0.25 gr	0.01
Pimienta blanca	0.25 gr	0.01
Nuez moscada	0.25 gr	0.01
Aceite virgen extra	3 cucharadas	0.10
TOTAL		1.88

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Huevos rotos con jamón:

Tabla 6.4 Escandallo huevos rotos con jamón.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € RACION
Patatas	200 gr	0.2
Huevos	2 huevos	0.12
Jamón	144 gr	1.44
TOTAL		1.76

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Entrecote trinchado con pimientos de padrón y patatas:

Tabla 6.5 Escandallo entrecote.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € RACION
Entrecote	400 gr	6.4
Patatas	200 gr	0.2
Pimientos padrón	100 gr	0.3
TOTAL		6.9

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tarta de queso con arándanos:

Tabla 6.6 Escandallo tarta de queso.

INGREDIENTES	CANTIDADES	COSTE € 6 RACIONES
Leche	½ L	0.40
Sobres cuajada	2 sobres	0.30
Nata líquida	½ L	0.90
Queso Philadelphia	1 tarrina	1.00
Azúcar	3 cucharadas	0.10
Confitura arándanos	200 gr	0.90
Hojas gelatina neutra	2 hojas	0.20
TOTAL		3.80
TOTAL RACION INDIVIDUAL		0.63

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Una vez descritos los costes unitarios de los principales platos, vamos a determinar cuál será el precio de venta de cada uno de ellos y de las bebidas de forma que alcancemos nuestro objetivo, todo ello con la ayuda de la información recopilada.

Puesto que la carta es muy extensa y para no incluir los costes de cada uno de los platos, hemos considerado oportuno calcular una media de los costes unitarios agrupados por cada una de las categorías de platos que tenemos en nuestra carta.

Tabla 6.7 PVP y costes por categorías.

COMIDAS	COSTE	PVP	% COSTE/VENTA
Ensaladas	2.30	11.00	20.90
Montaditos	1.50	4.50	33.33
Croquetas	1.50	2.00	0.75
Charcutería	3.75	11.00	34.09
Huevos rotos	2.00	10.00	20.00
Carnes	6.90	22.00	31.36
Postres	0.70	5.00	14.00
Menú diario	5.60	14.00	40.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tabla 6.8 PVP y costes de bebidas.

BEBIDAS	COSTE	PVP	% COSTE/VENTA
Refrescos	0.30	1.50	20.00
Vinos 1	2.20	12.00	18.00
Vinos 2	5.00	20.00	25.00
Cerveza	0.40	1.50	26.66
Destilados	0.80	5.00	16.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

El menú diario consiste en un primero y un segundo, incluyéndose el postre y el café. Para el cálculo del coste del menú también hemos tomado como referencia una media de los costes de los platos que solemos servir para que éste sea rentable.

Tabla 6.9 Desglose costes menú diario.

PRODUCTO	COSTE €
Primero	2.30
Segundo	2.50
Postre	0.70
Café	0.10
TOTAL	5.60

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

6.4 Promoción.

Mediante la promoción o comunicación, lo que se persigue es informar de la existencia de un producto o servicio, sus ventajas, disuadir al cliente potencial para su compra y recordar al cliente actual que el producto existe. Por tanto, mediante el análisis de lo que se conoce como el “**mix de la comunicación**”, intentaremos conseguir los objetivos marcados.

Antes de empezar cabe recordar la importancia que tiene la decoración y el diseño del local para atraer clientes al mismo y promocionarlo. Nosotros vamos a decantarnos por un diseño moderno y cosmopolita, mezclado con toques clásicos, pues esa es la idea de la cocina que vamos a realizar. Será un ambiente diáfano y minimalista, con una buena distribución de los espacios sin dejar de ser acogedor, pues la idea final es que sea un sitio que invite a entrar.

Publicidad.

Se entiende por publicidad cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal, de ideas bienes o servicios por un patrocinador identificado.

En este punto la empresa se plantea os siguientes objetivos:

- **Conocimiento:** Al tratarse de un restaurante de nueva creación, pretendemos darnos a conocer al mayor número de personas posible.
- **Agrado:** Una vez conseguido el objetivo anterior, nuestra prioridad consistirá en la calidad de los platos y que estos gusten a nuestros clientes de modo que estos vuelvan.
- **Compra:** Este objetivo hace referencia al punto anterior, es decir, si conseguimos ofrecer un servicio de calidad a un precio razonable, conseguiremos también el correspondiente aumento de las ventas.

El mensaje que se quiere transmitir a los posibles consumidores es “En La Tabernita como en ningún otro sitio”. Las razones son que van a estar inmersos en un ambiente mágico, agradable y van a poder cambiar el concepto que tenían de los gastrobares.

Por tanto pretendemos ofrecer una imagen de profesionalidad, elegancia y creatividad, siempre al servicio del consumidor.

Una vez diseñado el mensaje, aparece la necesidad de tomar una serie de medidas tales, que posibiliten la consecución de los objetivos planteados al inicio del presente apartado.

- **Tarjetas de visita:** Mediante las tarjetas de visita lo que se pretende es que nuestros clientes puedan identificar nuestro local, donde nos encontramos y como podrían ponerse en contacto con nosotros. También se reflejará la dirección de nuestra web donde encontrará toda la información necesaria sobre nuestro restaurante. En definitiva, es una forma de identificación para nuestros clientes. El coste que supondrá la fabricación de 500 tarjetas es de 56€ y se llevará a cabo durante el primer mes, pues será durante los primeros meses de vida del restaurante cuando hagamos el mayor desembolso en publicidad.
- **Entrega de folletos:** En los que se especifique que tipo de restaurante somos, que ofrecemos y donde nos ubicamos. El reparto se llevará a cabo

por las zonas colindantes como Rocafort, Godella o Mas Camarena.

Creemos que en un primer momento con 1000 folletos será suficiente, y su coste será de 100€. Se llevará a cabo durante los 3 primeros meses.

- Página web: En la que los clientes podrán encontrar de forma detallada los servicios que ofrecemos, las promociones y la carta con sus correspondientes precios. Además se podrán ver fotos del restaurante, de sus distintas zonas y de los principales platos; un calendario en el que con solo pinchar sobre un día, los clientes podrán ver qué evento se celebrará ese día en el caso de que lo hubiera; la ubicación junto con un mapa y teléfono para poder hacer las reservas. La página estará disponible en tres idiomas (valenciano, castellano e inglés). Sin duda este será el medio más caro, puesto que encargaremos su realización a una persona especializada. El coste de la página ronda los 1800€ y su mantenimiento se estima en 160€ anuales.
- Redes sociales: Tales como Facebook y twitter. Gracias al enorme que están cosechando, y que la inscripción es gratuita, resulta la forma más ventajosa de darnos a conocer. Mediante este sistema podremos crear eventos en los que se invite a un gran número de personas y se les informe de las promociones y servicios que ofrecemos.
- Publicitarnos en Facebook: Actualmente resulta uno de los medios más efectivos donde anunciarse. Se trata de una especie de escaparate donde podemos colgar el contenido de la empresa y los usuarios que estén interesados lo pueden ojear fácilmente. Es una herramienta muy útil puesto que ofrece la posibilidad de encontrar y establecer una relación más personalizada y dinámica con nuestro público objetivo. Para calcular el coste de anunciarse en Facebook, vamos a optar por la opción de que nos cobren cada vez que un usuario haga clic en nuestro anuncio y visite nuestro sitio web. Facebook realiza un sistema de subasta para seleccionar el anuncio que se exhibe, en función de las pujas máximas y del rendimiento del anuncio. Por ello estableceremos la puja en 0'5€. Por otro lado, el presupuesto máximo que estaremos dispuestos a gastarnos por día, será de 16€. Puesto que no podemos asumir tantos costes todos los meses del año, vamos a delimitar este coste a únicamente 4 meses y en función del éxito consideraremos la posibilidad de continuar con este tipo de publicidad, durante los años siguientes. El coste total será de 640 (16€/día x 10días/mes x 4mese/año).

