



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Trabajo Final Carrera

## Plan de Empresa para un Bar-Cervecería en Chestre.

**Julio- 2016.**

**Alumno: Alfonso Alejo Lozano Arnau**  
**Director: Aurelio Herrero Blasco**

## Índice de Contenido

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 RESUMEN.....	7
1.2 OBJETO Y OBJETIVOS.....	8
ANTECEDENTES.....	8
ENTORNO.....	8
PLAN DE OPERACIONES.....	8
PLAN DE MARKETING.....	9
RECURSOS HUMANOS.....	9
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	9
1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	10
1.4 METODOLOGÍA.....	13
2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).....	14
2.1 MOTIVACIÓN.....	14
2.2 ANTECEDENTES. LA EMPRESA FRENTE AL SECTOR.....	15
SEGMENTOS DE HOSTELERÍA POR TIPO DE ACTIVIDAD.....	15
EL SECTOR HOSTELERO.....	15
EMPLEO, CIFRAS DE NEGOCIO Y PRODUCTIVIDAD.....	16
CARRERA DEL MUNDIAL DE MOTOCICLISMO.....	24
3. ENTORNO.....	27
3.1 MACROENTORNO.....	28
FACTORES POLITICOS.....	28
FACTORES ECONOMICOS.....	29
FACTORES SOCIO-CULTURALES.....	33
FACTORES TECNOLOGICOS.....	34
FACTORES MEDIOAMBIENTALES.....	36
FACTORES LEGALES.....	37
3.2 MICROENTORNO.....	38
LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	40
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	42
AMENAZA DE SERVICIOS O PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	44
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES.....	44

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	45
3.3 ANÁLISIS DAFO.....	45
3.4 CONCLUSIONES.....	48
4. PLAN DE OPERACIONES.....	49
4.1 LOCALIZACIÓN.....	49
4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	50
4.3 OPERACIONES Y PROCESOS.....	51
4.4 CARTERA DE PRODUCTOS.....	52
DESAYUNOS Y MERIENDAS.....	52
ALMUERZOS POPULARES.....	52
BEBIDAS.....	52
TAPAS.....	52
BOCADILLOS.....	53
POSTRES.....	54
4.5 CONCLUSIONES.....	54
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	55
5.1 FORMA JURÍDICA.....	55
5.2 DENOMINACIÓN Y CNAE.....	56
5.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	57
MISION.....	57
VISIÓN.....	57
VALORES.....	58
5.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	59
GERENTE.....	59
CAMAREROS.....	60
COCINEROS.....	60
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO.....	61
5.5 ORGANIGRAMA.....	61
5.6 CONCLUSIONES.....	62
6. PLAN DE MARKETING.....	65
6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	65
6.2ANÁLISIS DE LAS 4 P'S.....	67
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	68
PRECIO.....	69

COMUNICACIÓN .....	70
DISTRIBUCIÓN .....	72
6.3 CONCLUSIONES .....	72
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	73
7.1 PLAN DE INVERSIÓN .....	73
7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN .....	75
7.3 CUENTA DE RESULTADOS .....	75
7.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	79
7.5 ANÁLISIS DE RATIOS .....	79
7.6 CONCLUSIONES .....	81
8. CONCLUSIONES .....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Facturación por sectores de actividad. Año 2014. Fuente INE .....	17
Ilustración 2. Productividad por sectores en sector servicios. Año 2014. Fuente INE.....	18
Ilustración 3. Inversión en activos en % sobre cifra de negocios por actividades. Año 2014. Fuente INE.....	19
Ilustración 4. Distribución del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de la empresa. Año 2014. Fuente INE. ....	20
Ilustración 5. Imagen localización Cheste. Fuente imágenes Google ubicación Cheste..	21
Ilustración 6. Demografía población Cheste. Fuente INE.....	22
Ilustración 7. imagen localidad Cheste. Fuente imágenes de Cheste en Google. ....	23
Ilustración 8. Evolución del IPC años 2014 y 2015. Fuente INE. ....	31
Ilustración 9. Diferencia de la tasa de IPC por sectores. Fuente INE.....	31
Ilustración 10. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. ....	39
Ilustración 11. Organigrama de la empresa. Elaboración propia.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de inversión inicial, previa a la apertura de la empresa objeto de estudio. ....	74
Tabla 2. Balance de situación inicial.....	74
Tabla 3. Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias. ....	77
Tabla 4. Balance de situación tras el primer ejercicio.....	78



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 RESUMEN

En este trabajo final de carrera, como el título nos indica pretendemos llevar a cabo un Plan de empresa de un Bar-Cafetería en Cheste, localidad que ofrece posibilidades al sector hostelero sobre todo por ser uno de los pueblos de la Comunidad Valenciana con más fiestas locales. En este proyecto elaboraremos un estudio para ver la viabilidad de un negocio como este en la localidad agrícola.

Para comenzar identificaremos y analizaremos el sector hostelero y su importancia en la localidad. Una vez puestos en situación, realizaremos un estudio del entorno, analizando la situación actual tanto micro como macro.

Conoceremos nuestros competidores directos, y trataremos de diferenciarnos de ellos, aspecto clave ya que esta localidad posee mucha competencia en el sector hostelero en parte debido a las ventajas y posibilidades que ofrece que también estudiaremos. Identificaremos las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que existirían para nosotros.

Nos acercaremos más a la empresa para determinar cómo llevaremos a cabo la actividad en el día a día, veremos en las condiciones de que partimos, que ofrecemos, a quien, en que nos diferenciamos de los competidores, a que precios y como nos daremos a conocer serán el pilar principal del Plan de Marketing que tiene por objetivo crear una imagen del negocio y clientela que nos permita ingresar lo necesario para llevar a cabo la actividad.

Para finalizar veremos la viabilidad económica mediante cálculos tanto de inversión inicial, como posibilidades de financiación, previsiones y diferentes análisis contables para poder concluir la viabilidad de este proyecto.

## 1.2 OBJETO Y OBJETIVOS

El objeto principal de este proyecto es comprobar la viabilidad del Bar-cafetería teniendo en cuenta todos los factores que puedan influir en él y estén en nuestras manos analizar. Realizaremos un Plan de Empresa para determinar dicha viabilidad siguiendo tanto los conocimientos, como las herramientas, como la estructura aprendida durante la carrera.

Podemos descomponer el objeto principal en varios objetivos que analizaremos individualmente con diferentes herramientas y cálculos. Dichos objetivos los identificaremos de una forma más concreta y visual a partir del índice:

### ANTECEDENTES

Conoceremos mejor el sector hostelero y veremos cuál es su situación actual y más concretamente en la localidad donde pensamos la posible apertura del negocio, así como su evolución para poder ver la tendencia del sector.

### ENTORNO

Aquí tenemos por finalidad ver nuestro posible negocio en situación para acercarnos a la realidad. Para ello aplicaremos la herramienta PESTEL y así poder enmarcar el Bar-Cafetería en una realidad Política, Económica, Social, Tecnológica, Medioambiental y Legal con la finalidad de detectar amenazas y oportunidades.

También estudiaremos las 5 Fuerzas de Porter de un negocio como éste y analizaremos especialmente la situación inicial, posibles fortalezas y debilidades. Finalmente haremos un análisis DAFO cruzando tanto factores exógenos como endógenos para decidir la estrategia óptima más acorde a este posible negocio.

### PLAN DE OPERACIONES

En este apartado nuestro objetivo será ver cómo vamos a distribuir el local, como vamos a emplear recursos de la forma más eficiente posible, controlar y reducir costes lo máximo posible sin que esto afecte a la calidad de nuestro servicio.

Nos centraremos en definir la misión, visión y valores de la empresa que nos serán de guía para dirigir la empresa con las ideas más claras de quien somos, que queremos, donde vamos y cómo vamos. Será un aspecto fundamental ya que será clave cada día no perder de vista este apartado para optimizar la operativa y tener una visión realista y definida de la empresa.

## **PLAN DE MARKETING**

Usaremos como pasos a seguir en el estudio Las 4Ps del Marketing que nos servirá para definir el producto (servicio en este caso) y a quien lo dirigimos, el precio como factor clave a analizar concretamente y acorde a nuestra estrategia y clientes, la distribución y la promoción especialmente importante por el tipo de negocio y sobre todo en las primeras etapas del negocio será de vital importancia para empezar a funcionar. Dicho Marketing Mix nos será clave para acabar de formar la estrategia que guiará nuestro negocio.

Para concluir este apartado, recapitularemos la información y conclusiones para ver la estrategia y viabilidad del negocio así como si necesita alguna modificación.

Más adelante estudiaremos la parte financiera que será complementaria a este apartado y conjuntamente podremos ver de una forma más clara la viabilidad del Bar-Cafetería.

## **RECURSOS HUMANOS**

En este apartado nos centraremos en definir el organigrama, la misión, visión y valores que regirán nuestro negocio así como la forma jurídica por la que nos decantaremos para llevar a cabo la actividad.

Concluiremos recopilando las ideas más importantes derivadas de cada uno de los aspectos citados anteriormente para crear nuestro resumen final de éste apartado.

## **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Aquí nos centraremos en analizar todo tipo de variables contables y fiscales para acabar concluyendo si finalmente es viable económicamente nuestro negocio o no. Para ello analizaremos tanto la cuenta de resultados como los balances iniciales y proyectados así como los ratios derivados de nuestra contabilidad para identificar aspectos a mejorar, fortalezas y cadencias derivadas de los datos contables.

### 1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>TRABAJO FINAL DECARRERA</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Gestión y Organización de Empresas de Servicios. Dirección Estratégica y Política de Empresa. Dirección de Proyectos Empresariales. Derecho de la Empresa.</b>
<b>Breve justificación</b>	En el Plan de Empresa me serán de gran ayuda y utilidad como guía para realizar dicho proyecto. En apartados concretos veremos a continuación otras asignaturas con aplicación más concreta y también de vital importancia.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Introducción a los sectores empresariales. Economía Española Regional. Economía Española y Mundial.</b>
<b>Breve justificación</b>	Estas asignaturas me han ayudado a poder contextualizar el proyecto que vamos a estudiar y tener así una idea mucho más clara y concreta tanto del sector como de la situación objeto de estudio.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>3. ENTORNO</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Macroeconomía. Microeconomía . Econometría. Economía Española Regional. Economía Española y Mundial. Gestión de Calidad.</b>
<b>Breve justificación</b>	Considero de vital importancia estas asignaturas para comprender dentro de que marco está situada la empresa tanto económico, como social.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>4. PLAN DE OPERACIONES.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Investigación Operativa. Dirección de la Producción y Logística. Métodos Cuantitativos para la Ayuda en la Toma de Decisiones.</b>
<b>Breve justificación</b>	Consultando dichas asignaturas veremos con detalle tanto la distribución en planta del local como la operativa y cómo podemos tratar de optimizar los procesos.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Dirección de Recursos Humanos. Legislación laboral y de la empresa. Tecnología de la Información y Comunicaciones. Economía de la Información. Sistemas Integrados de Información para la Gestión.</b>
<b>Breve justificación</b>	Analizaremos y evaluaremos el flujo de información, la organización, la forma jurídica, línea a seguir con la contratación y empleados y la estructura organizacional que conformaran.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>6. PLAN DE MARKETING.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Dirección Comercial. Marketing en Empresas de Servicios.</b>
<b>Breve justificación</b>	Asignaturas de vital importancia para desarrollar el Plan de Marketing, un pilar fundamental en el estudio. Lo desarrollaremos a partir de las 4Ps y determinaremos nuestro público objetivo por segmentación.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Contabilidad Financiera. Contabilidad de Costes. Economía de la Empresa I. Economía de la Empresa II. Contabilidad General y Analítica. Contabilidad de Sociedades. Sistemas y Mercados Financieros. Dirección Financiera.</b>
<b>Breve justificación</b>	Éste apartado constituye otro pilar fundamental del proyecto ya que aquí estudiaremos con detalle en que escenario contable se moverá la empresa y podremos analizar con detalle y tener una visión más clara sobre la viabilidad del proyecto.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>8. CONCLUSIONES</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Dirección Comercial Dirección Financiera. Contabilidad General y Analítica. Dirección de la Producción y Logística. Dirección de Recursos Humanos. Gestión de Calidad. Tecnología de los Servicios Turísticos.</b>
<b>Breve justificación</b>	Para concluir reuniremos las conclusiones de cada capítulo y a partir de ahí analizaremos y haremos la conclusión final. Para ello estas asignaturas serán especialmente necesarias ya que nos acercan mucho a los aspectos más importantes para tomar la decisión final del proyecto.

## 1.4 METODOLOGÍA

Éste Trabajo Final de carrera ha sido realizado a título personal y siguiendo la normativa establecida por nuestra Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Para ello he seguido los siguientes puntos establecidos:

Índice numerado, así como índices numerados de tablas e ilustraciones, resumen, objeto y objetivos del proyecto, asignaturas relacionadas y su correspondiente justificación, antecedentes o situación actual, entorno, plan de operaciones, organización y recursos humanos, plan de marketing y análisis económico-financiero para acabar nuestro estudio. Acabaremos con las conclusiones tanto en cada apartado como al final y la biografía cerrará nuestro trabajo.

La metodología será variable según en el punto que estemos tratando. He consultado fuentes primarias como el INE ó notas de prensa de periódicos destacados como Las Provincias, ABC y Levante. También fuentes secundarias como Tourspain para poder realizar un buen análisis tanto del sector como del entorno.

Para el estudio de la competencia, la mayor parte del esfuerzo estuvo en el trabajo de campo. Para los apartados Operaciones, Organización, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas consulté tanto apuntes como temario de las asignaturas citadas anteriormente y traté de aplicar con criterio tanto los conceptos como las herramientas que más se ajustaban con las necesidades del Proyecto.

Todas las fuentes de información han sido recogidas en la Biografía acorde a la normativa vigente que rige la confección de los Trabajos Final de Carrera.

## 2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

### 2.1 MOTIVACIÓN

El sector hostelero posee ciertas ventajas e inconvenientes que estudiaremos posteriormente. Tanto el calendario laboral como el horario es muy exigente, fiestas y festivos incluidos, pero me parece enriquecedor tratar con tanta gente y me gusta este sector.

En España tenemos una costumbre muy arraigada de pasar tiempo de ocio en el bar tomando algo por lo que hace que seamos el país de Europa con más bares por habitante, lo que significa que existe mucha competencia y tendremos que ofrecer calidad, buen servicio y diferenciarnos de la competencia.

Desde que comenzó la crisis el día a día se ha visto afectado pero como he mencionado anteriormente Cheste posee cierta estacionalidad podríamos decir a pesar de ser un pueblo ya que en momentos puntuales como fiestas que veremos después suponen una gran parte de los ingresos del negocio, por lo que plantearía algo más de flexibilidad en el horario y calendario que tan duro es por norma general en hostelería.

La principal motivación para mí es que mis padres están más de 30 años en este sector, he crecido viendo y trabajando este negocio y me enorgullezco de ello porque lo que me ha aportado sobre todo en lo personal es indescriptible.

Hace años ayudaba como camarero y después de empezar la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas las tareas que he ido desempeñando han ido creciendo hasta el punto de asesorar en la gestión y organización del negocio y ejercer de encargado en innumerables ocasiones.

Por toda la experiencia que poseo junto con lo aprendido en la Universidad me considero preparado para estar al frente de este negocio si se confirma su viabilidad. También cuento con la ventaja de que el local que veremos en este proyecto pertenece a la familia y el local está totalmente equipado y con la licencia en regla.

El local está totalmente reformado recientemente, es acogedor, moderno y tiene todo lo necesario para ponerlo en funcionamiento. Está situado en la calle principal de la localidad por lo que el lugar es idóneo, un factor importantísimo que hay que valorar como se merece.

Partiendo de esta situación, considero que sería una oportunidad para mí de incorporarme al mundo laboral y poder llevar a cabo todo lo que he aprendido en estos años y por qué no, comenzar un camino en el sector hostelero, por todo ello planteo esta posibilidad como una opción real.

## 2.2 ANTECEDENTES. LA EMPRESA FRENTE AL SECTOR

Comenzaremos diferenciando dos aspectos clave del Bar-Cafetería como lo son el sector Hostelería, (CNAE 2009 561 Restaurantes y puestos de comida y 563 establecimiento de bebidas) y la ubicación concreta del local en Cheste, por lo que estudiaremos la localidad para contextualizar mejor nuestro negocio objeto de estudio.

Llevar a cabo un minucioso estudio estadístico puede ser realmente complejo debido a las diferentes modalidades de la Hostelería y cómo están enmarcadas dentro del sector turístico. Por ello trataremos de segmentarlo para poder estudiar exactamente el apartado que nos interesa para ver la viabilidad del proyecto. A continuación desglosaremos más detalladamente el sector hostelero en diferentes segmentos como vemos en la siguiente tabla:

### SEGMENTOS DE HOSTELERÍA POR TIPO DE ACTIVIDAD

Servicios de alojamiento (CNAE 55)	<b>551 Hoteles y alojamientos similares.</b> <b>552 Alojamientos turísticos y otros de corta estancia.</b> <b>553 Campings.</b> <b>559 Otros alojamientos.</b>
Servicios de comida y bebida(CNAE 56)	<b>561 Restaurantes y puestos de comida.</b> <b>562 Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comida.</b> <b>563 Establecimientos de bebidas</b> <b>Bares, tabernas, bares de copas, discobares y discopubs, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas, vendedores ambulantes de bebidas.</b>

### EL SECTOR HOSTELERO

Las diferentes variantes del sector turístico podemos describirlas como la Hostelería y servicios de comida y bebida así como ocupación hotelera, éstas en su conjunto emplean en España a 2.093.334 afiliados en 2015,casi un 12% del empleo total.

En España hay un Bar por cada 132 habitantes, dato más que significativo para entender el tiempo que destina la gente a pasar el tiempo de ocio aquí. Es una cifra bajísima y mas tras la crisis en la que muchos locales cerraron y la competencia es todavía mayor junto con la menos capacidad de la población de gastar en actividades prescindibles a priori como lo es el tiempo de ocio en el Bar.

Pero estos datos provienen de la cultura y costumbres muy arraigadas españolas y que difícilmente cambiarán en éste sentido, un reciente estudio dice que el 84% lo asocia con diversión y el 74% el mejor lugar para desconectar y encontrarse con personas queridas.

Debemos escuchar los datos tan relevantes de dicha encuesta para centrar nuestro servicio que posteriormente estudiaremos con más detalle en la calidad y en que cada cliente se sienta como en casa así como tratar de crear una clientela que forme una base sólida en nuestro negocio.

Los productos alimenticios para bares, restaurantes y cafeterías en el año 2014 generaron un volumen de compras de 1.117.662.000 euros.

El sector servicios al completo en 2014 tuvo una cifra de negocios de 422.455 millones de euros, (incremento en un 5% respecto a 2013). 57.875 millones pertenecen a Hostelería, lo que supone casi el 14% del sector servicios y casi el 6% del PIB nacional .

#### **EMPLEO, CIFRAS DE NEGOCIO Y PRODUCTIVIDAD**

El número de personas que ocupó la Hostelería en el ejercicio 2014 fue de 1.210.730, lo que supone un 22,5% de la ocupación respecto del sector servicios y casi un 7% del empleo nacional total.

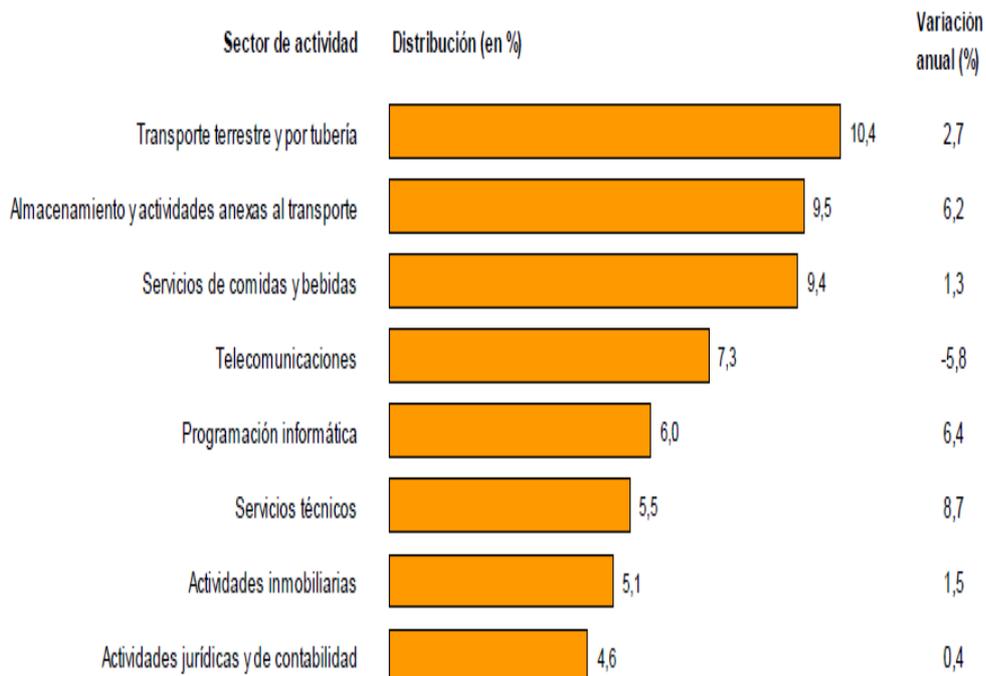
La Comunidad Valenciana es la cuarta Comunidad en volumen de negocio (28.478 millones de euros), esto supone un 7,3% del total español y ha crecido un 3,3% en el último ejercicio.

