



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

TRABAJO FINAL DE CARRERA:

Plan de empresa para la creación de un
restaurante en el municipio de Alaquas

AUTOR:

JORGE BELDA BLASCO

DIRIGIDO POR:

SOFÍA ESTELLÉS MIGUEL

VALENCIA, SEPTIEMBRE 2016

Índice

1. Introducción	8
1.1. Resumen.....	8
1.2. Objeto del Trabajo Final de Carrera (TFC)	9
1.2.1. Objeto	9
1.2.2. Justificación de las asignaturas relacionadas.....	9
1.3. Objetivos	11
1.4. Metodología	12
2. Análisis estratégico.....	12
2.1. Análisis Macroeconómico.....	12
2.1.1. Situación económica en España	13
2.1.2. Sector restauración.....	15
2.2. Análisis de la competencia	19
2.3. Análisis DAFO.....	22
2.4. Estudio de mercado	26
2.4.1. Análisis de los clientes potenciales	26
2.4.2. Encuesta.....	33
3. Descripción de la compañía.....	36
3.1. Introducción.....	36
3.2. Misión, visión y valores.....	37
3.3. Aspectos jurídicos	38
3.3.1. Características jurídicas de la empresa	38
3.3.2. Forma jurídica.....	38
3.3.3. IAE, CNAE y denominación social	40
3.3.4. Proceso de constitución de S.L.N.E.....	41
3.4. Estructura organizativa.....	42
3.4.1. Organigrama.....	42
3.4.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	44
3.4.3. Política de retribución salarial	46
3.5. Plan operativo	48
3.5.1. Distribución en planta.....	48
3.5.2. Flujo de operaciones.....	53
4. Plan de Marketing.....	54
4.1. Imagen corporativa y nombre comercial.....	54
4.2. Producto.....	55

4.3. Precio.....	60
4.4. Distribución	61
4.5. Promoción	62
5. Análisis económico-financiero.....	64
5.1 Plan de Inversión-Financiación.....	64
5.1.1. Inversión	64
5.1.2. Financiación.....	66
5.2. Tesorería.....	67
5.3. Balance Situación.....	76
5.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	79
5.5. Análisis de la rentabilidad.....	83
5.5.1 Ratios económicos.....	86
5.5.2 Análisis de la VAN y la TIR	89
6. Conclusiones	91
Bibliografía.....	95
Anexos	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Evolución PIB de España	13
Ilustración 2: PIB trimestral España 2015	14
Ilustración 3: Evolución desempleo España.....	15
Ilustración 4:Número de trabajadores en restaurantes.....	16
Ilustración 5: Gasto medio anual por habitante	16
Ilustración 6: Gasto por habitante y Comunidad Autónoma en restaurantes	17
Ilustración 7:Previsión del gasto medio anual por habitante.....	17
Ilustración 8: Previsión número de trabajadores en restaurantes.....	18
Ilustración 9: Previsión de gasto por habitante y Comunidad Autónoma en restaurantes	18
Ilustración 10: Características DAFO	23
Ilustración 11: Matriz DAFO	26
Ilustración 12: Salario bruto medio anual	27
Ilustración 13: Salario medio anual por edades.....	28
Ilustración 14:Salario bruto anual por edades	28
Ilustración 15: Población por sexos.....	30
Ilustración 16: Pirámide poblacional.....	30
Ilustración 17: Tarta de clientes potenciales por edades.....	31
Ilustración 18: Mapa ubicación restaurante	32
Ilustración 19: Encuesta.....	33
Ilustración 20: Organigrama.....	43
Ilustración 21: Plano cocina restaurante	49
Ilustración 23: Mapa planta restaurante	52
Ilustración 22: Plano restaurante 3D	52
Ilustración 24: Logotipo restaurante	54

Índice de tablas

Tabla 1: Forma jurídica	39
Tabla 2: Categoría profesional	46
Tabla 3: Coste personal	47
Tabla 4: Coste materias primas	61
Tabla 5: Inversión	66
Tabla 6: Financiación préstamo	67
Tabla 7: Previsión ingresos catering	68
Tabla 8: Previsión ingresos clases de cocina	68
Tabla 9: Previsiones ventas comidas de martes a viernes	69
Tabla 10: Previsiones ventas comidas de sábado y domingo	69
Tabla 11: Previsión ventas cenas viernes y sábados	70
Tabla 12: Previsión ingresos mensuales	70
Tabla 13: Previsión ingresos anuales	71
Tabla 14: Previsión costes catering	71
Tabla 15: Previsión costes clases de cocina	71
Tabla 16: Previsión costes comidas de martes a viernes	72
Tabla 17: Previsión costes comidas sábado y domingo	72
Tabla 18: Previsión costes cenas viernes y sábados	73
Tabla 19: Previsión costes mensuales	73
Tabla 20: Previsión costes materias primas anuales	73
Tabla 21: Previsión de tesorería	75
Tabla 22: Previsión Activo	77
Tabla 23: Previsión de Pasivo y Patrimonio Neto	78
Tabla 24: Previsión Cuneta de Pérdidas y Ganancias	81
Tabla 25: Ratio de rentabilidad económica	83
Tabla 26: Ratio rotación	83
Tabla 27: Ratio de margen de ventas	84
Tabla 28: Ratio ROE	84
Tabla 29: Ratio apalancamiento financiero	85
Tabla 30: Ratio efecto fiscal	86
Tabla 31: Ratio de Liquidez	86
Tabla 32: Ratio de tesorería	86
Tabla 33: Ratio fondo de maniobra sobre el activo	87
Tabla 34: Ratio de endeudamiento	87
Tabla 35: Ratio de autonomía	88
Tabla 36: Ratio de solvencia	88
Tabla 37: Ratio de calidad de la deuda	88
Tabla 38: Ratio de gastos financieros	89
Tabla 39: Flujo de caja, VAN y TIR	90

1. Introducció

1.1. Resumén

El objetivo principal de este proyecto, es la realización de un plan de empresa para la creación e implantación del restaurante El Romer, en el término municipal de Alaquas.

A pesar de no ser un concepto muy innovador, la actividad de este restaurante se va a centrar en dos tipos de servicios. Por un lado, el restaurante ofrecerá un servicio de catering a domicilio para eventos puntuales o para empresas que lo deseen de forma regular. Y por otro lado, la actividad propia de un restaurante, con una oferta que se va a basar en ofrecer un servicio informal de cierta calidad a un precio moderado.

Se ha optado por este tipo de negocio debido a que en la localidad de Alaquas existe una gran cantidad de bares del tipo "quinto y tapa" pero nada que ofrezca un servicio de más calidad sin llegar a ser un restaurante formal y de un precio más elevado.

De esta manera, primeramente se realizará un análisis del sector, se definirán cuáles son las características propias de la empresa, el organigrama y las funciones esenciales de cada uno de los empleados y la forma jurídica que más convenga, para así poder ver las fortalezas y las ventajas competitivas que ofrece nuestra empresa.

Una vez definidas las características de la empresa lo que se procederá a realizar es un exhaustivo estudio de mercado. Con este estudio se analizará cual será el público objetivo de la empresa objeto de este Trabajo Final de Carrera (TFC), y si este es suficiente para localizar el local objeto del presente trabajo en el municipio de Alaquas. Se analizará a la competencia para ver en profundidad su oferta y el nivel de precios y las amenazas a las que se puede enfrentar dicho negocio.

También será necesario realizar un plan de marketing que busque conseguir los objetivos mínimos que justifiquen la puesta en marcha del negocio. Se definirá un marketing mix acorde a las características de la empresa, al público objetivo y a la competencia.

Finalmente se realizará un análisis económico-financiero para ver cuáles son las necesidades de financiación y la rentabilidad del proyecto a corto y medio plazo y ver de esta forma la viabilidad del negocio. Se estudiarán todos los datos obtenidos en los distintos análisis y se extraerán las conclusiones oportunas y las distintas acciones a tomar.

1.2. Objeto del Trabajo Final de Carrera (TFC)

1.2.1. Objeto

El objeto principal de este Trabajo Final de Carrera es realizar un plan de empresa para un restaurante en el municipio de Alaquas, y analizar la viabilidad de dicho negocio, con el fin de ver si realmente puede resultar interesante su puesta en marcha o no.