- Publicitarnos en páginas de restaurantes: Hemos decidido anunciarnos en la web *tusrestaurantes.com*, se trata de una guía de restaurantes que nos permitirá que a través de la red nos vean miles de personas, y que con solo introducir la palabra *Rocafort*, nos vean en primera página. En el anuncio pondremos una foto del restaurante, junto con una pequeña descripción en la que detallaremos el tipo de cocina, el precio medio por comensal y la información de contacto. El coste anual será de 450€.
- Anuncio en radio: Mediante la difusión de un anuncio en la radio esperamos aumentar el impacto y hacer llegar el mensaje a un gran número de personas al tratarse de un medio masivo. El mensaje debe ser lo más atractivo posible para poder causar reacción en la gente, obteniendo una respuesta positiva de los mismos.
Después de analizar diversas emisoras y los costes, nos hemos decantado por Europa FM. Debido al elevado precio de este medio, hemos optado por lanzar nuestra cuña únicamente durante el primer mes de vida de nuestro establecimiento. Esta tendrá una duración de 20 segundos y se emitirá de lunes a viernes entre las 10 y las 20h, siendo su coste de 106€ por semana. Puesto que es el medio de mayor impacto, hemos considerado que será suficiente con emitirlo durante las 4 primeras semanas. De esta forma el coste total será de 424€.
- Inauguración del local: Supone una herramienta de marketing muy poderosa. Mediante la degustación de algunos de nuestros mejores platos intentaremos acaparar la atención del público más próximo al negocio, para comenzar a fidelizar a los potenciales clientes. El coste aproximado del evento será de unos 800€ incluyendo personal, comida y bebida.

Venta personal.

Es una forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.

La venta personal debe ser un elemento muy importante en la empresa, puesto que vamos a estar en continuo contacto con el cliente. Debemos aprovechar este factor para intentar promocionar nuestro servicio y vender el producto.

Como se trata de un restaurante de nueva creación, en la primera toma de contacto con nuestros clientes, debemos causar una buena impresión con el

objetivo de volver a verlos por el establecimiento. Deberemos ser educados y serviciales en todo momento, anticiparnos a sus necesidades y ayudarles en su elección siempre que nos lo pidan.

Para conseguir la venta personal de una manera eficaz y eficiente es necesaria una preparación adecuada de los empleados, pues no solo deben tener cualidades comunicativas además de buena presencia, sino también deben poseer un amplio conocimiento de la carta y de cómo se preparan los platos para poder aconsejar y responder a las dudas que puedan surgir.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya en los 6 principios que detallaremos a continuación:

1. Preparación adecuada: Requiere conocer las características del producto y de las necesidades de los clientes, además de las características particulares del sector.
2. Detección de los posibles clientes: Para ello se ha definido previamente el público objetivo, resultando más sencilla su identificación.
3. Contacto inicial con los clientes: Este punto es muy importante en el momento en que se pone en marcha el negocio.
4. Exposición de argumentos de venta: Nos referimos a saber vender el producto, contar todas las cualidades y saber responder a las preguntas de los clientes.
5. Cierre de venta: En nuestro caso el cierre se da cuando el cliente nos pide la comida, y el empleado se la entrega para ser consumida.
6. Actividades de seguimiento: Asegurarnos de que el cliente ha disfrutado de su estancia. Esto se consigue mediante la calidad y el buen hacer de los trabajadores. Trataremos de influir sobre el cliente invitándolo a que pruebe otros platos. Por otra parte, no podemos permitir que la calidad de los platos disminuya sino todo lo contrario.

Promoción de ventas.

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Alguna de las ofertas y promociones que pensamos implantar son las siguientes:

- Descuentos del 10%: Dirigido a las personas que reserven mesa a través de nuestra web, con un mínimo de una semana de antelación.

- Catas y cenas de maridaje: Puesto que contamos con una amplia variedad de vinos, una buena manera de fidelizar clientes consiste en ofrecerles catas a mitad de precio. Va dirigido a aquellos clientes que hayan realizado un mínimo de 3 visitas al restaurante.

Relaciones públicas.

La finalidad consiste en crear buenas relaciones con nuestro público objetivo. Gracias a una comunicación favorable se conseguirá una buena imagen del negocio.

Al ser un restaurante, debemos tener presente que una de nuestras mejores herramientas para captar nuevos clientes serán los propios clientes. Por ello, tanto los encargados del local como el jefe de cocina, harán labores de RRPP, intentando crear un ambiente agradable y familiar, a la vez que propiciamos una mayor satisfacción de los clientes que se verá traducida en una buena propaganda de nuestro negocio.

También estableceremos buenas relaciones con nuestros proveedores, para poder publicitarnos a través de ellos y con la prensa especializada.

6.5 Distribución.

La distribución es la manera en la que se hace llegar el producto/servicio a nuestros clientes.

Existen dos tipos de canales de distribución, el canal directo y el indirecto. La diferencia entre ellos es que en el directo no existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, mientras que en el indirecto si los hay. En nuestro caso se trata de un canal de distribución directo, puesto que los clientes consumen directamente en nuestro local los productos y servicios.

Aunque el producto se fabrique en el propio establecimiento de consumo, el restaurante dispone de proveedores para poder elaborar la comida, por lo tanto, de manera gráfica, la distribución del restaurante queda así:

Figura 8.1 Canal de distribución.



Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

El cliente dispone de diferentes vías para ponerse en contacto con el restaurante:

- Vía convencional: EL cliente acude al restaurante para consumir *in situ*, los productos que ofrecemos.
- Vía telefónica o vía web: A través de las cuales se puede realizar la reserva o encargar comida para pasar a recogerla después.

A pesar de esto, al tratarse de un restaurante, el producto/servicio se realiza en el propio restaurante y por tanto, es el cliente quién debe acudir a él para poder consumir y recibir nuestros productos/servicios.

De otro lado, procuraremos que la entrega del servicio se produzca siempre de forma similar, es decir, la comida siempre debe cumplir los estándares de calidad y el trato debe ser siempre el adecuado para este tipo de servicios, indistintamente del cliente del que se trate. El objetivo es siempre el mismo, conseguir fidelizar a nuestra clientela y que esta vaya en aumento.

Figura 8.2 Servicio ampliado. Flor de Lovelock



Fuente: Marketing de servicios. Año 2014.

- 1. Información:** Se pondrá a disposición de los clientes toda la información posible acerca del restaurante (horarios, promociones, ofertas, precios...). Así mismo, toda la información estará recogida y perfectamente detallada en nuestra web.
- 2. Consultas:** Para poder ofrecer un servicio de calidad, donde los clientes se sientan a gusto y cómodos, llevaremos a cabo una política de comunicación de doble vía. De este modo, el cliente no solo recibe información, sino que ellos pueden sugerir mejoras y hacer críticas constructivas a través de las diferentes vías de las que disponen, todo ello orientado a la mejora continua de la calidad del servicio.
- 3. Toma de pedidos:** Todos los empleados del establecimiento deben ofrecer un servicio rápido y eficaz, intentando aconsejar a los clientes cuando sea necesario. No podemos olvidar que al disponer del servicio *take-away*, nuestra página web debe estar siempre actualizada. También prestaremos atención al servicio por vía telefónica, para evitar pérdidas de tiempo innecesarias.
- 4. Cortesía:** Pretendemos que los clientes se sientan lo mejor posible desde el momento en que llegan al restaurante, hasta que salen de él. Esto lo conseguiremos mediante un ambiente elegante a la vez que tranquilo y con un comportamiento ejemplar por parte de nuestro equipo.
- 5. Atención:** Puesto que el cliente estará presente durante gran parte del proceso de entrega del servicio, podrá observar nuestra profesionalidad y



saber hacer. Para la parte restante pondremos a su disposición toda la información necesaria para que pueda solventar sus dudas.