En personal ocupado (466.301 personas) supone un 9% del total y ha crecido un 4,5% el último año, lo cual nos indica que la Comunidad Valenciana posee un peso importante respecto del total de España pero está por debajo en cuanto a productividad ya que el porcentaje de ocupados respecto del total es mayor que el volumen de negocio respecto del total español. Tanto en volumen de negocio como en ocupados sólo está por detrás de Madrid, Cataluña y Andalucía

Sólo en servicio de comidas y bebidas para el 2014 la cifra de negocios fue de 39.723 millones euros lo que supone el 9,40%, el mayor del sector terciario solo superado por actividades relacionadas con el transporte que ocupan el primer lugar en éste ámbito.

Dato realmente importante ya que supera notablemente actividades importantes en la economía como la Inmobiliaria, Jurídicas y de Contabilidad, Informática o Telecomunicaciones como podemos ver en la siguiente ilustración:

## Distribución (en porcentaje) de la facturación por sectores de actividad. Año 2014



**Ilustración 1. Facturación por sectores de actividad. Año 2014. Fuente INE.**

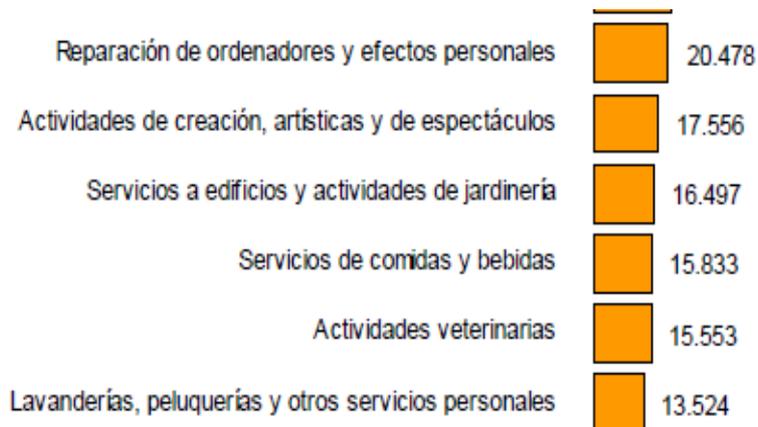
En cuanto a productividad si que el servicio de comidas y bebidas aparece en antepenúltimo lugar sólo delante de veterinaria y servicio de lavanderías y peluquerías, ranking que lidera el sector de las Telecomunicaciones o los juegos de azar que aparecen en segundo lugar.

Aproximadamente la mitad que la media del total lo que supone que la productividad media de la actividad es bajísima y será un aspecto clave a trabajar e intentar mejorar para ser lo más eficientes posibles y poder alcanzar así unos resultados más competitivos respecto a la media del sector.

A continuación vemos las actividades menos productivas y poseen en común bajo mi criterio que por el tipo de actividad misma ya viene definida su limitada productividad pero esto no debe confundirnos y asociarlo a baja rentabilidad, aspecto que estudiaremos en el apartado 7- Análisis Económico-Financiero y veremos en qué términos reales afecta ésta cadencia de productividad a la viabilidad y rentabilidad del negocio.

A continuación podemos ver diferentes actividades que poseen menos productividad como acabamos de comentar:

### Productividad (en euros) por sectores de actividad en el sector Servicios. Año 2014



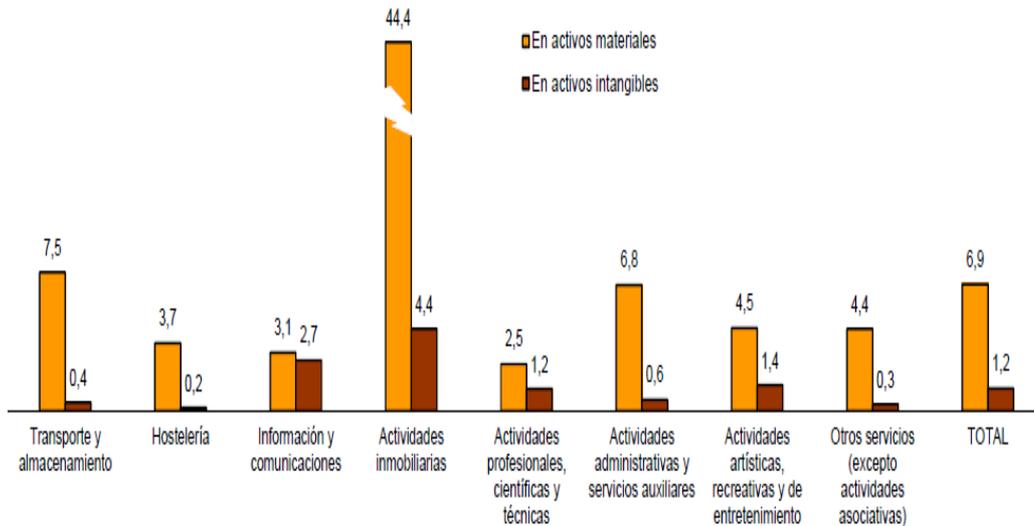
**Ilustración 2. Productividad por sectores en sector servicios. Año 2014. Fuente INE.**

Las actividades más requieren de mucho más activo tangible y sobretodo intangible y por tanto son modelos de negocio totalmente distinto y no podemos compararlos directamente para obtener conclusiones, pero sí nos ayudan a entender cómo está estructurado en cuanto a inversión.

Vemos que el activo intangible es el más reducido y el tangible es poco mas de la mitad de la media total, lo que podemos traducir que es accesible a mucha gente y por tanto a pesar de haber mucha competencia podemos estimar que una parte de ella no estará realmente formada, preparada o experimentada para llevar a cabo con éxito la actividad.

Aquí podemos ver la distribución de la inversión y su comparativa con otras actividades:

### Inversión en activos materiales e intangibles sobre la cifra de negocios (en %), por agrupaciones de actividad. Año 2014



**Ilustración 3. Inversión en activos en % sobre cifra de negocios por actividades. Año 2014. Fuente INE.**

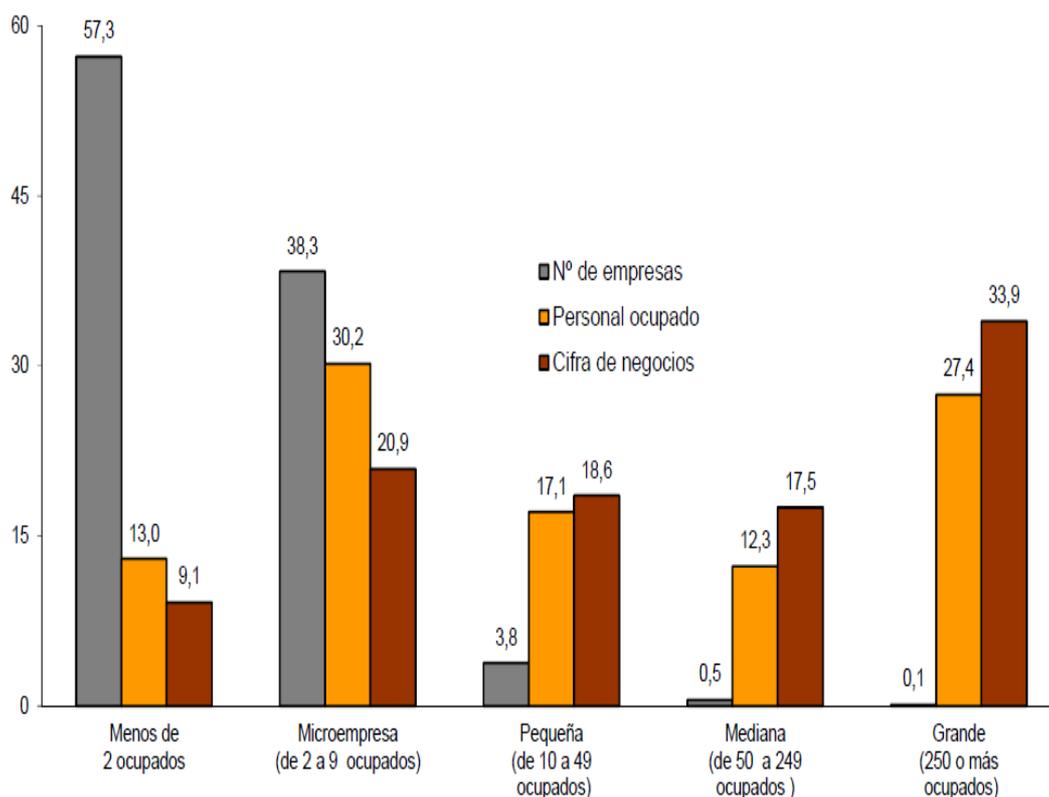
El sector Servicios se caracteriza por un predominio de empresas muy pequeñas. De hecho en 2014 un 95,6% tenía menos de 10 ocupados. Estas empresas dieron empleo al 43,2% del personal, pero su facturación no alcanzó la tercera parte del total de la cifra de negocios del sector.

Por su parte, las empresas grandes (con 250 o más ocupados), representaron el 0,1% de las empresas de Servicios y facturaron el 33,9% del total del sector. Esto nos muestra el prototipo de negocio de éste sector tanto como de nuestro modelo de negocio objeto de estudio.

El 68% del volumen de negocio del servicio de comidas y bebidas se encuentra en empresas menores de 10 empleados, significa que aparte de ser muy común sobrepasa el volumen generado por las empresas grandes del sector. Consecuencia de la actividad en sí misma en la que un negocio no podrá crecer exponencialmente salvo casos muy concretos pero sí identificar nuevas oportunidades para aperturas de nuevos locales como me gustaría llevar a cabo en caso de emprender.

A continuación vemos una descripción gráfica que nos ayudará a entender mejor dicha distribución de una forma muy visual:

#### Distribución (en %) del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de empresa. Año 2014



**Ilustración 4. Distribución del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de la empresa. Año 2014. Fuente INE.**

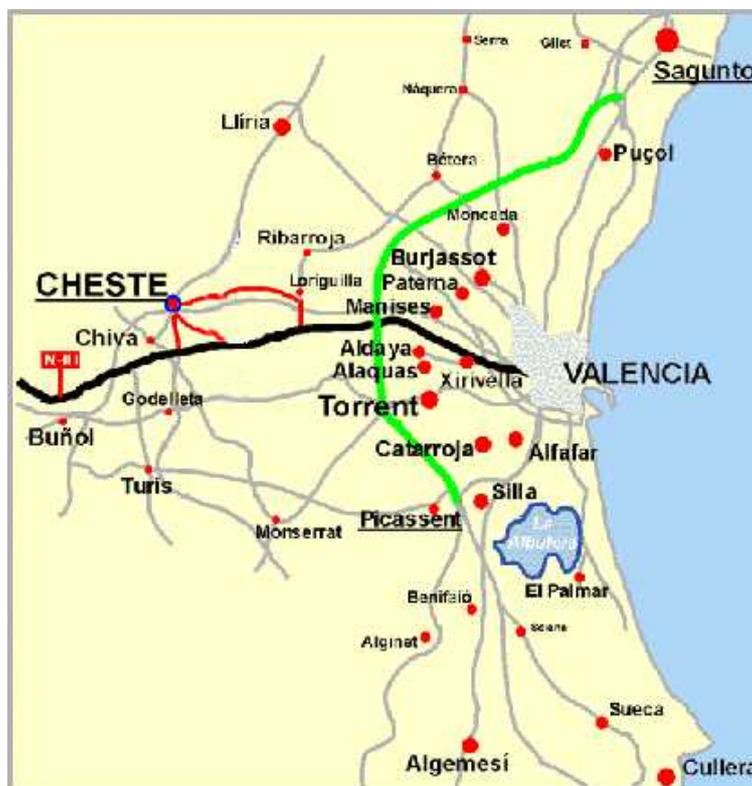
El INE ha sido la fuente principal para obtener los datos que aquí hemos mencionado y que nos ayudan a ver la situación Hostelera tanto en la Comunidad Valenciana como en España y su importancia.

A continuación mostraremos diferentes aspectos de la localidad tanto demográficos, como económicos, como diferentes datos de interés para entender mejor el contexto en el que desarrollamos el proyecto.

# CHESTE



A continuación podemos ver gráficamente la ubicación de Cheste en el mapa:

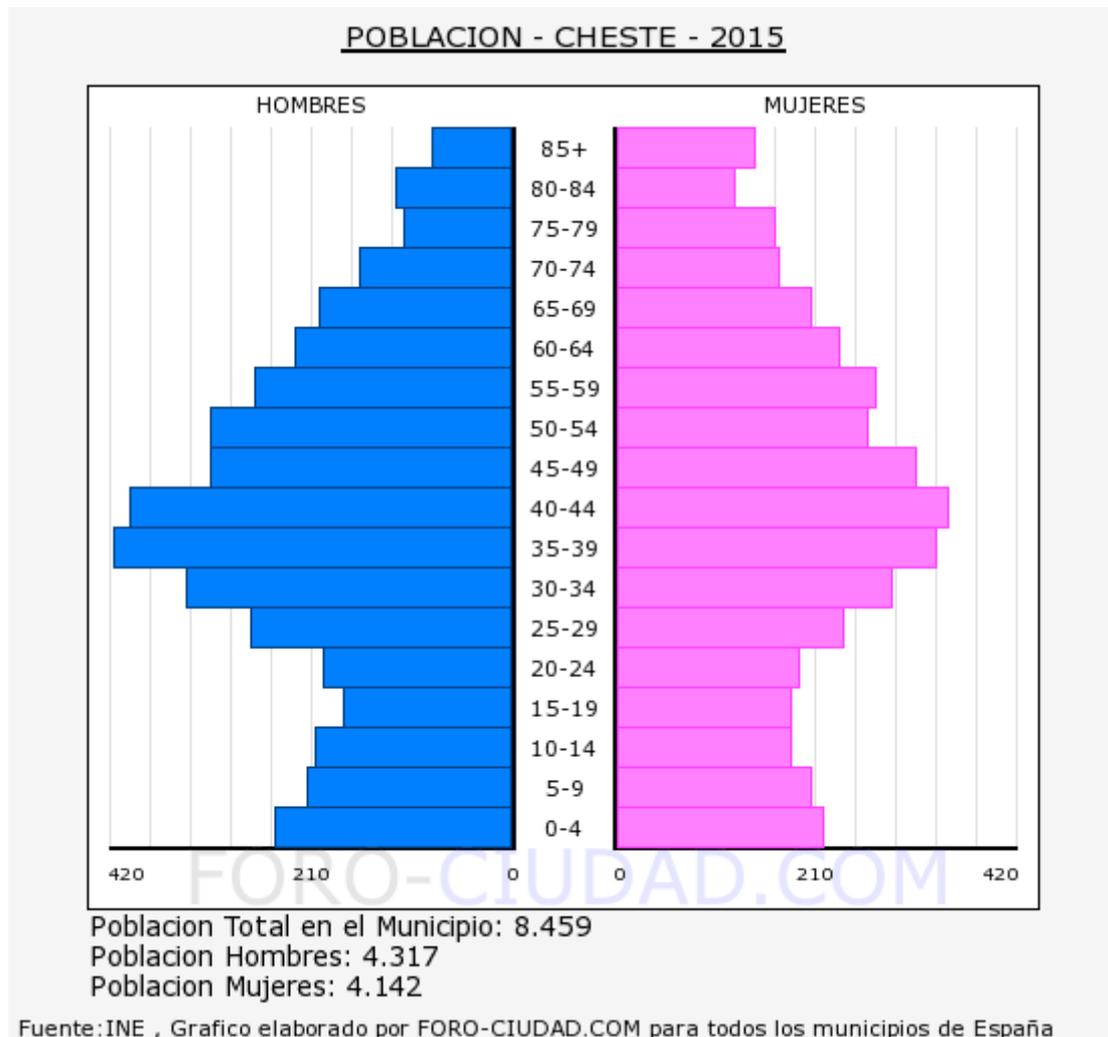


**Ilustración 5. Imagen localización Cheste. Fuente imágenes Google ubicación Cheste.**

Aquí podemos ver de una forma muy visual dónde está situado. Teniendo como poblaciones vecinas Godolleta, Buñol, Chiva, Loriguilla, Gestalgar, Bugarra, Riba-Roja del Túria y Villamarchante. Situado a 26 kilómetros de Valencia muy bien comunicado por la A-3 y teniendo buen acceso también a las localidades próximas. Su extensión es de 71,40 Km<sup>2</sup>.

La población de Cheste es de 8.459 habitantes según censo de 2015. 4.317 Hombres y 4.142 Mujeres por lo que no existe diferencia representativa de ambos en la población.

La pirámide poblacional se distribuye aproximadamente como lo hace la española como podemos ver en el siguiente gráfico:



**Ilustración 6. Demografía población Cheste. Año 2015. Fuente INE.**

Cabe destacar la actividad agrícola en la localidad sobre todo el cultivo de la vid tan característico, como curiosidad para ver la importancia de éste cultivo diremos que el campo de fútbol del Cheste Unión Deportiva se llama “La Viña”, nombre que recibe el campo donde crece el cultivo de la vid.

En los últimos años la cooperativa de Cheste (una de las más antiguas de España, 1918) esta expandiéndose y ha creado productos de alta calidad a un precio muy competitivo como el “Reymos” que se exporta a numerosos países y hace que la localidad continúe creciendo en parte por dicho cultivo y procesado del mismo.

Estos últimos años se ha invertido mucho aquí ampliando instalaciones junto a dicha Cooperativa para seguir creciendo en éste sector además de promocionando nuevos productos de alta calidad para tener un precio tan asequible lo que hace augurar un futuro próspero, más todavía del que ya lo fue en el pasado el sector agrícola chestano.

Aquí podemos ver una representativa imagen de la localidad por la aparición de la representativa Iglesia así como de campos dedicados a la agricultura en todos los alrededores:



**Ilustración 7. Imagen localidad Ceste. Fuente imágenes de Ceste en Google.**

El sector industrial también posee un peso importante en la economía ya que en el polígono de Ceste (situado junto a la conocida rotonda de la moto y los circuitos), se encuentran numerosas empresas de importante magnitud que emplean a un gran número de personas como lo son Martínez Oriente, SPB o Babaria entre las más destacadas a pesar de haber muchas más que con menos volumen también están operativas.

Desde que comenzaron a disputarse los Grandes Premios de Motociclismo en Ceste en el año 1999, el sector servicios ha crecido muchísimo en importancia económica como ya hemos mencionado antes el impacto económico que posee que supera los 38 Millones de Euros.

Dato que se explica por sí sólo, que para una población pequeña como lo es Cheste supone una fuente importantísima de ingresos ese fin de semana y que tiene un porcentaje de culpa de que estudiemos la posibilidad de emprender.

También nuestra localidad es famosa por la gran cantidad de fiestas que posee, se dice que una de las que más de la Comunidad Valenciana ya que posee 3 semanas de fiestas locales distribuidas en Abril (Clavaría de La Soledad), Fiestas de Julio y en Octubre (Fiestas de la Vendimia). Todas ellas con una semana de toros, disfraces y las famosas “paellas” en las que tocan orquestas importantes y se concentra un grandísimo número de personas ya que vienen de todas las localidades próximas.

Éstos días serán clave para nosotros ya que si conseguimos tener la verbena en nuestro local, tendremos unos ingresos considerables en dichas fechas, para ello deberemos negociar tanto con los clavarios como con locales vecinos. Aunque es cierto que en el peor de los casos se realizará relativamente cerca (Pérez-Galdós), aunque trataremos de estar en la yema del huevo ya que por los diferentes motivos comentados dichas semanas clave las considero de vital importancia.

### **CARRERA DEL MUNDIAL DE MOTOCICLISMO**

A continuación vamos a detallar sobre éste evento debido a su especial importancia en la localidad tanto como por imagen y publicidad como por el impacto económico.