1.2.2. Justificación de las asignaturas relacionadas

Para ello, se han utilizado los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas para realizar cada una de las partes de este proyecto, tal y como vemos en las siguientes tablas.

Capítulo del TFC	2. Descripción de la compañía
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de los Recursos Humanos • Dirección Comercial • Legislación laboral y de la empresa • Derecho de la empresa
Breve justificación	<p>En este apartado se pretende definir la idea de la empresa que se pretende crear así como sus características más importantes, para ello se utilizarán los conocimientos generales adquiridos durante la carrera y más en concreto los adquiridos en la asignatura de Dirección comercial.</p> <p>En el análisis jurídico, se analizarán cuales son las distintas formas jurídicas que puede adoptar la empresa y cuál es la que más interesa en función de las características que esta posee, tales como capital social, número de socios, responsabilidades... Para ello se utilizarán algunos de los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Legislación laboral y de las empresa y sobre todo de Derecho de la empresa.</p> <p>Finalmente en este apartado se definirán también la estructura y el organigrama de esta utilizando la asignatura de Dirección de los Recursos Humanos.</p>

Capítulo del TFC	3. Anàlisis estratègic
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcció Comercial • Direcció de Projectos Empresariales
Breve justificació	<p>Se analizarà la situació en la que va a encontrarse la empresa a la hora de iniciar su actividad. Se estudiaran las características tanto desde el punto de vista interno de la empresa como desde el punto de vista externo.</p> <p>Se realizará un estudio de mercado y un análisis DAFO para lo que será muy importante lo aprendido en Dirección de proyectos empresariales y Dirección comercial.</p>

Capítulo del TFC	4. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcció de proyectos empresariales • Direcció comercial
Breve justificació	<p>En este apartado se estudiará de forma exhaustiva cada una de las posibles estrategias comerciales que permitirán a la empresa ser conocida por su potencial público objetivo lo más rápidamente posible.</p> <p>Se utilizará para la correcta realización de este apartado los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Dirección comercial y de Dirección de proyectos empresariales.</p>

Capítol del TFC	5. Anàlisi econòmic-financerio
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general y analítica • Matemáticas financieras • Contabilidad financiera
Breve justificación	<p>El objetivo final del apartado 5 será analizar la viabilidad del proyecto para decidir si puede resultar interesante iniciar la actividad o no.</p> <p>Para ello se utilizaran las asignaturas de Contabilidad financiera y Contabilidad general y analítica y en menor medida algunos de los conceptos adquiridos en Matemáticas financieras.</p>

1.3. Objetivos

Lo que se intenta con esta idea de negocio es cubrir una necesidad existente en el municipio de Alaquas, como es dar una oferta gastronómica centrada en el "tapeo" de calidad de una forma desenfadada y moderna a un precio contenido.

De esta manera, los objetivos que se pretenden conseguir en el actual proyecto son los siguientes:

- Determinar cuál es el entorno en el que se va a encontrar la empresa objeto de este TFC, analizando distintas variables macroeconómicas.
- Estudiar cuál será el público objetivo que mejor se adapta a nuestra oferta.
- Definir las características propias de nuestro negocio, a fin de detectar las fortalezas y debilidades de nuestra empresa para aprovecharlas o minimizarlas en cada caso.
- Analizar a los competidores directos de la empresa objeto de este TFC, determinar sus principales características, y detectar las amenazas y oportunidades que se pueden encontrar.
- Realizar un exhaustivo análisis económico, que nos permita detectar cuales van a ser las necesidades de inversión y financiación. Así como determinar la viabilidad de la empresa objeto del presente TFC.

1.4. Metodología

En este punto se explica la metodología utilizada en el presente proyecto, siempre teniendo en cuenta cada uno de los distintos apartados.

Para el análisis estratégico se ha realizado un estudio tanto a nivel interno de la propia empresa como a nivel externo, con el objetivo de detectar las características competitivas de la empresa y del entorno en el que se encontrara esta. Para ello se ha realizado un análisis DAFO, el cual detecta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que se va a encontrar el futuro restaurante.

Para realizar el apartado 3, Descripción de la compañía, se ha centrado en las características de la empresa. De esta manera se han definido misión, visión y valores que tendría la futura empresa. También se han tenido en cuenta en este punto los aspectos jurídico-fiscales, se han analizado las distintas formas jurídicas con sus características propias para decidir cuál es la que más interesa en este caso.

Para terminar el análisis estratégico se ha realizado, junto con un estudio de mercado, el plan de marketing en el que se definen el precio, producto, posicionamiento y la promoción.

Finalmente para realizar el análisis económico-financiero se ha realizado un estudio para definir las necesidades reales de inversión y de financiación en el caso que esta fuera necesaria para realizar el proyecto. En este apartado se elaboran y se analizarán toda una serie de ratios para detectar la viabilidad económica del proyecto.

De esta manera, se han utilizado toda esta serie de técnicas para realizar el trabajo y ver si el proyecto es realmente viable o no.

2. Análisis estratégico

2.1. Análisis Macroeconómico

El objetivo principal de este apartado es realizar un análisis exhaustivo de como se encuentra la economía española en general y cuál puede ser su evolución en los próximos años.

Además también se analizará de forma más específica el sector de la restauración, ya que es el sector en el que se encontrará inmerso la empresa.

2.1.1. Situación económica en España

La situación económica en un país es de vital importancia para poder medir el posible éxito de sus empresas, y más para el sector de la restauración que depende del ocio de las personas.

Para ello, se va a analizar la situación económica en España según sus principales datos macroeconómicos, como son el PIB y la tasa de desempleo.

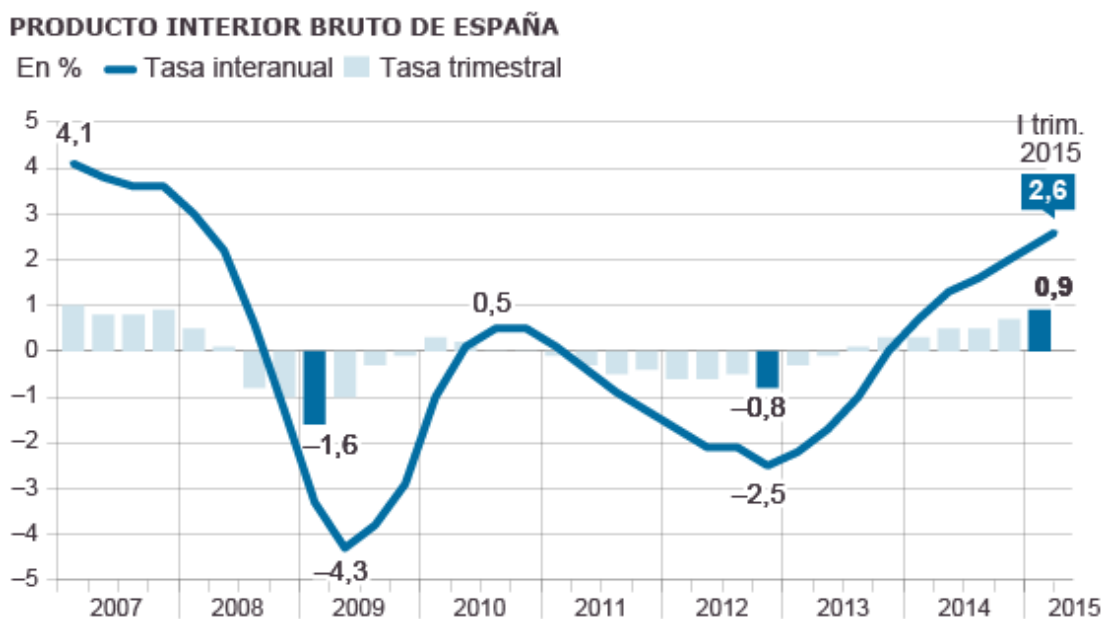
PIB

El PIB (Producto Interior Bruto) que indica el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía, en este caso España, es un indicador que nos permite medir de una forma muy exacta el crecimiento económico del país.