- 6. Excepciones:** Trataremos de poner solución a las posibles incidencias en el menor tiempo posible. También intentaremos disponer de menús especiales para todos los públicos como vegetarianos, celíacos y niños.
- 7. Facturación:** Gracias a los avances tecnológicos, todos los temas relacionados con la facturación los realizaremos mediante un software específico que cuenta con las últimas novedades presentes en el mercado, encaminadas a reducir nuestro trabajo o hacerlo más efectivo.
- 8. Pago:** La forma de pago podrá ser mediante tarjetas de crédito, tickets de comida o en efectivo.



CAPÍTULO 7- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

En este punto obtendremos toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para poder evaluar su viabilidad económica. Básicamente consiste en analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para poder llevarlo a cabo.

A continuación elaboraremos los estudios pertinentes para poder determinar si es o no aconsejable llevar a cabo la inversión que supondría montar un restaurante de estas dimensiones.

7.1 Plan de Inversión-Financiación.

Este apartado reflejará el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros para poder obtener una serie de recursos necesarios para la prestación del servicio.

- Inversiones en capital no corriente.

Se trata de inversiones a largo plazo y representan una parte de la inversión global de la empresa, pues son activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad.

Por lo que respecta al local, optaremos por alquilarlo al no disponer del capital suficiente para poder adquirirlo, de modo que tendremos que desembolsar 20.000€ en concepto de traspaso además de las mensualidades de 1500€.

Inmovilizado intangible.

Inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

- Aplicaciones informáticas: Software específico destinado a agilizar las tareas propias del restaurante. Nos permitirá entre otras cosas gestionar las mesas, controlar los stocks, movimientos de caja, etc. En esta partida también incluiremos la página web.

Inmovilizado material.

Inversiones que realiza la empresa y que se materializan en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

- Mobiliario y equipamiento: Mobiliario del restaurante como son mesas, sillas, etc.
- Equipos informáticos: Pantalla táctil desde la cual haremos todas las tareas necesarias mediante el software específico.
- Maquinaria: Se incluye toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo nuestra actividad principal, es decir, horno, freidora, batidora, plancha, campanas, cocina industrial, neveras y congeladores, lavavajillas, etc.
- Utensilios: Cubertería tanto de sala como de cocina, cristalería, ollas y sartenes, cartas y uniformes de los empleados entre otros.
- Reformas: Remodelación y acondicionamiento, iluminación, suelo, puesta a punto de la maquinaria, sistemas de extracción y ventilación, etc. Para ello hemos tenido en cuenta el Protocolo de condiciones técnico sanitarias para la instalación de bares, restaurantes y similares.

Cabe destacar que el local donde pensamos desarrollar nuestra actividad era un restaurante, de modo que hemos tenido muchas facilidades a la hora de ponerlo a punto. Además, en la cantidad del traspaso el propietario incluyó todo el mobiliario así como los equipos de cocina y otros utensilios.

Tabla 7.1 Inversiones necesarias.

INVERSIONES	COSTE €
Inmovilizado intangible	0
Aplicaciones informáticas	0
Inmovilizado material	20.000
Mobiliario	3.000
Equipos informáticos	0
Maquinaria	1.000
Utensilios	2.000
Reforma	14.000
TOTAL	20.000

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

- **Financiación.**

En este apartado determinaremos de donde vamos a obtener el dinero necesario para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con la puesta en marcha del negocio.

Cabe destacar que el dueño del local puso muchas facilidades para que el pago del traspaso no supusiera un problema. De los 20.000€, acordamos pagar el 50%

al inicio, mientras que los 10.000 restantes los pagaríamos en 18 mensualidades de 555´55€ cada una. De esta forma no era necesario recurrir a fuentes de financiación ajena, sino que cada uno de los tres socios acordamos desembolsar 15.000€ cada uno para hacer frente a las inversiones citadas anteriormente y a futuros imprevistos que pudieran ir surgiendo.

7.2 Presupuesto de tesorería.

En este apartado vamos a realizar una previsión de los cobros y pagos que tendremos en el restaurante en un horizonte temporal de 5 años.

Cobros.

Para determinar cuáles serán los cobros que obtendremos a lo largo de los días, semanas y meses, será necesario realizar una adecuada previsión de ventas, es decir, trataremos de anticipar el número de unidades que se van a vender de cada producto.

En el capítulo anterior quedó explicado los productos que se van a vender en nuestro establecimiento y con el objetivo de simplificar nuestro análisis, hemos realizado una media tanto de los costes como de los precios de venta para cada una de las categorías que conforman nuestra carta.

Para que los datos fuesen más realistas, hemos llevado a cabo una previsión de ventas en función del día de la semana, de la franja horaria y del tipo de producto. Hemos tenido en cuenta que no se vende lo mismo un lunes que un viernes, ni se espera la misma afluencia de público para comer que para cenar. También hemos considerado que no se venden las mismas unidades de los distintos productos de la carta. A continuación vamos a obtener cuáles van a ser los ingresos del restaurante de una forma aproximada, tanto a nivel mensual como anual.

Para facilitar los cálculos hemos diferenciado bebidas y comidas.

- Previsión de ventas de bebidas.

Tabla 7.2 Previsión ventas bebidas martes a jueves.

MARTES-VIERNES COMIDAS			27 Pax	
	Coste	PVP	% sobre coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	36
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	6
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	4
Cervezas	0,25	1,60	16,00	10
Destilados	0,80	4,00	20,00	4
Media PVP	7,94			60
Media coste	1,66			

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tabla 7.3 Previsión ventas bebidas fin de semana.

MARTES-VIERNES COMIDAS			27 Pax	
	Coste	PVP	% sobre coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20,00	32
Vinos 1	2,20	12,00	18,00	12
Vinos 2	5,00	20,00	25,00	10
Cervezas	0,25	1,60	16,00	20
Destilados	0,80	4,00	20,00	8
Media PVP	11,12			82
Media coste	2,38			

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tabla 7.4 Ingresos y costes anuales bebidas.

Media Ponderada PVP Total	4,98
Media Ponderada Coste Total	1,05
Importe Ventas Anuales	33.715,20
Importe Coste Total	7.137,60

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

- Previsión de ventas de comida.

Tabla 7.5 Previsión ventas comida martes a jueves.

Objetivo 55% (27 pax)									
	Precio Venta	Uds / Día	Nº Días/ Mes	Ingresos Previstos	IVA	Coste Directo Venta	Coste Total Venta	Uds Vendidas Mes	Uds Vendidas Año
Ensaladas	11,00	10	12	1.320,00	10	20,90	184,0 2	120	1.440
Charcutería	11,00	6	12	792,00	10	34,09	180,0 0	72	864
Montados	4,50	8	12	432,00	10	33,33	159,9 8	96	1.152
Calientes	10,00	14	12	1.680,00	10	20,00	308,0 3	168	2.016
Postres	5,00	10	12	600,00	10	14,00	52,60	120	1.440
Menús	14,00	20	12	3.360,00	10	40,00	1.784, 45	480	5.760

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tabla 7.6 Previsión ventas comida fin de semana.

Objetivo 65% (32 pax)									
	Precio Venta	Uds / Día	Nº Días/ Mes	Ingresos Previstos	IVA	Coste Directo Venta	Coste Total Venta	Uds Vendidas Mes	Uds Vendidas Año
Ensaladas	11,00	18	12	2.376,00	10	20,90	276,02	216	2.592
Charcutería	11,00	12	12	1452,00	10	34,09	359,99	144	1.728
Montados	4,50	16	12	864,00	10	33,33	269,96	192	2.304
Calientes	10,00	18	12	2.160,00	10	20,00	1.230,9	216	2.592
Postres	5,00	15	12	900,00	10	14,00	197,24	180	2.160
Menús	14,00	20	12	3.360,00	10	40,00	1.784,45	240	2.880

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Tabla 7.7 Previsión ventas anuales comida.