Veremos también quién viene a Cheste, cómo lo hace y cuánto y en qué se gastan el dinero el fin de semana.

Para comenzar veremos algunos datos de interés del circuito:



- Longitud: 4.005m.
- Anchura: 12m.
- Recta más larga: 876 m.

- Construcción: Año1999.
- Récord: 1'31.367 |Lorenzo| 2015.

Posee una capacidad para albergar 120.000 espectadores, con 65.000 asientos.

Se disputa la última carrera del campeonato, normalmente la primera semana de Noviembre, por lo que posee especial relevancia ya que habitualmente se decide aquí quienes serán campeones del mundo. Éste factor afecta directamente a la afluencia de gente, ya que decidirá si económicamente es un muy buen fin de semana o un fin de semana espectacular.

Según datos del 2014, el impacto directo del Gran Premio supera los 38Millones de Euros. Para una localidad pequeña como es Cheste, es fundamental, sobre todo para el sector hostelero.

El perfil medio es varón de 37 años de clase social media-alta y autónomo con estudios de segundo ciclo, con un gasto medio de 368 euros por persona, cuyas partidas mayoritarias son desplazamiento y alojamiento seguido de restauración, ocio y gasolina Cabe destacar el alto grado de fidelización ya que supera el 90%, ya que éste año fue la cifra de personas que volvieron de las que habían estado el año anterior.

Como dato de interés diremos que la gran afluencia de gente se concentra en el cruce Avenida Castilla-Calle Pérez Galdós. Nuestro local está situado en dicha Avenida por lo que éste fin de semana como estudiaremos posteriormente poseerá importancia sobre los ingresos del posible negocio y nos ofrecerá la posibilidad de poder enfocar nuestro negocio a tratar de ingresar lo máximo tanto éste fin de semana como las 3 semanas de fiestas locales que posee Cheste para permitirnos algo más de flexibilidad y tranquilidad durante el día a día que en estos tiempos a veces es tan complicado.

La mayoría pernocta dos noches en el área de influencia del circuito. En este sentido, el 32% pasa 2 noches, el 16% una y el 15% tres. Además, el 25% opta por establecimientos de 2-3 estrellas, el 21% por hoteles de 4-5 estrellas y un 14% por camping. Los jóvenes se decantan por la acampada u hostales mientras que los mayores de 40 años y los extranjeros lo hacen en hoteles.

## ACCESOS

Para acceder a nuestra población tenemos diferentes posibilidades como lo son el autobús desde Valencia, el avión que nos acerca a Manises (25km de Cheste). Aunque éstos son los menos utilizados ya que la gran mayoría de visitantes son españoles y suelen optar por desplazarse por carretera con coche o moto o en tren, por lo que veremos con algo más de detalle éstas 2posibilidades:

## TRANSPORTE POR CARRETERA

Hay diferentes posibilidades para acceder a la localidad aunque la gran mayoría lo realiza en coche o moto. Por carretera por la A-3 es la mejor opción ya que se accede de forma rápida tanto a Cheste como al circuito ya que la distancia entre ambos es de 3km aproximadamente y el circuito de la A-3 más o menos lo mismo, por lo que esta vía es idónea para el transporte con coche o moto.

Quién acceda con moto lo podrá hacer de una forma más rápida ya que frecuentemente se realizan largas colas de vehículos en la entrada de la población los días que inician el fin de semana del Campeonato.

Para evitar largos atascos a ciudadanos de la localidad el ayuntamiento facilita una acreditación que facilita el acceso ya que suelen desviar a quién no lo es con la finalidad de suavizar las colas y así llevar a cabo un mejor control y acceso a nuestra localidad de los visitantes moteros.

## TRANSPORTE EN TREN

La otra opción más interesante para desplazarse ya que la estación de Renfe en Cheste está a 1 minuto de la Avenida Castilla, núcleo principal donde se concentra la gran mayoría tanto de negocios como afluencia de gente. Así se puede evitar la dificultad del acceso tanto como posteriormente el aparcamiento.

Desde Valencia hay escasos 35 minutos en tren hasta la localidad de la vid, por lo que en momentos puntuales con éstas características es para tener en cuenta ésta posibilidad de desplazarse y pasar un fin de semana de ocio sin preocuparse por el vehículo, atascos y solamente disfrutar la fiesta y las carreras.

### 3. ENTORNO

Es imprescindible para poder llegar a unas conclusiones lo más cercanas a la realidad posible sobre el plan de empresa realizar un buen análisis de la situación inicial. Para ello debemos asegurarnos de conocer lo máximo la localidad, la situación de partida, alternativas y recursos que disponemos.

(Miranda Oliván, 2004) cita con acierto que la mayor parte de fracasos empresariales se deben a la no valoración o bien incorrectamente de algún aspecto o circunstancia o que no ha sido identificado a tiempo y que de haber sido así habría tenido una repercusión sobre nuestro negocio menor.

Por ello determinamos que un buen análisis no determina que vayamos a tener éxito pero sí aumentara considerablemente nuestras probabilidades así como nos reducirá el riesgo de fracaso si lo realizamos con detalle y lo más próximo a la realidad posible para no decidir en base a ilusiones sino a realidades, error que se suele cometer frecuentemente sobre todo en la parte de previsiones que aquí veremos más adelante.

Vamos a conocer mejor el terreno en el que se situará nuestro posible negocio para ver con claridad la situación antes de lanzarnos a levantar la persiana y poder evaluar así desde un punto de vista neutro y crítico dicho objeto de estudio.

Dos factores externos afectan a cada una de las empresas que existen en éste mundo y que influyen y condicionan notablemente a su operativa y actividad, los distinguimos en 2 grandes bloques, Macroentorno y Microentorno:

Macroentorno o marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico. Haciendo uso de la herramienta PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) localizaremos estos factores y veremos en qué medida afectan a la empresa.

El Microentorno es el entorno inmediato de la empresa, aquellos factores que influyen sobre un grupo específico o sector de empresas. Lo analizaremos utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter (la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales)

Para concluir el apartado analizaremos la competencia,(directa, potencial y posible competencia nueva en el futuro) y resumiremos las conclusiones que hayamos ido extrayendo.

### 3.1 MACROENTORNO

Entendemos por Macroentorno todos los factores externos a la empresa que sin estar al alcance de ésta, pueden influir o influyen tanto de una forma positiva como negativa, por lo que aquí tendremos que identificar las oportunidades y amenazas que de dichos factores externos derivan.

A pesar de que nuestro negocio sea un Bar-Cafetería y a priori pueda parecer que el entorno Macro no le pueda afectar mucho, ésta teoría dista de la realidad ya que tanto en el presente como en el futuro próximo un buen conocimiento de los conceptos de éste apartado nos acercará al escenario en el que se situará la empresa y hacia dónde irá y así poder afinar de forma más concreta nuestro plan de viabilidad.

Utilizaremos la herramienta PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) para detallar dichos factores y definir el entorno Macro y así definir con más precisión nuestra futura estrategia y viabilidad del proyecto de una forma correcta.

Dichos factores están relacionados entre sí aunque los analicemos por separado por lo que lo más importante será la idea y conclusiones globales que llevaremos a cabo después de desgarnar cada apartado llegando desde la normativa comunitaria hasta regulaciones locales referentes al sector hostelero así como los datos sociales, demográficos y económicos trataremos que tengan un amplio abanico y los relacionaremos entre sí para que nuestro análisis sea completo.

#### FACTORES POLITICOS

El sistema de gobierno español es una monarquía parlamentaria donde el ejecutivo es elegido por democracia, por lo que poseemos una consolidada estabilidad política y económica a pesar que hemos atravesado unos años complicados. Somos miembros de la Unión Europea, nuestra moneda es por tanto, el euro.

La unión también posee poder sobre nuestras decisiones políticas y económicas ya que debido al compromiso de objetivos de déficit nos obligan a aplicar un paquete de medidas que afectan a nivel político, empresarial, laboral y social. Pensando en el corto plazo políticas económicas defensivas generan menos empleo, renta y consumo por lo que también se resiente el PIB, con una visión más largoplacista así se reduce la lastrosa deuda para poder en el futuro aplicar políticas expansivas y así activar la economía con unas cuentas ya saneadas.

Decisión que ha tomado Europa y que se ha mantenido firme en que éste es el camino para salir de la crisis que nos sumergimos en 2007 con el crash del sector financiero mundial.

La situación política actual es compleja. Por un lado tenemos un gran descontento con el gobierno precedente por casos de corrupción, recortes por ajustes en partidas que podríamos considerar imprescindibles e intocables como educación, sanidad o dependencia y temas políticos como Cataluña.

Todo ello ha generado la aparición de la actual tercera fuerza política española (Podemos), consecuencia y alimento de lo comentado y que parece afianzarse como el partido de izquierdas con rasgos muy radicales. PSOE acaba de ser el segundo partido más votado éste 26 de Junio y el anterior gobierno (Partido Popular) ha sido el ganador que de formar coalición con algún partido podría gobernar esta legislatura después de estar 6 meses sin gobierno ya que no hubo acuerdo en las negociaciones entre partidos y tuvimos que acudir a las urnas una segunda vez, tal vez justamente por miedo a un cambio radical como el que propone la izquierda.

Estamos todavía en incertidumbre de que ocurrirá políticamente y deberemos estar atentos ya que es un aspecto muy importante tanto para nuestro negocio como para nuestro país.

## **FACTORES ECONOMICOS**

Los aspectos macroeconómicos y medidas afectarán directa o indirectamente en la renta de los ciudadanos y por tanto en lo que denominamos consumo, es decir, se traducirá en mayor o menor potencial de generar ingresos de nuestro Bar-Cafetería.

España es de los países más importantes tanto en Europa que ocupa el 5º lugar como del mundo donde ocupamos el 14º lugar. Todo ello a pesar de que la ya más que conocida crisis que comenzó en 2007-2008 ha dañado muchísimo la economía española generando un nuevo escenario inimaginable hace 9 años atrás cuando estábamos demasiado arriba y en parte por eso ahora estamos así.

No me demoraré más en éste apartado ya que todos debemos conocer dicha situación porque se habla cada día y nos centraremos en aspectos más concretos referentes al contexto Macro-Económico y que considero afectarán a nuestro negocio. Para entender mejor este apartado explicaremos diferentes aspectos económicos como son el PIB, el IPC, el Desempleo, el Euribor y el Déficit:

### ***PIB (PRODUCTO INTERIOR BRUTO)***

Podemos definirlo como el valor total de los bienes y servicios producidos por la economía de un país durante un período determinado, normalmente un año. Es el valor que añadimos a los productos o servicios desde que es materia prima hasta el último

producto final consecuencia de ello, incluyendo sólo y todos y cada uno de los valores añadidos a lo largo de dicho proceso. Por tanto en términos algo más coloquiales, lo que produce un país. Indicador de vital importancia para analizar la situación y evolución de un país.

El PIB es un indicador clave ya que tanto su cifra como evolución muestran dónde se encuentra un país y en qué dirección y ritmo va. En 2015 España tuvo el mayor crecimiento desde que comenzó la crisis (3,2%) por lo que estos años próximos parecen esperanzadores en el camino de la recuperación económica española.

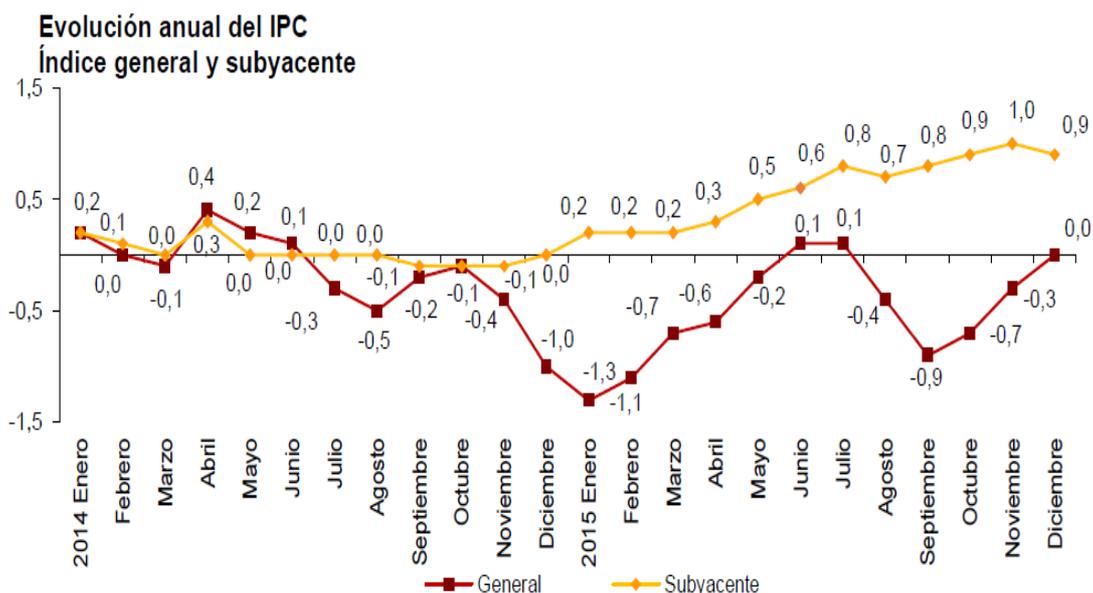
Es de vital importancia esta variable ya que afecta tanto al empleo, capacidad de generar o destruir que afectará tanto a las rentas familiares y capacidad de consumo, como a las arcas donde se guarda lo procedente de cotizantes para pagar las más que merecidas pensiones de nuestros jubilados.

Por otro lado afecta también al déficit público ya que si generamos lo suficiente no tendremos necesidades de financiación y podremos mantener o reducirlo ya que estos años nos ha presionado y penalizado muchísimo social y laboralmente éste indicador.

### *El IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO)*

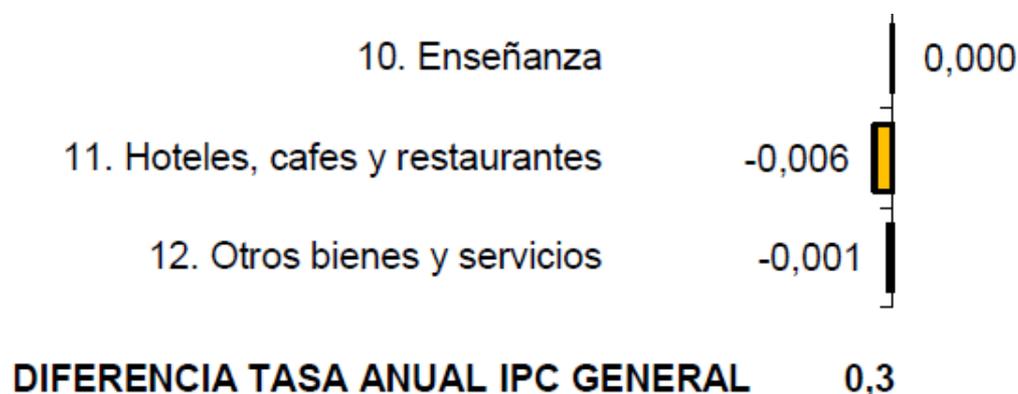
Ésta variable muestra el nivel general de precios, es decir la tasa de crecimiento o decrecimiento (rara vez veremos esto) de los precios. Desde 2014 con varias fluctuaciones se ha mantenido próximo a cero.

Por la menor capacidad de consumo los clientes poseen más sensibilidad al precio lo que nos hará que nos planteemos si los incrementos de precio de nuestros suministros y recursos lo traducimos en un aumento de precio o lo absorbemos y reducimos el margen. Aquí podemos ver la evolución del IPC que acabamos de comentar:



**Ilustración 8. Evolución del IPC años 2014 y 2015. Fuente INE.**

Aquí mostramos cómo la Restauración ante dicha situación comentada ha decidido reducir márgenes y ajustar precios de forma que es el penúltimo sector en cuanto a incremento del IPC en la actualidad, aunque no dista prácticamente del general lo que nos indica que la mayoría de sectores a llevado a cabo una política similar aunque la nuestra haya sido más agresiva:



**Ilustración 9. Diferencia de la tasa de IPC por sectores. Año 2014-2015. Fuente INE.**

### LA TASA DE DESEMPLEO

La Tasa de Desempleo es una variable económica que nos indica el desempleo respecto de la población activa. Es un buen indicador para medir la situación de empleo o desempleo de una economía. Es un factor clave en el buen funcionamiento tanto de las familias como del país ya que a ambos le afecta de una forma muy contundente.

Por un lado, a las familias ya que si la tasa de desempleo es elevada se reduce su poder adquisitivo y por tanto la capacidad de consumo que estimula la economía, por tanto a nosotros nos afectará directamente ya que nuestros clientes potenciales tendrán menos capacidad de consumir y serán más sensibles al precio, especialmente importante en un negocio como el nuestro, la conocida historia del pez que se muerde la cola.

Por otro tenemos a nivel estatal, cuando el desempleo es elevado la recaudación se ve minada y de ahí tenemos que pagar tanto a nuestros jubilados como a los desempleados por lo que las dos partidas van en dirección opuesta a los intereses del país, igual que ocurre a nivel de la ciudadanía en lo relativo a ésta variable.

Los datos actuales de desempleo no son para ser optimistas ya que estamos en torno a un 20% de paro, habiendo llegado estos años atrás al 27%. Ahora 1 de cada 5 personas que quiere trabajar, no puede hacerlo.

Es alarmante que en menores de 25 años el nivel de desempleo está en torno al 45%, lo que genera frustración por no poder acceder a empleos para los que estamos sobre cualificados cada vez más y muchos jóvenes tengan que mirar en Europa las posibilidades que España no puede ofrecer, lo que supone un coste tremendo para el país y una situación dura para sus ciudadanos.

El desempleo, especialmente en los casos de larga duración y lo comentado anteriormente de los jóvenes crea una sociedad con poco poder adquisitivo y junto con el IPC, (aunque es cierto que su incremento ha sido muy leve) y sobre todo por la presión fiscal e impositiva directa e indirecta como el incremento del IVA en la legislatura, existen muchas familias haciendo cálculos extremos para poder llegar a fin de mes.

### ***EURIBOR (TIPO DE INTERÉS INTERBANCARIO EUROPEO)***

Coloquialmente conocido como “el precio del dinero”, es el precio que fija el BCE (Banco Central Europeo) al dinero que se prestan las entidades financieras. Por tanto tiene una repercusión directa en el tipo de interés al que lo prestan los bancos posteriormente a los particulares y empresas y su variación tiene efecto directo tanto sobre la renta disponible como en el IPC.

Un aumento o disminución del mismo se traducirá en una mayor o menor demanda de crédito tanto por parte de particulares como de empresas y con ello su consecuencia en la estimulación o detrimento de la economía y por tanto en el PIB, empleo y la renta disponible.

Por ello, es un instrumento habitual de políticas monetarias, expansivas en éstos años cuando el BCE ha impreso dinero aumentando así la cantidad en circulación para reducir el Euribor. Dicha política monetaria expansiva ha sido llevada a cabo para contrarrestar la contractiva que nos aumentaba a todos, la presión fiscal e impositiva y así tratar de

establecer un equilibrio en un escenario más favorable tanto a corto plazo, como sobre todo a largo plazo.

### ***DÉFICIT***

En 2015 supuso un 5,52% del PIB, la friolera de 59.730 millones debemos a nuestros acreedores que nos han financiado año tras año y que por ello y por la normativa vigente Europea ahora debemos aplicar medidas que en muchas ocasiones deciden ellos, para que podamos funcionar e ir pagando a pesar de que sea en detrimento de tanto.

En éste dato cabe destacar Alemania que posee un superávit de 21.204 millones de euros y que en parte decide y financia en Europa. Como anécdota la rentabilidad del bono alemán ha llegado a ser negativa, ya que ante la incertidumbre el dinero debe resguardarse en algún lado y ya que se considera más que solvente y por tanto sin riesgo ha llegado a ser negativa, lo antes nunca visto.

En nuestro caso hemos mejorado la prima de riesgo ya que antes se creía que España estaba al borde de la quiebra y nos financiábamos mucho más caro por lo que también generábamos más gasto por el importante montante de los intereses. En éste aspecto hemos mejorado mucho, ahora somos más estables y solventes y eso se traduce en que ahora la rentabilidad del bono español ronda el 3% lo que muestra la mayor confianza de Europa y los mercados en nosotros ya que años atrás llegamos a pagar más del doble que en la actualidad por el dinero.

### **FACTORES SOCIO-CULTURALES**

En este apartado hablaremos de la situación social, sus cambios y evolución en un futuro próximo. Cómo cambiamos y cómo lo hace la sociedad y en que afectará a nuestro negocio. Para llevar a cabo un análisis más detallado desglosaremos éste punto en 2 partes fundamentales: La demografía y sus cambios y la segunda, moral, ética y cultura.

