

TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE NEGOCIO PARA “COM A CASA”: RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Valencia, 15 de Noviembre de 2016

Alumna: Araceli Cordellat Sanchis

Director: Aurelio Herrero Blasco

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1. RESUMEN..... | 9 |
| 1.2. OBJETO DEL PROYECTO..... | 10 |
| 1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 10 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS..... | 11 |
| 1.5. METODOLOGÍA..... | 16 |
| CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES: DATOS RELEVANTES DEL SECTOR..... | 17 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 24 |
| 3.1. MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL..... | 24 |
| 3.2. MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 35 |
| 3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA..... | 39 |
| 3.4. ANÁLISIS DAFO..... | 44 |
| 3.5. EPÍLOGO..... | 49 |
| CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES..... | 50 |
| 4.1. OPERACIONES Y PROCESOS..... | 50 |
| 4.2. LOCALIZACIÓN..... | 52 |
| 4.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA..... | 53 |
| 4.4. EPÍLOGO..... | 56 |
| CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN..... | 57 |
| 5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES..... | 57 |
| 5.2. ESTRUCTURA LEGAL..... | 58 |
| 5.3. EPÍLOGO..... | 59 |
| CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 60 |
| 6.1. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO..... | 60 |
| 6.2. ORGANIGRAMA..... | 64 |
| 6.3. RETRIBUCIÓN..... | 64 |
| 6.4. EPÍLOGO..... | 65 |
| CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING..... | 66 |
| 7.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO..... | 66 |
| 7.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO..... | 68 |

| | |
|--|-----------|
| 7.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS. | 69 |
| 7.4. DISTRIBUCIÓN. | 70 |
| 7.5. COMUNICACIÓN. | 71 |
| 7.6. SERVICIO AMPLIADO..... | 72 |
| 7.7. EPÍLOGO..... | 73 |
| CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO. | 75 |
| 8.1. BALANCE DE SITUACIÓN. | 75 |
| 8.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. | 76 |
| 8.3 ANÁLISIS DE RATIOS..... | 79 |
| 8.3.1. RATIOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA..... | 79 |
| 8.3.2 RATIOS DE RENTABILIDAD..... | 82 |
| 8.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO: VAN Y TIR. | 84 |
| 8.5. CALENDARIO DE EJECUCIÓN..... | 86 |
| 8.6. EPÍLOGO..... | 88 |
| CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES. | 89 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 91 |
| ANEXOS. | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. POBLACIÓN ESPAÑOLA (En ud.) | 17 |
| Tabla 2. RENTA ANUAL NETA MEDIA POR PERSONA (En €)..... | 18 |
| Tabla 3. CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA (En millones de €) Y VARIACIÓN DE ÉSTE (En %) | 20 |
| Tabla 4. TIPOS DE INTERÉS FIJADOS POR EL BCE..... | 27 |
| Tabla 5. RESUMEN ANÁLISIS PESTEL | 34 |
| Tabla 6. Nº RTES Y Nº PLAZAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (AÑO 2015)..... | 38 |
| Tabla 7. RESUMEN ANÁLISIS DAFO | 49 |
| Tabla 8. RETRIBUCIÓN TRABAJADORES..... | 65 |
| Tabla 9. CLASIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO | 68 |
| Tabla 10. PRECIOS MENÚS | 70 |
| Tabla 11. RATIOS DE LIQUIDEZ | 80 |
| Tabla 12. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO | 81 |
| Tabla 13. CÁLCULO RENTABILIDAD ECONÓMICA..... | 82 |
| Tabla 14. CÁLCULO RENTABILIDAD FINANCIERA..... | 83 |
| Tabla 15. CÁLCULO DEL VAN Y DE LA TIR (PERIODO DE 3 AÑOS) | 85 |
| Tabla 16. CÁLCULO DEL VAN Y DE LA TIR (PERIODO 5 AÑOS)..... | 85 |
| Tabla 17. DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO | 87 |
| Tabla 18. DETALLE DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS | 100 |
| Tabla 19. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO REALISTA | 101 |
| Tabla 20. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO OPTIMISTA | 101 |
| Tabla 21. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO PESIMISTA | 101 |
| Tabla 22. INGRESOS 1º AÑO EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA..... | 103 |
| Tabla 23. PREVISIÓN TOTAL DE INGRESOS EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA..... | 104 |
| Tabla 24. PREVISIÓN TOTAL DE GASTOS GENERALES EN 3 AÑOS..... | 105 |
| Tabla 25. DETALLE GASTOS PERSONAL 1º AÑO | 106 |
| Tabla 26. PREVISIÓN TOTAL DE GASTOS PERSONAL EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA..... | 107 |
| Tabla 27. DETALLE AMORTIZACIÓN ACTIVO NO CORRIENTE..... | 108 |
| Tabla 28. DETALLE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO | 109 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 29. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO REALISTA..... | 110 |
| Tabla 30. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 111 |
| Tabla 31. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 112 |
| Tabla 32. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO REALISTA..... | 113 |
| Tabla 33. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 114 |
| Tabla 34. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 115 |
| Tabla 35. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO REALISTA..... | 116 |
| Tabla 36. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 117 |
| Tabla 37. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 118 |
| Tabla 38. RATIOS EN ESCENARIO REALISTA..... | 119 |
| Tabla 39. RATIOS EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 120 |
| Tabla 40. RATIOS EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 121 |
| Tabla 41. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA..... | 122 |
| Tabla 42. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA..... | 122 |
| Tabla 43. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 123 |
| Tabla 44. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO OPTIMISTA..... | 123 |
| Tabla 45. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 124 |
| Tabla 46. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO PESIMISTA..... | 124 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. EVOLUCIÓN VARIACIÓN IPC GENERAL Y DE ALIMENTOS | 18 |
| Gráfica 2. REPARTO DEL CONSUMO EN ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA EN 2015 (En %).. | 19 |
| Gráfica 3. REPARTO DEL CONSUMO FUERA DEL HOGAR EN 2015 (En %) | 19 |
| Gráfica 4. REPARTO DEL CONSUMO EN EL HOGAR (En %).. | 20 |
| Gráfica 5. Nº EMPRESAS SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En ud.) ... | 21 |
| Gráfica 6. VOLUMEN DE NEGOCIO SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En miles de €) | 22 |
| Gráfica 7. Nº EMPLEADOS SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En ud.) | 23 |
| Gráfica 8. PIB ESPAÑA EN VALORES ABSOLUTOS (En millones de €) Y TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL (En %)..... | 25 |
| Gráfica 9. POBLACIÓN ACTIVA ESPAÑOLA DESGLOSADA EN OCUPADOS Y PARADOS (En ud.)..... | 26 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. PIRÁMIDES DE POBLACIÓN 1981-1996-2007 | 29 |
| Ilustración 2. RESUMEN ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 38 |
| Ilustración 3. CARTEL DEL RTE. "EL BODEGO DE LAURA" | 39 |
| Ilustración 4. CARTEL DEL RTE. "TUTA PITA" | 39 |
| Ilustración 5. CARTEL DEL RTE. "L'ALTER" | 40 |
| Ilustración 6. CARTEL DEL RTE. "K-ANRÒS" | 41 |
| Ilustración 7. CARTEL DEL RTE. "CASA DIEGO" | 41 |
| Ilustración 8. CARTEL DEL RTE. "CASA BAINA" | 42 |
| Ilustración 9. CARTEL DEL RTE. "NECO" | 42 |
| Ilustración 10. CARTEL DEL RTE. "FRESC CO" | 43 |
| Ilustración 11. CARTEL DEL RTE. "SAONA" | 43 |
| Ilustración 12. RUTA PARA LLEGAR A "COM A CASA" | 53 |
| Ilustración 13. PLANO REFORMA | 56 |
| Ilustración 14. CARACTERÍSTICAS DE UN S.L.U..... | 58 |
| Ilustración 15. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UNA S.L.U. | 59 |
| Ilustración 16. ORGANIGRAMA DE COM A CASA | 64 |

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. RESUMEN.

Son dos las variables que llevan al planteamiento de este plan de negocio: un restaurante de comida saludable cuyo nombre será “*Com a casa*” y se situará en la localidad valenciana de Picassent.

Por un lado, está la creciente preocupación por tener una buena salud y un buen estado físico. Esto se consigue, además de haciendo deporte, llevando una dieta equilibrada, rica en frutas y verduras, cocinada de manera saludable. Además, hay que tener en cuenta, que la calidad de los productos que se comen tiene que ser adecuada: no está en las mismas condiciones una lechuga acabada de recoger del campo y bien lavada en el momento, que una lechuga envasada en atmosfera protectora y que se encuentra en el supermercado varios días, lo que hace perder las cualidades del producto, por ejemplo.

La segunda variable en la que se quería hacer hincapié es la falta de tiempo para dedicar a la compra y cocina de comida debido a las exigencias, cada vez más duras, de la vida laboral. Esto es, en la mayoría de las ocasiones, el peor enemigo de una buena alimentación.

Desde *Com a casa* se ofertará diariamente una gran variedad de platos, para comer en el restaurante o para llevar, cocinando de manera saludable frutas y verduras cultivadas en los alrededores del propio restaurante y recolectadas en el momento de la cocina. Además, los platos ofertados serán las comidas “de toda la vida”, apostando por la rica gastronomía que ofrece la cultura valenciana y española.

Además de una buena cocina, *Com a casa* tendrá atractivos extra como una ubicación privilegiada en medio de la huerta picasentina, la posibilidad de organizar celebraciones importantes, la existencia de una zona de entretenimiento para niños/as con cuidador/a, entre otras.

No solo se cuidará al cliente que se sentirá, como su propio nombre indica, como en casa, sino que también se cuidará a los empleados. Si bien es cierto que, al ser un negocio que empieza a despegar, no lo puede hacer económicamente, se recompensará con servicios como poder llevarse comida, una zona para el descanso o, según la marcha del negocio, poder ser partícipes de los beneficios.

En el presente documento se desarrollará el plan de negocio que se ha presentado con el objetivo de evaluar su viabilidad y, en el caso de obtener unos buenos resultados, estudiar la posibilidad de implantarlo.

1.2. OBJETO DEL PROYECTO.

El objeto principal de este trabajo es desarrollar la creación del restaurante de comida saludable “COM A CASA” y analizar su viabilidad técnica, económica y financiera, utilizando para ello los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Dentro del marco del objeto de proyecto, los objetivos secundarios que se plantean son los siguientes:

- Conocer y entender el sector de la restauración en España para poder desarrollar la actividad de la empresa de la mejor forma posible.
- Crear un producto tradicional al mismo tiempo que innovador para diferenciarlo de la competencia.
- Definir quiénes van a ser los clientes potenciales y desarrollar las medidas para captarlos.
- Establecer una política de recursos humanos que no suponga un coste demasiado elevado pero tenga a los trabajadores motivados y comprometidos con el proyecto.
- Estudiar las distintas formas jurídicas, sus pros y sus contras, y elegir aquellas que más se adecuen a la situación.
- Seleccionar un área interesante y práctica para localizar el negocio.
- Analizar la viabilidad económica del proyecto planteado.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | TRABAJO EN GENERAL |
| Asignaturas relacionadas | INTRODUCCIÓN A LA INFORMÁTICA OFIMÁTICA PARA ADE |
| Breve justificación | <p>Son dos asignaturas que resultan indispensables para realización de este trabajo y para la vida cotidiana y laboral. Enseñan optimizar, a nivel usuario y, un poco, a nivel técnico, las funciones que nos ofrecen los sistemas operativos, las herramientas de Office y otros programas útiles para el desarrollo de nuestra actividad profesional.</p> <p>Tareas para las que serán útiles ambas asignaturas son: la elaboración del índice automático; el dar formato al documento, las tablas, las figuras, los gráficos; el cálculo de ratios mediante fórmulas; la creación copias de seguridad del documento; la organización en el sistema de forma consecuente de la información obtenida; la búsqueda mediante palabras clave en los buscadores online; la posterior elaboración de la presentación...</p> <p>Por estos motivos, se utilizarán los conocimientos adquiridos a lo largo de la elaboración de todo el trabajo.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. DATOS RELEVANTES DEL SECTOR |
| Asignaturas relacionadas | INTRODUCCIÓN A LOS SECTORES EMPRESARIALES |
| Breve justificación | <p>En estas clases se estudian los sectores empresariales más relevantes del tejido económico nacional de los tres grandes sectores (primario, secundario y terciario), entre ellos, el sector del automóvil, el cual se analiza en este trabajo.</p> <p>Más concretamente, en esta asignatura, se aprende: en qué consiste cada sector, las actividades que se desarrollan, los datos económicos básicos de cada uno, así como su situación general frente a otros sectores relacionados y frente a la situación en otros países. Todo ello se asimila mediante trabajos grupales, donde cada grupo realiza un estudio de un sector determinado y, posteriormente, presenta al resto de los compañeros.</p> <p>Esto permite mayor facilidad para encontrar fuentes de información, para ordenar la información obtenida; da nociones básicas del sector, aunque desde que se impartió la asignatura hasta la fecha actual, haya variado bastante la situación</p> |

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO |
| Asignaturas relacionadas | DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA |
| Breve justificación | <p>En esta asignatura aprendimos las herramientas necesarias para hacer un análisis del entorno de la empresa como son el PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter o el DAFO. Primero estudiamos la teoría sobre ellas y posteriormente lo pusimos en práctica con casos reales lo que permite que en este trabajo podamos aplicarlas correctamente.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN |
| Asignaturas relacionadas | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| Breve justificación | <p>Será útil para tener una visión amplia de la empresa y así poder definir su misión, visión y valores, conceptos que se estudiaron y pusieron en práctica en esta asignatura.</p> |
| Asignaturas relacionadas | DERECHO MECANTIL GESTIÓN FISCAL EN LA EMPRESA |
| Breve justificación | <p>En primer lugar, en la asignatura Derecho Mercantil, entre su amplio temario, se estudian las diferentes formas jurídicas que puede adoptar una empresa, con sus particularidades y sus ventajas e inconvenientes, lo que ayudará a decidir con fundamento cual es la forma idónea de constituir este negocio.</p> <p>También afecta a la elección de la forma jurídica, la forma en la que tributará por su actividad, aspecto que podremos estudiar por los conocimientos adquiridos en Gestión Fiscal en la Empresa.</p> <p>En ésta se enseña el funcionamiento, declaración y contabilización de tres grandes impuestos: Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA), Impuesto de Sociedades (IS) e Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).</p> |
| Asignaturas relacionadas | DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN LOGÍSTICA |
| Breve justificación | <p>Gracias a esta asignatura podremos elegir un buen emplazamiento y definir los procesos para que se desarrollen de manera óptima y aseguren la calidad total del servicio.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS |
| Asignaturas relacionadas | DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA EMPRESA |
| Breve justificación | <p>Ambas asignaturas se complementan para ver de forma global las funciones de los departamentos de recursos humanos.</p> <p>Los conocimientos adquiridos en ellas nos permitirán realizar un análisis y definición de los puestos de trabajo, ordenarlos en un organigrama según la estructura jerárquica y establecer un plan de retribución, además de saber gestionar de forma correcta la contratación de personal.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING |
| Asignaturas relacionadas | MARKETING EN EMPRESA DE SERVICIOS |
| Breve justificación | <p>En esta asignatura se desarrolla un Plan de Marketing completo, por ello, es la asignatura que más va a ayudar en este capítulo, porque además de dar los conocimientos teóricos, los puso en práctica.</p> <p>Cabe destacar también que el negocio que se va a describir en el trabajo se trata de una empresa de servicios, que es sobre las que trata esta asignatura en concreto.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO |
| Asignaturas relacionadas | CONTABILIDAD FINANCIERA |
| Breve justificación | <p>Mediante Contabilidad Financiera se conoce el día a día de la tarea contable. Se aprende a contabilizar cada transacción que se puede realizar en una organización con sus peculiaridades; a cómo iniciar y cerrar un ejercicio contable; y a elaborar las cuentas anuales a partir de los datos primarios.</p> <p>Gracias a esto se podrá llegar al balance y la cuenta de pérdidas y ganancias del negocio en cuestión.</p> |
| Asignaturas relacionadas | CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA |
| Breve justificación | <p>Esta asignatura enseña a hacer un análisis exhaustivo de los estados contables. ¿Cómo? Dando las herramientas necesarias para ello así como estudiando las distintas casuísticas que se pueden dar y las posibles soluciones para mejorar.</p> <p>Con ellas, se podrán conocer el estado del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias que se prevé que tenga el negocio.</p> |
| Asignaturas relacionadas | MATEMÁTICAS FINANCIERAS |
| Breve justificación | <p>Serán útiles para el cálculo del VAN y del TIR, para analizar, parámetros a tener en cuenta para el estudio de la viabilidad de un proyecto.</p> |
| Asignaturas relacionadas | GESTIÓN FISCAL EN LA EMPRESA |
| Breve justificación | <p>De nuevo es útil esta asignatura para hacer los ajustes que sean necesarios antes de liquidar los impuestos que procedan, tramitar los mismos y para estimar las partidas contables sobre ellos.</p> |

1.5. METODOLOGÍA.

La realización de este trabajo se puede dividir en dos partes: una de búsqueda, selección y redacción de información interesante para la puesta en marcha de este nuevo negocio; y una segunda parte dedicada a la creación de dicho negocio.

Para la primera de ellas, se han consultado fuentes académicas, legales, estadísticas y de investigación, contrastando su veracidad y su utilidad. Todas ellas están detalladas en la Bibliografía del presente trabajo.

Para la parte creativa se ha tenido muy en cuenta toda la información obtenida en la primera parte para que la creación del negocio se haga de forma óptima.

Por otro lado, destacar que se ha ido desde lo más general hasta lo particular, es decir, se ha empezado con un estudio del sector, luego el entorno de la empresa, los factores ajenos a ésta pero que van a afectarle, para ir centrándose en la elección de la forma jurídica, la localización del negocio y la definición de los procesos, las estrategias y las políticas comerciales y de recursos humanos y la viabilidad económica.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES: DATOS RELEVANTES DEL SECTOR.

En este punto analizaremos algunos de los datos más relevantes del sector de la restauración, sector en el que se enmarca la organización que se crea en el presente documento, con el objetivo de conocer las cifras que se manejan en éste y poder comparar la actividad de la organización con la del sector. Veamos pues alguno de ellos.

FACTORES CON MAYOR INCIDENCIA EN LA EVOLUCIÓN DEL CONSUMO

En el siguiente subapartado se va a estudiar el consumo en alimentación, para ello, antes, es necesario ver los factores que inciden sobre éste para ver las posibles causas de las variaciones en el consumo en alimentación.

Así pues, los factores clave en la dimensión y evolución del consumo en alimentación en España son:

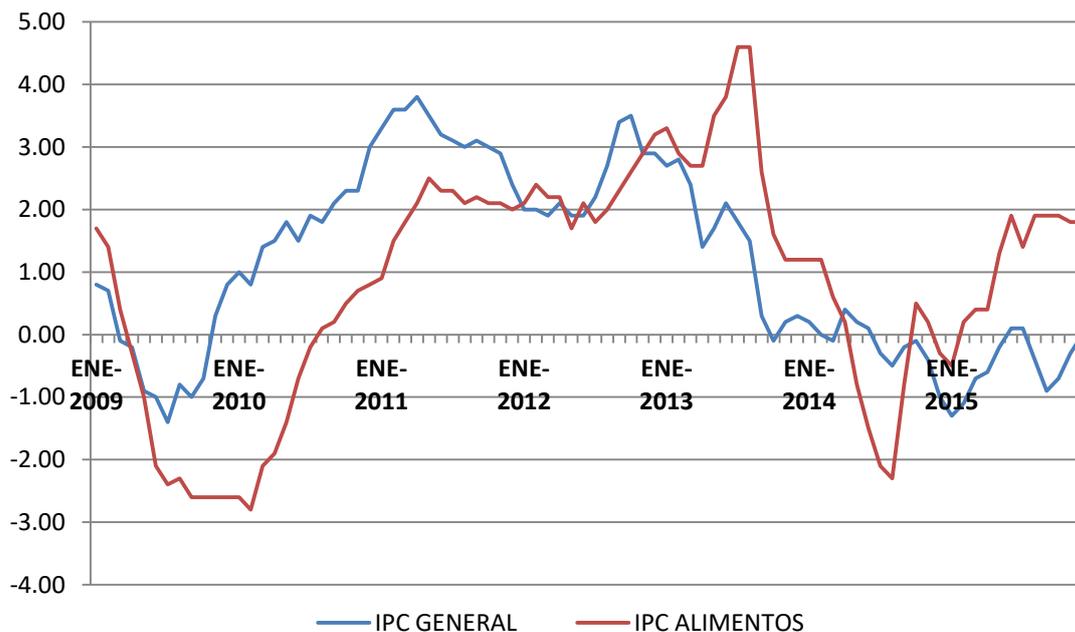
- La disminución de la población española consumidora que se produce a partir del año 2013, aunque se ralentiza en el año 2015. Esto es debido a la tendencia emigratoria que se produce a causa de la falta de trabajo en España.

| AÑO | POBLACIÓN | VARIACIÓN |
|------|------------|-----------|
| 2009 | 46,239,271 | - |
| 2010 | 46,486,621 | 0.53% |
| 2011 | 46,667,175 | 0.39% |
| 2012 | 46,818,216 | 0.32% |
| 2013 | 46,727,890 | -0.19% |
| 2014 | 46,512,199 | -0.46% |
| 2015 | 46,449,565 | -0.13% |

Tabla 1. POBLACIÓN ESPAÑOLA (En ud.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

- La tendencia decreciente de la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) general y el incremento de la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) del grupo de alimentos. Este dato es muy inestable.



Gráfica 1. EVOLUCIÓN VARIACIÓN IPC GENERAL Y DE ALIMENTOS

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

- La ligera recuperación de la Renta Anual Neta Media por persona. Esto quiere decir que los consumidores empiezan a tener más dinero para dedicar al consumo o al ahorro.

| AÑO | RENTA ANUAL NETA MEDIA | VARIACIÓN |
|------|------------------------|-----------|
| 2009 | 11,318 | - |
| 2010 | 11,284 | -0.30% |
| 2011 | 10,858 | -3.78% |
| 2012 | 10,795 | -0.58% |
| 2013 | 10,531 | -2.45% |
| 2014 | 10,391 | -1.33% |
| 2015 | 10,419 | 0.27% |

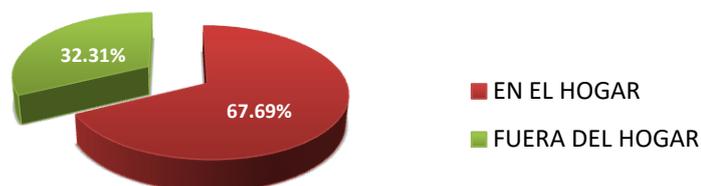
Tabla 2. RENTA ANUAL NETA MEDIA POR PERSONA (En €)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

CONSUMO EN ALIMENTACIÓN

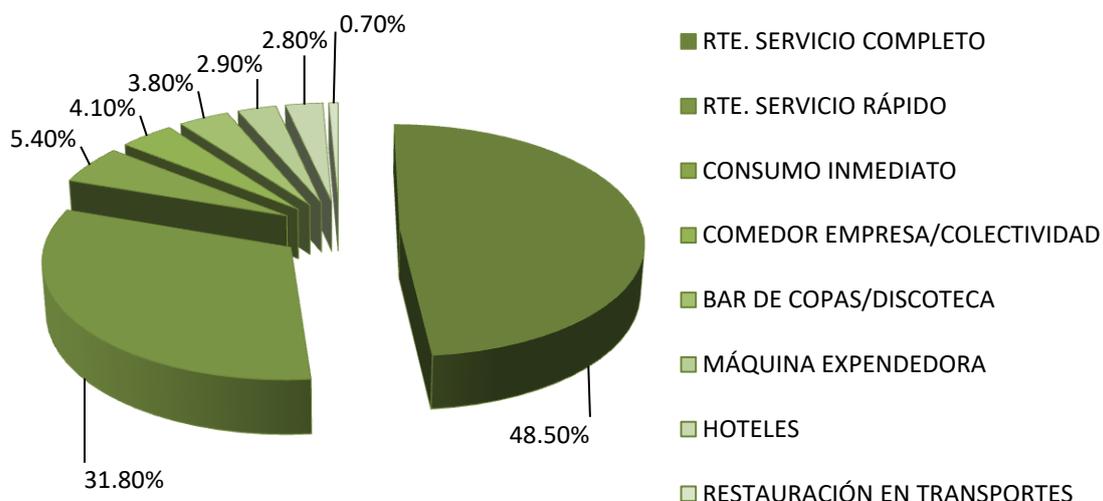
Para este negocio es interesante estudiar el consumo en alimentación tanto dentro como fuera del hogar porque, como se verá más hacia delante, éste se compone de varias líneas de negocio: comida elaborada para tomar en el restaurante y

comida elaborada para llevar. Se acota el estudio al territorio nacional, estudiando la tendencia del consumo en España.



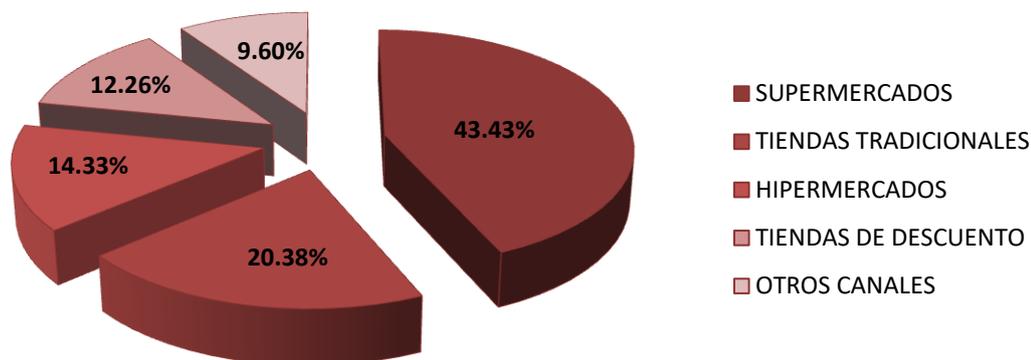
Gráfica 2. REPARTO DEL CONSUMO EN ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA EN 2015 (En %)
 Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

En España, en el año 2015, el 32,31% del gasto destinado a Alimentación se hizo fuera del hogar, mientras que el restante 67,69% se hizo dentro del hogar, destinando un total de 99.000 millones de euros aproximadamente al consumo de alimentos: 32.000 fuera del hogar y 67.000 dentro del éste.