	Precio Venta	Uds / Sem	Ingresos Previstos	Coste Directo Venta	Coste Total Venta	Uds Vendidas Mes	Uds Vendidas Año
Ensaladas	11,00	32	2.759,00	20,90	818,87	356	4.272
Charcutería	11,00	24	2.860,00	34,09	974,97	260	3.120
Montados	4,50	30	2.345,20	33,33	819,88	328	3.936
Calientes	10,00	82	6.720,00	20,00	2.464,22	896	10.752
Postres	5,00	61	2.822,00	14,00	436,56	664	7.968
Menús	14,00	20	3.840,00	40,00	1.784,45	320	3.840

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Vamos a considerar que los cobros van a aumentar a razón del 4% anual como consecuencia, entre otros, de la influencia de la publicidad y de la recuperación económica.

Pagos.

Entre los pagos de mayor peso, destacan las compras de materias primas, es decir, los costes variables asociados a la venta. Para su cálculo hemos utilizado los costes unitarios de cada uno de los platos de la carta explicado en el plan de marketing, y la previsión de ventas.

Como ya hemos comentado en el apartado que hace referencia a los proveedores, el pago de las materias primas será a 30 días.

Por lo que respecta al inmovilizado, este se pagará en el año de adquisición, evitando así el pago de intereses asociados.



El coste correspondiente a sueldos y salarios es la partida más elevada, puesto que contamos con la plantilla necesaria para poder ofrecer un servicio de calidad y hacer frente a la demanda esperada.

En la promoción y publicidad, hemos incorporado toda la publicidad que vamos a llevar a cabo para dar a conocer el negocio. Aquí se incluyen entre otras cosas, los folletos, las tarjetas de visita o el anuncio de radio. Durante los primeros meses realizaremos el aporte más grande.

El arrendamiento hace referencia al pago mensual del alquiler del local. Este coste se ha estimado en 1500€. Para ello se han tenido en cuenta los metros cuadrados y la zona donde se encuentra.

El resto de partidas de pagos incluyen los costes relativos al gas, la luz, el agua, teléfono y demás gastos fijos, que no dependen de la demanda.

Para determinar el pago del IVA, hemos separado las materias primas de los otros gastos. Hemos tenido en cuenta que dependiendo de los diferentes tipos de producto no se paga el mismo tipo impositivo.

Tabla 7.8 Previsión tesorería escenario esperado.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COBROS	90.000	342.932'13	349.835'90	360.181'07	376.660'34	398.705'01
Saldo Ejercicio Anterior		16.486	21.994'49	19.226	22.067'07	29.928
Capital Social	30.000					
Préstamos	60.000					
Devol. Hacienda por IVA		11.214				
Ventas		291.881'60	303.556'86	315.699'14	328.327'10	341.460'19
IVA Repercutido		23.350'53	24.248'55	25.255'93	26.266'17	27.316'82
PAGOS	73.514	320.937'64	330.609'90	338.114	346.732'34	359.327'85
Inmovilizado	62.300					
IVA Soportado Inmovilizado	11.214					
Sueldos y Salarios		137.200	138.572	139.957'72	141.357'30	142.770'87
Seguridad Social		31.556	31.871'56	32.190'28	32.512'18	32.837'30
Publicidad		2.470	2.494'70	2.519'65	2.544'84	2.570'29
Mantenimiento Página Web		160	161'60	163'22	164'85	166'50
Alquiler		14.400	14.544	14.689'44	14.836'33	14.984'70
Gastos Financieros		4.093'80	3.618'18	3.110'12	2.567'38	1987'62
Amortización Préstamo		6.970'79	7.446'40	7.954'47	8.497'10	9.076'97
Suministro Gas Agua		5.760	5.875'20	5.992'70	6.112'56	6.234'81
Teléfono		420	428'40	436'97	445'71	454'62
Limpieza y productos		240	244'80	249'70	254'69	259'78
Prima seguros		600	612	624'24	636'72	649'46
IVA Sop y otros gtos explot		4.129	4.376'93	4.433'66	4.490'37	4.548'63
Pago Hacienda por IVA		8.461'92	11.708'95	12.295'62	12.907'18	13.275'68
Pago IS				494'84	1.883'68	2.446'44
Compras		96.737'16	100.606'65	104.630'91	108.186'15	117.652'02
IVA Soportado Compras		7.738'97	8.048'53	8.370'47	8.705'29	9.412'16
Saldo Resultante Tesorería	16.486	21.994'49	19.226	22.067'07	29.928	39.377'15

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

7.3 Balance situación previsional.

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto. En él, deben figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos que posee la empresa, como el capital y obligaciones que tenga con terceros.

Los diferentes conceptos que constituyen el balance se integran en dos grandes grupos:

- **Activos:** Se consideran activos aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio en el futuro. Son propiedad del negocio.
- **Pasivos y Patrimonio Neto:** El primero está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgidas a partir de sucesos pasados. En cuanto al Patrimonio Neto, es la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa y entre ellos encontramos las aportaciones de los socios como ejemplo.

A partir de la siguiente tabla vamos a analizar cuáles son las principales masas que conforman tanto el activo como el pasivo del escenario esperado, así como su evolución para un horizonte de 5 años.

Tabla 7.9 Activo previsional escenario esperado.

ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300	59.640	44.980	36.320	27.660	19.000
Inmovilizado Intangible		1.680	1.260	840	420	0
Aplicaciones Informáticas		2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Amortizaciones		420	840	1.260	1.680	2.100
Inmovilizado Material		51.960	43.720	35.480	27.240	19.000
Mobiliario		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Equipos Informáticos		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Maquinaria		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Utensilios		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Reformas		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Amortizaciones		8.240	16.480	24.720	32.960	41.200
ACTIVO CORRIENTE	27.700	29.855'92	27.401'89	30.569'99	38.771'04	48.573'91
Hacienda (IVA)	11.214					
Existencias		7.861'43	8.175'89	8502'92	8.843'04	9.196'76
Tesorería	14.486	21.994'49	19.226	22.067'07	29.928	39.377'15
TOTAL	'90.000	83.495'92	72.381'89	66.889'99	66.431'04	67.573'91

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Activo No Corriente: Incluye la totalidad del Inmovilizado que forma parte de la empresa. En esta partida se encuentra tanto el inmovilizado material como el

intangible. En el Inmovilizado material podemos encontrar, por ejemplo, la maquinaria, que incluye plancha, freidora, horno, frigoríficos, lavavajillas, etc. Por otra parte tenemos el mobiliario, los utensilios como la vajilla, cristalería, etc.

En el Inmovilizado inmaterial aparecen reflejadas las inversiones en el software adquirido para agilizar las operaciones diarias del restaurante y la Página Web creada como medio de promoción.

Las amortizaciones recogen la depreciación que sufre el activo a lo largo de los años de su vida útil.

Activo Corriente: Está formado por las existencias de las que disponemos a 31 de diciembre, el dinero disponible y Hacienda por IVA.

Las existencias hacen referencia al stock que dispone el restaurante a final de año, siendo nuestro objetivo que estas sean las mínimas posibles para evitar pérdidas monetarias, como consecuencia de mermas en la comida. Para evitar excesivos stocks, es necesaria una correcta previsión de las ventas. Como se observa en la tabla, el stock ha ido aumentando como consecuencia del aumento de las ventas.

El IVA que aparece en el año 2013, se corresponde con el IVA que nos debe Hacienda como consecuencia de las compras que se llevan a cabo durante 2013.

Del Activo se extrae que la mayor masa patrimonial la forma en un principio, el Activo No Corriente, debido a las inversiones que se hicieron al inicio de la actividad para poder llevar a cabo el negocio. Sin embargo, a medida que pasan los años este valor se invierte, es decir la mayor masa deja de ser el Activo No Corriente a causa de su depreciación. Es a partir del 2017 cuando esto sucede y el Activo Corriente toma su lugar como masa predominante, debido al aumento de la tesorería, como consecuencia, entre otros, del incremento de las ventas, unidos al hecho de la depreciación que acabamos de comentar.