### ***DEMOGRAFÍA Y CAMBIOS***

Co habíamos citado y visto anteriormente, la demografía tanto chestana como española sigue la tendencia europea de que cada vez la población es mas mayor mediante un proceso lento pero constante en el que aumenta la esperanza de vida. La tasa de natalidad no supera la de mortalidad lo que causa dicho efecto.

Por otro lado tenemos que después de la crisis el número de inmigrantes se ha visto reducido pero todavía es mayor que el de emigrantes (aunque éste está aumentando), y es la causa de que la población española no decrezca. Aproximadamente el 12% de la población total representa el colectivo inmigrante en nuestro país, dato bastante significativo ya que 1 de cada 8 personas en nuestro país tuvo que atravesar la frontera.

## **MORAL, ÉTICA Y CULTURA**

Aquí podríamos encasillar diferentes aspectos como lo son la conciencia de la importancia de la salud e higiene, por lo que las normativas y reglamentos que posteriormente citaremos se han endurecido los últimos años.

Vemos una conciencia cada vez más por llevar una dieta equilibrada y saludable lo que va modificando poco a poco nuestra cultura y costumbres y no estaremos equivocados si predecimos que en un futuro esto irá a más por lo que tendremos que tenerlo en cuenta.

Tanto por los productos que ofertamos como por cómo vendemos la imagen y marca del local ya que cada vez más y en parte creo que debido a las redes sociales se le da una creciente importancia a lo físico, al aspecto, a la imagen, por lo que tendremos que cuidar la de nuestro local para que forme parte de nuestras fortalezas y no de las debilidades ya que tiende a ser un aspecto importante en el negocio.

Antes de que empezara la crisis un gran número de personas desayunaban, almorzaban y/o comían en el Bar, cuando ahora una parte de ellos ya que han visto mermada su capacidad económica prefieren evitar alguna o varias de ellas y así poder contar con mas disponible a final de mes. Menos afectada se ha visto la costumbre de salir a comer o sobretodo cenar con la familia, pareja o amigos especialmente el fin de semana, que todavía es muy habitual ya que está bastante arraigado en nuestra cultura.

En nuestra población sí se ha podido ver que los “menús” de mediodía o los almuerzos sobre todo de quien está trabajando se ha reducido mientras que los fines de semana si se ha mantenido prácticamente la afluencia de gente, a decir verdad con una diferencia, antes de 2007 el gasto por cena era mayor ya que era más frecuente pedir platos a la carta y ahora está de moda la tapa y bocadillo que es más económico.

Tenemos que escuchar a la población y adaptarnos pero todavía existe posibilidad de ofrecer servicios que la sociedad demanda, solo que ahora hay que escucharla más y mejor que nunca.

## **FACTORES TECNOLOGICOS**

En nuestra generación hemos crecido con ésta revolución que va cambiando el mundo con las nuevas apariciones, propuestas e innovaciones. Vamos a analizar y describir cada uno de los aspectos relevantes así como su influencia tanto directa como indirecta que pueda tener con nuestro Bar-Cafetería. Para simplificar la estructura de dicho análisis, haremos 2 apartados: Impacto sobre la Oferta y el Impacto sobre la Demanda.

## *IMPACTO SOBRE LA OFERTA*

En cuanto a sistemas de gestión, en los últimos años han evolucionado muchísimo y con herramientas como software específicos para pymes o negocios concretos, podremos controlar y gestionar mejor los stocks, ingresos, costes así como ser más eficientes en nuestras operaciones si sabemos cómo utilizar y enfocar las ventajas competitivas que dicho útil nos permite.

No podemos pasar por alto la importancia de Internet, por algunos considerado uno de los inventos del siglo. En la actualidad es una revolución social lo que algunas redes, foros, blogs y páginas han provocado, cambiando incluso hábitos y costumbres. No me explayare más en éste aspecto aunque en lo social se podrían escribir páginas y lo enfocaremos a nuestro negocio que es lo que nos concierne.

Debemos hacer un buen uso de ésta herramienta tanto en nuestra vida privada como en nuestro negocio, porque es eso, una herramienta y nada más. En nuestro negocio puede ayudarnos para publicitarla tanto en redes sociales, (lo considero básico para promocionarla por la cantidad de impactos y el coste cero) como crear una página ya que hoy en día no supone un coste muy relevante tener una página aunque sea sencilla. Nos ayudará si lo precisamos de datos, consultas de precios, noticias que puedan afectarnos, proveedores o un largo etcétera ya que como se suele decir coloquialmente “Google todo lo sabe”.

Cada vez está más de moda las valoraciones de locales o negocios por parte de clientes mediante diferentes páginas, por lo que estudiaremos considerablemente incluirnos en éstos portales o páginas para que nuestro servicio competitivo y de calidad tenga una voz o boca a boca más extenso y acorde a los tiempos que estamos para publicitarnos y tratar de ganar así ventaja competitiva.

Existen herramientas de Marketing y promoción al alcance de cualquier empresa que nos pueden ayudar a ajustar los recursos y controlar mejor la segmentación e impactos de nuestra campaña para aumentar así su efectividad.

En lo referente a Agroalimentaria, los nuevos sistemas de elaboración y conservación de alimentos nos facilitan tanto la reducción de costes como la ampliación de la oferta de productos y por tanto, mejorar nuestra cantidad y calidad de servicios.

Cada vez más, tanto en hostelería como los particulares tienden a comprar preparados o precocinados sobre todo por falta de tiempo, aunque en nuestro caso intentaremos evitar lo máximo posible éstos productos, a pesar de que la bollería que ofertaremos para poder ofrecer desayunos, meriendas y tener un abanico de productos acorde a una cafetería, tendremos que incluir algunos productos así en nuestra carta.

Por otro lado una mejor conservación de los mismos como por ejemplo los congelados evita gastos por productos que caducan y debemos tirar, de forma que nos ayuda a

gestionar el stock, poder negociar y acordar mejor precios y plazos con proveedores y controlar dichas mermas.

### **IMPACTO SOBRE LA DEMANDA**

Todos tenemos acceso hoy a internet mediante diferentes dispositivos y poder consultar datos o información sobre cualquier aspecto que queramos conocer, comparar precios, productos, servicios, lugares o lo que deseemos. Por lo que debemos saber que nuestros clientes estarán más y mejor informados que nunca y que recurrirán a éstas numerosas posibilidades que ofrece la red y que sin que ellos a veces sean conscientes, llega a influir en sus tendencias, patrones de comportamiento, personalidad y deseos de compra.

Por lo que deberemos buscar éstos canales para llegar y bien a ellos mediante diferentes vías que nos ofrece éste gran vehículo.

Cabe destacar las aplicaciones, fuera del ámbito hostelero han revolucionado el mundo y dentro de él suponen una posibilidad más por parte de los clientes de poder realizar la compra en nuestro local así como conocernos o lo comentado anteriormente.

Valorarnos de forma que el boca a boca es exponencial y en tiempo récord y con carácter impersonal y permanente a diferencia del habitual que es lento, personal impermanente ya que pronto se olvida, aunque es cierto que como estudiaremos serán diferente tipo de clientes y no podremos comparar, pero sí conocer los pros, contras y características exactas de la gran herramienta del siglo.

Desde el punto de vista nuestro del negocio deberemos conocer y estudiar si incluirnos o no en alguna de ellas, como veremos más adelante.

### **FACTORES MEDIOAMBIENTALES**

No estaríamos equivocados si lo hubiéramos encasillado en la parte de ética y cultura ya que un porcentaje altísimo de lo que aquí concierne tiene detrás valores asociados a dichos rasgos. En nuestro país no estamos muy concienciados de la importancia del medio ambiente, de su conservación, de la utilización de recursos naturales en detrimento de los que nos perjudican tanto a nosotros como a la naturaleza así como de reciclar para evitar procesos y contaminación innecesaria.

Aunque no debería, a veces acciones asociadas a éstos valores están contrariadas con aspectos económicos nacionales o de empresas grandes y junto con la falta de conciencia y tiempo crean el clima para que éste aspecto no sea un tema de importancia para nuestra sociedad.

Muchos envases son reciclables en hostelería como los de vidrio de las botellas alcohólicas o los refrescos, pero es en parte por costes, porque en contraposición a energías nos gastamos más en luz o gasoil por no investigar, desarrollar y fomentar alternativas que acabarían con parte de algunos de los grandísimos negocios del mundo

y cambiar éste aspecto no es tarea sencilla y cerca de una utopía sin una conciencia de la sociedad de la magnitud de la importancia de reciclar, no contaminar y cuidar nuestro planeta que tanto nos da y tan mal tratamos.

## **FACTORES LEGALES**

Existe diferente normativa que debemos cumplir en nuestra jurisdicción así como la creada a nivel europeo, estatal, provincial y en último término local, ordenadas por orden de prioridad de mayor a menor en nuestro rango legal. Se ha endurecido dicha normativa en los últimos años en diferentes temas como seguridad, por lo que nos pedirán extintores, salidas de emergencia y salidas de humos.

Respeto de libertades y conciencia social, por ejemplo insonorización del local para no molestar a los vecinos o la limitación de horarios, así como diferentes requisitos estructurales como el acceso al local y en aseos para discapacitados.

Materia de sanidad e higiene, exigencias de carnet de manipulación de alimentos o diferentes cualificaciones y regulares inspecciones sanitarias con sus requisitos o cobertura de cadencias concretas para garantizar la calidad de los productos a los clientes y evitar problemas de salud.

Todo ello hace que hoy cueste una parte significativa más de dinero acondiciona y abrir un local que hace años cuando muchas de éstas exigencias como insonorización, humos o diferentes controles sanitarios no existían o eran casi inexistentes.

## **LEGISLACIÓN EN MATERIA DE REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD**

LEY 14/2010. ESPECTÁCULOS Y ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y ACTIVIDADES RECREATIVAS. Cortes valencianas. Diario Oficial de la Comunitat Valenciana 10/12/10

LEY 42/2010. TABACO. Modifica la Ley 28/2005, de 26-12-2005, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. JEFATURA DEL ESTADO. BOE 31 diciembre 2010, núm. 318

LEY 37/2003 RUIDO. Ley del Ruido. Jefatura del Estado BOE 18 noviembre 2003, núm. 276.

ORDEN 8/2013, de la Consellería de Gobernación y Justicia, por la que se regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos, para el año 2014. Presidencia de la Generalitat. DOCV 28 noviembre 2012. Núm. 6912

## ***LEGISLACIÓN EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y SEGURIDAD E HIGIENE***

LEY 31/1995. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Regula la Prevención de Riesgos Laborales. JEFATURA DEL ESTADO. BOE 10 noviembre 1995, núm. 269

REAL DECRETO 2177/2004. SALUD LABORAL. Modifica el Real Decreto 1215/1997, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo. MINISTERIO PRESIDENCIA. BOE 13 noviembre 2004, núm. 274.

REAL DECRETO 1407/1992. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO-COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA. Regula las condiciones para la comercialización y libre circulación intracomunitaria de los equipos de protección individual. MINISTERIO RELACIONES CON LAS CORTES Y DE SECRETARÍA DEL GOBIERNO. BOE 28 diciembre 1992, núm. 311; rect. BOE 24 febrero 1993, núm. 47.

REAL DECRETO 286/2006. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. Protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición al ruido. MINISTERIO PRESIDENCIA BOE 11 marzo 2006, núm. 60; rect. BOE 14 marzo 2006, núm. 62, BOE 24 marzo 2006, núm. 71.

## ***LEGISLACIÓN EN MATERIA DE PROPIEDAD INTELECTUAL***

LEY 23/2006. PROPIEDAD INTELECTUAL. Modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12-4-1996. JEFATURA DEL ESTADO. BOE 8 julio 2006, núm. 162.

REAL DECRETO 1889/2011. Regula el funcionamiento de la Comisión de Propiedad Intelectual. Ministerio Presidencia. BOE 31 diciembre 2011, núm. 315.

### **3.2 MICROENTORNO**

Cheste posee actualmente 22 Bares, por lo que el ratio habitantes/bares está en torno a 400, aún es 3 veces mayor en la localidad que en la media española como nombramos anteriormente que situábamos en 132.

El número de locales creció tras comenzar el siglo debido al buen momento económico que atravesábamos y a la aparición de las carreras de motos que aportaban un buen extra al sector, por aquel entonces se podía contar con un 20%-25% de locales abiertos menos que en la actualidad, cuando contábamos los primeros años de este milenio.

La zona parece no estar saturada en éste ámbito, prueba de ello es que hace pocos años, incluso tras la crisis existían al menos 4 locales más. No llevar a cabo una buena gestión y operativa tuvieron que bajar la persiana, suceso que esperamos no tengamos que hacer nunca al menos de forma forzosa, para ello estudiaremos previamente y trabajaremos con cuidado y constancia si así lo decidimos.

Lo cual nos indica que nuestro pueblo ofrece posibilidades al sector hostelero a pesar de tener competencia, el ratio así nos lo indica aunque estudiaremos posteriormente dicho aspecto al detalle.

Una parte fundamental de este apartado es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual es un modelo holístico que analiza la estructura de un sector para desgranar sus características y ver de una forma más clara la viabilidad. Nos ayudará a generar el DAFO a partir de conclusiones que lleguemos en dicho apartado. Las cinco fuerzas determinantes que influyen un sector o mercado determinado de las que se habla en este modelo son:

La Amenaza de Nuevos Competidores, Rivalidad entre Competidores, Poder de Negociación con Proveedores, Poder de Negociación de Clientes, Amenaza de Servicios Sustitutivos. En el siguiente esquema podemos verlo de forma más visual para entender así sus relaciones.

Aquí podemos ver el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:



Ilustración 10. Estrategia y política de empresa (2010).

Como podemos intuir es un modelo en constante cambio por los agentes que lo componen, por lo que no es estático y no debemos quedarnos con el análisis inicial sino ser dinámicos como el modelo en sí y adaptarnos a los diferentes cambios de cualquier agente o factor del mapa sectorial que nos concierne para actuar en consecuencia.

En contraposición a Porter que considera que terrenos con mucha o dura competencia no son beneficiosos para generar beneficios suculentos, creo que debemos considerar la posibilidad y tomar decisiones al concluir el estudio ya que posee desventajas pero posee numerosas facilidades que debemos considerar para valorar finalmente en la balanza.

En términos generales Porter acierta tratando de desmarcarse de la competencia bajo mi criterio y eligiendo mercados menos explotados, nuevos o desconocidos aunque nuestro negocio objeto de estudio no se encuentra encasillado aquí por lo que tendremos que adaptarnos, estudiar y decidir con el mayor criterio, objetividad y conocimiento posible para actuar lo mejor posible y aumentar nuestras posibilidades de no fracasar y de éxito.

### **LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Aspecto clave ya que debemos evaluar esta variable al detalle para posteriormente como en el apartado de Marketing veremos más detalladamente llevar a cabo una estrategia correcta.

La elevada competencia nos exigirá tener que ofrecer calidad y estar en continua mejora y orientación a las cambiantes necesidades de los clientes. Será clave diferenciarnos de la competencia ya sea en productos, en el servicio, procesos o en aspectos intangibles que en éste caso concreto será más complicado por lo que deberemos centrar nuestra energía en diferenciarnos en alguno, o los 3 primeros citados.

Para analizar mejor los rivales del sector que nos esperan desglosaremos la competencia para estudiarla desde diferentes perspectivas como lo son: por número y grado de concentración, diferenciación en el sector, crecimiento del sector, costes y barreras de salida.

### **NÚMERO DE COMPETIDORES Y GRADO DE CONCENTRACIÓN**

Hemos citado que Cheste posee un importante número de Bares, pero que todavía hay posibilidad de albergar más negocios que ofrezcan calidad en una buena localización y lleven a cabo la actividad de forma profesional.

Si realizamos nuestra actividad con éxito podremos competir directamente con los locales de mayor importancia en la localidad como lo son el Restaurante Alfonso o el Bar Castilla, especialistas en almuerzos, menús y cenas a precios competitivos muy conocidos en la localidad y alrededores y que además poseen una muy buena localización, en la misma Avenida que tenemos nosotros el local.

En cuanto a Cervecería no existe ningún local que ofrezca dichos servicios en exclusiva por lo que aquí acompañando de pequeñas tapas o pinchos podemos diferenciarnos y atraer así a clientes que salen a tomar refrescos o cervezas sobre todo durante la tarde.

### ***GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL SECTOR***

Como acabamos de citar aquí tenemos una oportunidad de crearnos una clientela a partir de nuestra estrategia para diferenciarnos respecto a otros Bares que sólo ofrecen cerveza y ninguno de ellos se centra demasiado en éste segmento representativo en nuestra población. Ofreceremos pinchos pequeños elaborados en el día que serviremos con la cerveza de forma opcional y que será nuestro arma diferenciadora en esta parte del negocio para atraer así clientes que ahora tiene la competencia.

En cuanto al servicio de comidas existen algunos de ellos con cierta diferenciación como el Restaurante Alfonso que ofrece pizzas como complemento a la carta por lo que los clientes no han de decidir pizzería o bar, sino que aquí pueden optar por cualquier opción.

Algunos productos como parte de bocadillos y algunas tapas como las “patatas bravas” las realizan de forma diferente y con buena calidad igual que el “Castilla” y que les aporta parte de su clientela, de aquí podemos deducir de la importancia de éstos productos para la zona por lo que trataremos de crearlos de alta calidad y un toque diferente para que se nos reconozca y tengamos parte sino la carta entera lo mas propia y de calidad ya que es un factor clave para atraer clientes y fidelizarlos.

### ***CRECIMIENTO DEL SECTOR***

Anteriormente hemos descrito el contexto de los últimos 15 años cuando comenzó la aparición de más locales y tras la crisis algunos de ellos cerraron, algunos sobreviven y otros siguen generando beneficio de forma constante y considerable.

Actualmente el sector cubre necesidades pero no está saturado y si tenemos en cuenta que se prevé una mejora económica global en un futuro próximo, podemos deducir que generará un crecimiento de la oferta hostelera en la localidad. En dicho escenario sería importante entrar antes, diferenciarnos y consolidarnos para estar situados cuando el panorama mejore como se proyecta.

### ***COSTES Y BARRERAS DE SALIDA***

En cuanto a la inversión supone una cuantía (dependiendo del local y negocio que abramos), no elevada si la comparamos a otros sectores y que si estamos pocos años como máximo explotando bien el negocio deberá ser suficiente para cubrir el montante de la inversión inicial.

La maquinaria siempre podremos venderla y supondrá una parte importante de la inversión y del coste de la construcción podremos obtener otra parte cuando lo traspasemos. Lo que supone que la barrera de salida no sea elevada ya que por otro lado hay locales cuyo traspaso es asequible y otros que se alquilan sin traspaso con lo que aquí con una garantía legal o fianza podríamos empezar a llevar a cabo la actividad con un riesgo mínimo.

Esto se traduce que al tener barreras de salida sencillas hay veces que se tira la toalla pronto o gente que no es profesional en el sector lo intente por dichas barreras con una probabilidad de fracaso elevada.

Debemos ver esto mas como ventaja que aspecto negativo ya que nos indica que tendremos competidores no muy profesionales en algunos casos, que pueden cerrar sin enfrentar adversidades y no asumir nosotros un riesgo elevado al emprender en el negocio, muy lejos de otras actividades que requieren sumas de dinero accesibles para pocos.

En cuanto a costes, el negocio se caracteriza por tener el grueso de costes fijos y los variables suponen una relevancia menor ya que va en función de ventas y dispondremos de un margen considerable que veremos posteriormente. Por la estructura de costes necesitaremos elevar las ventas lo máximo para cubrir costes lo antes posible ya que de lo contrario los costes fijos nos generarán pérdidas.

Esta estructura dista de otras en las que los variables son más importantes por el reducido montante de los fijos. Cuando nos consolidemos podremos generar beneficio de forma constante y con una rentabilidad interesante como veremos posteriormente ya que en nuestro caso especialmente, los costes fijos serán moderados.

## **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Esta variable engloba al conjunto de barreras y ventajas que pueda tener un posible competidor para incorporarse al sector y realizar una actividad económica de forma competitiva. Dicho marco define el grado de dificultad de formar parte de la competencia. Para hacer un análisis más preciso desglosaremos este apartado en diferentes subgrupos como lo son: barreras legales y administrativas, local e inversión y diferenciación.

## **BARRERAS LEGALES O ADMINISTRATIVAS**

En este sentido, la Licencia de apertura es la principal barrera para poder llevar a cabo la actividad. El órgano competente de otorgarla es el ayuntamiento local y para obtenerla se requiere de aspectos muy diversos y exigentes tanto técnicos como insonorización y

prueba de sonido como muestra de ello ó acceso para minusválidos al local así como aseos acondicionado para este colectivo, extracción de humoso extintores.