Gráfica 3. REPARTO DEL CONSUMO FUERA DEL HOGAR EN 2015 (En %)
 Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

Dentro del consumo realizado fuera del hogar, el reparto es el que se observa en la gráfica superior, siendo las modalidades más representativas el consumo en restaurantes de servicio completo y el consumo en restaurantes de servicio rápido, ocupando el 80% del total del consumo fuera del hogar.



Gráfica 4. REPARTO DEL CONSUMO EN EL HOGAR (En %)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

Por otro lado tenemos el reparto del consumo realizado en el hogar, donde casi el 50% del consumo se hace en supermercados. El restante porcentaje se reparte entre tiendas tradicionales, hipermercados y tiendas de descuento por orden de volumen, entre otros canales.

| AÑO | CONSUMO EN EL HOGAR | VARIACIÓN CONSUMO EN EL HOGAR | FUERA DEL HOGAR | VARIACIÓN CONSUMO FUERA DEL HOGAR | CONSUMO TOTAL | VARIACIÓN CONSUMO TOTAL |
|------|---------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------|
| 2009 | 68,655.35 | - | 37,587.60 | - | 106,242.95 | - |
| 2010 | 67,085.46 | -2.29% | 36,744.10 | -2.24% | 103,829.56 | -2.27% |
| 2011 | 67,519.86 | 0.65% | 34,471.60 | -6.18% | 101,991.46 | -1.77% |
| 2012 | 67,634.38 | 0.17% | 33,044.00 | -4.14% | 100,678.38 | -1.29% |
| 2013 | 68,875.75 | 1.84% | 32,024.70 | -3.08% | 100,900.45 | 0.22% |
| 2014 | 66,443.46 | -3.53% | 31,609.00 | -1.30% | 98,052.46 | -2.82% |
| 2015 | 67,043.00 | 0.90% | 31,994.00 | 1.22% | 99,037.00 | 1.00% |

Tabla 3. CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA (En millones de €) Y VARIACIÓN DE ÉSTE (En %)

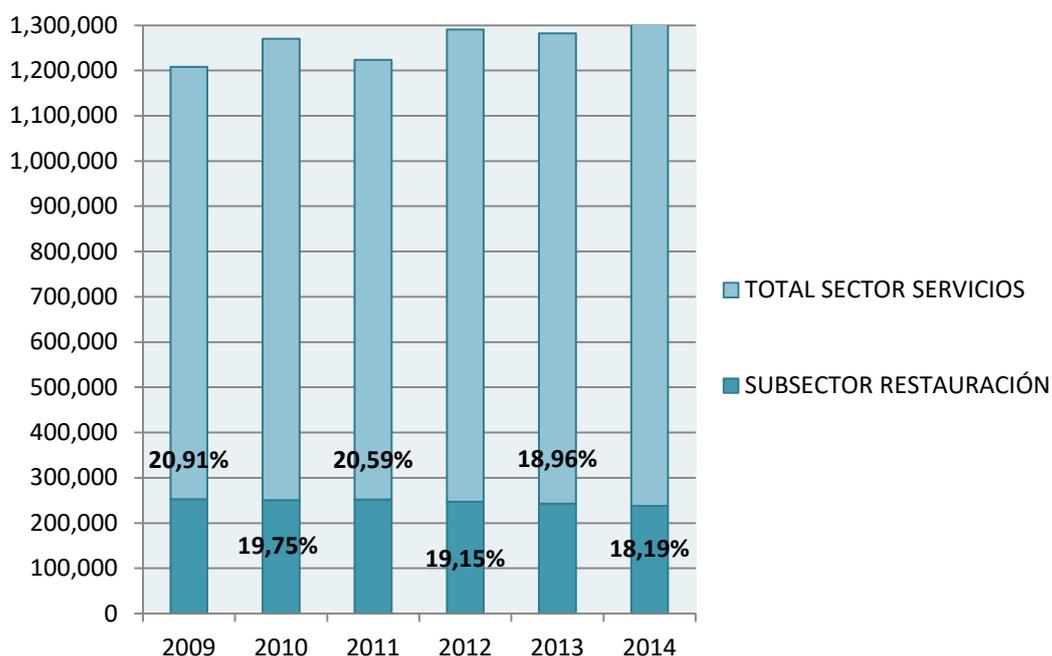
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

En la tabla que precede se observa tanto el consumo en millones de euros como la variación interanual, de forma desglosada en el consumo en el hogar y en el consumo fuera del hogar.

La conclusión que se extrae de esta tabla es que el consumo fuera del hogar ha caído más que el consumo en el hogar en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2014, aunque durante el último año del que se obtienen datos, el año 2015, la tendencia es positiva para ambos consumos siendo mayor el aumento del consumo fuera del hogar que el consumo en el hogar.

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

Este estudio se realiza a partir de los datos publicados por el INE para los subsectores de actividad con código CNAE 561 *Restaurantes y puestos de comidas* y 563 *Establecimientos de bebidas*.

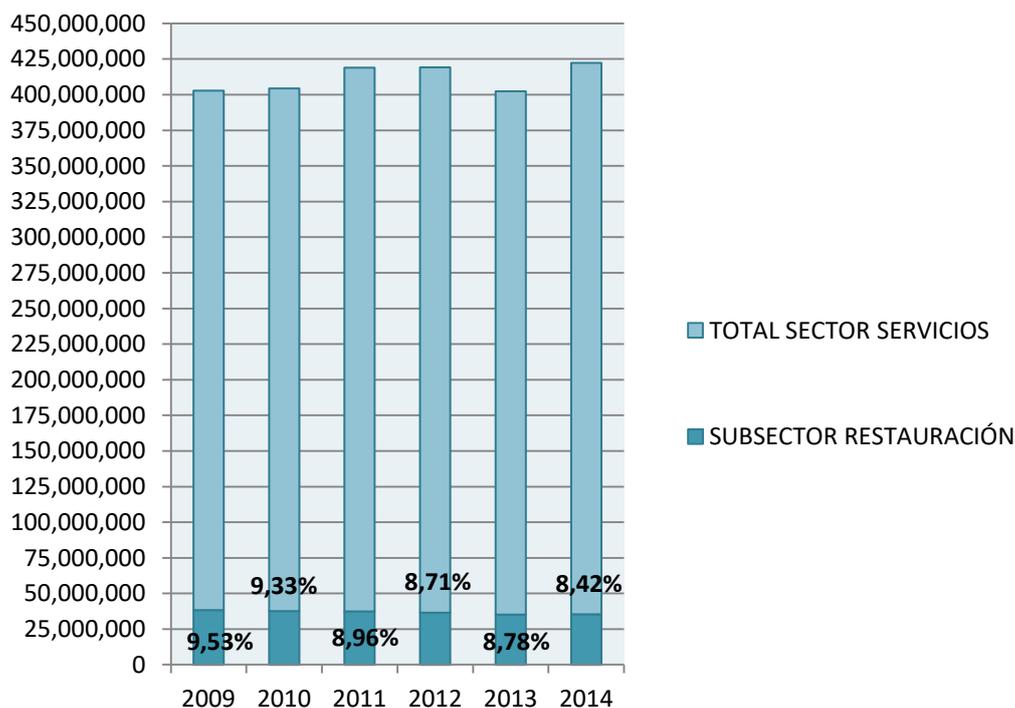


Gráfica 5. Nº EMPRESAS SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En ud.)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

La primera magnitud que se representa en la gráfica es el número de empresas que componen el subsector de la restauración respecto al total de empresas que componen el sector servicios. En el último dato obtenido, el sector de la restauración suponía alrededor de un 18% del total de empresas del sector servicios, siendo este porcentaje inferior a los años precedentes.

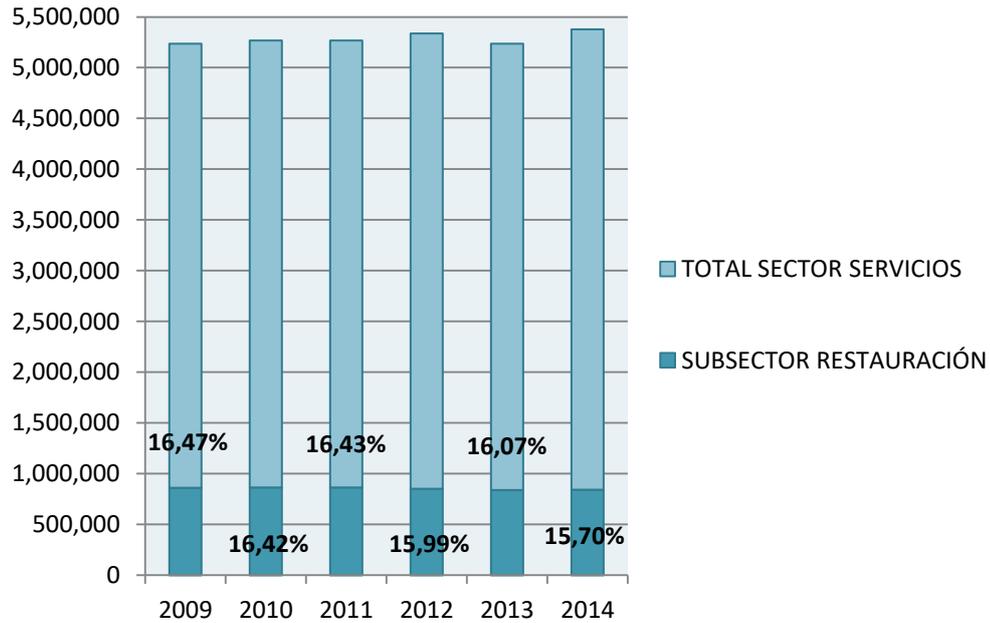
El número de empresas del sector de la restauración ha disminuido para este periodo, pasando de ser 252.602 empresas en 2009 a ser 237.696 en 2014. Ocurre lo contrario en el total de empresas del sector servicios: en el año 2009 había 1.208.010 empresas dedicadas al sector servicios mientras que en el año 2014 esta cifra ascendía a 1.306.570.



Gráfica 6. VOLUMEN DE NEGOCIO SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En miles de €)
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

En esta gráfica está representado el volumen de negocio del subsector de la restauración respecto al total del sector servicios. En el último dato obtenido, el sector de la restauración aportaba alrededor de un 8,5% al volumen de negocio total del sector servicios. Como ocurría con el número de empresas, esta aportación también es inferior a los años anteriores, con una tendencia claramente decreciente.

El volumen de negocio del sector de la restauración ha disminuido para este periodo, pasando de ser 38.385.962 miles de € en 2009 a ser 35.576.209 miles de € en 2014. Sin embargo, el volumen de negocio del total del sector servicios ha crecido desde el año 2009 al 2014, siendo en 2009 de 402.976.647 miles de € y de 422.454.983 en 2014. La excepción se encuentra en el año 2013 donde el volumen de negocio decreció considerablemente pero se recuperó con creces al año siguiente.



Gráfica 7. Nº EMPLEADOS SUBSECTOR RESTAURACIÓN - SECTOR SERVICIOS (En ud.)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

Por último, se estudia el número de empleados del subsector de la restauración respecto al total del sector servicios. Este dato está estable para el todo el periodo estudiado, manteniéndose alrededor del 16%, es decir, a lo largo de los años, el número de empleados del subsector de la restauración ha ido al compás del número de empleados del total del sector servicios.

El número de empleados en el sector de la restauración ha pasado de ser 862.855 personas en 2009 a 844.569 personas en 2014. Del 2009 al 2011 la tendencia es creciente, en 2012 y 2013 empieza a decrecer pero en 2014 se recupera ligeramente. En cuanto al número de empleados del total del sector servicios ha pasado de ser 5.238.108 personas en 2009 a 5.377.842 en 2014. Éste decrece única y ligeramente en 2011, el resto de años la tendencia es creciente.

Aquí concluye el *Capítulo 2* del presente trabajo y como puntos a favor para la ejecución de este proyecto están:

- El aumento de la Renta Anual Neta Media por persona, con lo que se podrá destinar más dinero al consumo.
- El incremento del consumo fuera del hogar es mayor que el incremento del consumo en el hogar aunque en términos absolutos sea mayor el segundo.
- La disminución del número de empresas dedicadas a la restauración ya que supondrá una menor competencia.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Para estudiar el entorno se usarán una serie de herramientas que ayudarán a conocer la situación de las organizaciones que se dedican a la actividad de la empresa que se pretende crear, así como a conocer la competencia directa a la que ésta se enfrenta.

3.1. MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL.

Para analizar el macroentorno se hará servir el Modelo PESTEL. Este proporciona una lista de influencias sobre el entorno, clasificándolas en seis tipos de influencias: políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, medioambientales y legales.

FACTORES POLÍTICOS

El Gobierno ocupa un lugar preferente en el análisis del entorno, ocasionado por aspectos tales como su dominio de compra, su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores a través de políticas de subvenciones, entre otras. Por ello es importante evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la creación de un nuevo negocio.

Actualmente, España se encuentra en un periodo de incertidumbre política. El pasado 20 de diciembre del 2015 se celebraron Elecciones Generales no obteniendo ningún partido político la mayoría absoluta y tampoco se llegó a ningún acuerdo entre dos o varios partidos para gobernar conjuntamente. Esto conllevó a la celebración de unas segundas elecciones el 26 de junio de 2016 que han concluido de la misma forma y que, probablemente, acabe en unas terceras elecciones, al no llegar a ningún acuerdo entre diferentes fuerzas políticas.

Mientras tanto, existe un gobierno en funciones formado por el elegido en las elecciones del 20 de noviembre del 2011 que no puede llevar a cabo grandes medidas debido a que no es un gobierno elegido actualmente por los ciudadanos.

Esto se traduce también en incertidumbre a la hora de poner en marcha un negocio ya que el futuro nuevo gobierno puede tomar medidas que pueden o no ser beneficiosas para la creación de un nuevo negocio, dependiendo de su ideología y, por lo tanto, de su programa electoral.

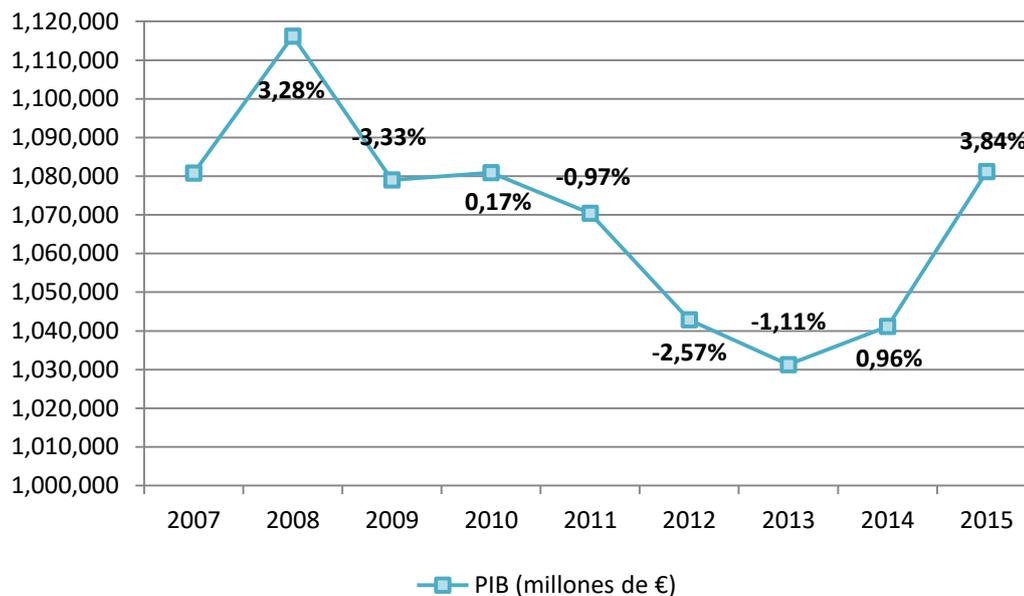
FACTORES ECONÓMICOS

Desde, aproximadamente, el año 2008, España se encuentra inmersa en una crisis económica que, a día de hoy, aun no se puede decir que se haya superado. Prueba de ello son los distintos datos macroeconómicos que, aunque

van mejorando a lo largo de los últimos años, todavía no han vuelto a los valores de los años de crecimiento.

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

El PIB mide el valor monetario de la producción de los bienes y servicios finales de un país a lo largo de un periodo determinado, normalmente se expresa de forma anual o trimestral. Es un punto de referencia del crecimiento de un país y también se utiliza como unidad de medida del bienestar de la sociedad.

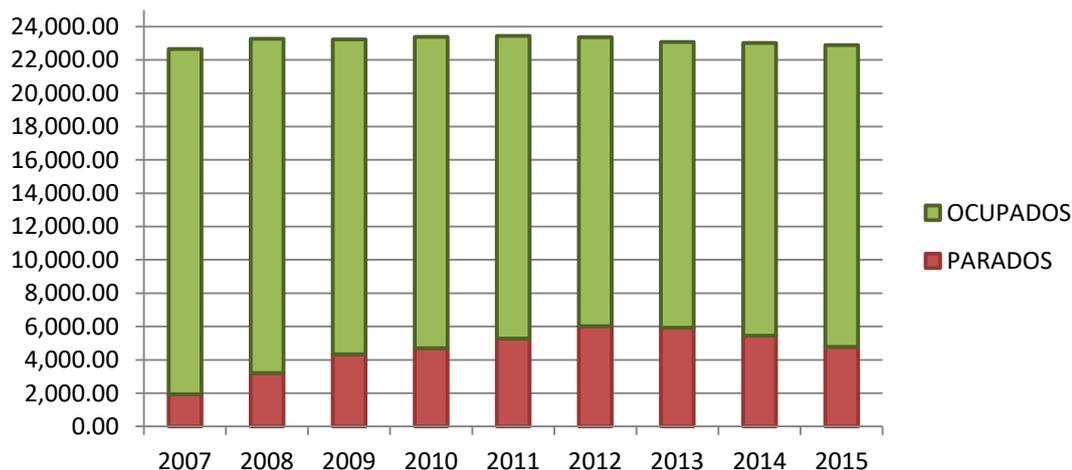


Gráfica 8. PIB ESPAÑA EN VALORES ABSOLUTOS (En millones de €) Y TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL (En %) Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

En 2015 se alcanzó la cifra de 1.081.190 millones de € suponiendo un crecimiento sobre el año anterior del 3,84%, un incremento muy considerable viendo los datos de los años anteriores.

DATOS DE EMPLEO Y PARO

La población activa está formada por todas las personas que están trabajando (ocupados) y todas a aquellas que pudiendo y queriendo trabajar no lo hacen (parados). La población activa española está representada en la siguiente gráfica.



Gráfica 9. POBLACIÓN ACTIVA ESPAÑOLA DESGLOSADA EN OCUPADOS Y PARADOS (En ud.)
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2016.

La tasa de paro en 2007 era del 8,57% mientras que en 2015 fue del 20,90%. Dentro del periodo estudiado la mayor tasa de paro se dio en 2012 cuando se alcanzó un 25,77%. A partir de este, empezó una tendencia decreciente progresiva aunque el porcentaje de parados respecto al total de la población activa sigue siendo muy preocupante.

TIPOS DE INTERÉS

El tipo de interés se puede traducir como el precio del dinero. Como todo producto comercializado, el precio determina la demanda de éste, por tanto, cuanto más bajo sea el tipo de interés más fácil será conseguir financiación y, por consecuencia habrá más demanda y a la inversa.

El Banco Central Europeo (BCE) se encarga desde el año 1999 de la política monetaria de aquellos países que han adoptado el euro. El tipo de interés del BCE o tipo de referencia, es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero de éste en préstamo cuando tienen falta de liquidez y que repercute al tipo de interés que los bancos cobran a sus clientes cuando les prestan dinero.

En la siguiente tabla se observan los últimos tipos de interés que se han ido fijando por el BCE, de más antiguo hasta el último que han fijado.

| FECHA | TIPO DE INTERÉS |
|------------|-----------------|
| 07/04/2011 | 1,25% |
| 07/07/2011 | 1,50% |
| 03/11/2011 | 1,25% |
| 08/12/2011 | 1,00% |
| 05/07/2012 | 0,75% |
| 02/05/2013 | 0,50% |
| 07/11/2013 | 0,25% |
| 05/06/2014 | 0,15% |
| 04/09/2014 | 0,05% |
| 10/03/2016 | 0,00% |

Tabla 4. TIPOS DE INTERÉS FIJADOS POR EL BCE
 Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro, 2016.

Actualmente, el BCE está prestando el dinero a los bancos europeos a coste cero, con la intención de que éstos bajen los tipos de interés a los que prestan el dinero a sus clientes para incentivar la financiación. Así pues, si esta bajada se ve repercutida en el préstamo al cliente final, la financiación será menos costosa y más accesible por lo que reactivará la economía.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO (IPC)

El IPC es una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Como ya se introdujo en el *Capítulo 1* del presente trabajo, el IPC general sigue una tendencia decreciente y se mantiene en valores negativos, es decir, los precios de los bienes y servicios están cayendo, como se puede observar en la *Gráfica 1*. También en la misma gráfica se observa que el IPC de los alimentos, por el contrario que el general, está subiendo y se encuentra en valores positivos.

Tras la revisión de estos datos, se puede concluir que el aumento del PIB, tras el crecimiento considerable del último año, da esperanzas a un crecimiento

de la economía y por tanto es un punto a favor para que el negocio que se desarrolla en este trabajo siga adelante.

En cuanto al paro, es positivo que se esté reduciendo ya que significa que hay más población ganando un sueldo que pueden destinar al consumo aunque el porcentaje de parados aun es muy elevado como para ser optimistas.

Lo que sí es muy positivo es la bajada del tipo de interés del BCE que permitirá encontrar una financiación a un coste más asequible para un negocio que está en vías de desarrollo.

Por último, para fijar los precios de los productos, habrá que fijarse en el IPC y establecer unos precios adecuados a la situación económica en la que se encuentra España.

FACTORES SOCIO-CULTURALES

En cuanto a los factores socio-culturales cabe destacar los que se detallan a continuación.

POBLACIÓN

Como se detallaba en el *Capítulo 1* del presente trabajo, más concretamente en la *Tabla 1*, la población española sigue una tendencia decreciente durante los tres últimos años. Esto es debido a que el saldo migratorio es negativo, es decir, hay más emigraciones que inmigraciones, junto con el incremento de las defunciones y el descenso de los nacimientos. Esto se traduce en una reducción de clientes potenciales para nuestro negocio.

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN

Una pirámide de población es un histograma doble con el que se representan los datos demográficos de un lugar o una región en un momento determinado. En la siguiente ilustración se observa la pirámide de población de distintos años de España.



Ilustración 1. PIRÁMIDES DE POBLACIÓN 1981-1996-2007
Fuente: INE, 2009.

Con el paso de los años, la pirámide se va invirtiendo, es decir, cada vez hay menos nacimientos, con lo que hay menos gente joven y, debido al crecimiento de la esperanza de vida, cada vez hay más gente anciana lo que conlleva a la inversión de la pirámide y se hace difícil poder sostener esta estructura.

Para este negocio, que haya más gente entre los 30 y los 60 es positivo puesto que la oferta gastronómica será gourmet y por tanto el precio no será asequible para gente más joven que dependa de sus progenitores o para gente más mayor que dependa, únicamente, de una pensión.

CONDICIONES CLIMÁTICAS FAVORABLES Y GASTRONOMÍA RICA

En España, más concretamente en Valencia, son más de 300 días los que luce un sol radiante, lo que favorece que las personas salgan a pasar el día al aire libre y a comer fuera de casa.

Si a esto se le suma que la gastronomía, tanto española como valenciana es muy variopinta y puede contentar a diferentes gustos y preferencias, hallamos un lugar idóneo para el desarrollo del negocio que se presenta en este trabajo.

PREOCUPACIÓN POR COMER SALUDABLE Y ESCASO TIEMPO PARA COCINAR

Otro aspecto a tener en cuenta y que también es positivo para este negocio es la creciente preocupación por comer saludable y cuidar el cuerpo. Pero pocos son los que pueden dedicar el tiempo suficiente para ir a comprar

productos frescos y de calidad y cocinarlos de forma idónea para seguir una dieta saludable. Con este proyecto se soluciona esta antítesis.

PRIORIZACIÓN DEL OCIO

El negocio que se presenta no solo ofrece una oferta gastronómica sugerente sino que además permite compartir un rato agradable al aire libre en buena compañía y por tanto se puede clasificar como ocio.

Tras largas jornadas de trabajo o duras semanas de trabajo, se tiende a salir para despejarse y desconectar, dándole cada vez más importancia para poder sobrellevar las grandes cargas de trabajo.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Una de las claves para ser más competitivo en los negocios es el uso de la tecnología avanzada. Ha habido una gran revolución en los mercados tras los grandes avances en las tecnologías de la información. La aparición de internet y con ella la del comercio electrónico y la comunicación online, ha supuesto muchas ventajas y facilidades para los empresarios. Por tanto, es muy interesante para la empresa el incorporarse al cambio tecnológico ya que así incrementará su eficacia y eficiencia, marcará la diferencia con la competencia y ofrecerá mayor calidad en su producto o servicio y así aumentará sus beneficios.