Tabla 7.10 Pasivo y PN previsional escenario esperado.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVO Y PN						
PATRIMONIO NETO	30.000	19.584'64	15.452'42	17.431'78	24.966'49	34.752'27
FONDOS PROPIOS	30.000	19.584'64	15.452'42	17.431'78	24.966'49	34.752'27
Capital	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Pérdidas Ejercicio Anterior			-10.415	-14.547	-12.568	-5.033
Resultado Ejercicio		-10.415	-4.132	1.979'36	7.534'71	9.785'77
Reserva						
PASIVO NO CORRIENTE	60.000	45.582'81	37.628'34	29.131'13	20.054'16	10.357'87
Deudas l/p Ent. Crédito	60.000	45.582'81	37.628'34	29.131'13	20.054'16	10.357'87
PASIVO CORRIENTE		18.328'47	19.301'13	20.327'39	21.410'39	22.463'78
Deudas c/p Ent. Crédito		7.446'40	7.954'47	8.497'20	9.076'97	9.696'29
Hacienda IVA		2.820'64	2.962'77	3.110'95	3.265'41	3.336'76
Proveedores		8.061'43	8.383'89	8.719'24	9.068'01	9.430'73
TOTAL	90.000	83.495'92	72.381'89	66.890'30	66.431'05	67.573'92

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Patrimonio Neto: Está formado por la aportación de 30.000€ que se hizo al inicio de la actividad, los resultados del ejercicio y las pérdidas de años anteriores. Se observa que se obtienen pérdidas en los años 2014 y 2015, las cuales no se consiguen compensar hasta 2018. Es decir, es en ese año cuando se obtienen beneficios suficientes para compensar las pérdidas iniciales.

Pasivo No Corriente: Representado por la deuda a largo plazo con la entidad de crédito. El valor de la deuda a largo plazo disminuye con el paso de los años, señal inequívoca de que estamos devolviendo el préstamo recibido.

Pasivo Corriente: Formado por lo que le debemos a los proveedores, la deuda con el banco a corto plazo y Hacienda por IVA. Puesto que a los proveedores les pagamos a 30 días, a 31 de diciembre de cada ejercicio le debemos lo que queda pendiente a esta fecha. En la tabla se observa que este valor aumenta debido al incremento de las ventas, provocando que se compre más para poder hacer frente a la nueva demanda.

Por lo que respecta al IVA, como este se paga de forma trimestral, las cantidades que aparecen en el pasivo hacen referencia a lo que se le debe a Hacienda a final de año (un trimestre, de la diferencia entre el IVA repercutido y el soportado), el cual se hará efectivo al año siguiente.

La masa patrimonial que representa un mayor peso con respecto al total del pasivo y patrimonio neto, en los primeros ejercicios, es el pasivo no corriente, concretamente, la deuda con el banco. A partir de 2017 este valor comienza a revertir, en virtud de los fondos propios, como consecuencia del aumento del beneficio por un lado, y por la disminución de la deuda a largo plazo con el banco por el otro.

7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

Se trata de un documento contable cuya utilidad se encuentra en conocer el resultado económico del ejercicio. Refleja el resumen de todos los ingresos y gastos de una sociedad durante un ejercicio. AMAT, Oriol (2003).

En este caso, al igual que hemos hecho anteriormente, haremos el estudio para un horizonte de 5 años y nos centraremos en el escenario que se espera tener.

Gracias a este análisis esperamos ser capaces de poder evaluar a la empresa y poder tomar decisiones a largo plazo. Así podremos conocer de primera mano cómo se está gestionando la empresa y de qué forma se puede mejorar.

También nos permite saber cuál será el futuro que le espera a la empresa a nivel económico, pudiendo en cualquier caso sacar conclusiones para poder actuar.

La cuenta de PyG no debe solo proporcionar información sobre el volumen de resultado de la empresa, sino sobre las causas que llevan a obtener ese resultado. Por esta razón se separan los ingresos y los gastos en función de la causa que los motiva. De este modo se distinguirán:

- Resultados de Explotación: Son los originados por el desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa.
- Resultados Financieros: Son los originados por las inversiones financieras y la financiación ajena de la misma.

Tabla 7.11 Cuenta PyG previsual escenario esperado.

	2014		2015		2016		2017		2018	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	291881,60	100,00	303556,86	100,00	315699,14	100,00	328327,10	100,00	341460,19	100,00
(Coste de ventas)	96737,16	33,14	100606,65	33,14	104630,91	33,14	108816,15	33,14	117652,02	34,46
Margen Bruto	195144,44	66,86	202950,20	66,86	211068,23	66,86	219510,96	66,86	223808,17	65,54
(Gastos personal)	168756,00	57,82	170443,56	56,15	172184,00	54,53	173869,48	52,96	175608,17	51,43
(Otros gastos)	24050,00	8,24	24360,70	8,03	24675,91	7,82	24995,71	7,61	25320,16	7,42
EBITDA	2338,44	0,80	8145,96	2,68	14244,32	4,51	20645,77	6,29	22879,84	6,70
Amortizaciones	8660,00	2,97	8660,00	2,85	8660,00	2,74	8660,00	2,64	8660,00	2,54
BAII	-6321,56	-2,17	-514,04	-0,17	5584,32	1,77	11985,77	3,65	14219,84	4,16
(Gastos financieros)	4093,80	1,40	3618,18	1,19	3110,12	0,99	2567,38	0,78	1987,62	0,58
BAI	-10415,36	-3,57	-4132,22	-1,36	2474,20	0,78	9418,39	2,87	12232,22	3,58
(I.S)					494,84	0,16	1883,68	0,57	2446,44	0,72
Beneficio Neto	-10415,36	-3,57	-4132,22	-1,36	1979,36	0,63	7534,71	2,29	9785,77	2,87

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

De la tabla podemos señalar en primer lugar, que tanto en el primer año como en el segundo, se obtiene pérdidas, esto se debe entre otras cosas, a los elevados costes de personal, a los relativos al suministro de materias primas en comparación con las ventas y a las amortizaciones del inmovilizado. A partir de 2016, la empresa empieza a obtener beneficio.

Como ya hemos explicado en el apartado del presupuesto de tesorería, las ventas aumentan un 6% anual.

En cuanto a los costes de venta, es decir, los costes de las materias primas (para simplificar no hemos tenido en cuenta los costes relativos a la mano de obra directa ni a otros gastos de fabricación, como por ejemplo la energía), no representan una proporción excesivamente elevada sobre las ventas, concretamente el 33,14%. A partir del 2015 estos costes aumentan, como consecuencia del incremento de la partida de ventas.

La masa de mayor peso sobre las ventas todos los años es la relativa a los costes que representan los salarios de los trabajadores y la seguridad social a cargo de la empresa. En 2014 representan un 57,82% sobre las ventas, pero a partir de ese año su peso disminuye llegando a un 51,43% en el 2018, debido a un mayor aumento de las ventas que de estos costes.

Se observa como los gastos financieros van disminuyendo con el paso de los años, debido a que se va amortizando el préstamo y pagamos menos intereses.

La partida “otros gastos” está formada, entre otros, por los gastos de arrendamiento, publicidad, suministro, etc. Se ha estimado que la mayoría de estos gastos van a aumentar un 1% de media anual, por esta razón observamos en la tabla que estos costes aumentan año tras año. Por el contrario, su peso relativo sobre las ventas disminuye año a año.

7.5 Análisis de la rentabilidad.

En este punto vamos a realizar un análisis tanto de la rentabilidad económica como financiera.

Rentabilidad Económica.

La rentabilidad económica mide la productividad del activo, es decir, o que es capaz de generar el activo con independencia de cómo se financie éste.

Es el ratio que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa y se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa antes de deducir intereses e impuestos (BAII), entre el activo total y multiplicado por 100.

Tabla 7.12 Rentabilidad Económica para el escenario esperado.

	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad Económica	-0,08	-0,01	0,08	0,18	0,21
Rotación	3,5	4,19	4,72	4,94	5,05
Margen	-0,02	-0,0017	0,02	0,04	0,04

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Se observa como la rentabilidad aumenta con el transcurso de los años, pasa de valores negativos en 2014 y 2015 a una rentabilidad positiva y en crecimiento en 2018 con un valor del 21%. Esto es debido al incremento del BAII y a la disminución del activo.