Por ello es importante tener en cuenta cual ha sido la evolución del PIB en los últimos años ya que eso nos puede dar una idea de cómo se encuentra la economía actualmente y cuál puede ser su evolución futura.

Tal y como se ve en la siguiente grafica en los últimos años se ha producido dos tendencias distintas.

Ilustración 1: Evolución PIB de España



Fuente : INE (2015)

Así al comienzo de 2007 la economía española crecía un 4,1%, y comenzó a producirse una enorme caída. En los siguientes años hasta el 2013 el PIB enlazo varios años de crecimiento negativo cayendo en todos ellos salvo en 2010 en los que la economía se mantuvo plana.

En 2013 se empieza a producir un cambio de tendencia cerrando el año con un crecimiento pequeño pero ya positivo. Y es ya en 2014 cuando esta nueva tendencia se consolida cerrando el año con un crecimiento del 2,1%.

En 2015 el crecimiento está siendo todavía mayor que el año anterior tal y como vemos en la siguiente tabla, en la que se refleja la evolución del PIB en los tres primeros trimestres del año, en los que a falta del último trimestre la economía ya llevaba un crecimiento del 2,6%.

Ilustración 2: PIB trimestral España 2015

PIB España 2015: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
III Trim 2015	271.956€	0,8%	3,4%
II Trim 2015	268.877€	1,0%	3,2%
I Trim 2015	265.921€	0,9%	2,7%

Fuente: INE (2015)

Además del cambio de tendencia ya observado en los últimos años, el Banco de España prevé que este crecimiento sostenido se mantenga en los siguientes años. Estima que en el cuarto trimestre del 2015 el PIB de España crezca un 0,8% situando el global del año en un 3,2% y que en 2016 crezca un 2,8%, siendo uno de los países con mayor crecimiento en Europa.

Este panorama de crecimiento del PIB se debe en gran parte al aumento de la demanda interna que según el banco de España se espera que crezca un 3,6% en 2015 y un 3,1% en 2016, dando lugar a una mejora en la capacidad de consumo de los ciudadanos, que beneficia de forma muy clara al sector de la restauración.

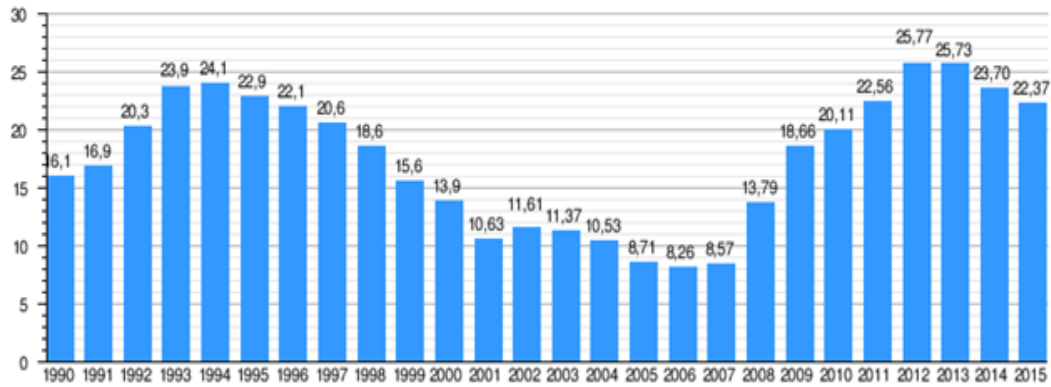
Tasa de desempleo

Otro de los datos macroeconómicos más importantes a la hora de medir la situación económica de un país es la tasa de desempleo, que indica el porcentaje de personas desempleadas (sin trabajo y que están buscando) con la población activa (Personas ocupadas y desempleadas).

España tradicionalmente ha sido un país con una tasa de parados muy elevada en comparación con el resto de países desarrollados. Este alto nivel de desempleo estructural se debe en gran parte a la estructura del mercado laboral, basada en un modelo mucho mas intensivo en mano de obra que en capital, como son dos importantes sectores para el país, el sector del turismo y de la construcción.

Observando el siguiente gráfico, se ve que la tasa de desempleo desde el año 1990 siempre ha sido muy elevada, más el doble que la media de los países de la eurozona, alcanzándose en el año 2006 la menor tasa de desempleo histórica un 8,3%.

Ilustración 3: Evolución desempleo España
Tasa de desempleo (España)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015)

A partir de ese año y sobre todo con la crisis de 2008 la situación comenzó a empeorar, colocándose en 2012 en una tasa cercana al 26%. Este incremento del número de desempleados fue más fuerte en España que en el resto de países principalmente porque además de la crisis mundial, en España se produjo otra crisis en el sector de la construcción que era uno de los principales sectores en cuanto a número de personas ocupadas.

Finalmente si se observan los últimos tres años, se ve como el paro ha comenzado a disminuir en ese periodo, pasando del 25,77% de 2012 al 22,37% con el que ha cerrado el 2015, lo que supone una reducción de 3,4 puntos porcentuales.

Además instituciones importantes como el FMI (Fondo Monetario Internacional) espera que esta tendencia continúe en los próximos años y prevé que España alcance un 21,1% de desempleados en 2016 y un 19,9 en 2017.

Tanto los datos del PIB como los datos del paro en España reflejan una evolución positiva de la economía española, y junto con la previsiones de los próximos años de estos y de otros datos macroeconómicos se puede deducir que no es un mal momento para el sector de la restauración, que está muy ligado a la situación económica de las familias.

2.1.2. Sector restauración

El sector de la hostelería es uno de los sectores económicos más importantes de España, representa un 7,4% del PIB del país y debido a que es un sector intensivo en mano de obra tiene empleados a más de 1,6 millones de trabajadores.

Dentro del sector de la hostelería se va centrar el análisis en el subsector de la restauración (bares, cafeterías y restaurantes). Este representa casi la mitad del volumen de negocio y mano de obra empleada en hostelería.

Evolución últimos años

Al igual que la economía española en su conjunto, el sector de la restauración ha sufrido unos años de fuertes caídas. Un dato significativo de esto es como desde el año 2009, con el comienzo de la crisis, hasta el 2014, cuando el sector comienza a cambiar, el gasto medio por habitante y el número de trabajadores empleados cayó notablemente.

Ilustración 4: Número de trabajadores en restaurantes

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 09-14	Variación 13-14
Japón	4.421.900	4.467.900	4.214.000	4.340.900	4.352.200	4.377.200	-1,01%	0,57%
Alemania	952.200	947.400	969.300	990.800	999.900	1.005.100	5,56%	0,52%
Bélgica	148.600	148.400	148.800	148.700	148.900	149.100	0,34%	0,13%
Canadá	1.048.000	1.065.000	1.083.600	1.092.000	1.100.000	1.116.000	6,49%	1,45%
China	2.006.000	2.203.000	2.278.000	2.437.100	2.584.100	2.722.400	35,71%	5,35%
EEUU	13.000.000	12.700.000	12.800.000	12.900.000	13.100.000	13.500.000	3,85%	3,05%
Epaña	978.800	971.000	946.700	922.800	956.800	964.800	-1,43%	0,84%
Francia	727.700	748.400	766.900	760.900	749.100	745.200	2,40%	-0,52%
Holanda	231.200	250.400	249.400	266.500	262.000	261.400	13,06%	-0,23%
Italia	921.200	961.700	940.900	955.100	944.100	960.500	4,27%	1,74%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

Ilustración 5: Gasto medio anual por habitante

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 09-14	Variación 13-14
Japón	1.766 €	1.775 €	1.748 €	1.770 €	1.754 €	1.790 €	1,31%	2,05%
Alemania	396 €	407 €	417 €	417 €	406 €	412 €	4,07%	1,45%
Bélgica	807 €	831 €	855 €	864 €	860 €	865 €	7,22%	0,60%
Canadá	988 €	1.010 €	1.026 €	1.078 €	1.100 €	1.134 €	14,74%	3,13%
China	178 €	211 €	250 €	290 €	315 €	350 €	96,33%	10,98%
EEUU	1.386 €	1.415 €	1.468 €	1.519 €	1.564 €	1.595 €	15,03%	1,95%
Epaña	914 €	891 €	869 €	819 €	805 €	806 €	-11,88%	0,09%
Francia	821 €	882 €	890 €	859 €	815 €	867 €	5,67%	6,43%
Holanda	738 €	696 €	751 €	775 €	776 €	758 €	2,72%	-2,23%
Italia	771 €	829 €	817 €	830 €	785 €	826 €	7,14%	5,25%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

Comparadas con otros países desarrollados, en los que la restauración se encuentra desarrollada, se puede ver como España es el país en el que el sector de la restauración más ha sufrido, con mucha diferencia sobre el resto. Es el único país en el que disminuye el gasto medio por habitante en restaurantes del mundo y el país en el que más cae la mano de obra empleada entre los años 2009 y 2014.