En el restaurante se usarán dos programas informáticos: uno para llevar la contabilidad y otro de apoyo para la comunicación de los pedidos entre los/las camareros/as y los/las cocineros/as.

Los/las camareros/as atenderán con una tablet que remitirá los pedidos a cocina directamente y se dispondrá de un ordenador para la tarea contable y la tarea de comunicación online.

FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Los negocios de restauración generan residuos derivados del consumo de materias primas, agua y energía. No obstante, la normativa relacionada con este aspecto es mucho más laxa que la conciencia social manifiesta actualmente.

Por ejemplo, no existe ninguna obligatoriedad de reciclaje de ninguno de los residuos procedentes de cualquier negocio de restauración. Aun así, existen medios para encauzar cualquiera de estos desechos para que su tratamiento sea respetuoso con el medio ambiente y, no existiendo obligación formal, si existe obligación moral, siendo actualmente inviable un negocio que disfrute de buena percepción por parte del público y que no ponga todas las medidas a su alcance para optimizar la gestión de los residuos. Además, los costes asociados a el

reciclaje son extremadamente reducidos por lo que es muy aconsejable llevarlo a cabo.

En cuanto al consumo de energía se debe optimizar y, si se piensa bien, además de ser una responsabilidad social inherente a la continuidad de cualquier organización, supone un ahorro económico, la mayoría de veces, muy significativo. El consumo de recursos es un coste y evitar su malgasto, beneficia tanto al medio ambiente como a la propia organización. En el caso de este restaurante, adelantar que se situará en medio de la huerta y se le harán unos grandes ventanales para optimizar la luz del día y así reducir el consumo.

Por otro lado, el único proveedor de frutas y verduras del restaurante compartirá ubicación con el mismo, con lo que los productos irán del huerto a la cocina, ahorrando así espacio refrigerado para el almacenaje, disminuyendo también el consumo de energía.

También cabe destacar que dicho proveedor cultiva las frutas y verduras de forma ecológica por lo que los productos que se van a adquirir están libres de pesticidas y abonos artificiales con lo que también se contribuye de forma positiva al medio ambiente.

FACTORES LEGALES

Los factores legales están muy ligados a los factores políticos ya que es el Gobierno el encargado de legislar.

A continuación se detalla la legislación que afectará para la creación del negocio y el desarrollo de la actividad.

En cuanto a la creación del negocio, se ha consultado el documento *“Empresa: creación y puesta en marcha”* del *Ministerio de Industria, Energía y Turismo* que se encuentra dentro de la *“Colección PYME: ciclo vital de la empresa”*, donde figuran las distintas leyes a tener en cuenta a la hora de crear un empresa según la forma legal que se escoja. Como se verá más adelante la forma escogida para *Com a casa* será una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal y, por tanto, las leyes que se deberán tener en cuenta son las siguientes:

- RD 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Así pues, se unifica en una sola ley la normativa que atiende a las Sociedades Anónimas y las Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- RD 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- LEY 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- RD 421/2015, DE 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las Sociedad de Responsabilidad Limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva.
- Orden JUS/1840/2015, de 9 de septiembre, por la que se aprueba el modelo de escritura pública en formato estandarizado y campos codificados de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, así como la relación de actividades que pueden formar parte del objeto social.

Por otro lado tenemos la normativa que regula la actividad que se va a desarrollar y es la siguiente:

- Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. Destacar la obligatoriedad de consignar los precios en las cartas y en los menús, tanto en el interior del local como en el exterior; hay que expedir una factura donde se detallen los precios de cada plato/bebida por separado; y hay que poner a disposición del cliente una hoja de reclamaciones si éste así lo precisase.
- Orden de 29 de julio de 1978 por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías. Ésta modifica la orden de 17 de marzo de 1965. Se extrae que no pueden cobrarse servicios intangibles (reserva, cubierto...), que en el precio del menú el pan y el vino están incluidos, que los restaurantes de menos de cuatro tenedores deben ofrecer un menú con un precio inferior al 80% del PVP de sus componentes por separado, que debe depositarse la carta de precios en la Delegación Provincial de Turismo y exponer una copia sellada en el establecimiento.
- RD 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. Regula, entre otras, la obligación de poder documentar la procedencia de la materia prima (por ejemplo, con documentación del proveedor), disponer de los equipos adecuados para la conservación de

ésta, las condiciones de higiene, la preparación de comidas envasadas, los procedimientos de control y la formación para el personal.

- Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Conocida como *Ley anti-tabaco*, prohíbe fumar en cualquier establecimiento cerrado con independencia de su superficie pero permite la instalación de máquinas expendedoras en zonas donde pueda supervisarse y autorizarse la venta por parte del titular del local.
- Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. Clasifica y regula las categorías de los establecimientos de restauración, sus criterios de accesibilidad y refuerza ciertas normas recogidas en la normativa estatal. Aunque, cabe destacar, que cada ayuntamiento regula horarios de aperturas, licencias y usos.
- RD 191/2011, de 18 de febrero, sobre el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. Este obliga a todos los agentes económicos que ejerzan actividad en relación al sector de la alimentación a inscribirse en dicho registro.

Para terminar, en la siguiente tabla se ofrece un resumen de los distintos factores del análisis PESTEL.

| FACTORES POLÍTICOS | FACTORES ECONÓMICOS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre política que se traduce en incertidumbre para el emprendedor. | <ul style="list-style-type: none"> - En 2015 el PIB creció un 3,84% respecto al año anterior. Visión positiva para la creación del negocio. - En 2015 la tasa de paro cayó hasta situarse en el 20,90% pero sigue siendo demasiado elevada. - En 2016 el BCE ha establecido un tipo de interés del 0% que fomenta la financiación a tipos de interés más bajos. - El IPC general está cayendo pero el IPC de los alimentos se incrementa. Hay que tenerlo en cuenta para el establecimiento de los precios. |
| FACTORES SOCIO-CULTURALES | FACTORES TECNOLÓGICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> - La población española decrece y envejece. - España, y en concreto Valencia, gozan de un buen clima. - España, y en concreto Valencia, poseen una gastronomía rica y variada. - Tendencia a la comida saludable. - Escaso tiempo para dedicar a la cocina. - Priorización del ocio. | <ul style="list-style-type: none"> - Es muy importante hacer uso de las nuevas tecnologías ya que optimizan el trabajo y amplía y facilita el contacto con el cliente. |
| FACTORES AMBIENTALES | FACTORES LEGALES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Es positivo reciclar porque no conlleva un coste elevado y da buena reputación. - Usar la luz del día para ahorrar energía. - Uso de frutas y verduras cercanas y libres de pesticidas y abonos artificiales. | <ul style="list-style-type: none"> - Se han detallado las distintas leyes a tener en cuenta para la creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada y las leyes que regulan la actividad de la restauración. |

Tabla 5. RESUMEN ANÁLISIS PESTEL
Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2. MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter consiste en el análisis de la situación competitiva de la empresa y de las fuerzas que influirán en ella para conocer cuáles son los factores favorables y los que no lo son a la hora de poner en marcha un negocio.

Éste ayuda a identificar el atractivo de la industria o sector a través del estudio de cinco fuerzas competitivas: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Véase cada uno de ellos por separado.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevos competidores podría considerarse como bastante baja. Las barreras de entrada que hacen que esto sea así son las siguientes:

- Necesidad de una fuerte inversión inicial. La compra del local (aunque se puede optar por el alquiler de éste), la reforma, la compra de mobiliario... Son acciones necesarias y que requieren un gran capital para poder ser llevadas a cabo antes de poner en marcha el negocio.
- Dificultad para conseguir financiación. Si a la primera barrera se le suma la cantidad de requisitos y avales que actualmente los bancos están pidiendo para ofrecer créditos, la entrada en el sector es todavía mucho más difícil.
- Dificultad para encontrar una ubicación buena y económica. Los lugares más rentables no suelen estar disponibles y, de estarlo, requieren rentas elevadas que no todos los posibles competidores están dispuestos o pueden pagar.
- La experiencia. Esto es debido a que una empresa ya presente en el sector tiene conocimientos que las que empiezan de nuevo no saben, como por ejemplo, las preferencias y los gustos de los clientes y puede adaptar su negocio a ellas, también saben como fidelizar a dichos clientes o como minimizar costes, por lo que una empresa nueva en el mercado parte de una desventaja bastante grande en lo referente a estos aspectos nombrados.
- La diferenciación. Ésta es una opción muy valiosa para posicionarse y consolidarse en el mercado, por tanto, los establecimientos que ya

cuentan con dicha diferenciación y se les reconoce por ello, representan una fuerte barrera de entrada para una nueva empresa.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Los sustitutivos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar al que ofrece el producto o servicio ofertado por la propia empresa pero mediante un proceso diferente.

Si consideramos que el beneficio que da el restaurante que se va a crear es alimentarse, encontramos tres posibles sustitutos: otros bares o restaurantes, casas de comidas para llevar e, incluso, los supermercados.

Y aquí entra en juego la diferenciación de la que se hablaba en el punto anterior. Éste restaurante ofrecerá una comida variada, saludable y de calidad, con productos frescos y cercanos al negocio y en un lugar y un ambiente privilegiado, la huerta de Picassent. Estos requisitos solo los podría cumplir un restaurante en toda la localidad, pero se dedica únicamente a la elaboración de paellas (de pollo y conejo, de pescado...) por lo que estará en desventaja debido a la variedad que ofrece el restaurante que se está desarrollando.

Por tanto, ninguno de los sustitutivos nombrados puede ser un gran competidor para este negocio, por lo que se concluye, que la amenaza de productos o servicios sustitutivos es media, teniendo en cuenta el gran número de sustitutivos y la diferenciación que ofrece el restaurante que se está creando.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes tienen a su disposición multitud de negocios con productos que, si no son iguales, si cumplen la función básica, la alimentación. Siendo conocedores de la oferta tan numerosa de bares y restaurantes, de casas de comidas para llevar e, incluso de supermercados, puede considerarse que el poder de negociación de los clientes es muy alto, siendo el precio y la diferenciación del producto/servicio los factores clave a la hora de obtener cifras de demanda que puedan sustentar el negocio.

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

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores podría considerarse bastante bajo considerando que cualquier proveedor nos vale: no existe concentración de éstos, es decir, existe una gran variedad de proveedores dispersos; y, además, los costes de cambio son bastantes bajos.

En el caso de este restaurante, el poder de negociación de los proveedores será bastante alto porque los alimentos que se van a servir, como se ha dicho con anterioridad tienen que ser autóctonos y cercanos al negocio y frescos, por lo que no disponemos de muchos. Aunque éste se ve reducido a causa de que el proveedor principal es el hermano de la gerente.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La actuación de los competidores es muy importante para evaluar el atractivo de la industria en la que se introduce este negocio ya que el éxito de los competidores debilitará el propio negocio, mientras que sus fallos lo harán más fuerte.

En este punto vuelve a ser muy importante, como ya hemos nombrado varias veces, la diferenciación. Si se les ofrece a los clientes algo que no han visto en el resto de establecimientos similares, estos preferirán el propio negocio. En cambio, si lo que se les ofrece lo pueden encontrar, igual o mejor, en cualquier otro sitio, no van a tener ninguna motivación especial para venir. Por tanto, hay que apostar porque este negocio sea único y diferente al resto, que aporte algún valor añadido al simple hecho de alimentarse.

Cuanta mayor información se tenga sobre las otras empresas, mejor preparado estará el negocio, ya que se podrán analizar los datos obtenidos y tratar de sacar el máximo provecho de las decisiones que están funcionando de forma correcta en otros restaurantes.

El territorio que pretende abarcar este negocio es la Comunidad Valenciana. Es cierto que existe un gran número de restaurantes. según la agencia Valenciana de Turismo. En 2015 los datos del sector de la restauración fueron los siguientes:

| | Nº RTES | Nº PLAZAS |
|------------------|---------|-----------|
| ALICANTE | 6.540 | 327.497 |
| CASTELLÓN | 1.753 | 115.664 |
| VALENCIA | 6.148 | 378.912 |
| PICASSENT | 24 | 1.778 |

Tabla 6. Nº RTES Y Nº PLAZAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (AÑO 2015)
Fuente: Elaboración propia a partir de Agència Valenciana de Turisme, 2016.

A pesar de encontrar una fuerte competencia, dentro de Picassent, no existe ningún lugar con las características del que se pretende crear, por lo que parte con ventaja frente a los competidores. Aunque, se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es alta, al haber un gran número de ellos.

Este último aspecto sobre los competidores se verá con más detenimiento en el siguiente punto.

A continuación se observa un resumen gráfico del estudio de las cinco fuerzas de Porter:



Ilustración 2. RESUMEN ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

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

Como ya se ha dicho anteriormente, el restaurante que se está desarrollando se situará en Picassent y, como se ha visto en el punto anterior son 24 los restaurantes/bares que existen en esta localidad (datos del año 2015). Véanse pues aquellos con mayor reconocimiento en la localidad.



Ilustración 3. CARTEL DEL RTE. "EL BODEGO DE LAURA"
Fuente: Facebook, 2016.

El Bodegó de Laura es un bar situado en una zona céntrica de Picassent. Cuenta con una zona para tomar algo en barra, un comedor pequeño y una terraza en la calle también pequeña.

Ofrece almuerzos, menús, tapas, pizzas, carnes, pescados y arroces por encargo. Todo ello casero y de calidad. Tiene tanto servicio en mesa como para llevar, siendo esta última opción para las tapas y las pizzas.



Ilustración 4. CARTEL DEL RTE. "TUTA PITA"
Fuente: Facebook, 2016.

Tuta Pita es un restaurante joven, nació hace unos 8 años, pero con un crecimiento exponencial. Situado en una de la principales avenidas de Picassent, fácil de localizar y muy visible.

Empezó siendo una taberna pequeña donde como máximo se podía hacer un servicio de unas 30 personas por limitaciones del local. Ahora tiene un gran comedor para comidas de restaurante tipo carnes, pescados, arroces, etc. que cuando acaba el servicio de cenas se convierte en un pub; la pequeña taberna junto con la terraza en la calle para tomar el aperitivo y cenas más económicas; y una zona destinada a comidas para llevar donde se puede elegir toda su amplia carta para llevar a casa o que lo lleven ellos.



Ilustración 5. CARTEL DEL RTE. "L'ALTER"
Fuente: Facebook, 2016.

El restaurante L'Alter está situado, al igual que el que se desarrolla en este proyecto, en medio de la huerta picassentina. Es un restaurante familiar que se fundó en 1967 y que ha pasado de generación en generación siendo la actual sustentadora del negocio la tercera y cuarta generación.

Su oferta está constituida por paellas: de pollo y conejo, de marisco, negro... Cocinadas de forma artesanal a leña. Esta se complementa con platos típicos de la gastronomía valenciana como es l'esgarraet, la ensalada valenciana o las albóndigas de bacalao. También tienen servicio para llevar pero siempre con transporte de los clientes. Entre semana tienen menú para comer por un precio de 11€.

Es el restaurante más similar al que se crea en este plan aunque no tiene la singularidad de tener la materia prima vegetal al lado del restaurante, a la vista de los clientes.

También hay que tener en cuenta los restaurantes con renombre de las localidades de los alrededores de Picassent. Estos serían:



Ilustración 6. CARTEL DEL RTE. "K-ANRÒS"
Fuente: Facebook, 2016.

K-anròs tiene 5 años y fue iniciativa de dos hermanos. Está situado en el centro urbano de la localidad de Alcàsser, vecina colindante de Picassent.

Su oferta se compone de platos gourmet. Además, tiene menú para medio día y noche diferenciados y se sirve entre semana. Ofrece la opción de pizzas para llevar.



Ilustración 7. CARTEL DEL RTE. "CASA DIEGO"
Fuente: Facebook, 2016.

Restaurante Casa Diego se encuentra en la localidad valenciana de Montserrat. Es un restaurante familiar con muchísimos años de experiencia. Empezó siendo un bar de pueblo para llegar a ser un restaurante reconocido en toda la comarca.

Sus especialidades son las carnes, las parrilladas y mariscadas y los arroces. Completan la oferta con una selección de postres caseros. Hacen servicios de almuerzos, comidas y cenas. También permiten la celebración de eventos tales como cenas de empresas, bodas, etc.

Restaurant Casa Baina

Ilustración 8. CARTEL DEL RTE. "CASA BAINA"
Fuente: Facebook, 2016.

El restaurante Casa Baina tiene una localización privilegiada, el puerto de Catarroja, al lado de l'Albufera. Lleva abierto desde 1950.

Es conocido por el plato *all i pebre*, un plato típico de la zona hecho a base de anguilas pescadas en la misma Albufera de Valencia. Completan su oferta con arroces. Ofrece la posibilidad de comidas para celebraciones.

Por último, se nombrarán las grandes empresas en el sector de la restauración que tienen una propuesta gastronómica saludable. Las más importantes en Valencia son:

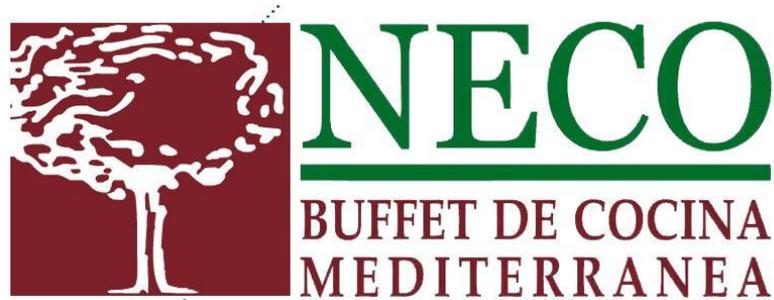


Ilustración 9. CARTEL DEL RTE. "NECO"
Fuente: Facebook, 2016.

La cadena de restaurante NECO posee cinco restaurantes en Valencia y alrededores además de una cafetería en el centro comercial El Saler y un restaurante en Madrid.

Se trata de un buffet libre de comida mediterránea que permite elegir entre una gran variedad de platos elaborados todo ello por un precio de entre 10€ y 13€ dependiendo de si es fin de semana o entre semana (bebida aparte).

Apuestan por materia prima de buena calidad y por cocinar de forma saludable además de apoyarse en el poder de elección dada la variedad de platos que ofrecen.



Ilustración 10. CARTEL DEL RTE. "FRESC CO"
Fuente: Facebook, 2016.

Fresc co es una cadena de restauración que cuenta con trece restaurantes en toda España, uno de ellos situado en Valencia capital, detrás del centro comercial Aqua.

Su oferta consiste en presentar un buen número de ingredientes para que el cliente elabore cualquier tipo de ensalada a su gusto. Esta se completa con platos de pasta y pizza con diferentes ingredientes a modo de segundo plato y varios postres. Todo ello buffet libre.

En su página web destacan los productos frescos que ofrecen, del poder de elección del cliente al ser buffet libre y de la opción que dan ellos para aquellos que tienen poco tiempo pero quieren comer sano.



Ilustración 11. CARTEL DEL RTE. "SAONA"
Fuente: Facebook, 2016.

Grupo SAONA posee cuatro restaurantes Saona y un restaurante Turqueta en la ciudad de Valencia además de un restaurante y un chiringuito Saona en la localidad alicantina de Jávea.

Se caracteriza por una cocina mediterránea de calidad y unos locales muy bien decorados en zonas atractivas. Su oferta se complementa con una línea de negocio para la venta de algunos de los complementos de decoración típicos de sus restaurantes en su página web, Saona Decor.

3.4. ANÁLISIS DAFO.

Mediante el siguiente análisis DAFO se obtiene un diagnóstico de la situación de la empresa que será de gran utilidad para la gestión de la misma.

Considerando que este análisis está fundamentado en el análisis interno, el cual engloba las debilidades y las fortalezas propias de la empresa, y el análisis externo, que incluye las amenazas y oportunidades procedentes del entorno, el propósito de la realización del pertinente análisis será el conocimiento de todos ellos para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades que se presenten y eliminar las posibles amenazas que puedan surgir.

DEBILIDADES

- Falta de experiencia en el sector. La experiencia en cualquier sector es muy importante a la hora de emprender. La hostelería requiere de conocimientos de la maquinaria necesaria, los procedimientos óptimos para minimizar los gastos, las técnicas de tratamiento y conservación de alimentos que minimicen los desperdicios, la forma de servir de forma rápida y eficaz, etc. En este caso, la inexperiencia debe suplirse con una formación previa la cual debe ser muy extensa con el objetivo de adquirir la capacidad de formar a los empleados, iniciales y futuras incorporaciones.
- Capacidad económica limitada. Desde 2008, año en que se hizo evidente la gran crisis económica, las entidades financieras han incrementado exponencialmente los requisitos para acceder a los créditos. Además, los tipos de interés fluctúan muy por encima de los de la zona euros, dificultando todavía más dicho acceso al crédito y contribuyendo al aumento de la morosidad. Es obvio que, tanto para afrontar la inversión inicial como para encauzar los periodos de falta de tesorería, el acceso al crédito es importante y puede determinar en un momento dado el cierre de competidores o del propio negocio cuando las condiciones sean desfavorables.
- Alta rotación del personal. A favor o en contra, históricamente y en la mayor parte de los negocios del sector de la restauración, los salarios han sido relativamente bajos. Esto conlleva a que los empleados

suelan ser jóvenes, predominando los estudiantes, que utilizan estos empleos para ganar un dinero extra mientras estudian. Los profesionales de la restauración acceden a las empresas con un caché mucho más alto que el resto, con lo cual, solo se los pueden permitir los restaurantes donde los márgenes son superiores y permiten sus elevados honorarios. Por todo ello, es necesario prever el coste de selección y formación de nuevos empleados y el coste de la curva de experiencia, que en el caso de los empleados nunca va a decrecer significativamente.

- Inexistencia de imagen de marca. Es una empresa de nueva creación, que aún no se conoce, por tanto, es necesario crear una adecuada imagen de marca que transmita seriedad, calidad y confianza, todo ello, a buen precio para que atraiga a los clientes suficientes para sostener el negocio, crecer y obtener beneficios.
- Necesidad de una gran inversión inicial. Aunque el establecimiento se vaya a alquilar, la reforma y acondicionamiento del local y la compra de mobiliario, menaje, maquinaria, etc, supone una elevada cantidad de dinero que, la única socia no tiene, por lo que está condicionada a la petición de un préstamo, para el cual va a tener que buscar unos avales sólidos y presentar el proyecto de forma muy atractiva y con una proyección positiva para su concesión.

FORTALEZAS

- Elaboración de un plan de viabilidad. La restauración es un sector que se caracteriza por actuar de refugio para el autoempleo. A pesar de no ser del todo cierto, la percepción del negocio hace que se vea como algo sencillo, al que todo el mundo puede acceder y, cuya rentabilidad siempre va a ser positiva. No obstante, las experiencias no respaldan dicha creencia, siendo muy numerosos los traspasos y cierres de locales en el sector. Una de las principales causas de que esto ocurra es que muchos inversionistas con perfiles de autoempleo acceden a la gestión de un negocio de hostelería sin ningún análisis previo, confiando en la rentabilidad del sector. Este plan de negocio, permite a la empresaria conocer el sector, sus pros y sus contras, descartar inversiones poco productivas, anticipar muchos de los problemas que puedan surgir y ocasionar pérdidas y controlar multitud de parámetros para efectuar una toma de decisiones ágil.
- Capacidad de análisis y control. El plan de negocio proporciona una de las herramientas necesarias para incrementar las posibilidades de éxito

de la organización. Éste se hace previamente a la puesta en marcha del negocio. Posteriormente hay que analizar y controlar que los datos reales están en consonancia con los previstos y, de haber desviaciones, hay que estudiar las posibles causas y establecer alternativas para que el negocio marche correctamente y crezca. Todo ello será posible gracias a la formación de la única socia, licenciada en Administración y Dirección de Empresas y de los posibles colaboradores/as con los que vaya a contar.

- Diferenciación del producto. Bien es cierto que existe una gran cantidad de sustitutivos que, como se volverá a ver, constituye una amenaza para el negocio, pero al diferenciar el producto/servicio que se va a ofertar, esta amenaza resta importancia. La ubicación, la forma de cocinar, la materia prima de calidad, el positivismo de los empleados y de la decoración del local, son cualidades únicas del negocio que no se encontrarán en los considerados sustitutivos.
- Ubicación con encanto. El establecimiento estará en medio de la huerta picassentina, como se ha nombrado ya en alguna ocasión, las vistas serán inmejorables, se podrá ver en las plantas y los árboles la materia prima que posteriormente se servirá en el plato elaborada, el aire que se respira es puro, habrá un parque para los niños vigilado por una profesional de la educación, entre otras ventajas de la ubicación del negocio.
- Fuerte presencia en internet y redes sociales. Actualmente, el medio de comunicación más eficaz para darse a conocer, estar en contacto con el cliente y ofrecer promociones y descuentos es internet. Es muy económico, por no decir que tiene un coste prácticamente nulo; y llega a todo el mundo puesto que, hoy en día, cualquiera tiene un móvil, ordenador o tablet donde conectarse a la red. Además de que el negocio tendrá Facebook, Twitter o Instagram que se actualizará diariamente, se creará una página web en la que se dará a conocer el negocio, el mail, el teléfono y las redes sociales en las que está presente; aparecerá la carta de los productos ofrecidos con los precios; una explicación sobre cómo llegar; y habrá un apartado para poder realizar las reservas mediante la web.
- Pluralidad de líneas de negocio. Para que los platos elaborados o las materias primas lleguen al mayor número de clientes, se han establecido varias líneas de negocio como se verá más adelante: comidas servidas en el restaurante, elaboración de catering, mercadito

de materias primas y comidas para llevar, las dos últimas opciones se podrán llevar a domicilio por un módico precio.

- Personal motivado con el proyecto. Desde la dirección del negocio se crearán varias líneas de actuación para que el personal esté motivado y comprometido con el negocio tales como: cubrir las comidas de los trabajadores en sus turnos de trabajo, flexibilidad de horario, descuentos en comidas para llevar y en compra de materias primas, descuentos si se viene con familiares y amigos.