Si analizamos los componentes de la rentabilidad, observamos que la rotación del activo aumenta año tras año. Por lo que respecta al margen de ventas, éste evoluciona favorablemente con el paso del tiempo.

La explicación de que la rotación (ventas/activo) aumente todos los años, se debe al incremento de las ventas y a la disminución del activo. Esto refleja que el activo es rentable, puesto que las ventas muestran una tendencia creciente año tras año, en relación con los activos empleados.

En cuanto al margen de ventas (BAII/ventas), se observa siempre una tendencia creciente, pues pasa de unos valores negativos en 2014 y 2015, como consecuencia de las pérdidas, a unos valores positivos en los siguientes años. La razón la encontramos en el aumento de los beneficios y de las ventas.

Finalmente debemos comprobar si la rentabilidad que obtenemos es aceptable o no. Por ello debemos comparar los ratios con el coste de la deuda. Puesto que el coste de la misma es de 0,065, podemos decir que la empresa no será rentable en 2014 ni en 2015, puesto que no se consigue superar este valor con la rentabilidad obtenida. Esto se consigue a partir de 2016, por lo que la empresa comienza a ser rentable a partir de ese año.

Rentabilidad Financiera.

Por lo que respecta a este ratio, a diferencia del anterior, mide la rentabilidad del capital propio, es decir, relaciona los resultados de la empresa con los capitales propios que se han tenido que invertir. Se obtiene dividiendo el beneficio anual, una vez deducidos intereses e impuestos, entre el patrimonio neto.

Tabla 7.13 Rentabilidad Financiera para el escenario esperado.

	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad Financiera	-0,532	-0,267	0,114	0,302	0,282
Rotación	3,5	4,19	4,72	4,94	5,05
Margen	-0,02	-0,0017	0,02	0,04	0,04
Apalancamiento	7,024	37,655	1,7	2,091	1,673
Activo/PN	4,263	4,684	3,837	2,661	1,944
BAI/BAII	1,648	8,039	0,443	0,786	0,86
Efecto Fiscal	1	1	0,8	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

De la tabla se observa como la rentabilidad financiera es negativa los dos primeros años, como consecuencia de las pérdidas obtenidas. Sin embargo los siguientes ejercicios arrojan unja rentabilidad superior y positiva, debido al incremento de los beneficios.

La rentabilidad la podemos descomponer en varios ratios, lo que nos ayudará a determinar nuestro análisis. Dichos ratios son: rentabilidad económica, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

Como ya hemos explicado anteriormente, la rentabilidad económica aumenta, lo que ejercerá una fuerza de arrastre para que la financiera aumente también.

El apalancamiento financiero mide el efecto que tiene la utilización de financiación ajena sobre la rentabilidad de la empresa. El apalancamiento en los años 2014 y 2015 da valores positivos, pero esto se debe a que en uno de sus componentes se han dividido dos cantidades negativas, de modo que el efecto es negativo puesto que se esperan pérdidas para los dos primeros ejercicios y a la empresa le cuesta más la financiación que la rentabilidad obtenida durante los primeros años. A partir de 2015, el apalancamiento es positivo y superior a uno, lo que nos indica que la utilización de deuda es favorable para obtener rentabilidades futuras.

El apalancamiento se descompone en dos términos que analizaremos a continuación:

- A/PN: Se observa que este componente aumenta en el año 2015 con respecto a 2014 debido a que el activo en 2015 disminuye más que el patrimonio neto. Sin embargo a partir del 2016 la tendencia cambia, produciéndose una disminución de este valor como consecuencia de una disminución del activo y un aumento del citado patrimonio neto.
- BAI/BAII: Mide el efecto de los resultados financieros, sobre el BAII, a pesar de que durante el primer y segundo año de análisis obtengamos valores positivos, se debe al concepto que hemos explicado en el epígrafe anterior. A partir de 2016 el resultado es positivo y creciente año tras año.

En cuanto al Efecto Fiscal, mide la repercusión que tienen los impuestos sobre el beneficio. Apreciamos que como fruto de las pérdidas obtenidas durante los dos primeros años, no aparece cuantía alguna respecto al pago del IS, pero a partir de 2015, al obtener beneficios empieza a existir mayor presión fiscal.

7.6 Análisis de los ratios.

En este apartado analizaremos los principales ratios para el diagnóstico de la situación económico-financiera de nuestro negocio.

Ratios de liquidez.

Estos ratios nos permiten conocer la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 7.14 Ratios de liquidez para el escenario esperado.

	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez	1,63	1,42	1,5	1,81	2,16
Tesorería	1,2	1	1,09	1,4	1,75
Disponibilidad	1,2	1	1,09	1,4	1,75
FM/Activo	0,14	0,11	0,15	0,26	0,39
FM/PC	0,63	0,42	0,5	0,81	1,16

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

- Liquidez: Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo [1,5; 2], por tanto la empresa no dispone de problemas de liquidez y es capaz de hacer frente a sus compromisos cortoplacistas.
- Tesorería y Disponibilidad: Ambos ratios presentan los mismos valores al no existir la partida “realizable”. Se consideran valores aceptables los comprendidos entre 0,8 y 1. Se observa que todos los años los valores están próximos a la unidad lo que nos da otra pista sobre la buena situación de liquidez de la empresa.
- FM: Ambos años aumentan año tras año, lo que indica que el restaurante tiene suficiente margen para hacer frente a las deudas a corto como ya ha quedado claro anteriormente.

Ratios de endeudamiento.

Mediante el análisis de los principales ratios de endeudamiento determinaremos si la empresa posee o no, una adecuada estructura financiera. También podremos conocer la calidad y cantidad de nuestra deuda, y si el beneficio obtenido es suficiente para soportar la carga financiera que lleva consigo.

Tabla 7.15 Ratios de endeudamiento para el escenario esperado.

	2014	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento	0,77	0,79	0,74	0,62	0,49
Autonomía	0,31	0,27	0,35	0,6	1,06
Solvencia	1,31	1,27	1,35	1,6	2,06
Calidad deuda	0,29	0,34	0,41	0,52	0,68
Gtos finan/Ventas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

- Endeudamiento: Relaciona el pasivo corriente y el no corriente con el total del pasivo. Debería oscilar entre 0,4 y 0,6 pero podemos comprobar que se encuentra por encima, lo que indica que los primeros años la empresa está sobre endeudada. A partir de 2015 la situación empieza a revertir.
- Autonomía: Relaciona el PN con la deuda. Este valor se incrementa, lo que implica que aumenta la autonomía del negocio. Los valores para los 3 primeros años no se consideran adecuados al no poder hacer frente la empresa a su deuda con los fondos propios de que dispone. La situación mejora a partir de 2017.
- Solvencia: También denominado “Distancia de la quiebra”. Nos permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con el activo de que dispone. En todos los años se obtienen valores superiores a 1, pero no será hasta 2017 cuando empecemos a considerarlos adecuados.
- Calidad de la deuda: Durante los 3 primeros años consideramos que nuestra deuda tiene buena calidad al estar el ratio más próximo a 0 que a 1. Esto indica que la mayor parte de la deuda es a largo. Este ratio aumenta año a año, de modo que su evolución no es adecuada.
- Gtos finan/Ventas: Representa qué parte de las ventas es consumida por los gastos financieros. Los valores de cada uno de los años es muy reducido, lo que es positivo, pues quiere decir que son inapreciables.

7.7 Análisis de la inversión. (VAN y TIR).

El Valor Actual Neto (VAN), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Los flujos de caja hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto, al valor resultante se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene es el valor actual neto del proyecto.

Se utiliza para valorar inversiones en activos fijos. En nuestro caso podremos determinar si han sido rentables las inversiones que hemos acometido para poder poner en marcha el negocio.

Se considera que el VAN es adecuado si es mayor a 0, en cuyo caso podremos decir que la inversión ha sido rentable.