También administrativos por lo que necesitaremos darnos de alta en el IAE, facilitar la empresa que gestionará el negocio para la titularidad, tener asegurado el local acorde al aforo o pagar las tasas correspondientes para la concesión final de la Licencia.

Para poder montar terraza deberemos solicitarla de nuevo al ayuntamiento y en caso de ser concedida la policía nos marcará in situ nuestro espacio concedido y deberemos abonar de nuevo las tasas correspondientes por ello.

### **LOCAL E INVERSIÓN**

La localización de nuestro negocio es clave en esta industria ya que la clientela habitual será que viva próxima al local por lo que tener cerca afluencia y tener un sitio estratégico es realmente importante. Nuestro local tiene terraza concedida a las 2 calles que linda, una de ellas calle peatonal donde la gente se recrea y los niños juegan por lo que tenemos una ventaja que explotar en este sentido.

Por otro lado como hemos citado en fiestas locales y la carrera de motos tener un sitio muy bueno donde se concentra gran parte de la gente y esto repercutirá directamente en nuestras ventas.

En cuanto a la inversión de montar el local desde insonorizar hasta la última maquinaria de cocina o barra para empezar a funcionar, supone un desembolso a tener en cuenta pero que llevando a cabo la actividad y obteniendo beneficio de forma constante y aceptable durante varios años deberíamos recuperar dicha inversión. Más adelante veremos este apartado con más detalle.

Para quién no esté en disposición de hacer dicho desembolso podría alquilar un local ya con Licencia perteneciente al propietario y con una fianza o aval levantar la persiana por lo que se reduciría el riesgo, probablemente en este caso nos encontremos un perfil no muy cualificado o profesional que quiere probar y por lo que abandonará ante pequeñas adversidades facilitado por las barreras de entrada y de salida que serían escasas.

En nuestro caso partimos del local acondicionado y con la Licencia vigente, por lo que dicha inversión ya la hicimos y aquí trataremos de ver con detalle la viabilidad y rentabilidad que puede ofrecer el negocio en diferentes escenarios pero especialmente en el caso que nos concierne.

### **DIFERENCIACIÓN**

Aquí trataremos de llevar a cabo productos y servicios característicos de nuestro negocio e intentaremos que la competencia no tenga fácil copiarnos. Estaremos atentos para adaptarnos a nuevas necesidades de clientes así como de intentar implantar mejoras o

diferenciaciones realizadas por nuestros competidores para no caer en desventaja competitiva.

En la medida de lo posible evitaremos como se suele hacer en numerosas ocasiones, desencadenar “una guerra de precios” en la que se ha demostrado que al final sale perjudicada la parte de la oferta por lo que sí ofreceremos precios de mercado y competitivos pero evitaremos en lo posible que ésta sea nuestra arma de diferenciación, que lo será la calidad, el servicio y la experiencia del cliente en nuestro local y en ese camino buscaremos y trazaremos nuestra estrategia.

### **AMENAZA DE SERVICIOS O PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Por lo comentado anteriormente en los apartados de las barreras, al no existir grandes obstáculos para acceder a la industria no sería raro contar en el futuro con nuevos competidores que ofrezcan tanto productos como servicios similares.

Tendrán más fácil aproximarse a nuestros productos en lo referente al apartado de Cafetería ya que productos como café o bollería no poseen prácticamente elaboración, a pesar de que en el servicio de mismos productos si podemos diferenciarnos por el trato al cliente, ambiente del local u otros aspectos.

En lo referente a Restauración ofreceremos productos o carta similar a la competencia así como esperamos que posibles nuevos competidores lo hagan.

Sin embargo la elaboración y receta será propia por lo que aquí nos diferenciaremos a pesar de que la carta sea similar y tendrán más que difícil igualar nuestros productos, por lo que el servicio y experiencia del cliente será totalmente única en nuestro local.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

Como hemos citado y estudiaremos posteriormente, podemos distinguir dos tipos de clientes que visitan nuestro local cada año:

Por un lado tenemos clientes en fechas señaladas y que no serán habituales como las diferentes fiestas locales especialmente los días que la verbena la tengamos muy próxima o los moteros.

Sin embargo la clientela que viene cada día es mucho más sensible al precio que los anteriores y tendremos que cuidar más tanto el precio como los detalles y conocer qué necesita cada cliente para que su experiencia en nuestro local sea lo más agradable posible y aquí reside una de las claves para mantener y crear clientela, tarea ardua.

En ambos casos una buena promoción y publicidad será importante para darnos a conocer y poder ampliar así al menos los clientes que nos visiten por primera vez, ya que considero de vital importancia éste aspecto ya que así tendremos la posibilidad de que quede satisfecho y vuelva o que por el boca a boca nos recomiende y podamos extender nuestra cartera de clientes.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Para comenzar, si no nos conocen tendremos que hacer un desembolso para el stock y cuando estemos funcionando podremos mejorar las condiciones tanto de pago como los precios si nuestro volumen crece y alcanza un nivel a considerar.

En nuestro caso, serían los mismos que trabajaban con mis padres por lo que la red de proveedores ya la tenemos definida y después de tantos años han generado una confianza y ellos saben el nivel de ventas que podemos alcanzar, algunos de ellos nos harán precios realmente competitivos por lo que más que probable estemos obteniendo más margen bruto que la competencia en algunos productos.

Otros intentaremos ver diferentes vías para poder reducir costes sin que ello se traduzca en deterioro de la calidad como por ejemplo el horno, lo compramos ya que así podremos comprar el pan a un precio mucho más reducido que si nos lo presta el proveedor de dicho producto, sabiendo que vamos a tener ciertas ventas éste tipo de situaciones las analizamos al detalle y nos decantaremos por la opción más beneficiosa aunque tengamos que mirar en un plazo medio.

En las operaciones normales de compra algunos productos optaremos por que nos los sirvan y otros recurriremos a supermercados para hosteleros como el de Mercavalencia o Makro que tienen precios muy competitivos y especialmente para grandes compras antes de importantes eventos compararemos y decidiremos ya que cuando los montantes de la compras son elevados como veremos posteriormente, tenemos la posibilidad de evitar una parte de ella y esto reporta directamente en nuestro beneficio.

Algunos productos de los que nos sirvan in situ sí tendremos el poder de negociar el precio especialmente cuando nuestras ventas alcancen cierto nivel o antes de una compra importante como el caso citado, aquí tendremos la ventaja de no tener que desplazarnos y que en muchos casos tras el evento si no es percedero lo que no hemos vendido o empezado nos lo descuenta y lo retira por lo que reducimos así nuestro capital invertido en stock.

En dichas fechas es especialmente cuando hay que barajar posibilidades y ver por qué opción nos decantamos ya que el día a día una vez definida nuestra estrategia con ellos será prácticamente muy similar semana tras semana.

## 3.3 ANÁLISIS DAFO

Durante todo este bloque hemos intentado analizar con el máximo detalle tanto el entorno externo, como el entorno interno en el que vamos a desarrollar nuestra actividad describiendo cada uno de los factores que afectaran, de forma directa o indirecta, a nuestra empresa.

A partir de este estudio pasamos en este punto, a identificar y detallar las OPORTUNIDADES y AMENAZAS que afectan a la economía en general y más particularmente al sector de la hostelería, que hemos ido detectando durante el proceso. Así como las FORTALEZAS y las DEBILIDADES que por nuestra condición tenemos de cara al mercado.

## OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**OPORTUNIDADES.** Todo factor ajeno a la empresa que pueda suponer una ventaja competitiva para esta, mejorando sus condiciones y/o rendimientos.

- Arrraigada costumbre española y chestana de salir a tomar algo así como salir a comer y cenar especialmente los fines de semana.
- Posibilidad de ofrecer un espacio diferente que junte el servicio de Cafetería durante el día así como el de Restauración enfocado sobre todo a fines de semana y eventos puntuales.
- No tenemos que llevar a cabo el montaje y desembolso de dinero así como ya disponemos de la Licencia de apertura por lo que podemos empezar a funcionar de forma inminente.
- Podremos contar con personal cualificado cuando lo precisemos con un salario módico debido a la alta tasa de desempleo.
- Diferentes eventos puntuales que ya hemos comentado antes, nos permitirán poder generar parte de los ingresos puntuales en ciertas fechas por lo que podremos considerar una flexibilidad de calendario y horario el resto del año.

**AMENAZAS.** Factores externos a la empresa que puedan afectar negativamente a su eficacia (alejándonos del objetivo buscado), eficiencia (obligándonos a utilizar más recursos) y/o efectividad (obligándonos a reducir nuestro rendimiento), poniendo en riesgo la viabilidad de nuestro negocio.

- Coyuntura económica de la crisis. Incertidumbre. Nos encontramos en recesión económica y eso genera malestar general lo que genera incertidumbre económica, política y social provocando una contención del gasto a corto-medio plazo y su consecuente reducción en el consumo.
- La falta de poder adquisitivo y el descontento social provocado por la alta tasa de paro y la crisis económica incrementa la sensibilidad a los precios provocando un aumento en el poder de negociación de los clientes, esto a su vez obliga a que factores como la inflación y la subida de impuestos sean absorbidos en su totalidad por el negocio dada la alta rivalidad del sector, desembocando en una reducción de los márgenes de beneficio.
- Competencia directa consolidada en nuestra localidad, por lo que tendremos que ofrecer una carta con elevada calidad y nuestro toque personal que nos permita diferenciarnos para poder atraer y fidelizar clientes.

- Dependencia de eventos puntuales en nuestros ingresos anuales de forma que cualquier variable como la meteorología en las semanas de fiestas locales así como la posibilidad de que algún día finalicen las carreras de motos en Cheste, supondría una negativa noticia ya que nuestros ingresos se verían mermados.

A Continuación seguiremos con las fortalezas y debilidades y posteriormente reuniremos todo lo comentado en el Análisis DAFO.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**FORTALEZAS.** Son las armas o ventajas competitivas de las que dispone la empresa para adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y afrontar y sortear las amenazas. Las capacidades, recursos o condiciones que la diferencian o aventajan de sus competidores.

- Conocimiento y experiencia del sector y la población.
- Escasa necesidad de personal y sencillez de la operativa del negocio en el día a día, sólo especialmente exigente fines de semana y eventos puntuales.
- Conocimiento del funcionamiento de la operativa así como de nuestros proveedores y parte de nuestros clientes potenciales.
- Local en sitio estratégico como factor importantísimo para tener éxito.

**DEBILIDADES.** Hablamos de las limitaciones y/o carencias que tiene la empresa que pueden implicar una desventaja competitiva a la hora de aprovechar las oportunidades y salvar las amenazas que existen en el entorno en el que nos encontramos. Son aspectos a abordar por la empresa con el objetivo de reducirlas lo máximo posible para evitar que frenen la marcha del ejercicio de la actividad.

La mayor parte de nuestras debilidades están vinculadas al aspecto de que procedemos a abrir un nuevo negocio, así pues, bajo este prisma hemos identificado las siguientes:

- Marca desconocida y falta de clientela por lo que la promoción será clave
- La competencia consolidada y su posible adaptación a nuestra entrada al mercado con diferentes estrategias que podrían dificultarnos labrarnos nuestra clientela.
- Coste al inicio en el que no esperamos tener unos ingresos considerables, por lo que tendremos que realizar bien la provisión de fondos para poder permanecer hasta que el negocio empiece a funcionar como deseamos.

### 3.4 CONCLUSIONES

A lo largo de este apartado hemos realizado un minucioso análisis tanto Macro como Micro que ha abarcado desde la situación económica española hasta investigar la competencia directa que nos encontraremos.

En el camino hemos descrito diferentes aspectos de vital importancia como las barreras existentes en la industria y diferentes atributos que serán importantísimos como los clientes y proveedores. En la parte final hemos desglosado el DAFO de nuestro negocio para ver que partes debemos centrarnos en mejorar y cuales en consolidar.

Podemos concluir diciendo que nuestro futuro negocio posee innumerables ventajas y que nuestro mayor hándicap se encuentra en que somos nuevos en el mercado y deberemos promocionarnos e introducirnos lo más rápido y mejor posible.

Posteriormente con un servicio cuidado, esmerado y competitivo los demás atributos están de nuestra parte para que nuestro negocio pueda funcionar con éxito. Posteriormente en el Análisis Económico-Financiero afirmaremos o rectificaremos nuestra primera impresión sobre la viabilidad.

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 LOCALIZACIÓN

La elección de la localización es en la mayoría de los casos uno de los factores más importantes, llegando a determinar el éxito o fracaso de un negocio, en el sector de los bares, lo es todavía más si cabe, ya que la cercanía de un bar es para el posible cliente un factor clave. Es por ello que debemos prestar atención a la afluencia de público, la actividad empresarial circundante, la demografía del barrio, todo ello contrastado con el coste del local que evaluemos.

En nuestro caso el local viene dado por circunstancias familiares que ya comentamos, ahorrándonos la compra o alquiler del local y su habilitación y gestiones administrativas. Por lo que partimos con una situación de ventaja comparando a si tuviéramos que montar y acondicionar el local donde tendríamos que realizar una importante inversión de dinero y tendríamos mayor presión posteriormente debido a la posibilidad de que no funcione, por todo ello tenemos unas ciertas facilidades que estamos dispuestos a valorar y aprovechar.

Nuestro local se encuentra situado en la Avenida Castilla número 6. La Avenida principal de la localidad por lo que el sitio es estratégico y nos garantizará darnos a conocer relativamente pronto gracias a ello así como una gran ventaja tanto en verano por la terraza que podremos montar tanto en la Avenida Castilla así como en el Paseo Anselmo Balaguer, calle peatonal donde hay afluencia de niños jugando y familiares tomando algo en las terrazas.

Destacar también que en fiestas locales así como cuando lleguen los moteros como hemos citado valoraremos especialmente dicho punto ya que nos garantizará poder trabajar en niveles más que notables para lo que es un negocio de estas características.

Cabe destacar que justo al lado tenemos el “Pub Moon” actualmente en funcionamiento, lo que valoramos de forma positiva ya que podemos considerarlo un atractivo para nuestros clientes que tras cenar el fin de semana sin necesidad de desplazarse puedan acceder a tomar una copa o a las diferentes actividades que lleva a cabo dicho Pub.

También es una buena noticia que estamos debajo de un edificio donde viven vecinos, pero justo en la primera planta que ocupa todo nuestro local pertenece a una notaría así que durante el fin de semana o eventos como fiestas no hay actividad y nadie ocupa dicha vivienda así que evitaremos posibles conflictos con vecinos.

## 4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

El local posee 120m<sup>2</sup>, repartidos en un almacén pequeño, aseos tanto de caballeros como de señora, cocina, barra y el resto mesas para ofrecer nuestro servicio a los clientes. No es muy grande pero sí más que suficiente para lo que necesitamos, igual que la cocina, que reúne toda la maquinaria necesaria para en un espacio reducido pero muy bien aprovechado poder realizar toda la carta de productos que ofertaremos.

El almacén de apenas 8m<sup>2</sup>, justo junto al Paseo Anselmo Balaguer, ideal para almacenar género como todo tipo de bebidas sin tener que hacerlo en uno fuera del local.

Los aseos acondicionados para minusválidos según normativa y muy modernos y acogedores cada uno decorado según el sexo y con todo tipo de modernidades así como el apagado y encendido de luz por sensores.

La cocina como hemos citado no es grande pero sí suficiente para la actividad, posee una pequeña pero espaciosa despensa pensada para almacenar productos que no necesiten estar en nevera. Cuenta con una plancha de 1,2m de largo de cromo, de muy buena calidad. Una cocina de 4 fuegos con horno. Un mueble a medida que forma la cadena de lavado con una espaciosa pila y espacio para un lavavajillas y otro hueco para el cubo de basura, por lo que hace realmente cómoda la tarea de la cadena de lavado.

Una cámara frigorífica de 1,6m de largo donde almacenaremos parte de nuestra comida, la otra lo haremos en otra cámara que se sitúa en la barra, junto a la entrada de la cocina. La campana y extracción de humos posee la suficiente potencia para la capacidad de la cocina y lo realiza a través de un tubo que recorre la vivienda y lo expulsa por la terraza de la vivienda por lo que tampoco tendremos que preocuparnos más en este aspecto.

La barra es muy espaciosa y acogedora, con decoración moderna que destacan unas lámparas “retro”, que están tan de moda. Aquí contamos con 3 botelleros y un mueble que ocupa toda la contra barra casi a medida a pesar de que lo adquirimos de segunda mano y junto con una parte pequeña que se realizó a medida encaja perfectamente, como hicimos con el de lavado en cocina, ahorrando así una parte de haberla adquirido nueva.

La máquina registradora táctil la tenían mis padres del anterior local y también tenía poco tiempo de uso, así como la televisión que completa la parte de maquinaria y que sin un

coste muy elevado tenemos el local acondicionado, moderno y acogedor y con maquinaria de primera calidad.

### 4.3 OPERACIONES Y PROCESOS

Distinguiremos en 2 bloques las operaciones y procesos para facilitar la descripción del apartado. Por un lado las referentes a la atención directa de clientes y por otro la que no tenemos contacto directo con ellos.

En primer lugar la atención a clientes tanto en barra, como en el local, como en terraza lo haremos de forma respetuosa, rápida y atenta para satisfacer las necesidades de los clientes de acorde al protocolo establecido en el sector. En el servicio de Cafetería entre semana lo haremos directamente nosotros ya que tendremos los productos semi-preparados como tostadas por ejemplo como otros preparados como bebidas y bollería.

Por otro lado cuando tengamos comidas o cenas la cocina se encargará de elaborar tanto tapas como bocadillos mediante nuestra petición por las conocidas comandas que pasaremos tras tomar nota a los clientes. Ellos nos avisarán y facilitarán para que realicemos el servicio en mesa.

Nosotros y los camareros realizaremos el servicio de bebidas y atención en mesa tanto dentro del local como en terraza en verano. En esta estación nos encargaremos nosotros del servicio de bebidas en toda la terraza.

Por otro lado tenemos las operaciones en las que no estamos en contacto con clientes, de las que cabe destacar las que realizamos con proveedores en la descarga de productos. La mayor parte de ello lo realizaremos por la parte de atrás lindante al paseo ya que el almacén está próximo y evitaremos así molestar a clientes y nos será más cómodo ya que tendremos que mover menos la mercancía.

Damos por descontado aquí que tendremos que realizar una correcta previsión y seguimiento de stock necesario para tener el menor dinero posible invertido en esta partida así como para que no nos falte de ningún producto ya que tener que decir a un cliente “no me queda” especialmente a quien viene día a día lo consideramos como muy negativo para la empresa.

También debemos nombrar tareas como fregar vasos y platos o limpieza del local, así como montaje y recogida de la terraza en períodos de verano como tareas en las que no estamos en contacto con clientes y suponen una parte de trabajo que debemos realizar.

Por descontado la elaboración tanto de la bollería en el horno así como de la carta de productos que ofertaremos y se realizará en cocina especialmente en fines de semana, fiestas y eventos para los que nos prepararemos para agilizar la elaboración de

productos ya que consideramos la cocina como un factor clave para conseguir el éxito en nuestro negocio.

#### 4.4 CARTERA DE PRODUCTOS

Nuestra cartera de productos será muy variada, abarcando desde los desayunos, almuerzos y meriendas, la carta para el fin de semana de tapas y bocadillos, nuestra oferta de bebidas y su ampliación para los meses de verano.

##### DESAYUNOS Y MERIENDAS

Cafés, zumo natural de naranja, zumos, refrescos, tostadas y bollería.

##### ALMUERZOS POPULARES

Bocadillo a elegir, cacahuets y olivas, refresco y café.

##### BEBIDAS

BEBIDAS	CERVEZA	OTROS
Café o té	Amstel	Cubatas
Agua	Radler	Chupitos
Refrescos	Mahou	Granizados en verano
Energética	Buckler 0,0	Horchata
Zumos de fruta	Heineken	Helados
VINOS	Carlsberg	
Blancos	Desperados	
Tintos	JARRAS	
Burbujas y rosados	Sangría roja	
	Sangría blanca	
	Calimotxo	

##### TAPAS

Bravas, calamares, sepia a la plancha, puntilla, clochinas, camembert con mermelada, diferentes revueltos (con gambas, espárragos trigueros y ajos tiernos ó con jamón serrano).

Nuggets, croquetas y aros de cebolla forman el combo de fritura que ofreceremos también por separado. Diferentes variedad de ensalada como Mediterránea, Santa Fe, Espinacas a la Naranja, Completa ó al gusto.