AMENAZAS

- Elevado número de productos sustitutivos. Tal y como se ha dicho anteriormente, el número de competidores es muy elevado y, por lo tanto, la amenaza de cualquier comercio que produzca productos sustitutivos es muy alto. Como también se ha dicho ya en varias ocasiones, mediante la diferenciación se esquivará esta amenaza. Aún así, es imprescindible supervisar en todo momento los movimientos de la competencia que, en caso de ser ésta una propuesta exitosa, intentarán imitar la oferta con el objetivo de defender su cuota de mercado.
- Restringido poder de negociación con los proveedores. En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se vió que este negocio iba a apostar por proveedores autóctonos y cercanos al negocio por lo que el número de proveedores se reducía y ellos tienen mayor poder. Como punto a favor para reducir esta amenaza está que el proveedor mayoritario de frutas y verduras es el hermano de la única socia, con lo que la relación familiar influirá positivamente.
- Dificultad de acceso a financiación ajena. Amenaza ligada con la debilidad explicada anteriormente de “capacidad económica limitada”.
- Estricta normativa para los restaurantes. La legislación (detallada en el análisis Pestel) es muy seria cuando se habla de los establecimientos que manejan alimentos y bebidas, por lo que habrá que cuidar mucho todos los detalles del local para pasar positivamente cualquier inspección que se presente.

OPORTUNIDADES

- Cierres potenciales de competidores. Éstos son oportunidades dobles. Por un lado, el hecho de que se reduzca la oferta implica que el resto de establecimientos soporte un incremento de la demanda. Por otro

lado, algunos de los locales quedan vacíos y pueden ser buenas oportunidades de expansión con una inversión menor, siempre y cuando el cierre no esté provocado por una mala elección de localización.

- Creciente preocupación por la salud. Indicador de este aspecto son, por ejemplo, las cifras de inscritos en cualquier carrera popular o de mayor renombre, para reconocer que la preocupación por la salud toma cada vez mayor importancia. Se habla de incrementos que oscilan entre el 20% y el 30% de participantes por carrera. Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, España se situó en 2012 por cuarto año consecutivo a la cabeza de Europa en superficie ecológica cultivada. Son muchos más los datos que demuestran que las cuestiones relacionadas con la salud van cobrando importancia con el paso del tiempo. No obstante, son pocos los establecimientos de restauración que proponen una oferta saludable. Por tanto, es una oportunidad real completar la oferta ya copada en otros ámbitos con la propuesta desarrollada en este trabajo.
- Acceso a subvenciones y ayudas para emprendedores. Cualquier impulso económico será fundamental para el despegue del proyecto y se destinarán todos los esfuerzos que estén en las manos de la única socia y sus trabajadores para obtener financiación o cualquier tipo de ayuda a la que se pueda optar a nivel de recursos económicos, de formación o cualquier otra fórmula que sea beneficiosa para los intereses del negocio.

A continuación se muestra de forma esquemática un resumen del resultado del análisis DAFO:

| | ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
|---|--|---|
| + | DEBILIDADES | AMENAZAS |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector. - Capacidad económica limitada. - Alta rotación del personal. - Inexistencia de imagen de marca. - Necesidad de una gran inversión inicial. | <ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de productos sustitutivos. - Restringido poder de negociación con los proveedores. - Dificultad de acceso a financiación ajena. - Estricta normativa para los restaurantes. |
| - | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un plan de viabilidad. - Capacidad de análisis y control. - Diferenciación del producto. - Ubicación con encanto. - Fuerte presencia en internet y redes sociales. - Pluralidad de líneas de negocio. - Personal motivado con el negocio. | <ul style="list-style-type: none"> - Cierres potenciales de competidores. - Creciente preocupación por la salud. - Acceso a subvenciones y ayudas para emprendedores. |

Tabla 7. RESUMEN ANÁLISIS DAFO
Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.5. EPÍLOGO.

Tras analizar tanto el macroentorno como el microentorno, podemos concluir que montar un negocio en el sector de la restauración es un poco arriesgado debido a la inestabilidad política Española, el gran número de establecimientos que existe en el sector, la gran variedad de oferta que existe, la estricta normativa y el poder de negociación de clientes y proveedores. Pero este futuro negocio tiene a favor las ganas y formación de la única socia, el apoyo de sus colaboradores y la diferenciación que ofrece el producto.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.

4.1. OPERACIONES Y PROCESOS.

Los procesos son un conjunto de actividades realizadas de forma secuencial para la obtención del producto/servicio. Los procesos se dividen en procesos de gestión y los procesos relativos a la operativa del local. Véanse por separado.

OPERACIONES Y PROCESOS DE GESTIÓN

Los procesos de gestión se refieren al conjunto de actividades que se llevan a cabo como soporte a los procesos operativos.

Éstos serán llevados a cabo por la socia única y gerente del restaurante. Por norma general, se realizarán diariamente y en horario de mañanas ya que es cuando se puede acudir a proveedores y entidades públicas con mayor facilidad ya que es en este horario cuando éstos tienen atención al público.

Los procesos de los que se hablan son los siguientes:

- Atención telefónica y on-line. Atender las llamadas telefónicas de clientes y proveedores y hacer una publicación diaria en cada red social así como responder a los posibles mensajes y comentarios de los clientes en éstas o en el correo electrónico.
- Tareas administrativas. Para que la empresa funcione correctamente es muy importante realizar bien las tareas administrativas necesarias para ello, tales como:
 - o Llevar un orden en los documentos: albaranes y facturas de proveedores y de suministros y en los tickets o facturas de los servicios a los clientes.
 - o Gestionar de forma eficiente las reservas de los clientes.
 - o Controlar las materias primas disponibles en el restaurante y hacer los pedidos oportunos previa consulta al chef.
 - o Elaborar los horarios del personal.
 - o Cuadre y control de caja. Es importante que se haga al final del día. Esta tarea se podrá delegar en el responsable del servicio que será el encargado de cobrar en todas las mesas que se sirvan.

- Llevar la contabilidad de la empresa al día: contabilización de facturas de proveedores, conciliación bancaria, presentación de impuestos, realización de nóminas, entre otras tareas.
- Revisar los estados financieros.

OPERACIONES Y PROCESOS OPERATIVOS

Los procesos operativos son las actividades que están directamente implicadas con la prestación del servicio. A su vez se subdividen en: procesos de cocina, que serán realizados por el personal de cocina; y procesos de servicio de mesas, llevados a cabo por el personal de la sala. Véanse por separado.

En la cocina, el/la chef, junto con la gerente, elaborarán la carta y los platos del día si corresponde. Además, el/la chef cocinará cada plato que se pida con la ayuda de un/a pinche. El/la pinche será el encargado/a de la limpieza de la cocina en general; de los utensilios de cocina, la cubertería, la vajilla y la cristalería; las cámaras frigoríficas y el almacén. También se encargará de la preparación de la materia prima para que el/la chef elabore los platos y de rellenar las cámaras frigoríficas de bebida. El suministro de materia prima será responsabilidad de la gerente bajo petición del chef.

Por otro lado, en la sala, el/la responsable del servicio será un/a camarero/a más pero, además, se encargará de coordinar a los demás camareros/as y resolver cualquier conflicto que pueda surgir entre el/la camarero/a y el cliente o entre propios camareros/as y también de cobrar las cuentas de todas las mesas. Las funciones de los camareros/as serán:

- Ordenar mesas y sillas.
- Preparar las mesas para los comensales.
- Servir a los clientes.
- Si es necesario, dar soporte a la cocina.

Además se dispondrá de un/a señor/a de la limpieza que limpiará una vez al día, todos los días, antes de empezar los servicios de comidas, toda la instalación en profundidad; y de un/a cuidador/a de niños/as para entretener a los niños/as cuando hayan terminado de comer en la zona de juegos.

Para finiquitar el apartado, se describen los pasos para la prestación del servicio:

- 1º El/la camarero/a recibe a los clientes y los sitúa en una mesa, toma nota del pedido, bebida y comida, en el sistema informático y entonces aparece directamente en cocina.
- 2º El/la chef junto con el/la pinche elaboran los platos y mediante el sistema informático avisan al camarero/a de que la comida de una mesa determinada está lista. Si se hubieran pedido primeros y segundos platos, en primer lugar se servirían los primeros y al finalizar éstos, los segundos. Es muy importante servir a todos los comensales a la vez.
- 3º Mientras los platos se están cocinando, el/la camarera sirve las bebidas junto con una cestita de pan con dos terrinas de tomate y de ajoaceite, unas aceitunas y unos cacaos.
- 4º Una vez se han comido todos los platos, el/la camarera pregunta por el postre y por el café, sirviéndose a la vez.
- 5º Cuando el/la cliente pida la cuenta, el responsable del servicio será en encargado de hacer la cuenta mediante el sistema informático y cobrar.

Es muy importante que, durante todo el proceso, el/la cliente se sienta cómodo y valorado en todo momento. Prestar atención y ser educados con los/las clientes es una de las bases principales para el éxito de la empresa. Por eso, es importante dejar que se expliquen y que se les explique bien lo que se le puede ofrecer, sin ningún tipo de malentendido o duda no resuelta. Así, junto un buen servicio, se conseguirá que el cliente quede satisfecho y vuelva al restaurante o lo recomiende a amigos y familiares.

4.2. LOCALIZACIÓN.

A la hora de afrontar un proyecto de restauración podemos considerar que son tres los soportes fundamentales que determinan el éxito o el fracaso del mismo: el producto en sí, la gestión del negocio y la localización del mismo. En este punto trataremos el último de los soportes nombrados: la localización.

La familia de la socia única de este negocio posee un terreno con frutales, mayoritariamente naranjos, pero donde también se pueden encontrar higueras, limoneros, manzanos, viña, entre otros; en el mismo, el hermano de la socia cultiva verduras de temporada tales como tomates, berenjenas, calabacines, pimientos, judías verdes, judías blancas, guisantes, acelgas, entre otros. Todo ello está supervisado por el padre de la socia que es un agricultor con toda una vida de experiencia y con los carnets requeridos para ejercer la profesión.

Además, en este terreno existe una construcción que actualmente se utiliza como almacén agrario con una extensión de 300 m² en una sola altura, con posibilidad de hacer terraza arriba de la construcción. Además, delante de la construcción hay un porche con vistas a todo el terreno.

La finca está situada a escasos 5 minutos en coche de la localidad de Picassent con difícil acceso al tener que acceder por un camino rural.

Alrededor de la finca hay espacio suficiente para aparcar los coches de los clientes que acudan al restaurante con vehículo propio porque, como se verá más adelante, habrá una furgoneta para aquellos clientes que quieran disponer de ella para ir y volver del restaurante.

Esta es la localización que se ha elegido para montar el restaurante, por las características del mismo, por el encanto que tiene y la tranquilidad del lugar. Además, al tratarse de familiares, el precio del alquiler es mucho menos que el que cobrarían a precios de mercado.

A continuación se muestra un mapa de la ruta que hay que seguir para llegar a la finca desde el núcleo urbano de Picassent:

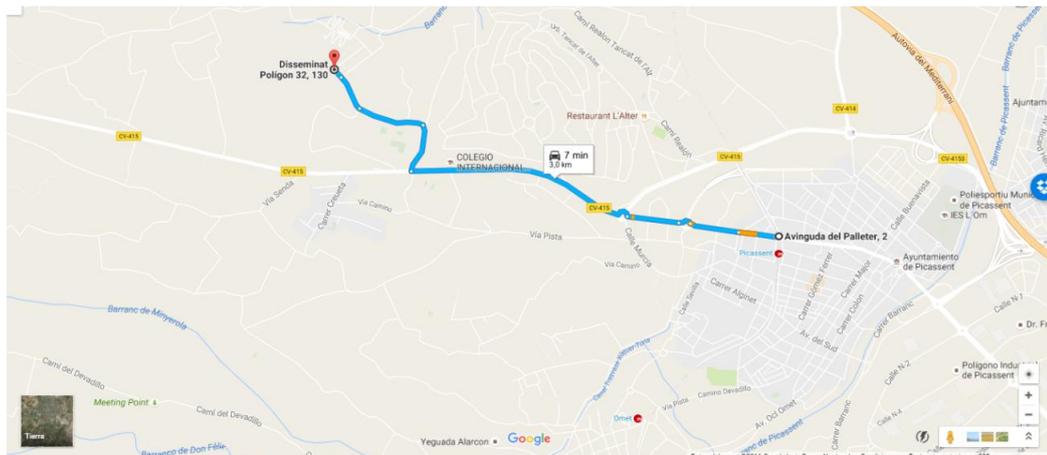


Ilustración 12. RUTA PARA LLEGAR A "COM A CASA"

Fuente: Google Maps, 2016.

4.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

El establecimiento se divide en ocho zonas muy diferenciadas:

COMEDOR/PORCHE

Estas dos zonas están separadas por una cristalera pero, en realidad, se puede considerar una ya que es donde se servirá la comida. Se compondrá de una barra (de la que hablaremos a continuación), un mueble para almacenar la vajilla, la cristalería y la cubertería y 26 mesas con 4 sillas cada mesa, repartidas entre el comedor y el porche: habrá 12 mesas en el comedor y 14 mesas en el

porche. En caso de condiciones meteorológicas adversas, el porche está cubierto con lo que no impedirán el servicio. Por tanto, la capacidad máxima del local serán 104 comensales aunque se dispondrá de mesas y sillas auxiliares por si se tuviera más clientes o si se encargara alguna celebración y hubiera que reorganizar la distribución.

BARRA

La barra cara al público estará totalmente despejada, exceptuando los momentos en los que se esté preparando algo para servir las mesas. En la zona trasera de la barra encontraremos una pila para lavarse las manos, la caja de dinero, la cafetera, dos tiradores de cerveza, una pequeña nevera, un expositor para las bebidas alcohólicas y vinos y, por último, un mueble aparador de hostelería para almacenar la vajilla, cristalería, cubertería y juegos de café, éstos estarán repartidos entre la barra y el mueble del comedor.

Esta zona no estará destinada para el consumo de comida o bebida, sino que servirá de apoyo para el personal de la sala y para la buena comunicación entre el personal de cocina y el personal de la sala mediante una amplia ventana que habrá detrás de la barra. Esta ventana también permitirá a los clientes ver la forma y las condiciones en las que se está cocinando.

COCINA/PAELLEROS

Tras la barra se encuentra la cocina y al lado de la cocina, en el exterior pero cubierto, los paellers. Tanto una zona como la otra están a la vista del cliente, la cocina mediante el gran ventanal de detrás de la barra que se ha comentado en la zona anterior y a los paellers se puede acceder directamente.

La cocina estará formada por ocho fogones, una gran plancha térmica y dos hornos. En medio tendrá una gran isla para preparar la materia prima y debajo de esta se guardarán toda la batería y utensilios de cocina. Por último, dispondrá de dos lavaplatos industriales y una pila. Para evitar la acumulación de calor y olores y habrá un gran extractor y una gran ventana que además aumentará la luz de la estancia y ahorrará energía.

La zona de los paellers estará formada por cuatro paellers independientes para poder cocinar varias paellas a la vez. Bajo cada paellero habrá leña y además habrá un almacén exterior pero cubierto de leña y donde se colgarán los distintos calderos de los que se dispondrán.

ALMACÉN

Éste está situado al lado de la cocina y se accede mediante ésta como es lógico ya que es donde se guardará toda la materia prima que se utilizará en

cocina. El almacén se subdivide en dos zonas: una cámara frigorífica y una zona de estanterías muy amplia.

BAÑOS

Habrán dos baños de libre acceso para clientes, uno para caballeros y otro para señoras, ambos cumplen la normativa para el acceso de los minusválidos. Estos se compondrán de un retrete (adaptado para minusválidos) y de un lavabo con espejo. Habrá disposición de los clientes papel higiénico, papel para secarse las manos y un dispensador de jabón. Cada uno de los baños tendrá un armario cerrado con llave donde se guardará el stock de dichos materiales y los utensilios de limpieza en dos zonas separadas dentro del armario.

ÁREA DE JUEGOS

El restaurante dispone de una zona de juegos que dispondrá de un tobogán, dos columpios y un balancín. La superficie será de caucho para amortiguar las posibles caídas de los niños. Como ya se ha comentado, la zona estará vigilada por un/a profesional de la educación. Como estará al aire libre se cubrirá con un toldo para cuando haya condiciones meteorológicas adversas o haga mucho calor.

ZONA PARA EL PERSONAL

Apartado de la zona de clientes, habrá una zona destinada para el personal del restaurante. Ésta se compondrá de unos vestuarios con taquilla personal para cada empleado, una ducha, un retrete y un lavabo. Como en los baños de los clientes, se pondrá a disposición de los empleados el papel higiénico, el papel para secarse las manos y un dispensador de jabón, el resto que se precise se lo traerá cada empleado. Al lado de éste habrá una sala de estar con un sillón, una mesa y sillas y una televisión para el recreo de los empleados, pudiendo llevar cafés y comida de la zona de clientes.

OFICINA

Para terminar queda la oficina, desde donde se llevarán las tareas administrativas, servirá de archivo de los documentos que exige la legislación y desde donde se recibirán a clientes que así lo requieran. Estará formada por una mesa con una silla para la gerente y dos sillas para las visitas y varias estanterías. El ordenador y el teléfono serán portátiles para un mejor control del negocio.

A continuación se muestra un plano de la distribución en planta:

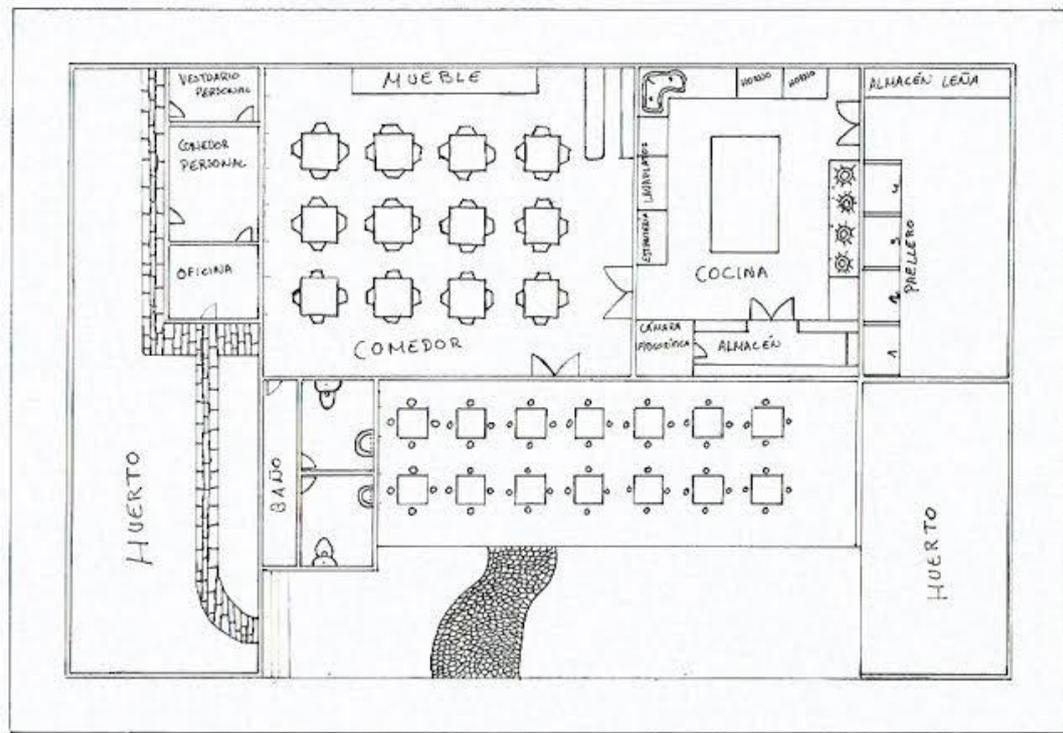


Ilustración 13. PLANO REFORMA
Fuente: Vicente Pascual Sánchez, 2016.

4.4. EPÍLOGO.

En éste apartado se han delimitado los procesos que se han dividido en procesos de gestión y procesos operativos. El cumplimiento de estos supondrá la buena marcha del negocio ya que están muy bien delimitados.

Además se ha elegido la ubicación del negocio, aspecto muy importante para éxito del negocio y pese a que está en una zona de difícil acceso, tiene mucho encanto y se pone a disposición de los clientes el transporte en furgoneta por parte del restaurante.

Por último se ha hecho la distribución en planta del local que requerirá una gran reforma de éste.

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN.

En este apartado se definirá y se dará a conocer mejor *Com a casa*, restaurante de comida tradicional y saludable que, como se ha visto en el apartado anterior, estará localizado en la localidad Valenciana de Picassent.

5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

MISIÓN

Una pregunta muy frecuente es: ¿cuáles son los motivos por los que distintas empresas que ofrecen productos similares a los mismos segmentos estratégicos evolucionan de forma muy distinta? Una de las explicaciones más plausibles puede guardar relación con la misión de cada una de ellas. Muchos manuales definen a la misión de una organización como “su razón de ser”.

La misión de *Com a casa* puede definirse como:

“Ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica tradicional con toques innovadores, elaborada de forma saludable con productos de primera calidad cultivados por agricultores autóctonos, todo ello hecho con mucho amor que se transmitirá al cliente”.

VISIÓN

Plantear el lugar que quiere ocupar la empresa en un futuro es imprescindible a la hora de definir las líneas de actuación de la misma. La visión es una previsión del lugar que ocupará la organización con respecto a su entorno en el largo plazo. El mismo proyecto, con el mismo producto y dirigido al mismo mercado puede tener trayectorias totalmente opuestas si la visión en cada caso es distinta. Ésta debe ser fácil y clara de entender y ambiciosa pero no imposible de alcanzar.

La visión de *Com a casa* puede definirse como:

“Ser un referente de los restaurantes de comida tradicional y saludable en la provincia de Valencia e incluso, de la Comunidad Valenciana, por la percepción de la marca, siendo el boca a boca el principal medio de difusión y la confianza del cliente el principal impulso de compra”.

VALORES

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

Los valores de *Com a casa* son:

- ***Persecución de la calidad total de nuestro servicio.***
- ***Cercanía al cliente.***
- ***Máximo respeto por todo el personal de la empresa, independientemente de su posición o su cargo.***
- ***Comunicación fluida entre todo el personal de la empresa.***
- ***Ambiente agradable de trabajo, sin formalismos ni estrictas jerarquías.***
- ***Implicación de todo el personal de la empresa para la consecución de los objetivos y la estrategia planeada.***
- ***Contribuir a una oferta gastronómica tradicional y saludable.***
- ***Dar a conocer el entorno y el trabajo agrícola.***
- ***Inculcar valores sobre el respeto al medio ambiente.***

5.2. ESTRUCTURA LEGAL.

La empresa estará bajo la forma jurídica de **Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal** y su denominación social será *Araceli Cordellat, S.L.U* aunque su nombre comercial será *Com a casa*.

Las causas de la elección de esta forma jurídica son las siguientes:

- Este proyecto lo lleva a cabo una única socia.
- La única socia quiere limitar su responsabilidad únicamente al capital aportado.
- La única socia es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por lo que está capacitada para llevar a cabo la creación formalmente y llevar la contabilidad que requiere una sociedad de responsabilidad limitada.

A continuación se muestra una ilustración con las características de una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal:

| Número de socios | Responsabilidad | Capital | Fiscalidad |
|------------------|------------------------------|----------------|---------------------------|
| Mínimo 1 | Limitada al capital aportado | Mínimo 3.000 € | Impuesto sobre Sociedades |

Ilustración 14. CARACTERÍSTICAS DE UN S.L.U.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la siguiente ilustración están detalladas las ventajas y los inconvenientes de las sociedades de responsabilidad limitada unipersonal:

VENTAJAS

- Capital social mínimo reducido y sin capital social máximo.
- Posibilidad de aportar el capital en dinero o en bienes.
- Limitación de la responsabilidad económica de los socios.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- Tramitación telemática de la sociedad (constitución y alta) que agiliza notablemente los tiempos de constitución e inscripción.

INCONVENIENTES

- Obligación de llevar la contabilidad.
- No puede cotizar en bolsa.
- En determinados niveles de beneficio, el tipo de gravamen en el Impuesto sobre Sociedad puede ser una desventaja frente al tipo variable en IRPF.
- No podrá acogerse a bonificaciones en la cuota de autónomo (RETA) de la Seguridad Social.
- No son destinatarios de la Subvención de Promoción del Empleo Autónomo.

Ilustración 15. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UNA S.L.U.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3. EPÍLOGO.

Como hemos visto en este apartado la misión que persigue este negocio no es solo alimentar a los clientes sino que éstos disfruten de la experiencia de comer una comida saludable y de calidad; aspirando a ser un restaurante de referencia en la Comunidad Valenciana; y siguiendo unos valores referentes tanto al trato entre los empleados, el trato al cliente y la propia actividad del restaurante.

Posteriormente se ha determinado la forma jurídica que tendrá el negocio, siendo ésta la elegida la sociedad de responsabilidad limitada unipersonal.

CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se detallará el organigrama de la empresa, la denominación de los puestos de trabajo y las tareas inherentes a cada uno de ellos, junto con su remuneración económica según los criterios seguidos por la empresa, teniendo en cuenta los convenios colectivos del sector y según las circunstancias financieras de la sociedad así como el horario de trabajo de los trabajadores.

6.1. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El análisis de los puestos de trabajo (APT) es un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, que incluye en qué consiste el empleo (funciones, obligaciones, responsabilidades, reporte de relación, condiciones labores y responsabilidades de supervisión del mismo) y el tipo de persona que debe cubrirlo (conocimientos, destrezas y habilidades).

Una vez dicho esto, se analiza cada puesto de trabajo.