Ilustración 6: Gasto por habitante y Comunidad Autónoma en restaurantes

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 09-14	Variación 13-14
Andalucía	857 €	881 €	852 €	788 €	783 €	802 €	-6,40%	2,53%
Aragón	1.023 €	685 €	700 €	736 €	764 €	765 €	-25,18%	0,18%
Asturias	1.009 €	976 €	920 €	897 €	868 €	916 €	-9,25%	5,45%
Baleares	880 €	897 €	908 €	815 €	851 €	844 €	-4,03%	-0,80%
Canarias	1.005 €	1.016 €	971 €	919 €	899 €	933 €	-7,15%	3,87%
Cantabria	959 €	969 €	1.014 €	901 €	968 €	935 €	-2,50%	-3,43%
Castilla y León	1.019 €	1.000 €	962 €	921 €	913 €	949 €	-6,82%	4,02%
Castilla-La Mancha	911 €	899 €	891 €	821 €	809 €	846 €	-7,19%	4,48%
Cataluña	922 €	901 €	872 €	821 €	816 €	837 €	-9,20%	2,55%
C. Valenciana	839 €	834 €	823 €	765 €	772 €	795 €	-5,21%	2,97%
Extremadura	1.088 €	1.066 €	1.005 €	969 €	936 €	982 €	-9,68%	4,99%
Galicia	1.009 €	988 €	953 €	911 €	927 €	937 €	-7,12%	1,07%
Madrid	760 €	739 €	725 €	678 €	682 €	693 €	-8,82%	1,56%
Murcia	735 €	679 €	633 €	622 €	597 €	628 €	-14,53%	5,32%
Navarra	1.056 €	959 €	993 €	913 €	971 €	943 €	-10,76%	-2,92%
País Vasco	895 €	813 €	775 €	757 €	738 €	765 €	-14,53%	3,68%
Rioja	978 €	827 €	1.055 €	876 €	878 €	901 €	-7,90%	2,59%
Ceuta y Melilla	610 €	602 €	573 €	604 €	606 €	608 €	-0,33%	0,33%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

Además, si se va más al detalle y se analiza la evolución por comunidades autónomas dentro de España, vemos que a pesar de haber sufrido una gran caída en ese periodo de tiempo, el comportamiento del gasto medio por habitante en la Comunidad Valenciana disminuyó un 5,21%, menos de la mitad de lo que cayó la media nacional.

Situación actual y previsiones

Tras analizar la evolución en los últimos años en la que se observa una pronunciada caída del gasto medio por persona y el número de trabajadores empleados en el sector de la restauración, observamos que a partir del año 2014 la situación comienza a cambiar, tanto en España como en el resto de países analizados.

Ilustración 7: Previsión del gasto medio anual por habitante

	2014	2015	2016	2017	2018	Variación 14-18
Japón	1.790 €	1.799 €	1.807 €	1.813 €	1.819 €	1,64%
Alemania	412 €	412 €	414 €	415 €	415 €	0,63%
Bélgica	865 €	866 €	875 €	874 €	874 €	0,96%
Canadá	1.134 €	1.131 €	1.147 €	1.164 €	1.183 €	4,31%
China	350 €	386 €	426 €	468 €	513 €	46,66%
EEUU	1.595 €	1.671 €	1.736 €	1.802 €	1.870 €	17,27%
Epaña	806 €	813 €	815 €	823 €	834 €	3,48%
Francia	867 €	871 €	879 €	889 €	903 €	4,16%
Holanda	758 €	766 €	768 €	781 €	798 €	5,18%
Italia	826 €	848 €	873 €	896 €	920 €	11,36%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

Ilustración 8: Previsión número de trabajadores en restaurantes

	2014	2015	2016	2017	2018	Variación 14-18
Japón	4.377.200	4.390.500	4.461.600	4.487.500	4.534.300	3,59%
Alemania	1.005.100	1.015.300	1.025.500	1.035.800	1.046.000	4,07%
Bélgica	149.100	149.300	149.500	149.700	149.900	0,54%
Canadá	1.116.000	1.125.000	1.137.000	1.147.000	1.157.000	3,67%
China	2.722.400	2.860.700	2.999.000	3.137.300	3.275.600	20,32%
EEUU	13.500.000	13.966.000	14.301.000	14.605.000	14.853.000	10,02%
Epaña	964.800	981.300	1.042.900	1.079.300	1.111.400	15,19%
Francia	745.200	743.800	764.200	775.000	782.600	5,02%
Holanda	261.400	261.500	265.800	269.100	270.300	3,40%
Italia	960.500	990.200	1.028.200	1.048.700	1.063.800	10,75%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

El año 2014 es el primer año de crecimiento encunto a gasto medio por habitante en restaurantes en el mundo. España pasa de ser el país que mayor porcentaje de trabajadores del sector restauración destruia a ser el segundo país que más crece en cuanto a mano de obra empleada.

Además de ello las previsiones para los siguientes años continuan siendo muy positivas, tanto en gasto medio en restuarntes por habitante como sobretodo en mano de obra empleada.

Ilustración 9: Previsión de gasto por habitante y Comunidad Autónoma en restaurantes

	2014	2015	2016	2017	2018	Variación 14-18
Andalucía	802 €	790 €	854 €	872 €	886 €	10,41%
Aragón	765 €	970 €	681 €	734 €	851 €	11,15%
Asturias	916 €	972 €	986 €	981 €	1.050 €	14,71%
Baleares	844 €	813 €	874 €	935 €	924 €	9,48%
Canarias	933 €	940 €	1.000 €	1.011 €	1.045 €	11,93%
Cantabria	935 €	899 €	955 €	1.053 €	1.028 €	9,97%
Castilla y León	949 €	985 €	1.014 €	1.033 €	1.085 €	14,34%
Castilla-La Mancha	846 €	849 €	883 €	929 €	942 €	11,37%
Cataluña	837 €	856 €	878 €	897 €	929 €	10,98%
C. Valenciana	795 €	796 €	832 €	867 €	887 €	11,63%
Extremadura	982 €	1.023 €	1.053 €	1.048 €	1.107 €	12,72%
Galicia	937 €	966 €	993 €	1.011 €	1.059 €	13,01%
Madrid	693 €	701 €	719 €	745 €	763 €	10,21%
Murcia	628 €	676 €	658 €	648 €	698 €	11,11%
Navarra	943 €	967 €	924 €	1.012 €	1.021 €	8,30%
País Vasco	765 €	832 €	791 €	794 €	853 €	11,50%
Rioja	901 €	923 €	818 €	1.103 €	1.008 €	11,90%
Ceuta y Melilla	684 €	856 €	592 €	593 €	686 €	0,22%

Fuente: The Ostelea School of Turism and Hospitality

Nuevamente al centrarse en la previsiones del gastos medio por habitante en restaurantes nacionales según comunidades, vemos que este crecimiento es muy superior que el crecimiento del gasto a nivel internacional.

De esta manera, se espera que en la Comunidad Valenciana se produzca un crecimiento entre los años 2014 y 2018 del 11,63%, lo que confirmaría la buena dinámica que está adquiriendo el sector de la restauración en la comunidad.

2.2. Análisis de la competencia

El sector de la restauración es un sector con una enorme competencia. Por lo que respecta al tipo y número de competidores se pueden considerar competidores todos los establecimientos que ofrezcan un servicio de comidas y bebidas para consumir en el propio local, así como todos los que ofrezcan un servicio de catering a domicilio para la celebración de eventos.