## BOCADILLOS

Los días entre semana los ofertaremos en los almuerzos y los clientes podrán elegir entre diferentes productos elaborados en el día como diferentes tortillas, pisto casero, habas con ajos tiernos junto con múltiples ingredientes más tales como lomo, embutidos, fiambres, queso o salsas.

Los fines de semana nuestra carta de bocadillos será más selecta y ésta cambiara de forma que ofertaremos:

Chivito (Lomo, tomate, mahonesa y lechuga)

Chivito Completo (Lomo, tomate, mahonesa, lechuga y huevo)

Brascada (Ternera, jamón serrano y cebolla a la plancha caramelizada)

Brascada Completa (Ternera, jamón serrano y cebolla a la plancha caramelizada y huevo)

Ibiza (Lomo, jamón york, tomate y pimiento)

Abanico (Lomo, pimiento, mahonesa huevo y tomate)

Almusafes (Sobrasada, queso y cebolla caramelizada)

Chivito de Pechuga (Pechuga, lechuga, tomate y mahonesa)

Chivito de Pechuga Completo (Pechuga, lechuga, tomate, mahonesa y huevo)

Sándwich Mixto (Jamón York y queso)

Sándwich de pollo (Pechuga, paté y cebolla caramelizada)

Sándwich Completo (Pechuga, cebolla caramelizada, tomate y huevo)

Sándwich Vegetal (Lechuga, espárragos, zanahoria, atún y tomate)

Sándwich Vegetal de Pechuga (Pechuga, lechuga, espárragos, zanahoria, atún, tomate y huevo).

También ofreceremos la posibilidad de crear bocadillos al gusto con cualquier ingrediente del que dispongamos.

## POSTRES

Todos ellos caseros, de elaboración propia y que tendrán buena aceptación como la tenían en el anterior negocio familiar.

Flan de café, Flan de coco, Flan de queso con arándanos, Tarta de queso con arándanos, Tarta de 3 chocolates, Coulant con helado de vainilla y tatin de manzana con leche merengada. Fruta de temporada y tendremos carta de helados.

### 4.5 CONCLUSIONES

Como hemos citado la localización del local es clave para su funcionamiento así como para su promoción sobre todo al principio. En este aspecto, tenemos una ventaja competitiva ya que nuestro punto es estratégico y además contamos con la experiencia acumulada ya no mía sino de más de 30 años de mis padres, el conocimiento de la localidad y clientela así como de los gustos, necesidades y características de ella.

Por todo ello, hemos decidido no tratar de innovar mucho en la carta a pesar de que sí lo haremos de una forma característica y con productos de muy buena calidad para que la competencia no tenga fácil copiarnos e igualarnos en calidad y servicio.

La carta es mayoritariamente muy similar a la que utilizábamos cuando teníamos todavía el negocio, aunque aquí sí era más amplia, pero aquí hemos decidido centrarnos en un público objetivo más concreto por eso hemos quitado por ejemplo los platos combinados en general que ofertaremos sólo alguno de ellos cada fin de semana, de forma que será producto fresco de alta calidad y que no estará de forma permanente en nuestra carta.

Por todo ello estimamos que realizando aproximadamente lo mismo, en la misma Avenida, teniendo en cuenta que nos conocen en la localidad así como nuestra forma de trabajar, a priori pensamos que tanto la localización como la carta serán aceptadas cuando nos conozcan o nos prueben.

A pesar de ello, escucharemos siempre a los clientes y trataremos de adaptarnos a ellos así como reaccionaremos también a las posibles novedades o cambios que haga la competencia para no perder ventaja competitiva, pero siempre dentro de la estrategia que marca la línea a seguir del negocio.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1 FORMA JURÍDICA

La forma jurídica de la empresa que gestionara el bar se trata de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL o SL). Se trata de una sociedad mercantil en la que el capital social, constituido por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en participaciones.

El capital social no puede ser inferior a 3.005,06 € y en nuestro caso será de 25.700 €. Hemos elegido este tipo de sociedad porque consideramos que puede adaptarse bien a las necesidades de nuestra pyme.

Estará compuesta por 3 socios, 2 de ellos únicamente de carácter formal y serán mis padres y yo mismo con el capital mayoritario, en este tipo de sociedad los socios no respondemos personalmente de las deudas sociales puesto que nuestra responsabilidad se limita al capital aportado.

Un aliciente más es la gama de gastos fiscalmente deducibles como teléfono o viajes que es mucho más amplia que la que disfruta el empresario individual. La sociedad limitada tributa en el Impuesto de Sociedades. La constitución se realiza mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.

La legislación exige unos requisitos para constituirse como una sociedad; deberán cumplirse con carácter general, los trámites siguientes:

- Solicitud de certificación negativa del nombre
- Escritura de constitución y estatutos de la sociedad
- Declaración previa al inicio de operaciones (Declaración Censal)
- Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)
- Liquidación del ITPAJD
- Inscripción en el Registro Mercantil

También existen una serie de trámites administrativos que debemos hacer que requieren la intervención de alguna Administración Pública (local, autonómica o estatal). Gracias a nuestra condición de partida, muchos de ellos nos los vamos a poder ahorrar, como son la solicitud de licencia de actividad o de apertura, que tal y como están las cosas con las asociaciones vecinales y la calificación de la licencia de bares sería una tarea casi insalvable. Los demás trámites serían:

- Contrato de arrendamiento del local
- Lista de precios.
- Licencia municipal de terrazas temporal

- Autorización para la instalación de máquinas recreativas. Ya que pretendemos instalar una máquina de apuestas que ayude a generar atractivo a nuestras emisiones de eventos deportivos
- Registro de Patentes y Marcas. Vemos recomendable proteger la marca en el territorio nacional en vista a futuro, por un lado para evitar plagios y por otro como inversión por si en un futuro decidimos ampliar el negocio.
- Contratación de diferentes tipos de seguros:
  - Responsabilidad civil.
  - Pólizas multiriesgo para la cobertura de daños por inundación, incendio, robo y atraco así como cualquier tipo de rotura o daño en atributos del local o maquinaria.
  - Seguro de accidentes que cubra las circunstancias de fallecimiento e invalidez de los trabajadores amparados por el convenio de hostelería.
- Sociedad General de Autores de España (SGAE). Los establecimientos de hostelería que amenizan a sus clientes mediante obras protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual, mediante radio, televisión o cadenas musicales, como nosotros debemos pagar una contraprestación por la obtención de la autorización de la Sociedad General de Autores de España.

Existe un acuerdo firmado entre FEHR (Federación Española de Hostelería) y SGAE, acordando los pagos de derechos de autor, cuando sus obras se explotan en la modalidad de comunicación pública.

También deberemos llevar a cabo una serie de trámites laborales antes de poder empezar con nuestra actividad, tales como:

- Alta en el régimen de autónomos (RETA) de la Seguridad Social
- Comunicación de Apertura del centro de Trabajo
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
- Afiliación y alta de los trabajadores en la Seguridad Social con formalización de los contratos de trabajo.

## 5.2 DENOMINACIÓN Y CNAE

Como se mencionó en el punto de ANTECEDENTES, el código del CNAE 2009 que se eligió para dar de alta a nuestra sociedad es el de 561 Restaurantes y puestos de comida y 563 Establecimientos de bebidas dado el amplio horario con el que queremos trabajar y la variedad de servicios que queremos ofrecer.

Para el local hemos elegido el nombre de “821”, ya que hace 30 años cuando mis padres empezaron su andadura en este negocio lo hicieron en un Bar cuyo nombre era el citado.

3 décadas después en la localidad es un gran número de personas quién conoce este nombre tan significativo así como conoce a mis padres y la forma que tuvieron de trabajar tanto en “821” como en el “Restaurante Alfonso” que ellos mismos crearon.

Por ello este nombre lo considero atractivo para que la población conozca quién está detrás del negocio y le recuerde lo comentado de forma que nos reconozca a pesar de estar en un local nuevo.

### 5.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Consideramos de vital importancia definir dichos 3 aspectos antes de llevar a cabo la apertura, ya que nos servirá para saber quiénes somos y donde estamos, dónde queremos ir y que valores poseemos que marcarán nuestra línea de comportamiento a seguir en el camino empresarial tanto en relación con empleados, como con proveedores como con clientes.

Constituyen la base estratégica de la empresa ya que aquí definiremos objetivos y los valores nos marcarán el comportamiento ético para llegar a ellos.

#### MISION

La podemos definir como el motivo por el que existe la empresa. Ésta debe ser lo más concreta y motivadora para que encontremos en ella una ilusión que nos inspire y nos llene de energía para empezar a pelear por ella. Define de una forma clara y concreta que somos y que ofrecemos por lo que creamos así una imagen de nuestra empresa. Podemos decir que es de vital importancia crearla tras una base de integridad y flexible en la forma pero rígida en sus pilares y que nos sirva de guía y motive en el día a día. En nuestro caso como he comentado, poder continuar con la historia familiar en el negocio y hacerlo de la mejor forma posible para poder lograr un éxito similar al que tuvieron ellos en caso de no poder igualarlo o mejorarlo.

#### VISIÓN

Nos indica hacia dónde vamos, el destino u objetivo de la empresa, lo que seremos en el futuro si seguimos este camino. No olvidaremos lo que aquí describamos de a dónde queremos llegar en pocos años ya que si no sabemos dónde queremos llegar difícilmente podamos encontrar una ruta a seguir que nos acerque. Nos ayudará tanto a fijar objetivos como a trazar la estrategia básica para su consecución.

Dicha unificación de fuerzas encaminadas únicamente a la consecución de objetivos concretos entre los que destacará dónde queremos llegar, crea una coherencia en la

estrategia que inspirará y unificará los miembros de la empresa generando motivación y compromiso (GARRIDO, Santiago (2002)). La visión es la situación que deseamos para la empresa en un período determinado, esto crea una forma de ella y una ruta a seguir para la organización y le ayuda así a la consecución de sus objetivos.

Debe de ser realista pero ambiciosa, teniendo en cuenta los innumerables factores que hemos ido describiendo a lo largo del trabajo y los que analizaremos posteriormente. Además ha de estar acorde a los valores de la empresa que definiremos posteriormente y nos trazarán los límites de actuación por donde tendremos que caminar.

En nuestro caso podemos definir los objetivos acorde a diferentes aspectos:

- Buen clima de trabajo tanto entre compañeros de trabajo como con la clientela, ya que esto hará que el negocio funcione mejor y que estemos más a gusto en él tanto nosotros como los clientes.
- Calidad de nuestro producto/servicio, ya que la clave del éxito pasa por este atributo.
- Centrarnos en ser productivos y rentables, lo cual se traducirá junto con la calidad del servicio en la generación de beneficios de forma constante.

## VALORES

Código de conducta que nos trazará la línea a seguir para llegar a nuestros objetivos, entre los que destaca el definido en la visión. Podemos decir que conforman la personalidad de la entidad empresarial. Stephen Robbins (2010) los define como 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.

Dichos valores han de ayudar a marcar los límites en los que se desenvolverá y actuará la empresa y deben de ser un ejemplo ético. Nos servirá para tratar de añadir empleados cuando lo precisemos que compartan dichos valores ya que de esta forma podremos interactuar mejor con ellos y estarán más cerca de poder integrarse en la organización para remar todos en la misma dirección con la mayor fuerza posible hasta el punto que se considere parte de ella y trate a cada cliente como si el negocio fuese suyo, como principal objetivo.

A continuación describimos algunos valores que no perderemos de vista nunca y que regirán la personalidad de nuestra empresa:

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Estar siempre dispuestos para atender con dedicación a los clientes. Es una actitud de todo el personal de la Empresa, atender activamente las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

**Honestidad y Respeto:** Con el compromiso de alinear lo que se dice con lo que se hace, escuchar opiniones distintas reconociendo y considerando al otro como a uno mismo y comunicar de forma abierta y sincera.

**Espíritu de Equipo:** Trabajar siempre con sentido colectivo, compartiendo y disfrutando la diversidad. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor, fomentando la participación de todos para lograr un objetivo común.

**Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos. Aprovechamos a nuestros competidores para mantenernos motivados, siempre listos para adaptarnos rápidamente a los cambios y demandas del entorno profesional.

**Pasión y Entusiasmo.** Estar comprometidos con el corazón y con la mente. Vivir con máxima intensidad el sueño que se va forjando, y arriesgarse para que ese anhelo se cumpla. Disfrutar del trabajo que se desarrolla día a día, tanto en los momentos de éxitos, como en los de dificultad.

## 5.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

### GERENTE

Vulgarmente conocido como “El Jefe”. Se encarga de supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa, tanto operativas, como administrativas, referentes al Marketing ó a Recursos Humanos. De forma que se encarga de la relación con proveedores, con la asesoría y órganos competentes para trámites administrativos.

Por otro lado tenemos que es el responsable de la contratación y despido de empleados, de la organización de la empresa tanto de empleados como del proceso productivo así como de los valores que rigen la empresa y la estrategia tanto a nivel de Marketing, como de fijación consecución de objetivos.

En nuestro caso, seré el gerente a pesar de que pida consejo y apoyo en innumerables ocasiones antes de tomar decisiones. Liderazgo, toma de decisiones, previsión y habilidades sociales son características propias de un buen gerente.

## CAMAREROS

En nuestro caso se encargarán del servicio en barra y en las mesas tanto de bebidas como de comidas. Tendrán la responsabilidad de atender y satisfacer a los clientes que atiendan y de tener una relación lo mejor posible al menos de respeto y profesionalidad tanto con sus superiores como con la parte de cocina, así como se encargarán de la terraza y de la limpieza del local tras el servicio.

Supervisados por el gerente y actuarán acorde a los estándares que hemos citado y que rigen el comportamiento a seguir en la empresa. Normalmente contaremos con uno y sólo a tiempo parcial al comenzar (en el horario de almuerzos), excepto el fin de semana cuando la plantilla se verá ampliada a 3 aproximadamente, según se requiera.

Ante los eventos nombrados anteriormente donde sólo en camareros necesitaremos en torno a 10 ó 15 para un solo fin de semana ya que necesitaremos tanto para atender en barra como en mesa como para las barras que montamos en la calle con música donde venderemos refrescos, cerveza y bebidas alcohólicas por lo que precisaremos de una excepcional ampliación de plantilla especialmente en este puesto de trabajo.

Don de gentes, amable y simpático en contacto con los clientes, profesional en cuanto al protocolo, capacidad de comunicación y de trabajo.

## COCINEROS

En el día a día precisaremos de uno de ellos y sólo a tiempo parcial para la preparación de almuerzos. El fin de semana si el negocio marcha como prevemos y tenemos afluencia a los servicios de cenas en fin de semana necesitaremos de 2 y alguna vez 3 personas en cocina. En momentos puntuales necesitaremos alrededor de 7 personas ya que el fin de semana motero no cerramos y aquí tendremos que organizarnos y hacer turnos tanto para preparar como para atender a los clientes.

En este puesto pondremos especial énfasis en contratar a gente cualificada ya que considero clave la calidad de los productos elaborados en cocina como factor que nos acercará o hará imposible que podamos lograr el éxito en nuestro negocio. Para ello trataré de contratar a personal que ya trabajó con nosotros y conoce cómo trabajar así como la carta y forma de elaborar propia que poseemos. Deberá ser comunicativo, profesional y capacidad de trabajo en equipo

## LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

Normalmente en cocina se encarga el personal que aquí trabaja del fregado de vajilla y limpieza de la cocina al completo tras el servicio. Los camareros nos encargaremos de la limpieza del local tras los servicios por lo que sólo en momentos puntuales contrataremos a personal específico para la limpieza del local.

En estos casos será a fondo y especialmente durante y al final de eventos como las fiestas donde sólo en limpieza necesitaremos 1 o 2 personas en momentos puntuales. Preferiblemente personal experimentado en dichas tareas, activo y capacidad de comunicación y trabajo.

## RIESGOS LABORALES

En general consideramos que no existen grandes riesgos laborales. Los camareros son casi despreciables los riesgos que poseen y en cocina con las medidas de precaución prefijadas son muy reducidos ya que poseen buena extracción de humos y extintores en cocina por si hubiese fuego. En general es una actividad que posee riesgos muy reducidos y nos acogemos a toda la normativa vigente en la materia.

## 5.5 ORGANIGRAMA

Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización pero no de su funcionamiento ni su dinámica. Con un papel meramente informativo, presenta todos los elementos de autoridad, con sus diferentes estratos jerárquicos y la relación que existe entre ellos.

El organigrama es la representación gráfica la estructura de la empresa. Representa el esqueleto con el que se rige jerárquicamente, su constitución interna. En nuestro caso, el organigrama no es complejo, sino todo lo contrario pero di deberemos definir bien las relaciones así como delimitar responsabilidades y tareas para facilitar el funcionamiento de la empresa.

Aquí podemos ver la estructura de la empresa de una forma gráfica para ver mejor los diferentes departamentos así como su relación entre ellos:

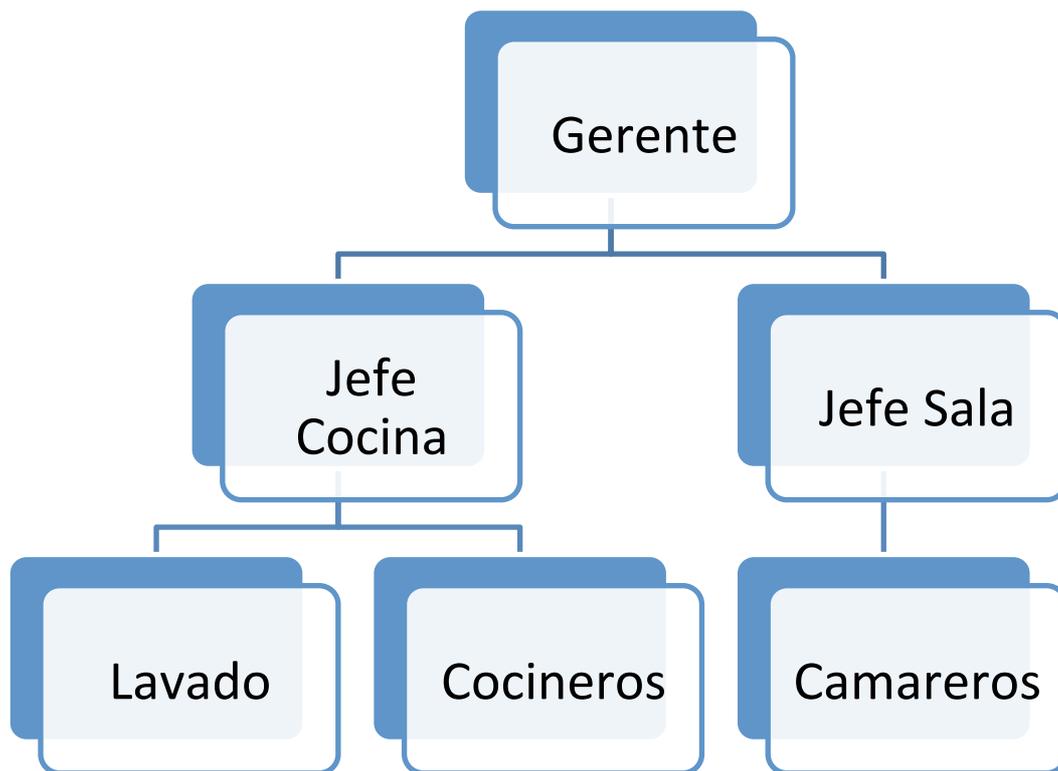


Ilustración 11. Organigrama de la empresa. Elaboración propia.

## 5.6 CONCLUSIONES

En este apartado hemos citado tanto la forma jurídica de la empresa como la misión visión y valores de la empresa que regirán nuestro marco de actuación.

Factores clave para trazar la estrategia empresarial así como personalidad de la empresa que creará una imagen y características tanto del local como del negocio en su conjunto propia. Trataremos de crear un ambiente agradable y unos valores tanto éticos como emotivos lo más positivos, empáticos y desenfadado a la vez que seamos profesionales para tratar de ofrecer la mejor experiencia posible a nuestros clientes.

Considero este bloque uno de los más interesantes e importantes del proyecto, ya que las personas que van a formar la empresa, tendrán la tarea de sacar adelante la empresa. En este apartado hemos definido cada uno de los puestos de trabajo, detallando las competencias que se deben buscar en las personas que vaya a ejercitar el cargo así como las responsabilidades que deben asumir.

Transmitiremos a los mismos la unidad de la empresa y la importancia de cada uno de ellos de forma que entiendan la empresa como propia y así podamos ofrecer a los clientes nuestro mejor producto y servicio.

De la misma forma que en caso de tener que expandir el negocio y llevar a cabo nuevas aperturas en diferentes puntos dentro o fuera de Cheste, ofrecer así un motivo más de motivación para ellos.