GERENTE

La gerente será la persona responsable de la unidad de negocio y bajo su mando quedan todos los empleados el centro.

Sus **funciones** serán las detalladas en el *Capítulo 5. Plan de operaciones* como operaciones y procesos de gestión:

- Atención telefónica y on-line. Atender las llamadas telefónicas de clientes y proveedores y hacer una publicación diaria en cada red social así como responder a los posibles mensajes y comentarios de los clientes en éstas o en el correo electrónico.
- Tareas administrativas:
 - o Llevar un orden en los documentos: albaranes y facturas de proveedores y de suministros y en los tickets o facturas de los servicios a los clientes.
 - o Gestionar de forma eficiente las reservas de los clientes.
 - o Controlar las materias primas disponibles en el restaurante y hacer los pedidos oportunos previa consulta al responsable de cocina.
 - o Elaborar los horarios del personal.

- Cuadre y control de caja. Es importante que se haga al final del día. Esta se podrá delegar en el responsable del servicio que será el encargado de cobrar en todas las mesas que se sirvan.
- Llevar la contabilidad de la empresa al día: contabilización de facturas de proveedores, conciliación bancaria, presentación de impuestos, realización de nóminas, entre otras tareas.
- Revisar los estados financieros.

Además también se encargará de la confección de los platos de la carta y del menú y del aprovisionamiento de materias primas, controlando que haya stock de todo lo necesario.

Para ocupar el puesto de gerente **se requiere** licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (los másteres se valorarán muy positivamente); tener experiencia en contabilidad y fiscalidad y dirección de equipos de trabajo; conocimientos avanzados de aplicaciones informáticas de gestión, contabilidad, fiscalidad y recursos humanos; y habilidades en liderazgo, resolución de situaciones críticas y coordinación de equipos.

Este puesto será ocupado por la fundadora y propietaria de la empresa puesto que cumple todos los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

RESPONSABLE DE COCINA

El/la responsable de cocina supervisará el buen funcionamiento de la cocina y se encargará de la confección de los platos de la carta y el menú. Responderá ante la gerente de la gestión que realice.

Sus **funciones** serán:

- Supervisión del buen funcionamiento de la cocina.
- Coordinación de las funciones del resto de empleados de cocina.
- Comunicación del stock disponible y de las faltas de materia prima.
- Confección de platos de la carta y el menú.
- Elaboración de los platos pedidos por los clientes.

Para ocupar el puesto de responsable de cocina **se requiere** titulación de grado superior en Dirección de Cocina y carné de manipulador de alimentos; tener experiencia en cocina en otros restaurantes aunque no sea de responsable;

conocimientos de la cocina tradicional española y valenciana; y habilidades en resolución de situaciones críticas y coordinación de equipos.

Se contratará a un/a responsable de cocina únicamente que podrá delegar la función de elaboración de platos en el ayudante de cocina.

AYUDANTE DE COCINA

El/la ayudante de cocina recibirá instrucciones del jefe de cocina y responderá ante éste de la ejecución de las tareas.

Entre sus **funciones** pueden estar:

- Limpieza de la cocina en general y de los utensilios de cocina y comedor tales como la cubertería, la vajilla y la cristalería, así como la limpieza y el orden de las cámaras frigoríficas y el almacén.
- Reposición de bebidas en las neveras.
- Descarga de pedidos de materia prima y colocación en su lugar correspondiente.
- Preparación de la materia prima para que sea cocinada.
- Elaboración de los platos pedidos por los clientes.

Para ocupar el puesto de ayudante de cocina **se requiere** titulación de grado medio de Cocina y Gastronomía y carné de manipulador de alimentos pero no se requiere experiencia para este puesto; se valorará positivamente la predisposición a trabajar y a aprender.

Inicialmente se contratará a dos ayudantes de cocina para poder cubrir el turno de comidas y de cenas de acuerdo a la legislación laboral y, se solicitarán estudiantes de formación profesional para apoyo a cocina.

RESPONSABLE DEL SERVICIO-CAMARERO/A

Se engloba en el análisis de los puestos de trabajos al responsable del servicio y al camarero/a porque se les va a requerir prácticamente lo mismo. Estos responderán ante la gerente del desempeño de sus funciones.

Sus **funciones** serán:

- Ordenar mesas y sillas.
- Preparar mesas para los comensales.
- Servir a los clientes.

- Si fuera necesario, dar soporte a la cocina.
- Cobrar cuentas de todas las mesas (responsable del servicio).
- Cuadrar caja en caso de ausencia de la gerente (responsable del servicio).

Para ocupar el puesto de responsable de cocina **se requiere** experiencia en puestos similares y se valorará positivamente la predisposición a trabajar.

Inicialmente se contratará a cuatro camareros/as que se organizarán para cubrir los distintos turnos de acuerdo a la legislación laboral y, se solicitarán estudiantes de formación profesional para apoyo al servicio.

RESPONSABLE DE ENTRETENIMIENTO

El/la responsable de entretenimiento se encargará de cuidar y entretener a los/las niños/as que acudan al restaurante. Responderá ante gerencia del desarrollo de su trabajo.

Sus **funciones** serán:

- Preparar talleres, fichas y actividades para niños/as de distintas edades.
- Solicitar el material necesario para llevar a cabo el trabajo a gerencia.
- Recoger y ordenar la zona de juegos.
- Cuidar a los/la niños/as en la zona dedicada a ellos/as.

Para ocupar el puesto de responsable de cocina **se requiere** curso de monitor de tiempo libre o estudiantes o graduados en Magisterio; experiencia en el trato con niños/as; y actitud proactiva y positiva.

Inicialmente se contará con un/a responsable de entretenimiento que trabajará en fin de semana, festivos abiertos y encargos especiales tales como comuniones, bodas, etc.

RESPONSABLE DE LIMPIEZA

El/la responsable de limpieza será el/la encargado/a de mantener limpias y en condiciones todas las instalaciones. Responderá ante la gerente del trabajo desempeñado.

Sus **funciones** serán:

- Barrer, fregar y limpiar el polvo de todas las instalaciones del restaurante, todos los días, antes de que empiecen los servicios.
- Reponer el papel higiénico y seca manos y jabón de los baños.
- Tirar la basura generada el día anterior.
- Poner la lavadora y secadora de las servilletas, los manteles, los paños y trapos de cocina y uniformes del restaurante.

Para ocupar el puesto de responsable de limpieza **se requiere** experiencia en las funciones a desempeñar.

Se contratará a una única persona para que ocupe este puesto.

6.2. ORGANIGRAMA.

A partir del análisis de los puestos de trabajo, se crea el organigrama. Éste es una representación gráfica de la estructura organizacional de un negocio donde se indica de forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, las relaciones del personal y las líneas de comunicación y asesoría. Así pues, el organigrama resultante es el siguiente:

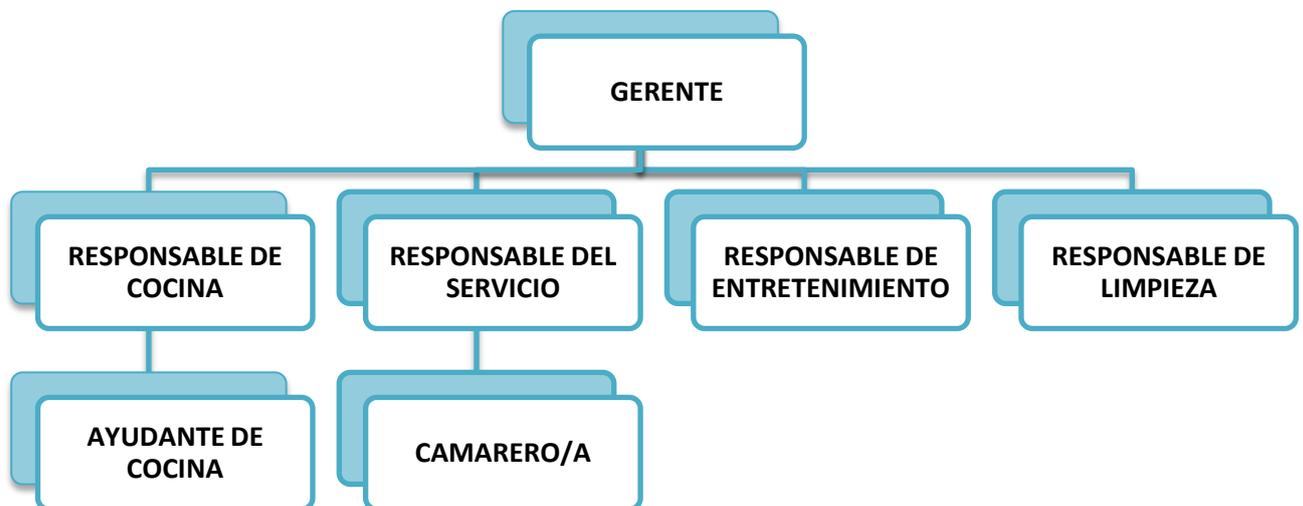


Ilustración 16. ORGANIGRAMA DE COM A CASA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.3. RETRIBUCIÓN.

En cuanto al salario de los trabajadores, al ser una empresa de nueva creación con recursos económicos escasos, se establecen salarios muy bajos. Esto hará que, probablemente, nos cueste encontrar trabajadores con los

requisitos solicitados por un salario bajo pero se intentará captarlos haciéndolos partícipes de la creación del restaurante y así que se sientan parte del proyecto. A su vez, se establecerán cláusulas de subidas salariales según aumente la actividad y los beneficios del restaurante.

Los salarios se obtienen a partir de la última tabla salarial publicada para el sector de la hostelería en la provincia de valencia. Así pues, los salarios establecidos serán los siguientes:

| PUESTO | JORNADA | SALARIO BRUTO | HORAS EXTRA |
|-----------------------|-------------------|---------------|-------------|
| GERENTE | - | 1.400€ | - |
| RESP. COCINA | 8h/día – 40h/sem. | 1.400€ | 11€ |
| AYUD. COCINA | 8h/día – 40h/sem. | 1.100€ | 9€ |
| CAMARERO | 8h/día – 40h/sem. | 1.100€ | 9€ |
| RESP. LIMPIEZA | 3h/día – 21h/sem | 500€ | 9€ |
| RESP. ENTTO | - | 8€/H | - |

Tabla 8. RETRIBUCIÓN TRABAJADORES

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según convenio, se retribuirán catorce pagas anuales.

6.4. EPÍLOGO.

En el plan de recursos humanos se han establecido las funciones y responsabilidades de los distintos puestos así como los requisitos necesarios para desempeñar el puesto, asignando un salario para cada uno de ellos. Los puestos que se han definido son: gerente (un puesto a ocupar), responsable de cocina (un puesto a ocupar), ayudante de cocina (dos puestos a ocupar), responsable del servicio (incluido dentro de los camareros/as), camareros/as (cuatro puestos a ocupar), responsable de limpieza (un puesto a ocupar) y responsable de entretenimiento (un puesto a ocupar).

CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING.

Com a casa, como cualquier negocio, necesita crear unas estrategias de marketing, aprovechando los recursos y capacidades de los que dispone y adecuándose al entorno cambiante para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia.

El objetivo de esta fase del plan de marketing es determinar la estrategia de marketing que vaya acorde con la estrategia global de la empresa. Para ello, se han de seguir una serie de pasos: en primer lugar, segmentar el mercado y posteriormente, determinar cuál es el público objetivo, para así elaborar una estrategia de marketing destinada a satisfacer las necesidades de dicho mercado objetivo.

7.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.

SEGMENTACIÓN

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

FACTORES GEOGRÁFICOS

La decisión de ubicar el negocio en la localidad de Picassent ha sido tomada principalmente porque la familia de la gerente posee una finca con diversos frutales y diversos cultivos, con una construcción que posibilita el establecimiento del restaurante y que, además, va acorde con el concepto de restaurante que se quiere montar: comida saludable del huerto a la mesa.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

- EDAD. Por la naturaleza del producto, fundamentada básicamente en sus atributos de salubridad, y por los precios de la oferta del restaurante, el rango de edad del público objetivo se sitúa aproximadamente a partir de los 25 años y sin cota superior, aunque, el concepto del restaurante invita a venir de forma familiar por lo que, se esperan clientes menores de 25 años pero acompañados por sus familias.

- INGRESOS. Al tratarse de un concepto de restaurante más gourmet los precios serán superiores a otros bares o restaurantes de la zona por lo que el poder adquisitivo de los clientes será habitualmente medio o alto.
- PROFESIÓN. Inicialmente resulta indiferente la profesión del cliente potencial pero, si que es cierto, que ésta deberá aportar un nivel de ingresos suficientes para cubrir los precios del restaurante.
- NIVEL EDUCATIVO. Cabe esperar que, a mayor nivel educativo, mayor preocupación por la salud; y por otro lado, a mayor nivel educativo, mayor poder adquisitivo. Por tanto, se espera que los clientes potenciales tengan un nivel educativo medio o alto.
- NACIONALIDAD. Al localizarse en un pueblo de Valencia, se espera que la mayoría de los clientes sean valencianos y/o españoles por lo que todas las indicaciones para llegar al restaurante, todos los carteles del restaurante y la carta, estarán escritas en castellano. Si hubiera alguna visita extranjera, la gerente podrá comunicarse con ellos en inglés.

Otros parámetros como el sexo, la orientación sexual, la etnia, el estado civil o la religión son absolutamente irrelevantes para el negocio en cuestión por lo que no son analizados.

FACTORES PSICOGRÁFICOS

- ESTILO DE VIDA. Se esperan clientes a los que les guste comer fuera de casa encontrando la misma calidad que si cocinaran ellos en su propia casa, deportistas y familiares.
- VALORES. Los clientes deberán ser respetuosos con el personal y con las instalaciones, que apuesten por la calidad y el gusto por el buen servicio.
- PERSONALIDAD. La carta está dirigida a clientes que se preocupan por una buena alimentación a base de productos de alta calidad cocinados de manera saludable. Además, los platos que se ofrecen son tradicionales pero con toques innovadores, por tanto, deberán estar abiertos a nuevas texturas, sabores y mezclas. El local será acogedor y familiar por lo que, clientes que quieran pasar desapercibidos, a los que no les gusta que les pregunten y aconsejen y a los que no les guste conversar, no se sentirán del todo a gusto.

PÚBLICO OBJETIVO

Una vez determinadas las características de los posibles clientes a los que se dirige el negocio, es hora de seleccionar el tipo de cliente que acudirá a este negocio. Teniendo en cuenta el perfil que se está buscando, podemos realizar una segmentación por nivel adquisitivo y por nivel de preocupación por comer saludablemente, variables que consideramos que tienen mayor relevancia para obtener diferentes segmentos que serán nuestro público objetivo.

| NIVEL ADQUISITIVO | PREOCUPACIÓN POR COMER SALUDABLE | | |
|-------------------|----------------------------------|-------|------|
| | BAJO | MEDIO | ALTO |
| BAJO | | | |
| MEDIO | | * | * |
| ALTO | | * | * |

Tabla 9. CLASIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se observa en la tabla, el público objetivo estará formado por personas que tienen una preocupación por comer de forma saludable media y alta y con un nivel adquisitivo medio y alto. Estas características las suelen cumplir personas mayores de 25 años, sin límite superior, con altos niveles de estudios.

7.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

En el presente apartado se describirá la oferta gastronómica del restaurante. Posteriormente, en el apartado de *Servicio ampliado* se describirá el valor añadido del restaurante, lo que lo hace fuerte competidor en el sector, además de la calidad de los platos.

La oferta del restaurante se puede dividir en tres partes: los platos a la carta, el menú diario y los platos para llevar.

En cuanto a la carta, habrá una oferta de platos fijos aunque, según la marcha y la demanda del restaurante se podrán añadir platos nuevos o eliminar platos existentes. Los platos de la carta no estarán disponibles siempre, al entregar la carta a los clientes se les informará de los platos disponibles dependiendo de que los ingredientes que contengan los platos sean de la temporada en la que se esté o se hayan podido conservar de temporadas pasadas en perfectas condiciones, por ejemplo, las judías blancas y las judías verdes se pueden congelar y el arroz se conserva bien, por tanto, en todas las

épocas del año habrá oferta de paella. En el *Anexo II* está detallada la carta del restaurante. Esta se compone de entrantes, platos principales separados en pescados, carnes y arroces, postres y bebidas.

Por otro lado, como se ha comentado, se elaborará diariamente un menú, uno para el servicio de comidas y otro para el servicio de cenas. Éstos serán distintos entre el servicio de comidas y el servicio de cenas y entre los distintos días de la semana y podrá estar formado por platos de la carta o por platos nuevos no incluidos en la carta. En el menú tanto de comida como de cena se incluirá: un entrante, un plato principal, a elegir entre un postre o un café/infusión, el pan y la bebida (a elegir entre un agua de medio litro, un refresco de 33 cl, un doble de cerveza o una copa de vino). Los menús siempre se compondrán de tres entrantes y tres principales a elegir uno de cada.

Por último, se ofrece la posibilidad de preparar platos para llevar. Esto será, principalmente, preparación de paellas, fideuas y otros arroces que se harán bajo encargo y se podrán llevar donde requiera el cliente o el propio cliente podrá recoger el encargo en el mismo restaurante. Se prestará el recipiente donde se haya cocinado la comida bajo una fianza y cuando el cliente lo haya devuelto se le devolverá la fianza.

7.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS.

La fijación de precios es una tarea compleja debido a que, principalmente, existen intereses contrapuestos, es decir, una serie de factores implican maximizar el precio y otros tantos tratan de minimizarlo. Por un lado, desde el punto de vista económico, el objetivo es maximizar la rentabilidad de la empresa y por tanto que el precio sea elevado pero, desde el punto de vista del marketing, el precio elevado representa una desventaja competitiva con respecto a la competencia y por lo tanto una pérdida de clientes potenciales y, por tanto, de rentabilidad a largo plazo.

Además de esto, el precio también representa la calidad y el estatus que se quiere tener dentro del sector. Socialmente, un precio más elevado se entiende como mayor calidad del producto y del servicio, dejando al negocio en una posición de “*un buen restaurante*”. Mientras que si los precios son más populares, se entra en categorías inferiores, como por ejemplo, “*un buen bar*”. Este negocio pretende llegar a ser “*un buen restaurante*” por ello, los precios serán un poco más elevados.

La fijación de precios de la carta se ha hecho a partir de la consulta de los precios de la carta de, principalmente, el *Restaurante l’Alter*, que como se comentaba en el apartado de *Análisis de la competencia directa*, es el más

similar al de este plan de negocio dentro de la zona en la que se establecerá. Los precios de la carta se pueden consultar en el *Anexo II*.

Por otro lado, los precios del menú se han establecido según los precios estándar en el sector. Por ejemplo, otro de los restaurantes nombrados en *Análisis de la competencia directa, Saona*, establece un precio de 9,95€ el menú de entresemana a medio día y de 14,95€ el menú de entresemana por la noche, mientras que el fin de semana no tiene menú. Así pues, los precios de los menús de *Com a Casa* serán:

| PARTE DE LA SEMANA | SERVICIO | |
|--------------------|----------|--------|
| | COMIDAS | CENAS |
| ENTRE SEMANA | 9,95€ | 13,95€ |
| FIN DE SEMANA | 15,95€ | 18,95€ |

Tabla 10. PRECIOS MENÚS
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para terminar, queda determinar el precio de las comidas para llevar, que como se ha nombrado en el apartado anterior serán paellas, fideuas y otros arroces. Así pues los precios serán los siguientes:

- PAELLA VALENCIANA: 6,50€/comensal.
- PAELLA DE VERDURAS: 6,50€/comensal.
- PAELLA DE MARISCO: 9,50€/comensal.
- ARROZ NEGRO: 8,50€/comensal.
- FIDEUA: 8,50€/comensal.
- ARROZ CON ESPÁRRAGOS Y SETAS: 7,50€/comensal.
- CALDERA: 7,50€/comensal.
- ARROZ CON BOGAVANTE: 9,50€/comensal.

7.4. DISTRIBUCIÓN.

Podemos definir la distribución como el conjunto de funciones y organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner un bien o servicio a disposición de sus usuarios consumidores. Podemos diferenciar el proceso de distribución en dos partes: la primera consiste en la llegada de la materia prima al local y la segunda desde el local hasta el consumidor final.

En primer lugar la pregunta es ¿cómo llegará la materia prima al restaurante? Pues dependerá del proveedor del que hablemos: el Mercado Central de Valencia será el proveedor de carne; la Lonja de Valencia como proveedor de pescado y marisco, Cent Piques proveedor de vinos y cava, Makro proveedor de productos varios y el hermano de la gerente como proveedor de frutas y verduras.

La gerente acudirá diariamente o cada dos días, según necesidades de restaurante, con la furgoneta del negocio, al Mercado Central y a la Lonja de Valencia para que la carne y el pescado sean frescos. Una o dos veces por semana, comprará en Makro. En cuanto al vino y al cava, el propietario de las bodegas, al ser de la misma localidad, traerá al local bajo petición lo necesario. Por último, las frutas y hortalizas serán recolectadas en el mismo momento o con horas de antelación a servir las puesto que están cultivadas en el propio restaurante.

En segundo y último lugar, respondemos a la pregunta de ¿cómo se hace llegar el producto elaborado a los clientes finales? Cómo ya se ha comentado con anterioridad son varias las formas de que el producto final pueda ser consumido:

- Servido y consumido en el propio restaurante (servicio en el restaurante).
- Servido y consumido en el lugar donde el cliente mande (servicio a domicilio o catering).
- Servido en el propio restaurante pero consumido en un lugar distinto (servicio de comidas para llevar).

7.5. COMUNICACIÓN.

La máxima ambición que persigue este restaurante es conseguir la mayor y más rápida difusión posible, al menor coste, por lo que todos los medios utilizados para dar a conocer la empresa a los consumidores potenciales, deberán tener en cuenta esta condición básica y fundamental.

Se deben descartar determinadas técnicas de publicidad que suelen tener un mayor coste al necesitar para ello personas u empresas contratadas para su realización tales como cuñas de radio, anuncios en vallas publicitarias o anuncios televisivos. Queda aprovechar la influencia de internet y su uso generalizado y el boca a boca de los familiares, amigos y clientes. Véase las acciones proactivas que se llevarán a cabo:

- Elaboración y actualización de una página web que contará con diversos apartados:

- Presentación del negocio con la historia de éste, el personal que forma parte del proyecto, las instalaciones, etc.
 - Descripción de la oferta del restaurante: la carta, los menús que se actualizarán diariamente (por la mañana se colgará el de comida y el de cena) y las comidas para llevar, todo ello con sus precios respectivos.
 - Apartado de gestión de reservas aunque se podrá reservar también por vía telefónica o por mensajes en las redes sociales.
 - Apartado de contacto donde figurará la dirección, el teléfono y los links de las distintas redes sociales, además de un acceso a google maps para saber cómo llegar al restaurante.
- Crear perfiles en Twitter, Facebook e Instagram y tener una presencia muy activa en dichas redes sociales con, al menos, una publicación diaria sin excepciones en cada red:
 - En Twitter se compartirán noticias y consejos relacionados con la alimentación, el ejercicio físico y el bienestar.
 - En Facebook, se informará de los menús diarios, de los horarios y se publicarán fotos de los platos servidos o de los comensales que hayan acudido y den permiso para subir su foto a redes sociales.
 - En Instagram se subirán fotos de los platos y se acompañarán de mensajes positivos y graciosos.
 - Como el restaurante está ubicado entre la huerta de la localidad de Picassent, se harán carteles y se colocarán desde el pueblo hasta el restaurante para que los clientes puedan encontrarlo fácilmente.
 - Además de los carteles, el restaurante pone a disposición de los clientes una furgoneta de 9 plazas que irá desde la estación de metro de Picassent hasta el restaurante, bajo petición expresa de éstos.

7.6. SERVICIO AMPLIADO.

Con el servicio ampliado se pretende que las expectativas de los clientes no solo estén cubiertas sino que se superen y es el que generará una ventaja competitiva respecto a los competidores.

Así pues, son varios los aspectos que hacen de *Com a casa* más que un restaurante:

- Los productos servidos son 100% valencianos y frescos, apostando por proveedores pequeños y locales; y están cocinados de manera saludable.
- El cliente se sentirá como en casa por el trato familiar y cercano del personal del restaurante, siempre atento a sus necesidades y satisfaciéndolas.
- La ubicación del restaurante es muy privilegiada, en medio de la huerta valenciana con vistas a donde se cultivan las frutas y hortalizas que se consumen en el propio restaurante, donde se respira aire fresco y tranquilidad.
- Es fácil hacer llegar el producto al comensal ya que se puede tomar tanto en el restaurante como en casa; se puede recoger en el propio restaurante o se puede llevar al sitio que indique el cliente; y se puede llegar al restaurante en vehículo propio o en la furgoneta del restaurante.
- El restaurante ofrece servicio de entretenimiento y cuidado de niños en fin de semana y, bajo petición, en celebraciones especiales. La persona que desempeñará el trabajo será una profesional titulada de la educación.
- Por último, por las dimensiones y la preparación del personal, se ofrece la posibilidad de realizar celebraciones especiales tales como bodas, cumpleaños, etc. Y también se ofrece la posibilidad de llevar servicio de catering donde requiera el cliente.

7.7. EPÍLOGO.

En este apartado se ha definido el público objetivo que serán personas que tienen una preocupación por comer de forma saludable media y alta y con un nivel adquisitivo medio y alto. Estas características las suelen cumplir personas mayores de 25 años, sin límite superior, y con altos niveles de estudios.

A partir de aquí, se han descrito las distintas variables del marketing mix; producto, precio, distribución y comunicación.

La oferta del restaurante está formada por una serie de platos a la carta, por un menú diario para comidas y otro para cenas distinto cada día y por

comidas para llevar. En el servicio ampliado se ha visto que no solo se ofrece comida sino una experiencia de comer en un lugar familiar y privilegiado.