Sin embargo solo se pueden considerar competencia directa aquellos competidores cuya oferta vaya dirigida al mismo público objetivo al que se dirige la empresa objeto de estudio de estudio de este TFC.

Competidores situados en la zona

La zona en la que se desea localizar el establecimiento, es una zona caracterizada por la existencia de una gran cantidad de locales de restauración. A pesar de ello, la variedad gastronómica no es muy amplia ya que casi todos los competidores tienen una oferta similar.

Dentro de la escasa variedad de oferta gastronómica que se ofrece en esta zona determinada, se va a analizar los diferentes tipos que hay y que bares se dedican a ello.

Bar de "Quinto y tapa"

Es un tipo de oferta gastronómica barata y de baja calidad, centrada en acompañar cada quinto o refresco con una tapa "gratuita". Las tapas que acompañan al quinto o refresco suelen ser tapas muy simples y poco elaboradas, como por ejemplo un chorizo pequeño y un trozo de pan.

Estos locales completan su carta con raciones de las tapas más tradicionales (bravas, sepia, morro, calamares..) y con diferentes bocadillos, sándwiches o hamburguesas sencillos.

Todos estos locales disponen de terraza, sobre todo en verano, y se centran en los almuerzos, tardes y cenas, cerrando al medio día.

Dentro de este tipo de oferta podemos encontrar una gran cantidad de locales por la zona analizada, los más cercanos son el bar corzo, bar Jesús, bar el sevillanito, bar San Francisco, bar el musical o la tasca del Moreno entre otros.

El coste medio en estos locales oscila entre los 8€ y los 12€.

Kebab

Es un tipo de de comida rápida y barata, lo que se conoce tradicionalmente como fast food.

La oferta de este tipo de establecimiento se centra principalmente en el kebab, pizzas y algunas tapas sencillas, pero además suelen completar la oferta con algunos platos hindúes o marroquíes.

Estos establecimientos disponen de terraza y mesas para poder consumir en el propio local. Centran su oferta en las cenas y sobre todo en el reparto de comida a domicilio.

Existen 3 locales de kebabs en la zona analizada, el Kebab 3 Estrellas, Doner kebab Sha Roz y el Toni pizzería.

El coste medio en estos locales suele ser de 8€.

Restaurante chino

Otro tipo de oferta gastronómica que se puede encontrar en esta zona son los restaurantes chinos.

Disponen de grandes locales con mesas en su interior en los que poder comer o cenar, pero carecen de terrazas para poder comer en ellas.

La oferta de estos establecimientos se centra exclusivamente en una gran diversidad de platos orientales baratos y de baja calidad.

Su principal oferta son menús cerrados formados por una serie de platos, pero además se pueden pedir los platos por separado. Centran su oferta en las cenas y el reparto a domicilio.

Los 2 restaurante chinos presentes en la zona de Alaquas son el restaurante China Town y el restaurante Amistad.

El coste medio por comensal suele ser de 10€.

Pizzería

Es un tipo de oferta gastronómica muy concreta, centrada en una amplia variedad de pizzas.

En la zona podemos encontrar dos establecimientos que siendo ambos pizzerías se distinguen notablemente, un local de la franquicia Telepizza y Bellissimo una pizzería italiana.

Los dos locales disponen de mesas en su interior para poder consumir el pedido, pero únicamente el Bellissimo dispone de terraza.

Las dos pizzerías tienen el mismo tipo de oferta, ya que Bellissimo a pesar de ser una pizzería italiana no tiene una oferta de restaurante italiano propiamente dicho, careciendo en su carta de pasta o demás platos típicos italianos.

Centran su oferta principalmente en la cena y sobre todo en el reparto a domicilio, además Bellissimo también abre por la mañana para servir desayunos y almuerzos.

El coste medio en ambos casos ronda los 10€.

Restaurantes

Este tipo de oferta gastronómica se centra en dar un servicio muy formal con una variedad de entrantes, principales y postres de calidad.

En la zona podemos encontrar cuatro locales que cumplen con estas características, La Sequieta, Almanssa, los salones Sulya y las Viandas, aunque existen muchas diferencias entre ellos:

- Los salones Sulya disponen de un gran local, compuesto de distintos salones. Centran su oferta en la celebración de grandes eventos con numerosos comensales en sus instalaciones. Además disponen de un servicio de catering a domicilio para celebraciones de eventos o para llevar la comida preparada, por ejemplo a colegios, en este aspecto sería un competidor directo.
El coste medio puede variar notablemente en función del menú que se desee pudiendo oscilar entre los 20€ y los 100€ para los servidos en los salones y entre 85€ y 150€ para los eventos celebrados fuera de los salones.
- El restaurante Almanssa es un mesón. Dispone de mesas en su interior para consumir en el local, pero también dispone de terraza.
Su oferta se centra en comidas y cenas y dispones de una serie de primeros, principales y postres que se caracterizan por estar cocinados de forma clásica y sencilla pero con una materia prima de primera calidad.
El coste medio por comensal suele rondar los 25€.
- La Sequieta es un restaurante de cocina de autor. Dispone de una zona de restaurante y una zona de terraza en la que poder comer.
Su oferta se centra en las comidas y cenas, manteniendo cerrado el restaurante por las mañanas. Además también dispones de un servicio de catering para eventos.
La oferta gastronómica se caracteriza por ser una cocina de autor, platos elaborados y de calidad. Actualmente se encuentra en la guía Michelin.
El coste medio por comensal se sitúa en torno a los 30€ en el restaurante y entre 90€ y 160€ para los eventos de catering.
- Las Viandas es una arrocería. Únicamente dispone de un zona de restaurante y no dispone de terraza.

La oferta se centra, al igual que los anteriores, en comidas y cenas. Principalmente menús cerrados en los que se incluyen una serie de entrantes y una fideuá o arroz a compartir, además también dispone de una carta con tapas y platos principales.

El coste medio por comensal ronda los 20€.

Al analizar toda la competencia que se puede encontrar en la zona donde se desea situar el restaurante objeto de estudio de este TFC, se observan dos tendencias totalmente diferenciadas.

Por un lado locales cuya oferta gastronómica es informal y con un precio muy reducido pero de baja calidad, como son los bares de quinto y tapa, kebabs, pizzerías o los restaurantes chinos. Y por otro lado, los restaurantes con una oferta de mayor calidad a un precio superior y más formales.

Por las características que se espera tenga el restaurante objeto de estudio de este TFC, se podría encontrar en un punto intermedio ofreciendo un servicio de tapeo informal pero de calidad y a un precio medio.

De entre todos los competidores, se pueden encontrar algunos que entran en competencia directa en algunos aspectos, como pueden ser la Sequieta o el Sulya en su servicio de catering. Y por características generales las viandas sería el establecimiento más parecido y con el que compartiría el mismo público objetivo, a pesar de existir ligeras diferencias en cuanto a ambientación y a concepto gastronómico se refiere.

2.3. Análisis DAFO

Con el análisis DAFO se va a realizar un diagnóstico de cuál es la situación real del actual proyecto. Para ello se realiza una matriz en la que se reflejarán cuáles son las características internas y externas a las que tiene que enfrentarse la futura organización.

En lo que se refiere a las características internas propias de la organización, se analizarán las fortalezas y debilidades que posee la empresa, mientras que en las características externas, se analizarán las amenazas que se podrá encontrar y las oportunidades que podrían ser aprovechadas.

El análisis DAFO resulta de gran utilidad para detectar las ventajas competitivas de la organización, y de esta manera poder definir cuál debe ser la estrategia más efectiva en función de las características propias de la empresa y del entorno en el que se encuentra.