El TIR (Tasa Interna de Rendimiento), se define como la tasa de interés con la cual el VAN es igual a 0. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se utiliza para decidir acerca del rechazo o aceptación de un proyecto. Por tanto, si el TIR es superior a 0 y al coste de capital, se considerará aceptable llevar a cabo la inversión.

Para el cálculo del VAN supondremos una tasa de descuento del 6,823%, que se corresponde con el coste del préstamo.

Tabla 7.16 VAN y TIR en el escenario esperado.

Periodo	Flujos de Caja
0	-73514
1	21994,49
2	19226
3	22067,07
4	29928
5	39377,15
VAN	31027,02
TIR	20,66%

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable. Podemos decir que las inversiones han sido rentables, y que en los 5 años, no solo se recupera la inversión sino que se obtiene una cantidad de dinero considerable que asciende a 31.027,02€.

La TIR es de 20,66%, por lo tanto, además de ser mayor que 0, supera al coste de la deuda. En definitiva podemos afirmar con total seguridad que es viable llevar a cabo el proyecto.



CAPÍTULO 8- VALORACIONES Y CONCLUSIONES.

8. VALORACIONES Y CONCLUSIONES.

Las principales conclusiones que podemos extraer de cada uno de los capítulos son:

Antecedentes y Situación Actual.

Conclusión 1: En este punto observamos la dificultad de desligar la restauración del sector hostelero y del turismo. La restauración acapara más de la mitad de la ocupación total del sector, sin embargo el número de ocupados sufre un ligero descenso.

Conclusión 2: La facturación de los restaurantes cae en los primeros meses de 2013, lo que implica que los esfuerzos deben ir encaminados a conseguir clientes mediante la diferenciación y la calidad tanto de los productos como del servicio.

Conclusión 3: Se observa que a pesar de que en los meses de verano el turismo mejora respecto al año anterior, sigue mermando a nivel general, como consecuencia de la subida del IVA y del desempleo. Por esta razón el restaurante debe centrar sus esfuerzos en la demanda local, es decir, definir adecuadamente el público que mejor se adapte al servicio que queremos ofrecer y llevar a cabo las acciones necesarias para poder captarlo.

Análisis Estratégico.

Conclusión 4: El hecho de haber creado un negocio de estas características hace que la legislación que debemos cumplir sea muy estricta. Todos los empleados deben conocer la normativa vigente en materia de sanidad y tener los correspondientes cursos de manipulación de alimentos. El restaurante debe estar correctamente acondicionado para cumplir los requisitos que dictan las normas.

Conclusión 5: A pesar de que no se trata de un sector intensivo en tecnología, por nuestra parte contaremos con las últimas novedades disponibles en el mercado. Se persigue aumentar la eficiencia tanto en la gestión como en el modo de trabajar, consiguiendo así un servicio de calidad y un ahorro de tiempo en la ejecución de las tareas.

Conclusión 6: Como consecuencia de la crisis se observa que no solo se reduce el consumo extradoméstico, sino también el gasto en que se incurre en cada

visita. A pesar del dato, Valencia es una de las ciudades españolas en la que más se consume fuera del hogar.

Para poder hacer frente a la disminución de las ventas, nos centraremos en un público joven con poder adquisitivo medio-alto.

Conclusión 7: Nos encontramos en un sector con una elevada competencia, de modo que la estrategia de penetración que se sigue es la de diferenciarse del resto de competidores. El restaurante ofrecerá tapas clásicas del recetario español con un toque de alta cocina. Esto lo convierte en un producto innovador y de calidad en una localización donde nunca se había visto algo así.

Conclusión 8: Puesto que existen muchos restaurantes que ofrecen productos sustitutivos, hemos considerado adecuado establecernos en una zona en la que no tenemos competencia directa para disfrutar de las ventajas de ser los primeros.

Conclusión 9: Las relaciones estrechas con los proveedores se consideran necesarias para poder ajustar los precios y así aumentar nuestro margen de beneficio.

Análisis de Operaciones.

Conclusión 10: La decisión de establecernos en Rocafort se debe a la elevada renta per cápita de sus habitantes, además de las excelentes condiciones del local.

Conclusión 11: Las operaciones que se deben llevar a cabo a lo largo de la jornada laboral están diseñadas para que trabaje de una forma óptima y eficiente.

Conclusión 12: El restaurante cuenta con una extensa carta de productos y una amplia bodega. Este hecho nos diferencia de nuestros principales competidores de la zona.

Análisis Organizativo.

Conclusión 13: La forma organizativa elegida para nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, pues es la que mejor se adapta a nuestras características y necesidades, el desembolso inicial es reducido y la responsabilidad está limitada al capital aportado.

Conclusión 14: Es imprescindible contar con trabajadores que se impliquen en la empresa y realicen su labor con rigor y profesionalidad. Por ello es necesario llevar a cabo un adecuado proceso de selección. Se valorará en gran medida la experiencia en el sector.

Plan de Marketing.

Conclusión 15: La imagen que queremos ofrecer desde la Tabernita, es de calidad, de saber hacer, de confianza y por supuesto de innovación. Innovación desde el prisma de ofrecer nuevos productos a los consumidores para poder sorprenderlos.

Conclusión 16: Los precios se fijarán entre otros aspectos, en función de nuestros competidores y teniendo en cuenta el coste unitario de cada uno de los productos que conforman nuestra carta. Para poder competir es necesario tener presente la percepción que tienen los consumidores acerca de los productos que se ofrecen, para no poner los precios ni demasiado bajos ni demasiado altos.

Conclusión 17: Es de vital importancia llevar a cabo una política de comunicación para dar a conocer nuestro negocio y transmitir el mensaje que sea capaz de atraer público. Será necesario evaluar las distintas alternativas para elegir la que mejor se adapte a los objetivos y presupuesto del restaurante. Se concluye con que el anuncio en Facebook, en radio y la creación de la página web, son los medios más efectivos para maximizar el impacto de nuestra campaña.

Conclusión 18: Se considera imprescindible llevar a cabo una adecuada política de descuentos y promociones para fidelizar clientes. Un ejemplo son los descuentos en factura en función del número de personas que acudan al restaurante, los vales para canjear según número de visitas y las catas que pensamos organizar para nuestros clientes más exclusivos.

Análisis Económico-Financiero.

Conclusión 19: La inversión que conlleva realizar un negocio de estas características implica la necesidad de recurrir a fuentes de financiación externas.

Conclusión 20: Entre los costes más elevados se encuentran los gastos de personal. Deberemos tener en cuenta la previsión de ventas para calcular el número óptimo de trabajadores.

Conclusión 21: El presupuesto de tesorería arroja resultados positivos para los 5 años de análisis. Por otra parte, se esperan pérdidas para los dos primeros ejercicios como consecuencia de los elevados costes de personal y por las amortizaciones del inmovilizado. Es una situación normal y esperada que no nos disuade de nuestra idea de seguir con el proyecto, pues las perspectivas son buenas.

Conclusión 22: En términos de rentabilidad económica, el restaurante no empezará a ser rentable hasta 2016. En cambio, si nos referimos a rentabilidad financiera, los valores son positivos y crecientes desde el primer año de apertura.

Conclusión 23: La liquidez que presenta la empresa muestra que tiene suficiente capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo.

Conclusión 24: Durante los primeros años se aprecia que la empresa está bastante endeudada, situación que empieza a corregirse desde la puesta en marcha del negocio, llegando a obtener valores adecuados para el endeudamiento.

Conclusión 25: El VAN y la TIR confirman la viabilidad del proyecto.

Con todo esto, llegamos a la conclusión de que a pesar de que esperamos pérdidas para los dos primeros años de vida del negocio, es aconsejable llevar a cabo el proyecto. Con el paso de los años se recupera la inversión inicial y se consiguen cifras adecuadas de rentabilidad.



BIBLIOGRAFÍA.



BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

AMAT, Oriol. Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. ISBN 84-8088-734-6.

BATALLER, J. Caso práctico de derecho de la empresa. Madrid: Marcial Pons, D. L. 2004. ISBN 8497681108.