Todo ello a un precio medio, ni demasiado barato para que no refleje la calidad del producto ofertado ni demasiado alto debido a que aún no se tiene la clientela hecha.

En cuanto a la distribución se ha visto que es muy sencillo hacer llegar el producto al cliente final debido a las facilidades que presta el restaurante.

Y por último, la comunicación se hará de la forma más económica posible, mediante internet y el boca a boca debido a la falta de recursos de un negocio que está despegando.

CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO.

Una vez explicados todos los aspectos del proyecto, es en este apartado donde se estudiará la viabilidad económica del negocio planteado. Con la empresa ya en funcionamiento, el plan económico-financiero permitirá evaluar las previsiones, corregir desviaciones o replantear la planificación, siendo además un documento determinante a la hora de la toma de decisiones.

Este plan contempla, en primer lugar, la exposición y el análisis del balance de situación previsional, obtenido a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional. En segundo lugar se expondrá y se analizará la cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Estos dos apartados permitirán calcular los ratios financieros de la previsión del negocio. A continuación, se podrá concluir acerca de la conveniencia de la inversión con el cálculo del VAN y de la TIR. Y se concluirá con un plan de ejecución del proyecto.

Cabe destacar que todos los datos de este apartado se calcularán para tres años vista y en tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.

8.1. BALANCE DE SITUACIÓN.

A través del balance de situación, documento integrado dentro de las cuentas anuales de la empresa, podremos observar la situación patrimonial en la que se encuentra la empresa, es decir, es una fotografía de la empresa en un momento determinado, que incluyen todos los derechos y bienes que posee la empresa además de sus obligaciones y capital comprometido.

En los *Anexos XII, XIII y XIV* están detallados los balances de situación según los escenarios propuestos.

La masa patrimonial del activo no corriente está formada por la inversión realizada en la obra y en la compra de los elementos necesarios para hacer funcionar el negocio además de incluir la amortización acumulada de dicha inversión. El detalle de todos los activos no corrientes se desglosa en el *Anexo III*.

El activo corriente está compuesto por una partida de clientes ya que se espera servir a empresas y éstas pocas veces pagan al contado; y por una partida de tesorería que coincidirá con los datos obtenidos en el informe sobre flujo de caja. Se pueden consultar en los distintos informes según los escenarios propuestos en los *Anexos XVIII, XIX y XX*.

En contrapartida de los bienes y derechos de la empresa, está el patrimonio neto y el pasivo.

El patrimonio neto incluye la aportación inicial de la única socia incluido en la partida de capital escriturado; y los remanentes del ejercicio y de los ejercicios anteriores cuyo detalle se obtiene del siguiente apartado: la cuenta de pérdidas y ganancias.

En el pasivo no corriente está la deuda a largo plazo que ha contraído el restaurante para poder llevar a cabo el proyecto y empezar su actividad cuyo cuadro de amortización se puede consultar en el *Anexo XI*; y en el pasivo corriente está la parte de esta deuda que vence al año siguiente y una partida de proveedores ya que el pago a éstos se hará o bien al contado o a 30 días.

Cabe destacar que el balance presentado recoge los datos al final de cada ejercicio por lo que, las partidas de deuda con entidades de crédito, tanto a corto como a largo plazo, reflejan los importes del año siguiente a su obtención ya que la cuota del presente año ya ha vencido. En el corto plazo se recogerá la anualidad correspondiente al siguiente año y en el largo plazo el capital pendiente de amortizar del siguiente año.

La única diferencia que encontramos en los tres balances según los tres escenarios es el resultado del ejercicio y de ejercicios anteriores obtenidos, como se ha dicho anteriormente, a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias. Es lógico puesto que los escenarios dependen del volumen de ventas y del poder de negociación con los proveedores como se verá en el siguiente apartado.

8.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

La cuenta de pérdidas y ganancias ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de ingresos y gastos derivados de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico.

INGRESOS

Tras la observación de las cifras que maneja la competencia y teniendo en cuenta distintos factores que se irán nombrando a lo largo del subapartado, las cifras de ingresos serán las que siguen.

Se ha realizado un desglose de ingresos (*Anexo IV*) según la previsión de ventas semanal agrupado en ocho ventas tipo

- Menús de servicio de comidas entre semana a un precio de 9,95€ el comensal.
- Menús de servicio de cenas entre semana a un precio de 13,95€ el comensal.

- Menús de servicio de comidas en fin de semana a un precio de 15,95€ el comensal.
- Menús de servicio de cenas en fin de semana a un precio de 18,95€ el comensal.
- Raciones de comidas para llevar entre semana a un precio medio estimado de 8,5€ la ración.
- Raciones de comidas para llevar en fin de semana a un precio medio estimado de 8,5€ la ración.
- Servicios a la carta entre semana a un precio medio estimado de 25€ el comensal.
- Servicios a la carta en fin de semana a un precio medio estimado de 30€ el comensal.

Los precios son los mismos en los tres escenarios, lo que varía es el número de servicios de cada uno. Se establece una previsión realista y, a partir de ésta, el escenario optimista supone que las ventas se incrementan un 15% en cada una de las ventas tipo y en el escenario pesimista las ventas se reducen un 15% en cada una de las ventas tipo.

Una vez obtenidas las ventas semanales, en el *Anexo V*, se realiza la previsión anual, desglosada en semanas. No todas las semanas del año se espera vender la misma cantidad. Las variaciones aplicadas son las siguientes:

- En la primera semana del año, con motivo de la festividad de año nuevo y reyes, se estima que las ventas incrementen un 30%.
- En la sexta semana del año, por la noche de San Valentín, se estima que las ventas se incrementarán en un 10%.
- Alrededor de la decimotercera semana del año, por la celebración de la pascua, se estima que las ventas aumenten un 30%.
- En la vigésimo novena semana del año se celebran las fiestas populares en honor al patrón de Picassent por lo que se estima que las ventas se incremente un 30%.
- En las cinco semanas comprendidas entre las fiestas populares en honor al patrón de Picassent y las fiestas populares en honor a la patrona de Picassent, se estima que las ventas decrezcan un 20% ya que es durante este periodo cuando los ciudadanos del municipio marchan de vacaciones.

- En la trigésimo séptima semana del año se celebran las fiestas populares en honor a la patrona de Picassent por lo que se estima que las ventas se incrementen un 30%.
- Por último, en la quincuagésima primera semana del año, con motivo de la festividad de Nochebuena y Navidad, se estima que las ventas incrementen un 30%.

Con todos estos datos se calculan los ingresos del primer año. Para el segundo y el tercero se aplican incrementos a partir de los datos del primer año. Dependiendo del escenario del que se hable se aplicarán unos porcentajes u otros. En el escenario realista, en el segundo año las ventas incrementarán un 5% y en el tercero un 10%; en el optimista, en el segundo año las ventas aumentarán un 7% y el tercero un 14%; y en el pesimista, en el segundo año el incremento será del 3% y en el tercero del 6%.

El resumen de los ingresos de los tres años para los tres escenarios se puede consultar en el *Anexo VI*.

GASTOS

Son varios los gastos que tiene que soportar la empresa. Se detallan a continuación.

- GASTOS APROVISIONAMIENTO. Suponen un porcentaje sobre las ventas y éste dependerá del escenario: en el realista supone un 30% de las ventas, en el optimista un 28% y en el pesimista un 32%. Esto es debido a la negociación con los proveedores.
- GASTOS GENERALES (*Anexo VII*). Dentro de estos se contemplan: el alquiler del inmueble, el alquiler/mantenimiento del software de gestión, el gasto de electricidad, el gasto de agua, el gasto de línea telefónica y ADSL, el combustible de la furgoneta, una dotación para el mantenimiento de las instalaciones, el seguro del local y el seguro de la furgoneta. Se estima que, el primer año, los gastos generales ascenderán a 53.080€ y se estima que experimentarán una subida del 5% interanual tanto en el segundo como en el tercer año. Estos gastos serán iguales para cualquiera de los escenarios.
- GASTOS DE PERSONAL (*Anexos VIII y IX*). Los gastos de personal incluyen el salario neto más la contribución a la seguridad social por parte de la empresa de la gerente, el/la responsable de cocina, dos ayudantes de cocina, cuatro camareros/as, el/la responsable de limpieza y el/la responsable de entretenimiento. El primer año, los

gastos de personal serán de 132.658,40€ en cualquiera de los escenarios pero, dependiendo del escenario en el que se encuentre éstos se verán incrementados en un porcentaje u otro en el segundo y tercer año. Estos porcentajes coinciden con las variaciones que experimentan las ventas.

- GASTOS AMORTIZACIÓN ACTIVOS (*Anexo X*). La dotación a la amortización del inmovilizado se aplica conforme a las tablas oficiales y asciende a 15.851€ anuales.
- GASTOS INTERESES AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO (*Anexo XI*). Se han calculado a partir de los préstamos ofertados por el ICO. Según éstos, cada empresario emprendedor puede solicitar hasta 12,5 millones de €, a devolver en 20 años como máximo y, según la duración del crédito y si se establece o no periodo de carencia, los tipos de interés a aplicar son unos u otros.

La opción óptima para *Com a Casa* es un préstamo de 120.000€ que, junto con la aportación inicial de la socia, cubre la inversión para llevar a cabo el proyecto. Se calcula que se puede asumir su amortización en diez años, por lo tanto, el tipo de interés aplicable será alrededor del 6% según tablas publicadas por el ICO.

Son los responsables de los resultados financieros negativos ya que son los únicos que componen el bloque financiero de la cuenta de resultados.

- GASTO IMPUESTO DE SOCIEDADES. Según legislación, se aplicará un 15% en el primer año de resultados positivos y el tipo general (25%) en los siguientes.

8.3 ANÁLISIS DE RATIOS.

En este apartado analizaremos los principales ratios económicos y financieros de la inversión a partir de los estados financieros obtenidos en los subapartados anteriores. Como se ha ido viendo, se han calculado los distintos estados financieros para tres escenarios, pero este subapartado se centrará en el análisis del escenario realista únicamente aunque en los *Anexos XXI, XXII y XXIII* se pueden consultar los ratios para los tres escenarios: realista, optimista y pesimista, respectivamente.

8.3.1. RATIOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.

Para estudiar la situación financiera de las cuentas previsionales se han calculado diferentes ratios sobre la liquidez y el endeudamiento. Véanse por separado

LIQUIDEZ

El análisis de los ratios de liquidez da información acerca de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones inmediatas con sus activos más líquidos.

| LIQUIDEZ | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|----------------|----------|-----------|-----------|------------|
| LIQUIDEZ | AC/PC | 4.35 | 6.25 | 9.09 |
| TESORERÍA | (R+D)/PC | 4.35 | 6.25 | 9.09 |
| DISPONIBILIDAD | D/PC | 4.28 | 6.13 | 8.94 |
| FONDO MANIOBRA | AC-PC | 45,356.41 | 86,842.76 | 135,513.97 |

Tabla 11. RATIOS DE LIQUIDEZ
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Este análisis muestra una clara ociosidad de los recursos ya que el **ratio de liquidez** es muy superior a la unidad, esto significa que el activo corriente es elevado en relación con la deuda a corto plazo, y esto puede provocar a la empresa una posible pérdida de rentabilidad.

En este caso, el ratio de liquidez y el **ratio de tesorería** coinciden porque el activo corriente de la empresa está formado únicamente por clientes y tesorería o, dicho de otra forma, por realizable y disponible. Por tanto, el ratio de tesorería también muestra ese exceso de liquidez.

El **ratio de disponibilidad** sigue la misma línea que los dos anteriores estudiados y mediante el estudio de este se observa que únicamente con el disponible de la empresa, ésta sería capaz de hacer frente a la totalidad de la deuda a corto plazo y además seguiría disponiendo de mucho líquido debido a que este ratio es muy superior a la unidad.

Por último, el **fondo de maniobra** excesivamente positivo conlleva de nuevo a pensar que la empresa tiene demasiados activos corrientes ociosos.

En cuanto a la evolución de la liquidez a lo largo de los tres años para los que se han previsto resultados, se observa que todos los ratios calculados aumentan y por tanto, la ociosidad de los recursos también lo hace. Esto es debido a que la empresa obtiene beneficios elevados y crecientes cada año y éstos se destinan a reservas, ni son invertidos ni son repartidos entre los socios o trabajadores. Esta estrategia es lógica durante los primeros años de vida de las empresas puesto que no se está afianzado

en el sector pero, como consecuencia de los buenos resultados, este negocio debería intentar rentabilizar sus recursos con nuevas inversiones.

ENDEUDAMIENTO

El análisis de los ratios de endeudamiento informa sobre la cantidad y la calidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

| ENDEUDAMIENTO | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|---------------|--------------------------|--------|--------|--------|
| ENDEUDAMIENTO | $P/(P+PN)$ | 0.63 | 0.51 | 0.40 |
| AUTONOMÍA | PN/P | 0.59 | 0.96 | 1.52 |
| SOLVENCIA | A/P | 1.59 | 1.96 | 2.52 |
| CALIDAD DEUDA | PC/P | 0.12 | 0.15 | 0.17 |
| COSTE DEUDA | $G^{\circ}F/P$ con coste | -0.06 | -0.07 | -0.07 |
| COBERTURA | $BAlI/G^{\circ}F$ | 7.10 | 8.19 | 10.58 |

Tabla 12. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO
Fuente: Elaboración propia, 2016.

El **ratio de endeudamiento** indica que la financiación ajena es superior a la financiación propia lo que supone una deuda excesiva y una pérdida de autonomía financiera. A lo largo de los tres años, este ratio aumenta: en el segundo año la relación entre financiación propia y ajena es muy equilibrada; y el tercer año se pierde este equilibrio siendo la financiación propia superior a la financiación ajena debido a la amortización del préstamo y a la obtención de reservas por los beneficios ocasionados durante el ejercicio y durante los ejercicios anteriores.

El **ratio de autonomía** está dentro de los valores estándar (0,7-1,5) y se puede afirmar que la empresa depende un poco de la financiación ajena, aunque estudiando la evolución de éste, se observa que cada vez la empresa tiene mayor independencia de la financiación ajena y esto es consecuencia de lo comentado en el párrafo anterior, cada año se amortiza una parte de la financiación ajena y se dota de reservas el patrimonio neto.

El **ratio de solvencia**, durante los 3 años previstos, supera la unidad, por lo que se puede afirmar que la empresa contará con la capacidad más que suficiente para hacer frente a la totalidad de sus obligaciones con todos los activos de los que dispone.

El **ratio de calidad de la deuda** hace referencia al vencimiento de dicha deuda. El ratio calculado es muy bajo lo que supone que la mayor parte de la deuda es exigible a largo plazo por lo que la calidad de la deuda es mayor en lo que al plazo se refiere.

El **ratio del coste de la deuda** coincide con la TAE del préstamo ya que el único pasivo con coste que tiene la empresa es este préstamo. Es un coste asumible y va en línea con los tipos de interés actuales del mercado.

Por último, según el cálculo del **ratio de cobertura**, se puede afirmar que la empresa cuenta con resultado de explotación de sobra para hacer frente a la totalidad de los gastos financieros que supone el préstamo, a lo largo de los tres primeros años estimados.

En resumen, positivamente, el endeudamiento se reduce a lo largo de los tres años y la solvencia se incrementa, pero, la reducción del endeudamiento puede ocasionar una pérdida de rentabilidad, de la que ya se ha hablado en el estudio de la liquidez.

8.3.2 RATIOS DE RENTABILIDAD.

Para finalizar el estudio de los ratios, se ha calculado la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera de los estados contables obtenidos previsionalmente. Véanse por separado.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

El análisis de la **rentabilidad económica** permite tener conclusiones sobre los logros conseguidos por la empresa a través de las inversiones en activos que ésta realiza, además de conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

| RENTABILIDAD ECONÓMICA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|------------------------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| ROTACIÓN ACTIVOS | VTAS/A | 1.98 | 1.80 | 1.71 |
| MARGEN DE VTAS | BAlI/VTAS | 0.14 | 0.14 | 0.15 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.28 | 0.26 | 0.26 |

Tabla 13. CÁLCULO RENTABILIDAD ECONÓMICA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ésta es producto de dos componentes: la rotación del activo que se puede traducir por cuánto vende y el margen de ventas que sería el cuánto gana, todo ello en relación a un determinado volumen de activo.

En cuanto a la **rotación de activos**, se observa una tendencia decreciente a lo largo de los tres años de estudio. Esto es negativo para la empresa puesto que los activos pierden productividad: el activo aumenta en mayor proporción de lo que lo hacen las ventas.

Por otro lado, el factor de **margen de ventas**, permanece estable durante el periodo, experimentando un pequeño aumento el último año.

En conjunto, se obtiene una rentabilidad económica elevada que es capaz de soportar el coste de la deuda de la empresa con creces. Esta sufre un ligero descenso en el segundo año y permanece constante en el tercero.

Para terminar el análisis de la rentabilidad económica, según sus parámetros, debido a la elevada rotación y a un margen considerable, se puede afirmar que la **estrategia** que sigue la empresa es **mixta**: no se decanta por vender mucho a un precio ajustado ni vender poco a costa de un gran margen sino que está a caballo de ambas estrategias extremas.

RENTABILIDAD FINANCIERA

El análisis de la **rentabilidad financiera** permite conocer el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.

| RENTABILIDAD FINANCIERA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.28 | 0.26 | 0.26 |
| APALANCAMIENTO FINANCIER | [A/PN]*[BAI/BAII] | 2.32 | 1.79 | 1.50 |
| EFFECTO FISCAL | RDO EJER/BAI | 0.85 | 0.75 | 0.75 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | R.ECO*APAL. FINAN.*EF.FISCAL | 0.55 | 0.35 | 0.30 |

Tabla 14. CÁLCULO RENTABILIDAD FINANCIERA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ésta es producto de tres componentes: la **rentabilidad económica**, calculada y analizada anteriormente; el **apalancamiento financiero** que indica si la deuda es favorable o no para la rentabilidad financiera; y la **efecto fiscal** que indica cómo de fuerte o débil es la presión fiscal para la empresa.

La rentabilidad financiera es exageradamente alta pero disminuye a lo largo de los tres años de estudio. Esta disminución se debe a una ligera reducción de la rentabilidad económica; una reducción considerable del apalancamiento financiero debido a la reducción de la deuda y a la

disminución de la carga financiera; y un aumento de la presión fiscal. Pese a la disminución de la rentabilidad financiera, ésta sigue siendo muy alta en el último año de estudio.

8.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO: VAN Y TIR.

Para terminar el análisis económico-financiero, se hará un estudio del VAN y de la TIR.

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

Éste nos indica el valor generado por los flujos de caja. Si fuera negativo, la inversión no ha generado flujos de caja positivos y, por lo tanto, no ha generado valor. En este caso, sería conveniente desechar la inversión. En caso contrario, si fuera positivo, se aceptaría.

$$VAN = \sum_{t=1}^N -V_0 + \left(\frac{V_t}{(1+k)^t} \right)$$

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

$$TIR = \frac{k = \sum F_i}{1 + \lambda^i}$$

A continuación se muestran los resultados obtenidos tanto del VAN como de la TIR. Éstos se han calculado teniendo en cuenta los flujos de caja calculados (*Anexos XVIII, XIX Y XX*) y cuadrados con la partida de tesorería del balance, con una pequeña modificación, quitando el efecto de los gastos financieros ya que este efecto se ve reflejado en la tasa de actualización que será igual al coste de la financiación, determinado en el punto de *Gastos de amortización del préstamo*.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|-------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 54,282.81 € |
| 2 | 50,019.12 € |
| 3 | 54,359.70 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 3 |
| VAN | 2,292.50 € |
| TIR | 7% |

Tabla 15. CÁLCULO DEL VAN Y DE LA TIR (PERIODO DE 3 AÑOS)
Fuente: Elaboración propia, 2016.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|--------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 54,282.81 € |
| 2 | 50,019.12 € |
| 3 | 54,359.70 € |
| 4 | 59,795.67 € |
| 5 | 65,775.24 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 5 |
| VAN | 98,807.36 € |
| TIR | 28% |

Tabla 16. CÁLCULO DEL VAN Y DE LA TIR (PERIODO 5 AÑOS)
Fuente: Elaboración propia, 2016.1

Como se observa en las tablas, se ha calculado el VAN y la TIR para un periodo de tres años ya que es el previsto para todo el estudio económico-financiero. Al obtener un resultado muy ajustado, se han vuelto a calcular ambos indicadores para un periodo de cinco años, aplicando un incremento de los flujos de caja interanual del 10%, basándose éste en el incremento del último flujo de caja calculado con datos previstos. Tras el segundo cálculo, se puede afirmar que la inversión es rentable para el periodo de cinco años puesto que el VAN es positivo y la TIR supera con creces el coste del capital de la financiación ajena.

8.5. CALENDARIO DE EJECUCIÓN.

Para finalizar el apartado se presenta un diagrama de Gantt con las diferentes tareas que se han de llevar a cabo para poner en marcha el negocio.

Un diagrama de Gantt es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado de tiempo. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

PLAN DE NEGOCIO PARA "COM A CASA": RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE

| TAREAS / SEMANAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ESTUDIO DEL SECTOR | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. DEFINICIÓN PLAN DE OPERACIONES | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. DEFINICIÓN ASPECTOS ORGANIZATIVOS | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. DEFINICIÓN PLAN DE RECURSOS HUMANOS | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. DEFINICIÓN PLAN DE MARKETING | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. DEFINICIÓN PLAN FINANCIERO | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIO | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. BÚSQUEDA DE FINANANCIACIÓN | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. REFORMA DEL LOCAL | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 12. MONTAJE MOBILIARIO Y MAQUINARIA | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 13. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 14. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| 15. PREPARACIÓN CAMPAÑA DE LANZAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| 16. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| 17. INCIO DE LA ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Tabla 17. DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO

Fuente: Elaboración propia, 2016

8.6. EPÍLOGO.

Éste ha sido uno de los apartados con más contenido en cuanto a la viabilidad o no de la puesta en marcha del proyecto, objetivo principal del plan de negocio. Así pues se ha analizado la inversión necesaria y sus posibilidades dentro del mercado para tres años vista y dentro de tres escenarios distintos: realista, optimista y pesimista, aunque únicamente se ha analizado en profundidad el primero de ellos.

Se ha elaborado el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias a partir de unos datos estimados minuciosamente. Solo en el peor de los escenarios, los resultados obtenidos dan pérdidas y por tanto se reducen las masas patrimoniales, pero estas pérdidas no son significativas. Por tanto, es el primer indicio de que el negocio es viable.

Una vez obtenidos los estados financieros se ha procedido a su análisis mediante ratios. Centrados en el escenario realista, los ratios han detectado una situación de ociosidad de los recursos a causa de un exceso de liquidez mientras que no hay problemas con el endeudamiento, ya que la empresa puede soportar la financiación ajena, aunque nuevamente se ha llegado a la conclusión de ociosidad de los recursos. En cuanto a las rentabilidades económica y financiera, los resultados han sido positivos aunque decrecientes a lo largo de los tres años de la previsión, aun así, los valores son elevados.

Para finalizar el análisis se ha calculado el VAN y la TIR. Para el periodo de los tres años programados los resultados no han sido buenos. Para poder ver si el negocio era rentable realmente, se ha alargado el periodo a cinco años y así los resultados si han sido positivos.

Por todo ello, se puede afirmar que el negocio es viable y puede ser llevado a cabo aunque hay que tener en cuenta que es una previsión y a la hora de ponerlo en marcha habrá que considerar las posibles desviaciones y ajustarlas si fuera necesario.

Para terminar el capítulo se ha elaborado un diagrama de Gantt para establecer todas las tareas necesarias para poner en marcha el negocio y para conocer el tiempo necesario para ello.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.

Una vez detallados todos los aspectos relacionados con el desarrollo de una estrategia para la apertura de un restaurante de comida saludable y tradicional pero con toques innovadores, se debe sintetizar y ordenar toda la información aportada y analizada para obtener un enfoque global a modo de conclusiones que nos ayuden a decidir sobre la viabilidad del proyecto.

Como se ha visto en las primeras páginas, hay aspectos del macroentorno y del microentorno que favorecerán la puesta en marcha del negocio y otros que no lo harán.

Según el estudio del macroentorno, a favor tendrá el aumento de la Renta Anual Neta, el aumento del consumo de alimentación fuera del hogar, la disminución del número de restaurante, la disminución del paro y la creciente preocupación de la sociedad por comer saludable a la vez que existe poco tiempo para preparar esta comida saludable.

En lo referente al microentorno, existen barreras de entrada, pero según el plan de negocio éstas podrán ser superadas por este restaurante ya que tiene un producto diferenciado y una ubicación privilegiada además, se buscarán personas especializadas en el sector. Aunque haya muchos productos sustitutivos, la diferenciación de la que se hablaba, hará que el producto ofrecido en *Com a casa* no se podrá encontrar en muchos otros sitios, aunque se deduce que los clientes tienen un alto poder de negociación al tener muchos otros locales a los que acudir. En cuanto al poder de negociación de los proveedores se ve reducido al ser el proveedor principal el hermano de la gerente del restaurante. En cuanto a los competidores, la rivalidad es bastante alta al haber un gran número de ellos.

Después del estudio del entorno, se han definido de manera clara y ordenada los procesos y los responsables de cada uno de ellos para que los clientes queden satisfechos en el restaurante. Estos procesos deberán ser asumidos por el personal del restaurante. En el plan de recursos humanos se ha establecido que, inicialmente, se contará con una gerente encargada de los procesos de gestión y de controlar la marcha de negocio y del resto de personal; con un/a responsable de cocina con experiencia en el sector para la confección y elaboración de los platos; con dos ayudantes de cocina que responderán ante el responsable de cocina y satisfarán sus necesidades; con cuatro camareros/as encargados del servicio de las mesas; con un/a responsable de entretenimiento para los niños que acudan al restaurante; y con un/a responsable de limpieza que limpiará todo el restaurante cada día. La gerente hará que todos ellos se sientan parte del negocio aunque, inicialmente no se les pueda retribuir con un elevado salario.