Ilustración 10: Características DAFO

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Personal Experimentado		8	Desconocimiento del local		6
Calidad de Productos/Servicios		7	Base de Clientes		5
Presencia Online		4	Relación con los Proveedores		3
Precio		3	Costos		3
Redes sociales		3	Estado Financiero		2
Decoración		2			
Innovación de Productos/Servicios		2			
Originalidad de Productos/Servicios		2			
Competencia directa		1			
Total		32	Total		19
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Cientes Alaquas		6	Nuevos competidores		4
Mejora de la economía		5	Rechazo oferta		4
Aumento demanda		3	Empeoramiento económico		2
Cientes otras localidades		1	Cambio en oferta actual		1
Total		15	Total		11

Fuente: Elaboración propia (inghenia)

Características internas: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

Las fortalezas o puntos fuertes, son todos aquellos elementos internos y positivos que provocan que el proyecto se diferencie de otros de similar tipo, y que por lo tanto aportan una ventaja competitiva a la organización que les permitirá aprovechar las oportunidades con las que se encuentre.

Las fortalezas principales de este proyecto son:

- **Decoración:** La imagen del local será moderna y desenfadada, acorde con la oferta gastronómica. El objetivo es que atraiga al cliente al establecimiento a pesar de no conocerlo, y ofrecer esa imagen de tapeo y cocina de de calidad que pretende tener el restaurante.
- **Precio:** Teniendo en cuenta el tipo de cocina, la carta del restaurante se va a centra en una gama de platos a precios moderados, asequibles para todo tipo de cliente. Precios parecidos a la competencia pero con una oferta distinta.

- Personal: Los responsables de cada una de las áreas de la organización son personal preparados, con experiencia y con la implicación extra de ser también socios. Además la empresa dispondrá de unos mecanismos de control para asegurarse que el resto de empleados realiza sus tareas de forma correcta.
- Marketing: El restaurante dispondrá de una actividad de promoción constante, centrada sobre todo en redes sociales y la pagina web propia del restaurante, donde los cliente podrán ver, reservar o solicitar presupuestos para los distintos servicios.
- Innovación: Tanto en la carta como en los servicios. Cambiar la carta cada cierto tiempo y analizar los gustos de los clientes para adaptar la oferta a sus gustos.

Debilidades

Las debilidades son todos aquellos elementos internos y negativos que perjudican el buen funcionamiento de la organización, o que restan calidad al servicio que la empresa puede dar.

Las principales debilidades de este proyecto son:

- Desconocimiento del local: Al ser un negocio nuevo muchos de los potenciales clientes no conocerán la existencia del nuevo local, por lo que cobra vital importancia la promoción previa y al inicio de la actividad.
- No disponer de una clientela consolidada: Este puede ser uno de los principales problemas de esos ingresos mínimos.
- Necesidad de recursos financieros: A pesar de disponer de recursos personales, la inversión inicial requerirá de financiación externa, con los inconvenientes implícitos (dificultad de acceso al crédito, intereses...)
- Desconocimiento de los proveedores: Al comenzar la actividad todos los proveedores son nuevos, por lo que se corre el riesgo de que el servicio o producto de alguno de ellos no sea el esperado.

Características externas: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Las oportunidades son todas aquellas situaciones o factores positivos que se producen en el entorno de la organización. Es de vital importancia estar siempre atento a estos factores externos, ya una vez se detectan pueden ser aprovechados por la organización para obtener un beneficio de ellos.

Las principales oportunidades con las que se puede encontrar este proyecto son:

- Producto diferenciado en la localidad: Atraer a los clientes que buscan este tipo de servicio y no lo encuentran en la localidad. Además atraer a otro tipo de cliente que ocasionalmente desee cambiar su demanda.
- Mejora de la economía: La demanda de restauración está muy ligada a la situación económica de las potenciales clientes ya que el dinero que destinan estos a restauración es un dinero destinado a ocio. Tal y como hemos visto en el análisis macroeconómico y del sector de la restauración, las previsiones son muy positivas, por lo que en los próximos años se puede aumentar el número de potenciales clientes.
- Atraer clientes de otras localidades cercanas: Feria de la tapa y promocionado el local (eltenedor, groupon, grupalia...). Aunque este aspecto también puede ser visto como una amenaza, ya que los clientes y potenciales clientes pueden conocer otros establecimientos e irse.

Amenazas

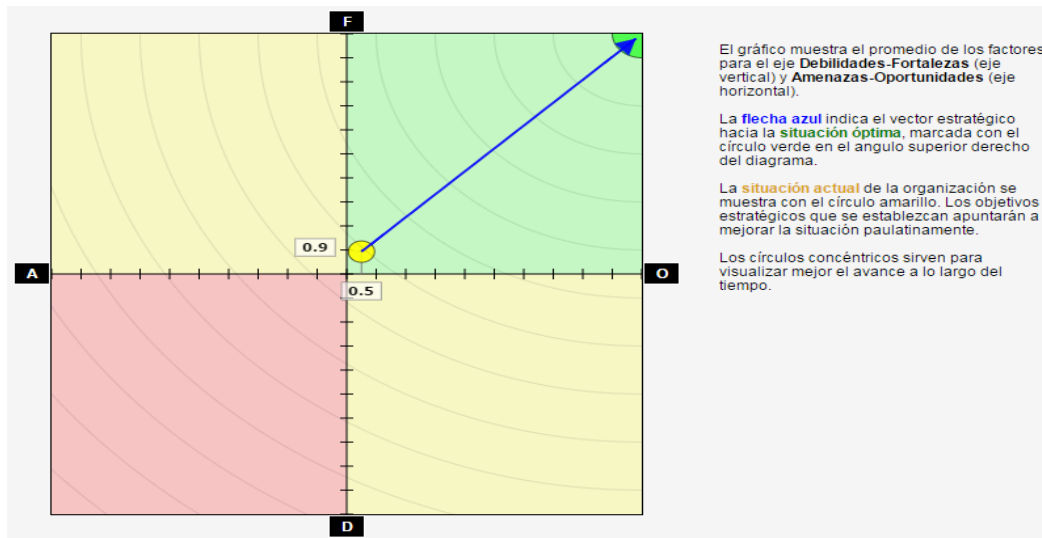
Las amenazas son todas aquellas situaciones o factores negativos para la organización que se producen en el entorno de esta. Al igual que las oportunidades, es muy importante detectar las amenazas, ya que detectándolas a tiempo se pueden diseñar estrategias para afrontarlas y evitar que terminen afectando a la organización.

Las principales amenazas para este proyecto son:

- Empeoramiento de la economía: La demanda de restauración está muy ligada a la situación económica de las potenciales clientes ya que el dinero que destinan estos a restauración es un dinero destinado a ocio. Tal y como se ha visto en el análisis macroeconómico y del sector de la restauración, las previsiones son muy positivas. A pesar de ello si la situación económica empeorara podría afectar enormemente al incipiente negocio.
- Respuesta negativa por parte de los clientes ante la oferta gastronómica distinta: Es posible que muchos de los potenciales clientes prefieran la oferta actual a la del restaurante, lo que reduciría mas el número de potenciales clientes.
- Aparición de nuevos competidores que oferten un servicio similar: Debido a las bajas barrera de entrada es fácil que aparezcan nuevos competidores dando una oferta similar, fidelizar rápidamente a la clientela podrían ser una buena solución a este problema.

En el siguiente grafico se observa la situación en la que se encontraría la empresa al iniciar la actividad según el análisis DAFO.

Ilustración 11: Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia (inghenia)

2.4. Estudio de mercado

2.4.1. Análisis de los clientes potenciales

En los otros apartados ya se ha definido el tipo de cocina que se elaborará en el restaurante, el nivel de precios y el tipo de decoración del local. Todos estos aspectos acotarán el número de potenciales clientes según determinadas características, aunque habría que distinguir cada una de las distintas líneas de negocios que tendrá la empresa.

En lo que se refiere al restaurante, que es la principal línea de negocio de la empresa, a pesar de ir dirigido a un público muy general por sus precios y oferta gastronómica, los clientes potenciales serán principalmente según las siguientes características:

- Nivel de ingresos: El precio de la oferta gastronómica del restaurante, está enfocada para un público con un nivel de ingresos medio, a pesar de no ser excesivamente caro y ser asequible para todos los públicos independientemente de su nivel de ingresos.
- Característica demográficas: La ambientación del local y lo oferta gastronómica (gastro tapas) van más enfocadas a un público "joven", con actividad social que desea asistir al local además de para disfrutar de la comida para pasar un buen rato en grupo.
Por ello, la edad de los potenciales cliente comprendería en personas mayores de 30 y menores de 60 años.