## 6. PLAN DE MARKETING

Posicionar o establecerse con una marca en el mercado es el verdadero arte del marketing (*HOFFMAN, K Douglas. 2002*). El cliente no consume el producto o servicio solamente, consume la imagen que tiene del mismo. Efectivamente, crear una marca no significa ponerle un nombre a la empresa, significa generar una experiencia que valore nuestro cliente.

Esto significa que hay que tener muy en cuenta el contacto del público con la marca. Una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas más cosas.

Para conseguir la diferenciación de nuestros productos, hace falta fortalecer nuestra marca y para ello se necesita más que publicidad. Las marcas representan más que solo el servicio o producto que ofrecen: representan una configuración de servicios añadidos, valores y promesas que enriquecen la experiencia.

Para establecer nuestra marca vamos a desarrollar una estrategia de marketing estudiando los aspectos más importantes que pueden influir en la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes, pero para ello debemos empezar conociendo a nuestros clientes.

### 6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

En cualquier tipo de negocio y sobre todo en la hostelería, a la hora de decidir dónde vamos a enfocar este, lo más importante es saber quiénes son nuestros clientes o que clientes queremos tener. Debemos partir de la base de que los consumidores no forman un conjunto uniforme e indiferenciado, no es todo el mundo, debemos ser más específicos al respecto.

Mediante la segmentación, dividiremos el mercado en grupos homogéneos (segmentos) referenciados por las variables que elijamos más importantes para identificar a nuestros clientes potenciales para afinar nuestras estrategias de promoción. Esto nos brinda un conocimiento más profundo del mercado al tiempo que nos facilitara mucho el análisis de nuestra competencia ayudándonos a identificar de forma más exacta a nuestra competencia directa, o sea, la que se dirige a nuestro mismo público objetivo.

Para que un segmento de mercado nos sea práctico para definir nuestro público objetivo es necesario que sea:

Medible: ha de ser identificable y cuantificable.

Sustancial: debe ser lo suficientemente grande para poder justificar su identificación.

Accesible: es necesario poder llegar a ellos a través de estrategias de marketing.

Distinto: diferente en algún aspecto del resto de segmentos.

Estable: esa diferencia no ha de variar mayormente con el transcurso del tiempo.

Antes de pasar a la acción, debemos hacer una diferenciación de nuestro público objetivo, por lo que diferenciaremos en los diferentes clientes potenciales como lo son los que vendrán día a día (a desayunar, almorzar o tomar algo) o HABITUALES o aquellos que vendrán de forma puntual o NO HABITUALES (ya sea en fines de semana o fiestas). A partir de dichos segmentos veremos las diferentes variables para acabar concluyendo nuestro público objetivo concreto, éstas son:

Demográficas y geográficas:

Nos dirigiremos a un público de edad mediana, pensado en el día a día para tomar algo y pasar un tiempo agradable así como desayunar antes de ir a trabajar así como el almuerzo en un descanso del mismo. Debido a la zona que estamos situados, la Avenida posee muchos clientes de éste tipo por lo que si nos diferenciamos correctamente aquí podemos crear nuestra clientela acorde a nuestra estrategia.

Por otro lado, los posibles clientes no habituales serán de un rango de edad más o menos similar al anterior pero aquí nos queremos dirigir también a diferentes poblaciones vecinas que salen a cenar en fines de semana y a menudo no encuentran locales de calidad para ello. En fiestas trataremos de ampliar nuestro abanico de clientes sobre todo a más jóvenes ya que son éste colectivo los que más salen y aguanta los días de fiestas locales.

Los ya conocidos moteros el primer fin de semana de Noviembre cuyo perfil medio ya hemos descrito anteriormente y que aunque sólo vengan una vez al año será también importante hacer promoción del local para aumentar lo máximo el número de clientes.

Socio-económicas y culturales:

Criterio a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo este análisis. Pensamos en un colectivo de un nivel adquisitivo medio-alto (como podríamos definir el de la población en general), y una parte de nuestros clientes potenciales de clase trabajadora y que tengan aquí un descanso en la jornada de trabajo o bien de desconexión tomando algo al acabar.

También lo extenderemos a los no habituales ya que en las localidades vecinas el poder adquisitivo ronda dicho nivel por lo que creemos que no tendría mucho sentido crear un Restaurante para alto poder adquisitivo dado el contexto. Por todo ello, nuestra estrategia en ese sentido está definida de forma muy clara y razonable.

Costumbres y gustos:

En la localidad de Cheste existe una arraigada costumbre de salir al Bar, ya sea a tomar algo en tiempo de ocio como en días laborales como hemos comentado, más todavía que en España. Por lo que estamos en la localidad adecuada para tratar de llevar a cabo una estrategia como la que tratamos de hacer. Sólo existen dos locales en la población que ofrecen servicios exclusivos de Cafetería y que tienen una gran aceptación, por lo que aquí podemos tomar una parte del pastel si procedemos correctamente.

También en salir a cenar en fin de semana está muy extendido, cuando podemos ver muchos Bares llenos, así que aquí el público objetivo existe, como hemos ido describiendo ahora estaremos a falta de que nos prueben y nos creamos nuestra clientela.

En las diferentes fiestas locales es muy común también el gasto en ocio y Restauración por parte de sus vecinos, de forma más acentuada que en otras localidades lo que aquí podremos aprovechar para que más clientes nos prueben y darnos a conocer así a un nuevo público con el clave fin de consolidar una clientela amplia que nos establezca y mantenga en el mercado hostelero chestano.

## 6.2 ANÁLISIS DE LAS 4 P'S

Una vez realizada la segmentación ya estamos listos para decidir cuál va a ser nuestra estrategia de Marketing Mix. Esta estrategia está basada en las 4 "Ps" o variables del Marketing, Producto, Precio, Distribución (Place) y Comunicación (Promotion).

Consiste en el análisis de cada una de estas variables y su combinación coherente, es decir, ofrecer un servicio adecuado, a un precio competitivo, distribuido convenientemente y comunicado de forma eficaz y correcta, todo ello siempre desde el prisma del cliente.

Por eso era tan importante saber primero quiénes iban a ser nuestros clientes. Así pues, y como avanzamos anteriormente, lo correcto sería preguntarnos qué quieren nuestros clientes, que precio estarían dispuestos a pagar, como y donde quieren que se les preste el servicio y que medio de comunicación es el idóneo para llegar a ellos.

Pasamos pues al análisis de cada una de las diferentes variables, nuestro objetivo es acercar nuestro producto a nuestro cliente, puliendo matices y mejorando nuestra oferta para hacerla más atractiva para él, así como cuidar variables menos tangibles para acabar proporcionando un servicio y experiencia único, no sólo referido a nuestra carta de productos

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

A un bar no se viene solo a beber café, no podemos generalizar a toda nuestra clientela en aquella que pasa por delante y le apetece un café y entra con la única motivación de beber uno y abandonar el local cual gasolinera. Desde ese prisma no dispondríamos de ningún poder de acción sobre nuestros clientes y dependeríamos solo del número de personas que pasaran por delante y de cuántas de ellas pudieran sentir la necesidad de tomar un refresco.

Es por ello que al margen de nuestra carta de menús que también es importante por nuestros estándares de calidad, debemos analizar nuestra oferta de un modo más complejo, diferenciando entre el abanico de servicios principales y los complementarios.

Tratándose de nuestro bar, nos referiríamos a describir por un lado el tipo y variedad de restauración que ofrecemos y además su ambiente.

### CARTA DE PRODUCTOS

Será variable en función del horario y día que nos encontremos. Variando de los típicos desayunos (café, tostadas, bollería o zumos), almuerzos (diferentes bocadillos, cacahuets y olivas, refresco y café), hasta cualquier bebida que se desee tomar para pasar un rato agradable así como nuestras meriendas en las que ofertaremos productos de bollería.

Por otro lado para el servicio de comidas y cenas en fin de semana anteriormente hemos detallado la carta que ofreceremos donde podemos resumirla en una amplia variedad de tapas y bocadillos, sencillos y muy populares en la zona pero propios por calidad y elaboración por lo que no serán difícilmente igualables así como unos postres caseros con una valoración altísima por nuestros clientes potenciales (clientes en el antiguo negocio) para cerrar nuestra carta de fin de semana, la cual ampliaremos a fiestas y eventos salvo peticiones expresas de eventos tales como comuniones o bautizos para los que crearíamos un menú específico.

### AMBIENTE

Consideramos de vital importancia este factor ya que como hemos citado lo que crea la experiencia de los clientes y por tanto su valoración hacia nosotros no se restringe a los productos que se ofrecen sino a la atmósfera y aspectos difíciles de medir incluso algunos de explicar y que debemos cuidar al detalle ya que son igual o más de importantes que nuestra carta de productos.

En primer lugar citaremos el local. En nuestro caso partimos de uno innovador y acogedor que nos ayudará a empezar a crear un clima diferente a los ya más que conocidos en la localidad y que puede aportar novedad, alegría por su luz y comodidad por su decoración y enfoque.

Igualmente importante es la imagen y trato de nuestro personal, por ello iremos todos con uniforme del mismo color, pantalón negro y polo gris oscuro en invierno y pantalón negro y camiseta blanca de la empresa en verano. De ésta forma iremos conjuntados en cierto modo con el local y al ir todos iguales transmitiremos profesionalidad.

Más importante todavía es el trato de nuestro personal a los clientes, factor clave y que marcará en muchos casos la vuelta o no de clientes así como la posibilidad de tener nuevos por el boca a boca. Por ello, escogeremos a cada empleado para que cuide al detalle y sea consciente de la importancia para la empresa de su papel y su trato con los clientes.

Acostumbraremos a poner música suave de fondo con temas actuales a mediodía y por la tarde para amenizar la estancia de nuestros clientes así como pondremos la televisión en otros momentos como por las mañanas cuando los clientes valoran ver las noticias del día mientras toman café antes de ir a trabajar ó partidos de fútbol cuando será protagonista en el local.

Todos estos factores unidos y enfocados en la misma dirección acercarán a crear el ambiente que deseamos para nuestros clientes y que serán claves en la sensación que estos tengan cuando abandonen nuestro local de sentir que han estado gusto, que es nuestro principal objetivo con cada uno de ellos ya que sólo así podremos diferenciarnos en algo intangible difícil de copiar así como de fidelizar y ampliar nuestra cartera de clientes.

## **PRECIO**

Elegir una buena estrategia de precios es muy importante, tanto en nuestro negocio como en cualquiera. Fijar precios muy bajos implica dejar de ganar dinero al tiempo que genera desconfianza en el cliente, por el contrario, si los ponemos muy altos nos puede restar clientes (a no ser que nuestro producto o servicio este muy diferenciado, que sea exclusivo), que no es nuestro caso objeto de estudio.

Lo ideal es tener sentido común, aunque pueda parecer un tópico, buscamos el término medio. La verdad es que, en un sector tan competitivo como el de los bares, donde la oferta esta tan sobredimensionada, el margen para aumentar precios es muy ajustado.

Aprendimos en Marketing que el precio ideal sería el máximo que cada consumidor estuviese dispuesto a pagar siempre que cubra nuestros costes variables. Pero ya que hemos de fijar unos precios para nuestro público objetivo trataremos que sean acordes a nuestros servicios ofrecidos según la calidad de nuestros productos, teniendo en cuenta también el de los competidores para estar en el rango correcto y asegurar así la aceptación de nuestros clientes en esta variable.

Por norma general, aproximadamente del 40% al 60% del precio que se cobra por cada producto es lo conocido como margen bruto en el sector hostelero en el marco contextual que nos encontramos.

De modo que en comparación con otros sectores poseemos un margen elevado pero una estructura de costes con un importante peso de los costes fijos, trataremos para maximizar beneficios rotar lo máximo posible, ampliando nuestra cartera de clientes así como manteniéndolos ya que no podremos expandirnos en márgenes ya que sino por su sensibilidad al precio irían a la competencia a pesar de que les ofrezcan una calidad o servicio inferior.

Sí podremos mejorar ligeramente el margen bruto a largo plazo cuando por volumen podamos negociar mejores condiciones con nuestros proveedores así como un mejor margen neto por distribuir nuestros costes fijos entre un mayor volumen de oferta de nuestro negocio y su menor repercusión. Pero ya adelantamos que no será algo espectacular analizado en ésta variable, sí nos repercutirá de forma muy positiva en nuestra cuenta de resultados.

Para concluir diremos que en ciertos momentos sí tendremos detalles con nuestros clientes como alguna invitación al final de un banquete especial, creación de bonos o descuentos para fomentar las ventas como por ejemplo en fiestas así como los descuentos y tarifas especiales de promoción para darnos a conocer.

## COMUNICACIÓN

Factor clave para darnos a conocer al inicio de nuestra aventura empresarial. Basaremos nuestra estrategia principal en darnos a conocer en Cheste primero y posteriormente ya veremos cómo realizarlo para que nos conozcan las localidades vecinas.

Utilizaremos diferentes vías como un anuncio en el local que informe de la fecha de la apertura para que la gran afluencia de gente que pasa por la puerta tanto a pie como en vehículo lo vea y lo comente y comience el boca a boca de la apertura del local.

Mediante redes sociales como Facebook, crearemos una página sencilla pero que nos sirva para agregar al mayor número de personas posibles que pertenezcan al rango de público objetivo para darnos a conocer tanto en el momento inicial así como una vez estemos en funcionamiento para transmitir noticias, ofertas o lo que deseemos.

Realizaremos buzoneo pocas semanas antes de comenzar la actividad donde podremos transmitir algo más que el simple hecho de la apertura del local. Aquí trataremos de describir de forma breve quiénes somos y que ofreceremos y trataremos mediante dicha propaganda hacer una idea a nuestros posibles clientes de lo que podrá encontrar en nuestro local tanto en cuanto a carta de productos como de nuestro especial y característico ambiente.

Las diferentes vías citadas son las que hemos decidido principalmente para darnos a conocer ya que así podremos controlar los costes de promoción ya que consideramos que en la localidad podremos hacerlo rápido y no encuentro mucho hacer un desembolso elevado u otras vías en este caso concreto.

Sí invitaremos el día de la apertura cuando realizaremos una presentación de la carta entera de productos y tendremos precios simbólicos para posteriores consumiciones para que se animen y vengan a conocernos. Dicho día nos costará dinero ya que no ingresaremos más de lo que nos cueste dicho día, pero puede que sea una forma exitosa de darnos a conocer in situ probando directamente la carta y disfrutando la experiencia que ofreceremos, que sin haberlo probado es tan difícil de transmitir.

Una vez nos conozcan de forma bastante aproximada a nuestras pretensiones, mediante un anuncio en un periódico de La Hoya de Buñol (TuComarca) con noticias y publicidad de las localidades vecinas, llegaremos a un público más allá de las fronteras de Cheste. Aunque debido a la proximidad y las incontables relaciones personales entre dichas localidades, la opinión y promoción por parte de nuestros clientes serán un factor clave para concluir con éxito la comunicación a dicho segmento.

El fin de semana motero trataremos de atraer clientes con el montaje más espectacular posible del equipo de música y luces en la calle así como de DJ, ya que por experiencia en estos años, este aspecto es muy valorado por el colectivo de la moto y acude donde se encuentra la fiesta y el ruido. Esto nos ayudara junto con el punto que poseemos a trabajar lo máximo en dicho evento.

Una vez estemos estabilizados como negocio utilizaremos Facebook para dar a conocer nuevas promociones, elementos nuevos en la carta o noticias como días de vacaciones ya que es un medio gratis y que tiene un gran número de impactos y nuestro público objetivo conocerá la información de forma precisa y de primera mano, nos permite estar en contacto con ellos aunque sea de forma virtual.

## DISTRIBUCIÓN

En los negocios de hostelería tradicionales, así como en el nuestro, el servicio o entrega de productos a clientes se realizará mediante los camareros en la barra o en mesa.

Hemos decidido no hacer servicio a domicilio por ahora ya que consideramos que podría afectar a la calidad de nuestro producto así como perdemos la posibilidad de ofrecer la experiencia en nuestro local. A pesar de haber citado los inconvenientes no descartamos estudiar dicha posibilidad para el futuro ya que ningún competidor directo lo hace por ahora y sí otros locales que ofrecen diferentes productos como pizza o kebab, por lo que tal vez tengamos un nicho que explotar pero que por ahora, no haremos y estudiaremos más adelante.

No me demoraré en este apartado ya que debido al sector y a nuestro negocio seguirá la línea tradicionalmente establecida, así que nuestra distribución será según lo descrito, como todos conocemos en dicho sector.

## 6.3 CONCLUSIONES

La tecnología y las redes sociales han cambiado las reglas del juego en los últimos años hablando en términos sociales y generales, pero hemos detectado que en nuestro sector y localidad que concierne a nuestro negocio menos de lo que puede parecer. Sí que utilizaremos una red social para comunicar pero el conocido boca a boca es de vital importancia para un negocio y especialmente en Chestre donde todo el mundo se conoce y comenta experiencias así como lo hará para bien o mal de nuestro negocio. Este factor debemos tenerlo en mente para satisfacer cada cliente ya que para nosotros un cliente es mucho más que eso.

Hemos analizado también los productos y servicios así como el precio al que lo ofreceremos y hemos definido que sí estará en el rango de aceptación de nuestro público tanto por calidad como por precio de forma que nuestro objetivo aquí será maximizar el conocido calidad-precio de forma que cuando tenga que decidir un posible cliente donde ir y analice las 2 variables en conjunto se decante por nosotros.

En cuanto a la distribución será como en los locales tradicionales hosteleros y la promoción le daremos vital importancia a la comunicación para darnos a conocer y cuidaremos al detalle tanto nuestro producto como servicio ya que conocemos que serán nuestros clientes quienes en muchos casos nos hagan la peor o mejor publicidad.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado analizaremos la parte financiera de nuestra empresa. Tras haber analizado anteriormente los diferentes aspectos como el Entorno, Marketing, Procesos o Recursos Humanos, sólo nos queda éste apartado para completar el estudio de la viabilidad del negocio.

La generación de beneficio es uno de los objetivos prioritarios ya que sin ello no podremos subsistir y es la recompensa al trabajo, a pesar de que no es nuestro objetivo prioritario y a cualquier precio como ocurre en otras organizaciones. Utilizaremos el análisis de este apartado para 2 aspectos clave.

Nos ayudará de forma muy notoria a decidir si debemos embarcarnos en el negocio y empezar nuestra andadura en dicho negocio y en segundo lugar, en caso de que lo hagamos a tener una previsión de los posibles escenarios en los que nos movamos una vez nos encontremos en ella.

### 7.1 PLAN DE INVERSIÓN

Aquí detallaremos las diferentes partidas contables de nuestra empresa en la situación inicial, de forma que nos ayudará a trasladar a estados contables la situación que habíamos explicado anteriormente. Como vamos a ver, partimos de una contabilidad saneada ya que la inversión ya está realizada y el local preparado para comenzar a realizar la actividad.

A pesar de que no tengamos que realizar la inversión del montaje del local, vamos a citar las partidas junto con su coste para ver así la viabilidad en caso de que tuviéramos que realizarlo para valorar de una forma más precisa la inversión realizada en el local.

**Tabla 1. Datos de inversión inicial, previa a la apertura de la empresa objeto de estudio.**

ACTIVO NO CORRIENTE				
Edificios y construcciones	23400	21%	4914	28314
Instalaciones	4100	21%	861	4961
Maquinaria	15300	21%	3213	18513
Terrenos	120000	21%	25200	145200
ACTIVO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	162800	21%	34188	196988

Aquí vemos claramente la inversión que se ha realizado en el local donde el montante suma 162.800 euros que será el montante a amortizar o recuperar ya que el IVA nos lo podremos deducir y no lo contaremos en términos de inversión a pesar de que en cuanto al flujo monetario sí posee una importante relevancia.

A continuación detallaremos nuestra particular situación inicial ya que hemos visto la del local en la actualidad y la inversión realizada por la familia en él. Aquí lo mostramos de una forma visual como en el caso anterior.

**Tabla 2. Balance de situación inicial.**

	ACTIVO	PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO NETO
Fianza del local	2400	25700	Capital Social
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE
Existencias			
Mercaderías	4300		PASIVO CORRIENTE
Tesorería		4300	Proveedores
Bancos	23300		
TOTAL	30000	30000	

Vemos que prácticamente todo el capital pertenece a Capital social y lo poseemos en bancos a excepción de la provisión de stock que es nuestro único y primer desembolso para comenzar a ejercer la actividad.

Hemos decidido realizarlo así ya que sobre todo en el primer ejercicio necesitaremos liquidez para hacer frente a los costes de la operativa de la actividad hasta que ingresemos lo suficiente para no tener que suministrar fondos propios en el ejercicio de la actividad económica de ahí nuestra decisión de tomar esta política monetaria.