Toda la plantilla debe aunar su esfuerzo para la consecución de la misión, visión y valores del restaurante que se pueden resumir en: ser un referente de los restaurantes de la Comunidad Valenciana por ofrecer una experiencia gastronómica inimitable apostando por materia prima de primera calidad y autóctona.

Se trabajará bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada Unipersonal ya que la idea surge de una única socia e, inicialmente, no cuenta con socios que respalden el proyecto; ésta quiere limitar su responsabilidad económica al capital aportado para el negocio; y, además, cuenta con los conocimientos suficientes para crear la sociedad y llevar a cabo la contabilidad exigida, debido a su licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y su experiencia profesional en otras empresas.

El producto cubrirá una demanda emergente que no está atendida de forma eficaz por ninguna de las empresas de la competencia. Según el estudio, la demanda vendrá, mayoritariamente, por parte de personas que tienen una preocupación por comer de forma saludable media y alta y con un nivel adquisitivo medio alto, debido a los precios que establece el restaurante para reflejar la calidad del producto. Estas características las suelen cumplir personas mayores de 25 años, sin límite superior, con altos niveles de estudios.

Este público objetivo será captado mediante comunicación online ya que es una forma de darse a conocer y fidelizar a los clientes con coste prácticamente nulo; y podrá consumir el producto de tres formas distintas: en el propio restaurante, acudir al restaurante pero llevar la comida a casa o recibir la comida directamente en su casa.

Para terminar, económicamente, las cifras previstas en la propuesta son muy positivas, solo en el peor de los escenarios los resultados serían “*cuenta con paga*” durante los tres primeros años, siendo muy positivos en el resto de los escenarios. En cualquiera de los escenarios no habría problemas de liquidez por lo que se podría hacer frente a todas las deudas sin problemas, teniendo unos buenos ratios de endeudamiento aunque, tanto los ratios de liquidez como los de endeudamiento, han detectado una situación de ociosidad de los recursos que se podría solventar invirtiendo las ganancias de la sociedad.

Estos datos están supeditados a la concesión de un crédito por parte de una entidad financiera que, aunque el Banco Central Europeo esté prestando capital a las entidades financieras con coste cero, éstas no están financiando tan fácilmente al resto de unidades económicas. Éste debería ser el primer aspecto a abordar a la hora de llevar a cabo el proyecto.

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

BIBLIOGRAFÍA.

MONOGRAFÍAS

- Gallego, E., Vara, M. (2008). Manual práctico de contabilidad financiera. Madrid: Pirámide.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson Educación.
- Mateos, A. (2013). Apuntes de la asignatura Contabilida General y Analítica. Valencia: UPV.
- Méndez, I.G. (18 de Agosto de 2009). El momento de los valientes. Emprendedores.
- Rivera, L.M. (2010). Decisiones en Marketing: Cliente y Empresa. Valencia: UPV.
- Ribes, G., Herrero, A., Perelló, R. (2012). Los Recursos Humanos en la empresa. Valencia: UPV.

LEGISLACIÓN

- RD 1514/2007, de 16 de Noviembre, Plan General Contable (BOE, núm 278, 20 de noviembre de 2007)

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

- Agència Valenciana de Turisme (2010). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2009. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Oferta_2009_539_KB.pdf
- Agència Valenciana de Turisme (2011). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2010. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Oferta_2010_definitiva.pdf
- Agència Valenciana de Turisme (2012). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2011. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Oferta_CV_2011.pdf
- Agència Valenciana de Turisme (2013). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2012. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Oferta_2012-def.pdf

Agència Valenciana de Turisme (2014). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2013. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Oferta2013-def.pdf>

Agència Valenciana de Turisme (2015). Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2014. Recuperado el 16 de Agosto del 2016 de:
http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/Oferta_2014-defi.pdf

Datos Macro (2016). Tipos del BCE. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
<http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

ICO (2016). ICO Empresas y emprendedores 2016. Recuperado el 1 de Octubre del 2016 de:
<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

INE (2010). Anuario estadístico de España 2010. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario10/anu10_14servi.pdf

INE (2011). Anuario estadístico de España 2011. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario11/anu11_14servi.pdf

INE (2012). Anuario estadístico de España 2012. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario12/anu12_14servi.pdf

INE (2013). Anuario estadístico de España 2013. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_14servi.pdf

INE (2014). Anuario estadístico de España 2014. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario14/anu14_14servi.pdf

INE (2016). Anuario estadístico de España 2016. Recuperado el 8 de Agosto del 2016 de:
http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario16/anu16_14servi.pdf

INE (2016). Población residente por fecha, sexo y edad. Recuperado el 22 de Agosto del 2016 de:
<http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9663&L=0>

INE (2016). Índices nacionales de subgrupos (IPC). Recuperado el 22 de Agosto del 2016 de:

<http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=10014&L=0>

INE (2016). Renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo. Recuperado el 22 de Agosto del 2016 de:

<http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9942&L=0>

INE (2016). Encuesta de población activa. Recuperado el 22 de Agosto del 2016 de:

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595

Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente (Mayo 2016). Informe del consumo de alimentación en España 2015. Recuperado el 1 de Agosto del 2016 de:

http://www.mapama.gob.es/imagenes/es/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422016.pdf

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Mayo 2016). Empresa: creación y puesta en marcha. Colección PYME: ciclo vital de la empresa. Recuperado el 5 de Septiembre del 2016 de:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>

ANEXOS.

ANEXO I. Trámites para la constitución de una sociedad:

- 1º Solicitud de la certificación negativa de la denominación social. En el Registro Mercantil Central, se acredita la no existencia de otra sociedad ya constituida con el mismo nombre de la que se pretende constituir.
- 2º Otorgamiento de la escritura pública de constitución. Acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura pública de constitución. Deben formar parte necesariamente de la misma, entre otros:
 - a. La identidad de los socios.
 - b. La voluntad de constituir una sociedad limitada laboral.
 - c. La aportación de cada socia y las participaciones asignadas según su aportación.
 - d. Los estatutos de la sociedad.
 - e. El sistema de administración establecido en la sociedad.
- 3º Liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- 4º Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil. A partir de este momento la empresa adquiere plena capacidad jurídica.
- 5º Solicitud del número de identificación fiscal, CIF. Es necesario dar de alta la sociedad en Hacienda, aunque este número tendrá carácter provisional hasta que la sociedad se inscriba en el Registro Mercantil, momento en el que el CIF se convertirá en definitivo.
- 6º Darse de alta en el censo de empresarios. Declaración censal de inicio de la actividad de la sociedad en la Agencia Tributaria.
- 7º Pago del Impuesto sobre Actividades Económicas, salvo para las nuevas empresas que están exentas durante sus dos primeros ejercicios.
- 8º Obtención de las licencias de actividad. La licencia de apertura del establecimiento de la empresa y la licencia de obras en el caso de que sea necesaria, deberán tramitarse en el Ayuntamiento de la localidad que deberá concedernos la correspondiente licencia urbanística municipal, siempre que se cumplan todos los requisitos, sino deberán subsanarse.
- 9º Inscripción de la empresa en el Régimen General de la Seguridad Social.

- 10º Afiliación de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social.
- 11º Comunicación de apertura del centro de trabajo. Constituida la sociedad o decidida por el empresario el inicio de su actividad, se deberá realizar a efectos de control de las condiciones de seguridad y salud laboral, por parte de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. Incluye la adquisición y sellado del Libro de visitas y del calendario laboral.
- 12º Adquisición y legalización del libro de visitas. Las empresas están obligadas a tener en cada centro de trabajo un libro de visitas a disposición de los funcionarios del Cuerpo Nacional de Inspección del Trabajo.
- 13º Registro de la marca o del nombre comercial. Si se desea tener una protección jurídica debe registrarse en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- 14º Registro de ficheros de carácter personal. Si el emprendedor en su empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá tener en cuenta las obligaciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos, ya que será el responsable de los ficheros. Deberá inscribir dichos ficheros de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos.

ANEXO II. Carta de platos ofertados por el restaurante.

ENTRANTES

| | |
|--|--------|
| Patatas bravas con pimentón picante y ajoaceite casero | 4€ |
| Croquetas de la huerta (calabacín, berenjena, pimiento y puerro) | 2€/ud. |
| Champiñones con bacon y bechamel gratinados con queso | 7€ |
| Ensaladilla rusa (patata, zanahoria, guisantes, aceitunas, atún y huevo)..... | 5€ |
| Ensalada valenciana (lechuga, tomate, cebolla, zanahoria, maíz, atún y huevo)..... | 5€ |
| Humus de garbanzos | 6€ |
| Espárragos verdes envueltos en jamón..... | 7€ |
| Tabla de jamón ibérico y queso de oveja curado..... | 12€ |
| Calamares a la romana | 8€ |
| Sepia a la plancha con picadillo de aceite de oliva, ajo y perejil..... | 8€ |
| Gambas al ajillo..... | 8€ |
| Pulpo a la gallega | 8€ |
| Clóchinas valencianas al vapor con limón y pimienta | 10€ |

PRINCIPALES

Todos los platos de pescado y carne llevarán por guarnición verduras variadas a la plancha y/o patatas fritas o en puré.

PESCADOS

| | |
|---|-----|
| Trucha rellena de tomate, cebolla y limón..... | 12€ |
| Salmón a la plancha aderezado con aceite de oliva, limón y perejil..... | 12€ |
| Lubina a la sal con picadillo de aceite de oliva, ajo y perejil | 12€ |
| Dorada a la sal con picadillo de aceite de oliva, ajo y perejil | 12€ |
| Media docena de gamba rallada a la plancha..... | 18€ |

CARNES

| | |
|--|-----|
| Solomillo de pollo con salsa de queso..... | 10€ |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Pierna de cordero al horno..... | 14€ |
| Solomillo ibérico en salsa de setas | 14€ |
| Chuletón de ternera a la piedra | 16€ |
| Chuletón de buey a la piedra..... | 18€ |

ARROCES

| | |
|--|------------|
| Paella valenciana | 9€/ración |
| Paella de verduras | 9€/ración |
| Paella de marisco..... | 12€/ración |
| Arroz negro | 11€/ración |
| Fideua | 10€/ración |
| Arroz meloso con espárragos y setas | 10€/ración |
| Arroz en caldera..... | 10€/ración |
| Arroz con bogavante (seco o caldoso) | 13€/ración |

POSTRES

| | |
|--|----|
| Coulant de chocolate con helado de vainilla..... | 5€ |
| Brownie con helado de vainilla | 4€ |
| Mousse de queso mascarpone con mermelada de frutos rojos..... | 4€ |
| Tarta de tres chocolates | 4€ |
| Natillas | 3€ |
| Flan de huevo | 3€ |
| Flan de café..... | 4€ |
| Flan de chocolate..... | 4€ |
| Fruta de temporada (naranja, kiwi, sandia, melón, granada, higos.....) | 2€ |
| Macedonia de fruta de temporada | 3€ |

BEBIDAS

| | |
|--------------------------|----|
| Botella de agua 1L | 2€ |
|--------------------------|----|

| | |
|---------------------------|-----|
| Refresco 33cl | 2€ |
| Quinto de Turia..... | 2€ |
| Doble de cerveza | 2€ |
| Doble de sangría | 2€ |
| Jarra de cerveza | 7€ |
| Jarra de sangría..... | 7€ |
| Copa de vino blanco | 4€ |
| Copa de vino tinto | 4€ |
| Botella vino blanco | 15€ |
| Botella vino tinto | 15€ |

ANEXO III. Detalle de la inversión en activos fijos.

| CONCEPTO | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
|---|----------|------------|--------------------|
| REFORMA EMPLAZAMIENTO | 300 | 160.00 € | 48,000.00 € |
| TOTAL PARTIDA OBRA | | | 48,000.00 € |
| MESAS COMEDOR | 26 | 120.00 € | 3,120.00 € |
| SILLAS COMEDOR | 104 | 60.00 € | 6,240.00 € |
| MUEBLE COMEDOR | 1 | 500.00 € | 500.00 € |
| ESTANTERÍAS DESPENSA | 5 | 60.00 € | 300.00 € |
| MESA COMEDOR EMPLEADOS | 1 | 300.00 € | 300.00 € |
| SILLAS COMEDOR EMPLEADOS | 10 | 25.00 € | 250.00 € |
| MUEBLE COMEDOR EMPLEADOS | 1 | 200.00 € | 200.00 € |
| TAQUILLAS EMPLEADOS | 12 | 25.00 € | 300.00 € |
| MESA OFICINA | 1 | 180.00 € | 180.00 € |
| SILLA OFICINA | 1 | 90.00 € | 90.00 € |
| SILLAS VISITAS OFICINA | 2 | 60.00 € | 120.00 € |
| PARQUE NIÑOS | 1 | 400.00 € | 400.00 € |
| TOTAL PARTIDA MOBILIARIO | | | 12,000.00 € |
| LAVAVAJILLAS INDUSTRIALES | 2 | 1,200.00 € | 2,400.00 € |
| HORNOS | 2 | 600.00 € | 1,200.00 € |
| PLANCHA INDUSTRIAL | 1 | 1,300.00 € | 1,300.00 € |
| VITROCERÁMICA INDUSTRIAL | 1 | 1,300.00 € | 1,300.00 € |
| CÁMARA FRIGORÍFICA | 1 | 5,000.00 € | 5,000.00 € |
| CAFETERA INDUSTRIAL | 1 | 1,900.00 € | 1,900.00 € |
| LAVADORA | 1 | 400.00 € | 400.00 € |
| EXTRACTOR COCINA | 1 | 800.00 € | 800.00 € |
| TERMOMIX | 1 | 1,300.00 € | 1,300.00 € |
| TOTAL PARTIDA MAQUINARIA | | | 15,600.00 € |
| MÓVIL | 1 | 150.00 € | 150.00 € |
| PORTÁTIL | 1 | 500.00 € | 500.00 € |
| TABLETS | 3 | 200.00 € | 600.00 € |
| MULTIFUNCIÓN | 1 | 100.00 € | 100.00 € |
| PANTALLA OFICINA | 1 | 100.00 € | 100.00 € |
| TECLADO OFICINA | 1 | 15.00 € | 15.00 € |
| RATÓN OFICINA | 1 | 6.00 € | 6.00 € |
| ALTAVOCES OFICINA | 1 | 20.00 € | 20.00 € |
| TOTAL PARTIDA EQUIPOS INFORMÁTICOS | | | 1,491.00 € |
| TAZAS PEQUEÑAS | 100 | 3.50 € | 350.00 € |
| TAZAS GRANDES | 100 | 4.50 € | 450.00 € |
| COPAS VINO | 150 | 10.00 € | 1,500.00 € |
| VASOS | 150 | 3.00 € | 450.00 € |
| VASOS CHUPITOS | 100 | 1.50 € | 150.00 € |
| PLATOS LLANOS | 200 | 11.00 € | 2,200.00 € |

| | | | |
|--|-----|-------------|---------------------|
| PLATOS HONDOS | 200 | 11.00 € | 2,200.00 € |
| PLATOS ENTRANTES/POSTRE | 200 | 9.00 € | 1,800.00 € |
| CUCHARAS | 200 | 3.50 € | 700.00 € |
| TENEDORES | 200 | 3.50 € | 700.00 € |
| CUCHILLOS | 200 | 7.00 € | 1,400.00 € |
| SARTENES PEQUEÑAS | 3 | 20.00 € | 60.00 € |
| SARTENES GRANDES | 3 | 30.00 € | 90.00 € |
| CAZUELAS PEQUEÑAS | 3 | 45.00 € | 135.00 € |
| CAZUELAS GRANDES | 3 | 70.00 € | 210.00 € |
| CAZUELA DE BARRO APERITIVO | 50 | 15.00 € | 750.00 € |
| CAZUELA DE BARRO PEQUEÑA | 10 | 30.00 € | 300.00 € |
| CAZUELAS DE BARRO GRANDE | 10 | 60.00 € | 600.00 € |
| CALDERO 2 PERSONAS | 10 | 30.00 € | 300.00 € |
| CALDERO 6 PERSONAS | 10 | 50.00 € | 500.00 € |
| CALDERO 15 PERSONAS | 10 | 70.00 € | 700.00 € |
| CALDERO 25 PERSONAS | 10 | 90.00 € | 900.00 € |
| SET UTENSILIOS COCINA PROFESIONAL | 3 | 180.00 € | 540.00 € |
| TOTAL PARTIDA UTILLAJE | | | 16,985.00 € |
| FURGONETA | 1 | 45,000.00 € | 45,000.00 € |
| TOTAL PARTIDA ELEMENTOS DE TRANSPORTE | | | 45,000.00 € |
| TOTAL ACTIVOS | | | 139,076.00 € |

Tabla 18. DETALLE DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO IV. Detalle de los ingresos semanales durante el primer año.

| ESCENARIO REALISTA | | | |
|-------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| CONCEPTO | UD | PRECIO | INGRESOS |
| MENÚS COMIDA - ENTRE SEMANA | 80.00 | 9.95 € | 796.00 € |
| MENÚS CENA - ENTRE SEMANA | 30.00 | 13.95 € | 418.50 € |
| MENÚS COMIDA - FIN DE SEMANA | 60.00 | 15.95 € | 957.00 € |
| MENÚS CENA - FIN DE SEMANA | 60.00 | 18.95 € | 1,137.00 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - ENTRE SEMANA | 10.00 | 8.50 € | 85.00 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - FIN DE SEMANA | 120.00 | 8.50 € | 1,020.00 € |
| A LA CARTA - ENTRE SEMANA | 50.00 | 25.00 € | 1,250.00 € |
| A LA CARTA - FIN DE SEMANA | 40.00 | 30.00 € | 1,200.00 € |
| TOTAL | | | 6,863.50 € |

Tabla 19. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO REALISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

| ESCENARIO OPTIMISTA (+15%) | | | |
|-------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| CONCEPTO | UD | PRECIO | INGRESOS |
| MENÚS COMIDA - ENTRE SEMANA | 92.00 | 9.95 € | 915.40 € |
| MENÚS CENA - ENTRE SEMANA | 34.50 | 13.95 € | 481.28 € |
| MENÚS COMIDA - FIN DE SEMANA | 69.00 | 15.95 € | 1,100.55 € |
| MENÚS CENA - FIN DE SEMANA | 69.00 | 18.95 € | 1,307.55 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - ENTRE SEMANA | 11.50 | 8.50 € | 97.75 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - FIN DE SEMANA | 138.00 | 8.50 € | 1,173.00 € |
| A LA CARTA - ENTRE SEMANA | 57.50 | 25.00 € | 1,437.50 € |
| A LA CARTA - FIN DE SEMANA | 46.00 | 30.00 € | 1,380.00 € |
| TOTAL | | | 7,893.03 € |

Tabla 20. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

| ESCENARIO PESIMISTA (-15%) | | | |
|-------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| CONCEPTO | UD | PRECIO | INGRESOS |
| MENÚS COMIDA - ENTRE SEMANA | 68.00 | 9.95 € | 676.60 € |
| MENÚS CENA - ENTRE SEMANA | 25.50 | 13.95 € | 355.73 € |
| MENÚS COMIDA - FIN DE SEMANA | 51.00 | 15.95 € | 813.45 € |
| MENÚS CENA - FIN DE SEMANA | 51.00 | 18.95 € | 966.45 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - ENTRE SEMANA | 8.50 | 8.50 € | 72.25 € |
| COMIDAS PARA LLEVAR - FIN DE SEMANA | 102.00 | 8.50 € | 867.00 € |
| A LA CARTA - ENTRE SEMANA | 42.50 | 25.00 € | 1,062.50 € |
| A LA CARTA - FIN DE SEMANA | 34.00 | 30.00 € | 1,020.00 € |
| TOTAL | | | 5,833.98 € |

Tabla 21. DETALLE INGRESOS SEMANALES 1º AÑO EN ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO V. Resumen de los ingresos del primer año por semanas.

| REALISTA | |
|----------|------------|
| SEMANAS | INGRESOS |
| 1 | 8,922.55 € |
| 2 | 6,863.50 € |
| 3 | 6,863.50 € |
| 4 | 6,863.50 € |
| 5 | 6,863.50 € |
| 6 | 7,549.85 € |
| 7 | 6,863.50 € |
| 8 | 6,863.50 € |
| 9 | 6,863.50 € |
| 10 | 6,863.50 € |
| 11 | 6,863.50 € |
| 12 | 6,863.50 € |
| 13 | 8,922.55 € |
| 14 | 6,863.50 € |
| 15 | 6,863.50 € |
| 16 | 6,863.50 € |
| 17 | 6,863.50 € |
| 18 | 6,863.50 € |
| 19 | 6,863.50 € |
| 20 | 6,863.50 € |
| 21 | 6,863.50 € |
| 22 | 6,863.50 € |
| 23 | 6,863.50 € |
| 24 | 6,863.50 € |
| 25 | 6,863.50 € |
| 26 | 6,863.50 € |
| 27 | 6,863.50 € |
| 28 | 6,863.50 € |
| 29 | 8,922.55 € |
| 30 | 6,863.50 € |
| 31 | 5,490.80 € |
| 32 | 5,490.80 € |
| 33 | 5,490.80 € |
| 34 | 5,490.80 € |
| 35 | 5,490.80 € |
| 36 | 6,863.50 € |
| 37 | 8,922.55 € |
| 38 | 6,863.50 € |
| 39 | 6,863.50 € |

| OPTIMISTA | |
|-----------|-------------|
| SEMANAS | INGRESOS |
| 1 | 10,260.93 € |
| 2 | 7,893.03 € |
| 3 | 7,893.03 € |
| 4 | 7,893.03 € |
| 5 | 7,893.03 € |
| 6 | 8,682.33 € |
| 7 | 7,893.03 € |
| 8 | 7,893.03 € |
| 9 | 7,893.03 € |
| 10 | 7,893.03 € |
| 11 | 7,893.03 € |
| 12 | 7,893.03 € |
| 13 | 10,260.93 € |
| 14 | 7,893.03 € |
| 15 | 7,893.03 € |
| 16 | 7,893.03 € |
| 17 | 7,893.03 € |
| 18 | 7,893.03 € |
| 19 | 7,893.03 € |
| 20 | 7,893.03 € |
| 21 | 7,893.03 € |
| 22 | 7,893.03 € |
| 23 | 7,893.03 € |
| 24 | 7,893.03 € |
| 25 | 7,893.03 € |
| 26 | 7,893.03 € |
| 27 | 7,893.03 € |
| 28 | 7,893.03 € |
| 29 | 10,260.93 € |
| 30 | 7,893.03 € |
| 31 | 6,314.42 € |
| 32 | 6,314.42 € |
| 33 | 6,314.42 € |
| 34 | 6,314.42 € |
| 35 | 6,314.42 € |
| 36 | 7,893.03 € |
| 37 | 10,260.93 € |
| 38 | 7,893.03 € |
| 39 | 7,893.03 € |

| PESIMISTA | |
|-----------|------------|
| SEMANAS | INGRESOS |
| 1 | 7,584.17 € |
| 2 | 5,833.98 € |
| 3 | 5,833.98 € |
| 4 | 5,833.98 € |
| 5 | 5,833.98 € |
| 6 | 6,417.37 € |
| 7 | 5,833.98 € |
| 8 | 5,833.98 € |
| 9 | 5,833.98 € |
| 10 | 5,833.98 € |
| 11 | 5,833.98 € |
| 12 | 5,833.98 € |
| 13 | 7,584.17 € |
| 14 | 5,833.98 € |
| 15 | 5,833.98 € |
| 16 | 5,833.98 € |
| 17 | 5,833.98 € |
| 18 | 5,833.98 € |
| 19 | 5,833.98 € |
| 20 | 5,833.98 € |
| 21 | 5,833.98 € |
| 22 | 5,833.98 € |
| 23 | 5,833.98 € |
| 24 | 5,833.98 € |
| 25 | 5,833.98 € |
| 26 | 5,833.98 € |
| 27 | 5,833.98 € |
| 28 | 5,833.98 € |
| 29 | 7,584.17 € |
| 30 | 5,833.98 € |
| 31 | 4,667.18 € |
| 32 | 4,667.18 € |
| 33 | 4,667.18 € |
| 34 | 4,667.18 € |
| 35 | 4,667.18 € |
| 36 | 5,833.98 € |
| 37 | 7,584.17 € |
| 38 | 5,833.98 € |
| 39 | 5,833.98 € |

| | | | | | |
|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| 40 | 6,863.50 € | 40 | 7,893.03 € | 40 | 5,833.98 € |
| 41 | 6,863.50 € | 41 | 7,893.03 € | 41 | 5,833.98 € |
| 42 | 6,863.50 € | 42 | 7,893.03 € | 42 | 5,833.98 € |
| 43 | 6,863.50 € | 43 | 7,893.03 € | 43 | 5,833.98 € |
| 44 | 6,863.50 € | 44 | 7,893.03 € | 44 | 5,833.98 € |
| 45 | 6,863.50 € | 45 | 7,893.03 € | 45 | 5,833.98 € |
| 46 | 6,863.50 € | 46 | 7,893.03 € | 46 | 5,833.98 € |
| 47 | 6,863.50 € | 47 | 7,893.03 € | 47 | 5,833.98 € |
| 48 | 6,863.50 € | 48 | 7,893.03 € | 48 | 5,833.98 € |
| 49 | 6,863.50 € | 49 | 7,893.03 € | 49 | 5,833.98 € |
| 50 | 6,863.50 € | 50 | 7,893.03 € | 50 | 5,833.98 € |
| 51 | 8,922.55 € | 51 | 10,260.93 € | 51 | 7,584.17 € |
| 52 | 6,863.50 € | 52 | 7,893.03 € | 52 | 5,833.98 € |
| I ANUALES | 361,020.10 € | I ANUALES | 415,173.12 € | I ANUALES | 306,867.09 € |