- Ubicación: Los clientes potenciales serán aquellos que residan en el municipio de Alaquas y el municipio de Aldaya, ya que pueden desplazarse andando al restaurante. Y en menor importancia, también la población de los cuatro municipios colindantes más una parte de la población de valencia y su área metropolitana, a tan solo 15 minutos en coche.

2.4.2.1. Nivel de ingresos

El sector de la restauración, es un sector que se encuentra muy relacionado con el ocio de las personas, es por ello que el nivel de ingresos influye de forma muy notable a la hora de determinar el tipo de público objetivo que puede tener un restaurante.

El nivel de ingresos de cada persona determina su poder adquisitivo, es por ello que es muy importante realizar un estudio del nivel de renta para poder definir qué población van a ser los clientes potenciales del restaurante.

En España el nivel medio de ingresos en el año 2012 fue de 22.790,20€, mientras que el nivel de ingresos medios de la comunidad valencia fue ligeramente inferior a esta media, en concreto fue de 20.707,24€, tal y como se ve en la siguiente tabla.

Ilustración 12: Salario bruto medio anual

	Salario bruto anual		
	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL NACIONAL	22.790,20	25.479,74	19.735,22
Andalucía	20.913,38	23.421,28	17.870,90
Aragón	22.316,69	25.263,29	18.843,25
Asturias, Principado de	22.241,39	25.170,79	18.786,13
Balears, Illes	21.613,60	23.213,04	19.812,19
Canarias	19.315,56	20.986,94	17.601,79
Cantabria	21.156,79	23.924,51	17.887,59
Castilla y León	20.960,87	23.640,67	17.683,88
Castilla-La Mancha	20.363,01	22.292,84	17.913,00
Cataluña	24.449,19	27.601,02	21.042,14
Comunitat Valenciana	20.707,24	23.331,71	17.776,59
Extremadura	19.480,55	20.787,03	17.876,85
Galicia	20.241,99	22.626,21	17.691,11
Madrid, Comunidad de	25.988,95	29.016,28	22.721,17
Murcia, Región de	20.863,37	23.482,48	17.838,28
Navarra, Comunidad Foral de	23.824,88	26.982,49	19.927,15
País Vasco	26.593,70	29.708,66	22.706,10
Rioja, La	21.035,86	23.641,44	18.131,05
Ciudades de Ceuta y Melilla	24.010,60	25.791,37	21.331,43

Fuente: INE (2012)

Además de ello en la tabla se observa que tanto en la Comunidad Valenciana como en el resto de España el salario bruto de los hombres es notablemente superior al de las mujeres.

Por otra parte, si se analiza el nivel de ingresos en función del rango de edad también se observan grandes diferencias, tal y como se ve en las siguientes dos graficas.

Ilustración 13: Salario medio anual por edades

Salario medio anual por edad en años cumplidos, por sexo

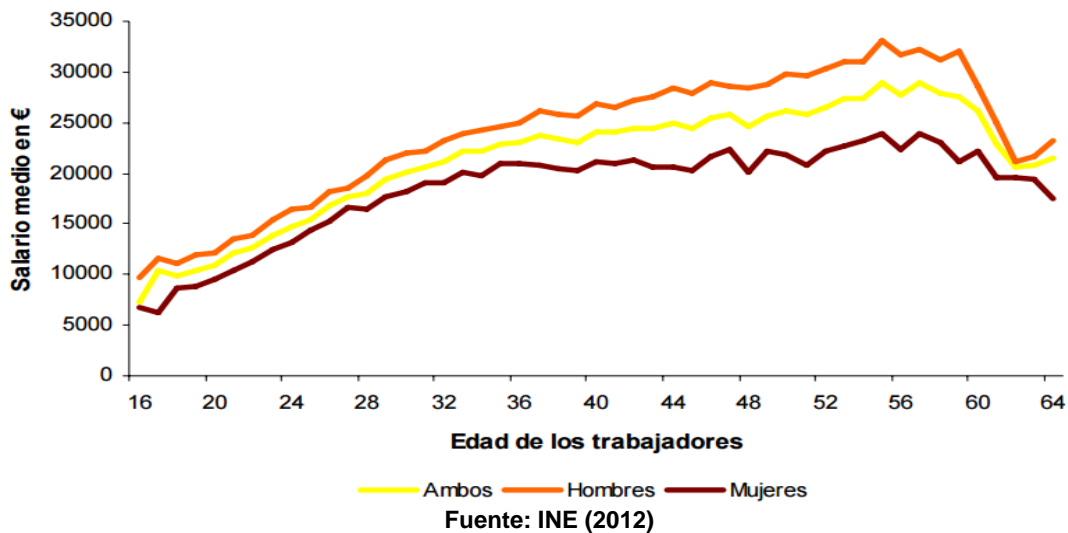


Ilustración 14: Salario bruto anual por edades

Principales resultados por grupos de edad

	Salario bruto anual
TODAS LAS EDADES	22.790,20
Menos de 20 años	10.208,70
De 20 a 24 años	13.349,15
De 25 a 29 años	17.637,97
De 30 a 34 años	21.274,68
De 35 a 39 años	23.219,24
De 40 a 44 años	24.336,99
De 45 a 49 años	25.156,71
De 50 a 54 años	26.604,42
De 55 a 59 años	28.234,60
De 60 a 64 años	22.624,93
65 y más años	27.700,12

Fuente: INE (2012)

En la franja de edad de menos de 20 hasta 29 años los ingresos son muy inferiores a la media de todas las edades, de 30 a 44 años y la de 60 a 64 años se encuentra muy cercana a la media y por último la franja de edad superior 45 años (salvo de 60 a 64 años) tiene unos ingresos muy por encima de la media.

Por ello se puede concluir que a partir de los 40 años el nivel de ingresos medios es medio alto.

2.4.2.2. Demografía

El municipio de Alaquas donde se sitúa el restaurante, es un municipio de la comarca de la Horta Est. Se encuentra muy cercano a la ciudad de Valencia, a tan solo 7 kilómetros del centro de la ciudad, y es colindante con otros municipios como son Aldaya, Torrente y Xirivella, además de otros muchos municipios en un radio de 10 kilómetros.

Las localidades de Alaquas, Aldaya y Xirivella poseen de una población de 30.000 habitantes cada una, el municipio de Torrente tiene una población de 100.000 y la ciudad de Valencia en torno a 810.000 habitantes.

Todas ellas junto con otras localidades de menor tamaño, sitúan a Alaquas dentro de un radio de 10 kilómetros con una población superior al millón de personas.

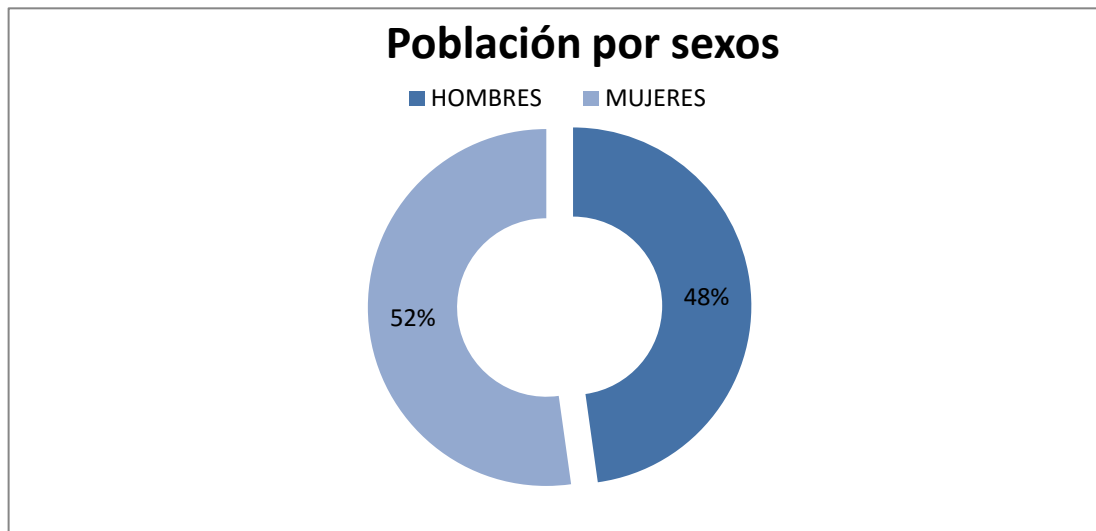
En este estudio demográfico se toman los datos de la población de Valencia en el año 2015 para analizar su estructura, tanto en su distribución por sexos como por edades.