## 7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Como acabamos de ver, debido a que el local ya está dispuesto en su totalidad y lo tomamos alquilado, con nuestro desembolso de 30.000 euros que vamos a invertir en el proyecto, son suficientes por ahora para cubrir las necesidades financieras del negocio en un plazo medio, por lo que consideramos que en ese punto ya estaremos generando beneficio para continuar con la actividad.

De forma que estimamos que no tenemos que recurrir a pedir financiación para nuestro negocio lo que nos evitará tener tanto unos costes añadidos en concepto de intereses así como la presión de tener que pagar rutinariamente a la entidad bancaria por el dinero prestado. Una vez más consideramos este aspecto como a tener en cuenta muy positivamente.

Pocas son las empresas que hoy en día pueden funcionar y más todavía comenzar sólo con fondos propios, como es en nuestro caso por lo que deberemos tener en cuenta esta variable para acabar trasladándola al funcionamiento del negocio debido a las diferentes pequeñas ventajas competitivas que poseemos y que sólo acabarán siendo útiles si con conocimiento, trabajo y empeño se traducen en resultados en un plazo corto-medio.

## 7.3 CUENTA DE RESULTADOS

En este estado contable recogeremos el conjunto de ingresos y gastos imputables a nuestra actividad económica según la normativa vigente para Sociedades tanto de Responsabilidad Limitada como Anónima. Será de gran utilidad para llevar un exhaustivo control de todos los movimientos que genere nuestra empresa así como para analizar posteriormente el funcionamiento de la misma así como ir un poco más allá y mediante ratios y técnicas aprendidas en diferentes materias de contabilidad en la carrera acabar extrayendo numerosa y valiosa información del negocio y de su funcionamiento.

## **VENTAS NETAS**

**- COSTE DE LAS VENTAS**  
**(Compras +/- variación de existencias)**

**= MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS**

**- Gastos de estructura (personal, alquiler, suministros, publicidad, tributos, material oficina, servicios profesionales, primas de seguro, etc.)**  
**- Amortizaciones y provisiones**

**= RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)**  
**+/- Ingresos y Gastos Financieros**

**= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)**  
**- Impuesto sobre sociedades**

**= RESULTADO NETO (beneficio o pérdida)**

Aquí vemos un desglose de la cuenta de Pérdidas y Ganancias enfocada a la parte analítica de la misma, por ello hemos incluido los diferentes márgenes y partidas más relevantes que cuando se traduzcan a datos, serán el eje de nuestro análisis.

Por otro lado tenemos que venderemos productos con un margen considerable como la bollería que supondrá un 75% del precio o cafés que será del 85% aproximadamente y otros con un margen menor como el servicio de almuerzos en el que obtendremos en torno a un 40% del precio pagado por nuestros clientes. Podremos determinar nuestro margen de una forma más precisa al acabar el primer año ya que así estaremos teniendo en cuenta los diferentes márgenes y su diferente peso en nuestra partida de ingresos.

Sin tener que esperar a dicho momento podemos adelantar que nuestro margen estará en torno al 40%-65%, casi sin lugar a error. Por lo que deberemos centrarnos en incrementar las ventas respetando nuestra política de precios para cubrir lo antes posible los costes fijos y empezar a generar beneficio al ritmo que marca nuestro margen.

Como hemos citado anteriormente, la parte de costes fijos que suponía una parte relevante de nuestros costes totales los incluiremos en la parte gastos de estructura y estimamos que será en torno a 25.000 euros al año. (9.600 de alquiler, 4.000 de suministros, seguros y el reducido personal que requiramos que limitará a una persona media jornada y los extras de fin de semana y eventos).

En nuestro caso, la partida ingresos y gastos financieros será 0 en el primer ejercicio ya que no poseemos préstamos ni instrumentos financieros en posesión que nos generen intereses ni deudores ni acreedores.

La última partida antes de llegar al beneficio neto será el impuesto sobre sociedades, que por ser empresa de nueva creación nos beneficiaremos de rebajas fiscales en los primeros ejercicios de forma que nuestra tasa impositiva será del 15% en este período.

Es cierto que con frecuencia negocios de nuestro perfil suelen optar por otros modelos fiscales pero tendremos la ventaja de poseer un mayor abanico de gastos deducibles y que utilizaremos siempre dentro de la legalidad, pero que nos permitirá deducirnos fiscalmente gastos que en otro régimen fiscal no podríamos.

A continuación mostramos una previsión aproximada, estimando un escenario más bien pesimista ya que considero que es mejor así para realizar un análisis de viabilidad y ver a partir de un punto mínimo de partida donde nos encontraríamos, de forma que si la realidad supera las previsiones como así esperamos no nos ponga en jaque sino que nos reporte una alegría.

Dicho esto, aquí hacemos un desglose de nuestras previsiones mínimas para el primer año que mostramos en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias.**

	INGRESOS	COSTE VARIABLE	MB	COSTES FIJOS	BAII	BAI
ENERO	6100	2440		4400		
FEBRERO	4800	192		4100		
MARZO	4200	1680		4400		
ABRIL	13400	5360		5500		
MAYO	5000	2000		4100		
JUNIO	4900	1960		4100		
JULIO	10600	4240		4100		
AGOSTO	3600	1440		3600		
SEPTIEMBRE	6700	2680		4800		
OCTUBRE	15300	6120		5600		
NOVIEMBRE	29600	11840		13300		
DICIEMBRE	7150	2860		4900		
TOTAL	111350	42812	68538	62900	5638	5638

Como podemos ver, para la reducida dimensión del negocio esperamos un BAI de 5.638 euros para el primer ejercicio, cifra engañosa ya que hemos incluido 2.000 euros al mes como salario para el gerente para poder deducirlo fiscalmente, por lo que el negocio de funcionar así ya estaría en cifras en torno a las que nos gustaría estar.

2.000 euros al mes, lo veríamos como un nivel de ingresos aceptable para el gerente, de forma que aunque la empresa no creciese en términos contables sólo vemos en ella un instrumento para llevar a cabo la contabilidad y fiscalidad de la empresa.

Después de impuestos nos quedaría un beneficio de 4.792,3 euros considerando un 15% de tasa impositiva para este período. Por este motivo no lo he incluido en la tabla ya que es de forma excepcional y en años posteriores la tasa de tributación será mayor y lo haremos según la normativa vigente cuando no podamos beneficiarnos de esta rebaja fiscal por ser empresa de nueva creación.

Cuando afiancemos clientela y aumentemos nuestros ingresos regulares, por la estructura de costes citada podrá elevar de forma muy considerable nuestro beneficio.

Consideramos unas previsiones muy aceptables dadas las condiciones de nuestro negocio así como de su reducido volumen. Para ser nuestro primer ejercicio si es como prevemos lo veríamos con muy buenos ojos ya que nos permitiría tanto seguir funcionando como creciendo y afianzándonos para solidificar unos resultados así y tratar de ampliarlos.

A continuación mostramos una imagen del balance aproximado en el que se encontrará la empresa después del primer ejercicio teniendo en cuenta el balance inicial y nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional para dicho período.

**Tabla 4. Balance de situación tras el primer ejercicio.**

	ACTIVO	PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO NETO
Fianza del local	2400	25700	Capital Social
		4792,3	PyG
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE
Existencias			
Mercaderías	6400		PASIVO CORRIENTE
Tesorería		6400	Proveedores
Bancos	23300		
TOTAL	32100	32100	

Podemos ver que continúa en la línea del Balance inicial ya que nuestra cuenta de resultados no es elevada así que al imputarla, junto con nuestra política de pago a proveedores alguna semana después de recibir el stock, tendremos una deuda con ellos en el Balance así como mercancía en el local de forma permanente.

Todo ello genera el Balance que podemos ver y que nos alegraría ver tras el primer período, sobre todo teniendo en cuenta los 24.000 euros que apercibiremos de la empresa como recompensa por nuestro trabajo.

## 7.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

En cuanto a lo que a este apartado concierne no nos extenderemos ya que como hemos citado poseemos fondos suficientes para afrontar el primer ejercicio y que como hemos visto acabaremos en positivo si funciona según lo previsto.

Para acabar de asegurar la existencia de la empresa, en caso de que no fuese como prevemos, yo, el gerente renunciaría a parte o su sueldo en la totalidad si la empresa no pudiese costearlo con el fin de asegurar así la subsistencia de la empresa.

Dicha medida la dejamos en el tintero como hipotética y poco probable ya que esperamos y creemos firmemente no tener que recurrir a ella para poder funcionar sin tener problemas de liquidez.

## 7.5 ANÁLISIS DE RATIOS

En este apartado veremos algunos ratios significativos que nos permitirán ver la situación de la empresa en cuanto a Balance así como de la marcha de la misma como desprende la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Veremos también otros ratios o variables de interés que nos ayudarán a completar el análisis.

LIQUIDEZ (Activo Corriente / Pasivo Corriente)

Es otra forma de ver el indicador anterior como cociente en lugar de como diferencia, e indica la solvencia teórica a corto plazo, dependiendo de los vencimientos de cobros y pagos, como hemos dicho antes. Es recomendable que el valor de este ratio se sitúe entre 1,5 y 2 para que la empresa no tenga problemas de liquidez.

Para la situación inicial vemos que el ratio es 6,41 por lo que como habíamos adelantado la empresa goza de liquidez que multiplica a los valores aconsejables. Para el Balance tras el primer ejercicio es de 4,64 ya que aquí habíamos considerado que tendremos más deuda con los proveedores como medio de obtener financiación por unas semanas de nuestros proveedores y es el principal causante de esta bajada a pesar que todavía es más del doble del ratio aconsejable de liquidez.

Cabe destacar aquí por otro lado el corto período que transcurre desde que recibimos la mercancía hasta que cobramos, de forma que cobramos antes de pagar a proveedores lo que nos aporta liquidez extra derivada de nuestra propia naturaleza de la operativa de la actividad. Podemos decir que no tendremos problemas de liquidez mientras el negocio funcione de forma adecuada.

#### SOLVENCIA (Activo Total / Pasivo Exigible)

Indica la liquidez de la empresa a largo plazo. Si su valor es mayor que 1, la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago tanto a corto como a largo plazo (el pasivo exigible es la suma del pasivo corriente y las deudas a largo plazo).

Más que significativo es nuestro ratio inicial de Solvencia que es de 6,97, lo que multiplica casi por 7 el aconsejable para un balance saneado. No debe sorprendernos ya que sólo tenemos una pequeña deuda con proveedores y sin embargo tenemos un activo muy superior que nos dará seguridad para enfrentar nuestra aventura y salud financiera a la empresa.

Para el balance de final del primer ejercicio el ratio de solvencia es de 5,02 por lo que pese a haber disminuido por lo comentado en punto anterior aún está en niveles envidiables para cualquier empresa por lo que no tendremos que preocuparnos por la solvencia de nuestro negocio.

El Pay-Back es el tiempo que tardaremos en recuperar el desembolso que hemos realizado, medido en años. Es uno de los indicadores usados en el análisis de inversiones para evaluar el grado de liquidez de la inversión.

En nuestro caso, dado que hemos incluido mi salario como gasto deducible en la cuenta de resultados, interpreto que si analizamos los datos a partir de P y G sin tener en cuenta dicho aspecto, dado el contexto y variables características como el volumen de la empresa, considero más acertado analizarlo desde un punto de vista personal dado dichos condicionantes.

De forma que para el primer año según las previsiones percibiré 24.000 euros en salarios por parte de la empresa además de 4.792,3 euros que se generarán de beneficio y quedarán en la empresa. Por tanto 28.792 euros respecto de 30.000 euros que hemos invertido supone un 95,97% respecto de nuestra inversión.

Podemos decir que es un dato extraordinariamente bueno y que sólo podemos entenderlo teniendo en cuenta la situación inicial de la que partíamos, ya que de no ser así estaríamos lejísimos de ello.

Un dato mucho más realista y con más sentido en términos de recuperación de la inversión es si comparamos el beneficio del ejercicio respecto del total invertido para la puesta en marcha del negocio, en este caso es de 17,69%, donde hemos tenido en cuenta el local en sí y que supone un montante importante del mismo. Con todo ello, la rentabilidad es buenísima.

Sería en torno al 67% en caso de que sólo tomáramos la industria en sí y excluyéramos el terreno o local. En dicho caso, si no estuviese montado con esta rentabilidad tendríamos una oportunidad muy buena de hacerlo ya que en menos de 2 años habríamos recuperado nuestra inversión, datos que distan de lo que podríamos considerar aceptable como serían de 5 a 10 años.

Más allá de los datos de Pay-Back, vemos que invirtiendo una cantidad moderada el negocio puede permitirnos tener un empleo y un salario digno dada la situación económica actual a pesar de que esperamos que se incremente en los próximos ejercicios, a la vez que vemos que nuestro capital invertido en el negocio sea desde el punto que queremos tomar para el análisis es rentable y por tanto interesante en términos de rentabilidad y viabilidad.

## 7.6 CONCLUSIONES

En este apartado teníamos el objetivo de analizar los diferentes aspectos que conciernen la parte financiera de la empresa para acabar concluyendo si era viable o no así como ver la situación contable en la que se encontraría la empresa.

Tras plantarnos en la situación de partida y hacer una previsión para la cuenta de Pérdidas y Ganancias del primer año (las previsiones es lo más complicado de acertar ya que son datos inciertos, en nuestro caso nos hemos basado en la experiencia que poseemos la familia en el sector y en la localidad), hemos visto que para ser el primer año los resultados son notables.

Los balances gozan de una salud óptima y nos dan la tranquilidad necesaria para saber que no tendremos problemas de liquidez ni solvencia en los primeros años, de modo que antes cualquier contratiempo tendremos tiempo suficiente de adaptarnos para corregir situaciones no previstas y que puedan afectarnos negativamente.

Teníamos como propósito ver la viabilidad financiera del negocio en este apartado y debemos concluir que por todo lo desglosado en este apartado, económicamente sí es viable emprender en el negocio que consideramos muy rentable teniendo en cuenta su contexto y datos.

Esto nos indica que si abrimos el negocio y todo marcha según lo previsto, nos planteemos estudiar nuevas posibilidades para expandir la empresa en otro local con un punto estratégico, que requiera poco personal, que conozcamos perfectamente la zona, clientes y gustos y que sepamos que con un riesgo controlado podamos obtener una cierta rentabilidad, es decir trataremos de buscar algún local con un perfil similar a éste aunque tengamos que ir más allá de las fronteras de nuestra localidad.

## 8. CONCLUSIONES

Para acabar recopilaremos las ideas o conclusiones a las cuales llegamos en cada uno de los diferentes apartados, lo haremos con las más relevantes para así poder llegar a nuestra decisión conclusión final.

Comenzaremos con el apartado de Antecedentes, aquí describimos con detalle el sector hostelero así como la localidad de Cheste donde demostramos el conocimiento de la localidad y dimos numerosos datos del sector Hostelería para poder contextualizar el trabajo y la información que veríamos después. Conocer bien la zona y el sector es de vital importancia como posteriormente ampliaremos.

A continuación seguimos con el entorno donde lo desglosamos en Microentorno y Macroentorno y acabamos llegando al análisis de todos los factores de importancia. Deducimos que pese a no ser la mejor época para la economía española y para el sector hostelero la localidad y nuestro caso en particular poseemos ciertas ventajas competitivas que serán las que nos llevaron a plantear dicha posibilidad y que como iremos confirmando apartado tras apartado nos conducen a la viabilidad del negocio.

En el Plan de Operaciones detallamos la localización, distribución y productos. Cabe destacar aquí que esta forma de trabajar así como productos y servicios ofrecidos han sido muy bien acogidos en la localidad durante casi 30 años y si seguimos dicha línea podemos predecir que nuestro negocio funcionará con éxito.

En el apartado de Recursos Humanos describimos la forma Jurídica de la empresa, la denominación, los puestos de trabajo así como el organigrama y la misión, visión y valores que regirán la estrategia de nuestra empresa.

Acabamos concluyendo que es un negocio reducido y sencillo en la organización por lo que la gestión y organización podrá realizarla de forma satisfactoria tanto por los conocimientos adquiridos como por experiencia en el anterior negocio así como la claridad de somos un negocio pequeño que bien trabajado tiene todo para funcionar y que de ser así plantearemos una nueva apertura.

En el Plan de Marketing describimos al detalle las 4P's para trazar nuestra línea a seguir en éste ámbito como de comunicación, más bien sencillo y enfocado al público objetivo local al que conocemos y ofreceremos productos que demandan, que aceptaban y valoraban muy positivamente y que conocen como asocian a un precio de mercado por lo que calidad-precio y servicio será de nuestros objetivos para desmarcarnos de la competencia.

En último lugar llevamos a cabo el análisis Económico-Financiero donde vimos que los factores que vaticinábamos que podían proporcionarnos ventajas competitivas se traducían a resultados y en un escenario mejorable en cuanto a previsiones ya conseguíamos el objetivo de la sostenibilidad del negocio encontrando en un empleo digno en un sector que conozco y me gusta.

A partir de ahí trataremos de afianzarnos y crecer para aumentar los beneficios al ritmo que marca nuestro margen. Estudiaremos la posibilidad de nuevas aperturas cuando consolidemos este negocio por aspectos como la sencillez de organización, nuestro conocimiento del sector y características del público objetivo en la localidad y pueblos vecinos basándonos en un modelo similar a este, baja inversión para reducir riesgo, calidad, servicio y tratando de identificar oportunidades y ventajas competitivas que podamos explotar como hemos identificado en éste caso de forma satisfactoria.

## BIBLIOGRAFÍA

### MONOGRAFÍAS

AMAT, O. (2008). *Análisis económico-financiero*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. [ISBN 9788496612945].

CAPÓ VICEDO, J. y NICOLAU JULIÁ, D. (2010). *Dirección Estratégica y Política De Empresa*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [Ref. 2010.1072].

CLIMENT, F. O. (2006). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [ISBN: 8483637308].

DALMAU, J. I.; HERVÁS, J. L. (2003) *Estrategia y Política de Empresa, Una Introducción*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [Ref. 2003.4271].

HOFFMAN, K. D., E.G BATESON, J. (2002) *Fundamentos de Marketing de Servicios*. México. Editorial International Thomson, 2ª Edición. [ISBN 970-686-202-1].

KRAJEWSKI, L. J. y RITZMAN, L. P. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. Ed. Pearson Educación. [ISBN 9684444117-119].

MANKIW, N. G. (1998). *Principios de macroeconomía*. Ed. McGraw – Hill. [ISBN 8448121058].

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [ISBN 849705508X].

MIGUEL HERNÁNDEZ, E. (2005) *Introducción a la Gestión (Management)*. Dpto. de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. [Ref. 2005.632].

RIVERA VILAS, L. M. y CLEMENTE RICOLFE, J. (2009). *Poli- Marketing. Supuestos de marketing para Politécnicos*. Ed. UPV [ISBN 9788483634967].

TOMÁS MIQUEL, J. V. y EXPÓSITO LANGA, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. Valencia: Ed. UPV. [Ref. V-3819.2011].

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

DATOS MACRO. Datos Macroeconómicos.

<http://www.datosmacro.com/paro/espana> [En línea] [Junio 2016].

DIARIO ABC. Datos y ratios de Bares y habitantes.

<http://www.abc.es/sociedad/20130521/abci-habitantes-201305211530.html> [Junio 2016].

DIARIO EL PAÍS. Datos Macroeconómicos.

[http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782\\_817171.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782_817171.html)  
[Junio 2016].

DIARIO LAS PROVINCIAS.ES. Noticia fiestas en la población de Chestre.

[http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070719/ediciones/chestre-pueblo-fiestas-comunitat\\_20070719.html](http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070719/ediciones/chestre-pueblo-fiestas-comunitat_20070719.html) [Junio 2016].

DIARIO LEVANTE. Datos del circuito de Chestre.

<http://www.levante-emv.com/especiales/motogp/circuitos/chestre.html> [Junio 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.

Varias consultas [www.ine.es](http://www.ine.es) [En línea] [Junio 2016].

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (GOBIERNO DE ESPAÑA). Datos de empleo.

<http://prensa.empleo.gob.es/WebPrensa/noticias/seguridadsocial/detalle/2753> [Junio 2016].

MINISTERIO DE INDUSTRIA ENERGÍA Y TURISMO (GOBIERNO DE ESPAÑA). Datos de Hostelería y sector servicios.

<http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>  
[Junio 2016].

PÁGINA CIRCUITVALENCIA. Datos económicos carreras de motos.

<http://www.circuitvalencia.com/el-impacto-directo-del-gran-premio-de-motociclismo-supera-los-38-millones-de-eu> [Junio 2016].

PÁGINA FORO-CIUDAD. Datos Demográficos.

<http://www.foro-ciudad.com/valencia/chestre/mensaje-13067142.html>  
[Junio 2016].