DALMAU, Juan Ignacio. Competencia y estrategia. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2007. Referencia: 2007.785.

DALMAU, J. I. y HERVÁS, J. L. (2003). Estrategia y política de empresa, una introducción. UPV. Valencia.

GARRIDO, Santiago y RODRÍGUEZ, José Manuel. Estrategia y política de empresas. Madrid: Pirámide Ediciones, D. L. 2002. ISBN 84-368-1727-3.

HOFFMAN, K Douglas, E. G. BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: International Thomson 2002, 2ª Edición. ISBN 970-686-202-1.

MARÍN, María del Mar. Apuntes de Contabilidad Financiera de 1º curso de la licenciatura de Admón. y Dirección de Empresas de la UPV: 2009-2010.

MIRANDA, Antonio Tomás. Cómo elaborar un plan de empresa. Madrid: Thomson, D. L 2004. ISBN 84-9732-325-4.

OLTRA, Francisco. Apuntes de Dirección de Recursos Humanos de 5º curso de la licenciatura de Admón. y Dirección de Empresas de la UPV. Valencia: 2009-2010.

QUINTO, Francisco de. Todas las claves para crear una empresa. Barcelona: Servidoc, D. L. 2005. ISBN 84-932828-9-8.

RIBES, Gabriela. Apuntes de Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la licenciatura de Admón. y Dirección de Empresas de la UPV. Valencia: 2009-2010.

STEPHEN, Robbins. Introducción al comportamiento organizativo. Madrid: Pearson Prentice Hall, D. L. 2010. ISBN 978-84-8322-656-8. 10ª Edición.



Documentos digitales.

ANUNCIOS RADIO (2014). Presupuesto de anunciarse en Europa FM. [En línea]. Disponible en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?cPath=34&sort=1a&filter_id=119. [Consulta: 15 de Julio de 2014]

FACEBOOK (2014). Cómo anunciarse en Facebook. [En línea]. Disponible en: <http://www.facebook.com/advertising/?src=emu1>. [Consulta: 20 de Julio de 2014]

FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA DE VALENCIA (2014). Trámites Administrativos. [En línea]. Disponible en: <http://www.fed-hosteleria.com/frameset.asp?idioma=es>. [Consulta: 28 de Julio de 2014]

GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2013). Síntesis de indicadores económicos, Octubre 2013. [En línea]. Disponible en: <http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/textos/ice/infotrim/ICEpub.pdf>. [Consulta: 8 de Agosto de 2014]

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (2014), Línea ICO Emprendedores, facilitador financiero. [En línea]. Disponible en: <http://www.ico.es/web/contenidos/8122/index.html>. [Consulta 12 de Agosto de 2014]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: <http://ine.es>. [Consulta: 15 de Agosto de 2014]

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE RURAL Y MARINO. (2013). Panel de consumo alimentario extradoméstico. [En línea]. Disponible en: http://www.mapa.es/alimentación/pags/consumo/hosteleria/resumenes/presentacion_jun_09.pdf. [Consulta: 20 de Agosto de 2014]

Bibliografía Legal.

- ORDEN de 17 de Marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. (BOE de 29 de Marzo).
- Decreto 77/1994, de 12 de Abril, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las Hojas de Reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunidad Valenciana.



- LEY 28/2005, de 26 de Diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 27 de Diciembre de 2005, núm. 309.
- Convenio Colectivo 2008-2011 HOSTELERÍA. Prov. Valencia. (BOP 01-09-2008). Código 4601285.
- Decreto 7/2009, de 9 de Enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. [2009/155].
- Modificación de la Ley 28/2005, de 26 de Diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 31 de Diciembre de 2010, núm. 318.



ANEXOS.

ANEXOS.

ANEXO 1. Maquinaria cocina.

FREIDORA:



-Capacidad: 4 litros

-Dimensiones: 18x41x17

-Potencia: 2000w

-Precio: 63,75€

MICROONDAS:



-Acero inox

-Capacidad: 28 litros

-Precio: 174€

FREGADERO:



- Fregadero industrial en acero inox
- Dimensiones: 1200x600x850
- Dimensiones cuba: 500x500x300
- Precio: 500€

ESTANTES:



- Estante liso de acero inox
- Dimensiones: 1000x200x25
- Precio 64€

ANEXO 2. Mobiliario restaurante.

SILLAS:



-Modelo Vivo

-Asiento y respaldo realizado en polipropileno

-Precio: 90€ ud.

MESAS:



-Mesa Mod357

-Madera de roble

-Altura de la mesa: 73 cm

-Precio: 87€

ANEXO 3. Equipos informáticos.

HiOrder es una solución de terminal de mano libre con software para la captura de pedidos desde las mesas para establecimientos del sector de la hostelería que garantiza dar un servicio más ágil a los clientes, obtener mejor rotación de las mesas y mejorar la comunicación con cocina y caja.

- Captura de pedidos desde las mesas.
- Envío de pedidos automáticos a cocina.
- Impresión de tickets en las impresoras de HioPOS.
- Selección de empleado para la venta.
- Selección táctil de artículos por familias.
- Totalización de la venta desde HiOrder sin necesidad de desplazarse.
- Selección de la forma de pago al totalizar la venta y cálculo del cambio a devolver.
- Precio: 200€.

ANEXO 4. Artículo publicado en El País (11/02/2011).

El 86% de los hosteleros denuncian pérdidas por la Ley Antitabaco.

El 86% de los hosteleros vio caer sus ingresos el pasado mes de enero, coincidiendo con la entrada en vigor de la Ley Antitabaco. Así lo ha denunciado esta mañana el presidente de la Federación Española de Hostelería (FEHR), José María Rubio. El dato se extrae de una encuesta telefónica que la agrupación ha elaborado a 1.200 de sus 350.000 asociados.

Por sectores, los bares y cafeterías registraron pérdidas del 19,14%, los restaurantes del 14,35% y las empresas de ocio nocturno (locales de conciertos, pubs y discotecas) dicen haber ingresado un 19,88% menos que en enero de 2010.

Rubio asegura que el sector no quiere ser “catastrofista” y se refugia en los datos de su estudio. Por otra parte, los datos de afiliados a la Seguridad Social del primer mes del año, publicados la semana pasada, ponían de manifiesto que



la caída en puestos de trabajo en la hostelería fue similar a la de hace dos años y ligeramente superior a la de 2010.

Sobre el dueño del asador de Marbella que fue cerrado ayer por incumplir la ley, Rubio se mantiene al margen. “Nosotros no vamos a dar un mensaje de insumisión, aunque a título personal puedo entender sus ánimos”, ha manifestado.

Los hosteleros amenazan con una manifestación a nivel estatal. De momento ya han salido a las calles de Valencia y Palencia y han convocado protestas también en Valladolid, León, Las Palmas, Albacete, Oviedo y Pontevedra.

ANEXO 5. Proveedores.

Proveedor frutas y verduras:

Frutas y verduras Josep Aparicio.

Calle Sueca, 7.

46001 Valencia.

Teléfono: 962973421

Pago al contado.

Proveedor de carnes.

Txogitxu.

Carretera de Guipúzcoa.

20270 San Sebastián.

Teléfono: 942738945

Entrega de mercancías en nuestro local en el plazo de 2 días.

Pago a 30 días.

Proveedor de pescados.

Pescados y congelados Fricatamar.

Pol. Ind. III de Alboraya.



46120 Alboraya.

Teléfono: 963301974

Entrega de mercancía en el local y pago a la descarga.

Proveedor vinos.

Anecoop S. Coop.

Calle Monforte, 1. Entresuelo.

46010 Valencia.

Teléfono: 963938500

Anecoop dispone de una elevada oferta de vinos con 3 denominaciones de origen, Valencia, Utiel-Requena y Navarra.

Productos varios.

Makro Valencia.

Calle Pedrapiquers, 14. Pol. Ind. Vara de Quart.

46014 Valencia.

Teléfono: 963134950

Entre los productos que compremos a este proveedor, podemos mencionar todos los básicos, salsas, etc.