Tabla 22. INGRESOS 1º AÑO EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO VI. Resumen de los ingresos totales.

| | REALISTA | | OPTIMISTA | | PESIMISTA | |
|-----------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|----|
| INGRESOS 1º AÑO | 361,020.10 € | - | 415,173.12 € | - | 306,867.09 € | - |
| INGRESOS 2º AÑO | 379,071.11 € | 5% | 444,235.23 € | 7% | 316,073.10 € | 3% |
| INGRESOS 3º AÑO | 416,978.22 € | 10% | 506,428.17 € | 14% | 335,037.48 € | 6% |

Tabla 23. PREVISIÓN TOTAL DE INGRESOS EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO VII. Previsión total de los gastos generales.

| CONCEPTO | MENSUAL | ANUAL |
|--|------------|--------------------|
| ALQUILER INMUEBLE | 2,000.00 € | 24,000.00 € |
| ALQUILER/MTO SOFTWARE | 100.00 € | 1,200.00 € |
| ELECTRICIDAD | 1,400.00 € | 16,800.00 € |
| AGUA | 300.00 € | 3,600.00 € |
| LÍNEA TELEFÓNICA Y ADSL | 40.00 € | 480.00 € |
| COMBUSTIBLE FURGONETA | 250.00 € | 3,000.00 € |
| MANTENIMIENTO | 200.00 € | 2,400.00 € |
| SEGURO LOCAL | - | 1,000.00 € |
| SEGURO FURGONETA | - | 600.00 € |
| TOTAL 1º AÑO | | 53,080.00 € |
| TOTAL 2º AÑO (+5%/AÑO ANTERIOR) | | 55,734.00 € |
| TOTAL 3º AÑO (+5%/AÑO ANTERIOR) | | 58,520.70 € |

Tabla 24. PREVISIÓN TOTAL DE GASTOS GENERALES EN 3 AÑOS
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO VIII. Detalle de los gastos de personal del primer año.

| CONCEPTO | NºEMP. | S.BRUTO/ MES | SS/ MES | IRPF/ MES | S.NETO/ MES | GTO SAL./ MES | G.SS /MES | G.PERSONAL/AÑO |
|--------------------------------|--------|-----------------|------------|--------------|----------------|------------------|--------------|---------------------|
| GERENTE | 1 | 1,400.00 € | 210.00 € | 168.00 € | 1,022.00 € | 1,022.00 € | 210.00 € | 17,248.00 € |
| RESPONSABLE DE COCINA | 1 | 1,400.00 € | 210.00 € | 168.00 € | 1,022.00 € | 1,022.00 € | 210.00 € | 17,248.00 € |
| AYUDANTE DE COCINA | 2 | 1,100.00 € | 165.00 € | 110.00 € | 825.00 € | 1,650.00 € | 330.00 € | 27,720.00 € |
| CAMARERO/A | 4 | 1,100.00 € | 165.00 € | 110.00 € | 825.00 € | 3,300.00 € | 660.00 € | 55,440.00 € |
| RESPONSABLE DE LIMPIEZA | 1 | 500.00 € | 75.00 € | 30.00 € | 395.00 € | 395.00 € | 75.00 € | 6,580.00 € |
| RESPONSABLE DE ENTTO. | 1 | 640.00 € | 96.00 € | 38.40 € | 505.60 € | 505.60 € | 96.00 € | 8,422.40 € |
| TOTAL G.PERSONAL 1º AÑO | | | | | | | | 132,658.40 € |

Tabla 25. DETALLE GASTOS PERSONAL 1º AÑO

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO IX. Previsión total de los gastos de personal.

| | REALISTA | | OPTIMISTA | | PESIMISTA | |
|-------------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|----|
| G.PERSONAL 1º AÑO | 132,658.40 € | - | 132,658.40 € | - | 132,658.40 € | - |
| G.PERSONAL 2º AÑO | 139,291.32 € | 5% | 141,944.49 € | 7% | 136,638.15 € | 3% |
| G.PERSONAL 3º AÑO | 153,220.45 € | 10% | 161,816.72 € | 14% | 144,836.44 € | 6% |

Tabla 26. PREVISIÓN TOTAL DE GASTOS PERSONAL EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO X. Amortización anual activo no corriente.

| ACTIVO | VALOR | COEF. MÁX. | Nº AÑOS | AMORT. ANUAL |
|-------------------------|----------|------------|--------------|-----------------|
| OBRA | 48,000 € | 2% | 100 | 960 € |
| MOBILIARIO | 12,000 € | 10% | 20 | 1,200 € |
| MAQUINARIA | 15,600 € | 12% | 18 | 1,872 € |
| EQUIPOS INFORMÁTICOS | 1,491 € | 25% | 8 | 373 € |
| UTILLAJE | 16,985 € | 25% | 8 | 4,246 € |
| ELEMENTOS DE TRANSPORTE | 45,000 € | 16% | 14 | 7,200 € |
| | | | TOTAL | 15,851 € |

Tabla 27. DETALLE AMORTIZACIÓN ACTIVO NO CORRIENTE

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XI. Amortización préstamo.

| AÑO | CUOTA ANUAL | INTERESES | AMORTIZACIÓN | C. PTE AMORT. | C.AMORTIZADO |
|-----|-------------|------------|--------------|---------------|--------------|
| 0 | | | | 120,000.00 € | |
| 1 | 16,304.15 € | 7,200.00 € | 9,104.15 € | 110,895.85 € | 9,104.15 € |
| 2 | 16,304.15 € | 6,653.75 € | 9,650.40 € | 101,245.44 € | 18,754.56 € |
| 3 | 16,304.15 € | 6,074.73 € | 10,229.43 € | 91,016.01 € | 28,983.99 € |
| 4 | 16,304.15 € | 5,460.96 € | 10,843.19 € | 80,172.82 € | 39,827.18 € |
| 5 | 16,304.15 € | 4,810.37 € | 11,493.79 € | 68,679.03 € | 51,320.97 € |
| 6 | 16,304.15 € | 4,120.74 € | 12,183.41 € | 56,495.62 € | 63,504.38 € |
| 7 | 16,304.15 € | 3,389.74 € | 12,914.42 € | 43,581.20 € | 76,418.80 € |
| 8 | 16,304.15 € | 2,614.87 € | 13,689.28 € | 29,891.92 € | 90,108.08 € |
| 9 | 16,304.15 € | 1,793.52 € | 14,510.64 € | 15,381.28 € | 104,618.72 € |
| 10 | 16,304.15 € | 922.88 € | 15,381.28 € | 0.00 € | 120,000.00 € |

Tabla 28. DETALLE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XII. Balance de situación en escenario realista.

| ACTIVO | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| INMOVILIZADO MATERIAL | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| OBRA | 48,000.00 € | 48,000.00 € | 48,000.00 € |
| MOBILIARIO | 12,000.00 € | 12,000.00 € | 12,000.00 € |
| MAQUINARIA | 15,600.00 € | 15,600.00 € | 15,600.00 € |
| EQUIPOS INFORMATICOS | 1,491.00 € | 1,491.00 € | 1,491.00 € |
| UTILLAJE | 16,985.00 € | 16,985.00 € | 16,985.00 € |
| ELEMENTOS DE TRANSPORTE | 45,000.00 € | 45,000.00 € | 45,000.00 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL | -15,851.00 € | -31,702.00 € | -47,553.00 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 58,906.81 € | 103,372.19 € | 152,257.16 € |
| DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACIONES DE SERVICIOS | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES | 58,006.81 € | 101,372.19 € | 149,657.16 € |
| TESORERÍA | 58,006.81 € | 10,1372.19 € | 14,9657.16 € |
| TOTAL ACTIVO | 182,131.81 € | 210,746.19 € | 243,780.16 € |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 1ª AÑO | 2ª AÑO | 3ª AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| PATRIMONIO NETO | 67,335.97 € | 103,200.75 € | 146,864.15 € |
| CAPITAL | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| CAPITAL ESCRITURADO | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES | 0.00 € | 37,335.97 € | 73,200.75 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 37,335.97 € | 35,864.78 € | 43,663.40 € |
| PASIVO NO CORRIENTE | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS A LARGO PLAZO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| PASIVO CORRIENTE | 13,550.40 € | 16,529.43 € | 16,743.19 € |
| DEUDAS A CORTO PLAZO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS A PAGAR | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| PROVEEDORES | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 182,131.81 € | 210,746.19 € | 243,780.16 € |

Tabla 29. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO REALISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XIII. Balance de situación en escenario optimista.

| ACTIVO | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| INMOVILIZADO MATERIAL | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| OBRA | 48,000.00 € | 48,000.00 € | 48,000.00 € |
| MOBILIARIO | 12,000.00 € | 12,000.00 € | 12,000.00 € |
| MAQUINARIA | 15,600.00 € | 15,600.00 € | 15,600.00 € |
| EQUIPOS INFORMATICOS | 1,491.00 € | 1,491.00 € | 1,491.00 € |
| UTILLAJE | 16,985.00 € | 16,985.00 € | 16,985.00 € |
| ELEMENTOS DE TRANSPORTE | 45,000.00 € | 45,000.00 € | 45,000.00 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL | -15,851.00 € | -31,702.00 € | -47,553.00 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 98,185.80 € | 181,535.99 € | 278,531.42 € |
| DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACIONES DE SERVICIOS | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES | 97,285.80 € | 179,535.99 € | 275,931.42 € |
| TESORERÍA | 97,285.80 € | 179,535.99 € | 275,931.42 € |
| TOTAL ACTIVO | 221,410.80 € | 288,909.99 € | 370,054.42 € |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 1ª AÑO | 2ª AÑO | 3ª AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| PATRIMONIO NETO | 106,614.96 € | 181,364.55 € | 273,138.41 € |
| CAPITAL | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| CAPITAL ESCRITURADO | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES | 0.00 € | 76,614.96 € | 151,364.55 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 76,614.96 € | 74,749.60 € | 91,773.85 € |
| PASIVO NO CORRIENTE | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS A LARGO PLAZO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| PASIVO CORRIENTE | 13,550.40 € | 16,529.43 € | 16,743.19 € |
| DEUDAS A CORTO PLAZO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS A PAGAR | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| PROVEEDORES | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 221,410.80 € | 288,909.99 € | 370,054.42 € |

Tabla 30. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XIV. Balance de situación en escenario pesimista.

| ACTIVO | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| INMOVILIZADO MATERIAL | 123,225.00 € | 107,374.00 € | 91,523.00 € |
| OBRA | 48,000.00 € | 48,000.00 € | 48,000.00 € |
| MOBILIARIO | 12,000.00 € | 12,000.00 € | 12,000.00 € |
| MAQUINARIA | 15,600.00 € | 15,600.00 € | 15,600.00 € |
| EQUIPOS INFORMATICOS | 1,491.00 € | 1,491.00 € | 1,491.00 € |
| UTILLAJE | 16,985.00 € | 16,985.00 € | 16,985.00 € |
| ELEMENTOS DE TRANSPORTE | 45,000.00 € | 45,000.00 € | 45,000.00 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL | -15,851.00 € | -31,702.00 € | -47,553.00 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 21,451.06 € | 30,096.54 € | 37,225.08 € |
| DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACIONES DE SERVICIOS | 900.00 € | 2,000.00 € | 2,600.00 € |
| EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES | 20,551.06 € | 28,096.54 € | 34,625.08 € |
| TESORERÍA | 20,551.06 € | 28,096.54 € | 34,625.08 € |
| TOTAL ACTIVO | 144,676.06 € | 137,470.54 € | 128,748.08 € |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 1ª AÑO | 2ª AÑO | 3ª AÑO |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| PATRIMONIO NETO | 29,880.22 € | 29,925.10 € | 31,832.07 € |
| CAPITAL | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| CAPITAL ESCRITURADO | 30,000.00 € | 30,000.00 € | 30,000.00 € |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES | 0.00 € | -119.78 € | -74.90 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -119.78 € | 44.88 € | 1,906.97 € |
| PASIVO NO CORRIENTE | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS A LARGO PLAZO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO | 101,245.44 € | 91,016.01 € | 80,172.82 € |
| PASIVO CORRIENTE | 13,550.40 € | 16,529.43 € | 16,743.19 € |
| DEUDAS A CORTO PLAZO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO | 9,650.40 € | 10,229.43 € | 10,843.19 € |
| ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS A PAGAR | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| PROVEEDORES | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 144,676.06 € | 137,470.54 € | 128,748.08 € |

Tabla 31. BALANCE DE SITUACIÓN EN ESCENARIO PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XV. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario realista.

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS | 361,020.10 € | 379,071.11 € | 416,978.22 € |
| APROVISIONAMIENTOS | -108,306.03 € | -113,721.33 € | -125,093.46 € |
| GASTOS GENERALES | -53,080.00 € | -55,734.00 € | -58,520.70 € |
| GASTOS PERSONAL | -132,658.40 € | -139,291.32 € | -153,220.45 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO | -15,851.00 € | -15,851.00 € | -15,851.00 € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 51,124.67 € | 54,473.45 € | 64,292.60 € |
| GASTOS FINANCIEROS | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO FINANCIERO | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 43,924.67 € | 47,819.70 € | 58,217.87 € |
| IMPUESTOS | -6,588.70 € | -11,954.93 € | -14,554.47 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 37,335.97 € | 35,864.78 € | 43,663.40 € |

Tabla 32. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO REALISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XVI. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario optimista.

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS | 415,173.12 € | 444,235.23 € | 506,428.17 € |
| APROVISIONAMIENTOS | -116,248.47 € | -124,385.87 € | -141,799.89 € |
| GASTOS GENERALES | -53,080.00 € | -55,734.00 € | -58,520.70 € |
| GASTOS PERSONAL | -132,658.40 € | -141,944.49 € | -161,816.72 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO | -15,851.00 € | -15,851.00 € | -15,851.00 € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 97,335.24 € | 106,319.88 € | 128,439.86 € |
| GASTOS FINANCIEROS | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO FINANCIERO | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 90,135.24 € | 99,666.13 € | 122,365.14 € |
| IMPUESTOS | -13,520.29 € | -24,916.53 € | -30,591.28 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 76,614.96 € | 74,749.60 € | 91,773.85 € |

Tabla 33. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO OPTIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XVII. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario pesimista.

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------------|------------------|----------------|-------------------|
| IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS | 306,867.09 € | 316,073.10 € | 335,037.48 € |
| APROVISIONAMIENTOS | -98,197.47 € | -101,143.39 € | -107,211.99 € |
| GASTOS GENERALES | -53,080.00 € | -55,734.00 € | -58,520.70 € |
| GASTOS PERSONAL | -132,658.40 € | -136,638.15 € | -144,836.44 € |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO | -15,851.00 € | -15,851.00 € | -15,851.00 € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 7,080.22 € | 6,706.55 € | 8,617.35 € |
| GASTOS FINANCIEROS | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO FINANCIERO | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -119.78 € | 52.80 € | 2,542.62 € |
| IMPUESTOS | 0.00 € | -7.92 € | -635.66 € |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -119.78 € | 44.88 € | 1,906.97 € |

Tabla 34. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XVIII. Flujos de caja en escenario realista.

| FLUJOS DE CAJA | AÑO 0 | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| INVERSIÓN | 150,000.00 € | | | |
| INVERSIÓN | -139,076.00 € | | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | 361,020.10 € | 379,071.11 € | 416,978.22 € |
| TOTAL DE GASTOS | | -294,044.43 € | -308,746.65 € | -336,834.62 € |
| INTERESES PRÉSTAMO | | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| IMPTO | | -6,588.70 € | -11,954.93 € | -14,554.47 € |
| AMORT PRESTAMO | | -9,104.15 € | -9,650.40 € | -10,229.43 € |
| CLIENTES | | -900.00 € | -2,000.00 € | -2,600.00 € |
| CLIENTES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | 900.00 € | 2,000.00 € |
| PROVEEDORES | | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| PROVEEDORES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | -3,900.00 € | -6,300.00 € |
| FLUJO DE CAJA ANUAL | 10,924.00 € | 47,082.81 € | 43,365.37 € | 48,284.98 € |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | 10,924.00 € | 58,006.81 € | 101,372.19 € | 149,657.16 € |

Tabla 35. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO REALISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XIX. Flujos de caja en escenario optimista.

| FLUJOS DE CAJA | AÑO 0 | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| INVERSIÓN | 150,000.00 € | | | |
| INVERSIÓN | -139,076.00 € | | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | 415,173.12 € | 444,235.23 € | 506,428.17 € |
| TOTAL DE GASTOS | | -301,986.87 € | -322,064.35 € | -362,137.30 € |
| INTERESES PRÉSTAMO | | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| IMPTO | | -13,520.29 € | -24,916.53 € | -30,591.28 € |
| AMORT PRESTAMO | | -9,104.15 € | -9,650.40 € | -10,229.43 € |
| CLIENTES | | -900.00 € | -2,000.00 € | -2,600.00 € |
| CLIENTES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | 900.00 € | 2,000.00 € |
| PROVEEDORES | | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| PROVEEDORES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | -3,900.00 € | -6,300.00 € |
| FLUJO DE CAJA ANUAL | 10,924.00 € | 86,361.80 € | 82,250.19 € | 96,395.42 € |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | 10,924.00 € | 97,285.80 € | 179,535.99 € | 275,931.42 € |

Tabla 36. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XX. Flujos de caja en escenario pesimista.

| FLUJOS DE CAJA | AÑO 0 | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INVERSIÓN | 150,000.00 € | | | |
| INVERSIÓN | -139,076.00 € | | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | 306,867.09 € | 316,073.10 € | 335,037.48 € |
| TOTAL DE GASTOS | | -283,935.87 € | -293,515.54 € | -310,569.14 € |
| INTERESES PRÉSTAMO | | -7,200.00 € | -6,653.75 € | -6,074.73 € |
| IMPTO | | 0.00 € | -7.92 € | -635.66 € |
| AMORT PRESTAMO | | -9,104.15 € | -9,650.40 € | -10,229.43 € |
| CLIENTES | | -900.00 € | -2,000.00 € | -2,600.00 € |
| CLIENTES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | 900.00 € | 2,000.00 € |
| PROVEEDORES | | 3,900.00 € | 6,300.00 € | 5,900.00 € |
| CLIENTES AÑO ANTERIOR | | 0.00 € | -3,900.00 € | -6,300.00 € |
| FLUJO DE CAJA ANUAL | 10,924.00 € | 9,627.06 € | 7,545.48 € | 6,528.54 € |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | 10,924.00 € | 20,551.06 € | 28,096.54 € | 34,625.08 € |

Tabla 37. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXI. Cálculo de ratios en escenario realista.

| RATIOS | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|
| LIQUIDEZ | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| LIQUIDEZ | AC/PC | 4.35 | 6.25 | 9.09 |
| TESORERIA | (R+D)/PC | 4.35 | 6.25 | 9.09 |
| DISPONIBILIDAD | D/PC | 4.28 | 6.13 | 8.94 |
| FONDO MANIOBRA | AC-PC | 45,356.41 | 86,842.76 | 135,513.97 |
| ENDEUDAMIENTO | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ENDEUDAMIENTO | P/(P+PN) | 0.63 | 0.51 | 0.40 |
| AUTONOMIA | PN/P | 0.59 | 0.96 | 1.52 |
| SOLVENCIA | A/P | 1.59 | 1.96 | 2.52 |
| CALIDAD DEUDA | PC/P | 0.12 | 0.15 | 0.17 |
| COSTE DEUDA | G ^º F/Pcon coste | -0.06 | -0.07 | -0.07 |
| COBERTURA | BAII/G ^º F | 7.10 | 8.19 | 10.58 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ROTACIÓN ACTIVOS | VTAS/A | 1.98 | 1.80 | 1.71 |
| MARGEN DE VTAS | BAII/VTAS | 0.14 | 0.14 | 0.15 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.28 | 0.26 | 0.26 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.28 | 0.26 | 0.26 |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO | [A/PN]*[BAI/BAII] | 2.32 | 1.79 | 1.50 |
| EFFECTO FISCAL | RDO EJER/BAI | 0.85 | 0.75 | 0.75 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | R.ECO*APAL. FINAN.*EF.FISCAL | 0.55 | 0.35 | 0.30 |

Tabla 38. RATIOS EN ESCENARIO REALISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXII. Cálculo de ratios en escenario optimista.

| RATIOS | | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------|------------|------------|
| LIQUIDEZ | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| LIQUIDEZ | AC/PC | 7.25 | 10.98 | 16.64 |
| TESORERIA | (R+D)/PC | 7.25 | 10.98 | 16.64 |
| DISPONIBILIDAD | D/PC | 7.18 | 10.86 | 16.48 |
| FONDO MANIOBRA | AC-PC | 84,635.40 | 165,006.56 | 261,788.23 |
| ENDEUDAMIENTO | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ENDEUDAMIENTO | P/(P+PN) | 0.52 | 0.37 | 0.26 |
| AUTONOMIA | PN/P | 0.93 | 1.69 | 2.82 |
| SOLVENCIA | A/P | 1.93 | 2.69 | 3.82 |
| CALIDAD DEUDA | PC/P | 0.12 | 0.15 | 0.17 |
| COSTE DEUDA | GºF/Pcon coste | -0.06 | -0.07 | -0.07 |
| COBERTURA | BAlI/GºF | 13.52 | 15.98 | 21.14 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ROTACIÓN ACTIVOS | VTAS/A | 1.88 | 1.54 | 1.37 |
| MARGEN DE VTAS | BAlI/VTAS | 0.23 | 0.24 | 0.25 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.44 | 0.37 | 0.35 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS * MARGEN DE VTAS | 0.44 | 0.37 | 0.35 |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO | [A/PN]*[BAI/BAII] | 1.92 | 1.49 | 1.29 |
| EFFECTO FISCAL | RDO EJER/BAI | 0.85 | 0.75 | 0.75 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | R.ECO*APAL. FINAN.*EF.FISCAL | 0.72 | 0.41 | 0.34 |

Tabla 39. RATIOS EN ESCENARIO OPTIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXIII. Cálculo de ratios en escenario pesimista.

| RATIOS | | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| LIQUIDEZ | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| LIQUIDEZ | AC/PC | 1.58 | 1.82 | 2.22 |
| TESORERIA | (R+D)/PC | 1.58 | 1.82 | 2.22 |
| DISPONIBILIDAD | D/PC | 1.52 | 1.70 | 2.07 |
| FONDO MANIOBRA | AC-PC | 7,900.66 | 13,567.11 | 20,481.89 |
| ENDEUDAMIENTO | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ENDEUDAMIENTO | P/(P+PN) | 0.79 | 0.78 | 0.75 |
| AUTONOMIA | PN/P | 0.26 | 0.28 | 0.33 |
| SOLVENCIA | A/P | 1.26 | 1.28 | 1.33 |
| CALIDAD DEUDA | PC/P | 0.12 | 0.15 | 0.17 |
| COSTE DEUDA | GºF/Pcon coste | -0.06 | -0.07 | -0.07 |
| COBERTURA | BAlI/GºF | 0.98 | 1.01 | 1.42 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| ROTACIÓN ACTIVOS | VTAS/A | 2.12 | 2.30 | 2.60 |
| MARGEN DE VTAS | BAlI/VTAS | 0.02 | 0.02 | 0.03 |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS x MARGEN DE VTAS | 0.05 | 0.05 | 0.07 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | ROTACIÓN ACTIVOS x MARGEN DE VTAS | 0.05 | 0.05 | 0.07 |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO | [A/PN]*[BAI/BAII] | -0.08 | 0.04 | 1.19 |
| EFFECTO FISCAL | RDO EJER/BAI | 1.00 | 0.85 | 0.75 |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | R.ECO*APAL. FINAN.*EF.FISCAL | 0.00 | 0.00 | 0.06 |

Tabla 40. RATIOS EN ESCENARIO PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXIV. Cálculo del Van y la TIR en escenario realista.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|-------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 54,282.81 € |
| 2 | 50,019.12 € |
| 3 | 54,359.70 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 3 |
| VAN | 2,292.50 € |
| TIR | 7% |

Tabla 41. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|--------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 54,282.81 € |
| 2 | 50,019.12 € |
| 3 | 54,359.70 € |
| 4 | 59,795.67 € |
| 5 | 65,775.24 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 5 |
| VAN | 98,807.36 € |
| TIR | 28% |

Tabla 42. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO REALISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXV. Cálculo del Van y la TIR en escenario optimista.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|---------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 93,561.80 € |
| 2 | 88,903.94 € |
| 3 | 102,470.15 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 3 |
| VAN | 114,349.96 € |
| TIR | 46% |

Tabla 43. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO OPTIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|---------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 93,561.80 € |
| 2 | 88,903.94 € |
| 3 | 102,470.15 € |
| 4 | 112,717.17 € |
| 5 | 123,988.88 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 5 |
| VAN | 296,284.22 € |
| TIR | 64% |

Tabla 44. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO OPTIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

ANEXO XXVI. Cálculo del Van y la TIR en escenario pesimista.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|---------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 16,827.06 € |
| 2 | 14,199.23 € |
| 3 | 12,603.26 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 3 |
| VAN | -99,982.21 € |
| TIR | - |

Tabla 45. VAN Y TIR EN 3 AÑOS EN ESCENARIO PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

| PERIODO | FLUJOS DE CAJA |
|------------|---------------------|
| 0 | -139,076.00 € |
| 1 | 16,827.06 € |
| 2 | 14,199.23 € |
| 3 | 12,603.26 € |
| 4 | 11,342.94 € |
| 5 | 10,208.64 € |
| TASA | 6% |
| N (ANUAL) | 5 |
| VAN | -83,369.04 € |
| TIR | - |

Tabla 46. VAN Y TIR EN 5 AÑOS EN ESCENARIO PESIMISTA
Fuente: Elaboración propia, 2016.