Se asume que la estructura poblacional de la ciudad de Valencia es muy similar a la que afecta a la población de clientes potenciales del restaurante, que es la población que se encuentra dentro del un radio de 10 kilómetros alrededor del restaurante, tal y como se ha definido anteriormente.

Primeramente como se observa en el siguiente gráfico de tarta, la división entre hombres y mujeres dentro de la población valenciana es muy pareja. El porcentaje de hombres es del 47,78% mientras que las mujeres representan el 52,22% de la población.

Esta pequeña discrepancia entre el número de mujeres y hombres se produce principalmente en grupos de edades a partir de los 50 años donde el número de mujeres es ligeramente superior, algo que no sucede en los grupos de edades menores a 50 años.

Ilustración 15: Población por sexos

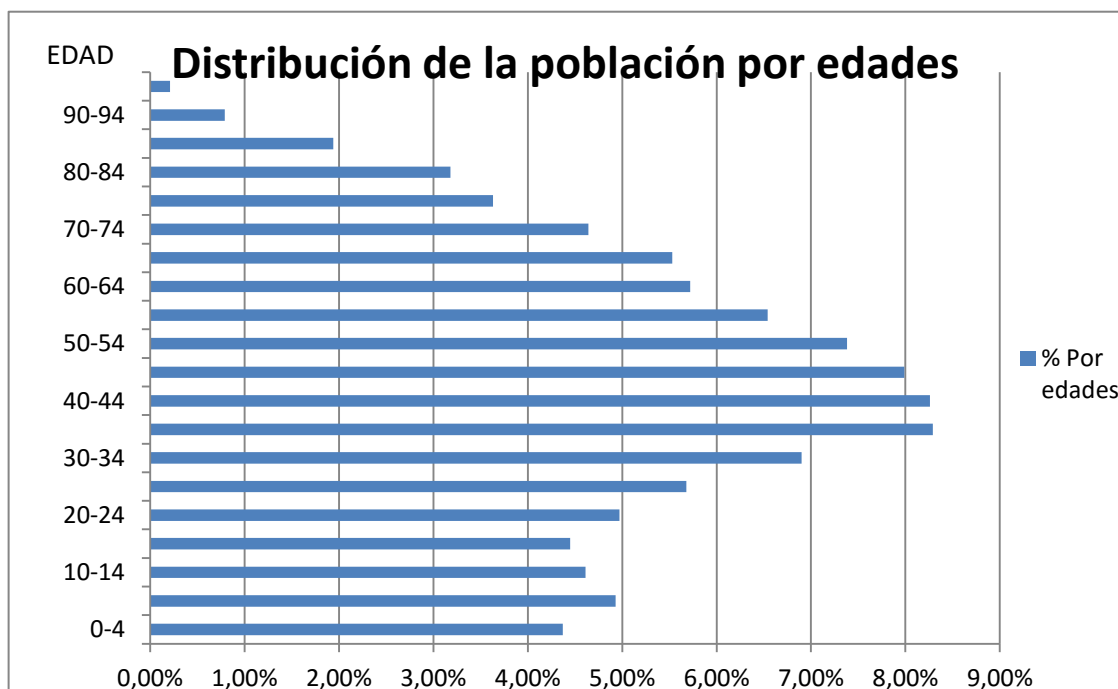


Fuente: Elaboración propia (<https://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad>)

Por otro lado, si se analiza la estructura poblacional en función de la edad, se observa una pirámide poblacional propia de los países desarrollados, donde la zona central se encuentra el mayor número de personas, la base es ligeramente estrecha y en la zona más alta continúa siendo relativamente anchas.

Lo que se explica por una tasa de natalidad muy baja al igual que la tasa de mortalidad, dando lugar a un crecimiento natural muy reducido.

Ilustración 16: Pirámide poblacional

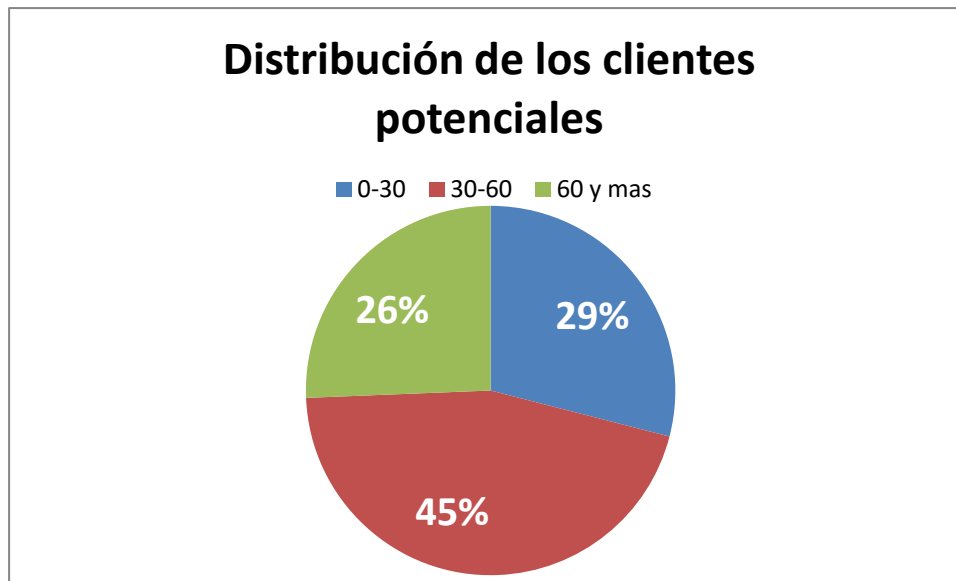


Fuente: Elaboración propia (<https://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad>)

Si se analiza dentro de esta población que porcentaje corresponde al público objetivo del negocio, se observa que prácticamente la mitad de la población se encuentra dentro del público objetivo por razón de edad, que se había definido a la población entre 30 y 60 años de edad, en concreto el 45% de la población se encontraría dentro de este tramo de edad, tal y como se ve en el siguiente gráfico.

De esta manera el restaurante dispondría de más de 450.000 potenciales clientes lo que es un número muy elevado.

Ilustración 17: Tarta de clientes potenciales por edades



Fuente: Elaboración propia (<https://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad>)

Tras analizar demográficamente la población, se puede llegar a la conclusión de que el número de clientes potenciales es muy importante para la ubicación en la que se encuentra el local.

2.4.1. 3 Ubicación

Uno de los aspectos más importantes para el éxito del negocio, es la correcta ubicación en la que se encuentre instalado el local.

El lugar en el que se encuentre el establecimiento condicionará la afluencia de público que acuda al local, pero también supondrá que la empresa tenga que asumir mayores o menores costes en función de la zona en la que se instale.

La localidad en la que se ha decidido instalar el establecimiento, es en el municipio de Alaquas. Este se encuentra muy cercano a Valencia capital, a tan solo 15 minutos en coche, y es colindante con otros municipios como son Aldaya, con el que se encuentra totalmente integrada, Torrente y Xirivella, desde los cuales los clientes pueden

2.4.2. Encuesta

A pesar de haber realizado el estudio demográfico para definir los clientes potenciales por razón de edad, en la próxima encuesta que se ha realizado, se podrá definir todavía mejor el cliente potencial del negocio.

La encuesta se ha realizado a 90 personas seleccionadas por sexo y edad para conseguir una muestra más o menos representativa de la población, siguiendo los porcentajes demográficos analizados anteriormente.

La encuesta es la siguiente:

Ilustración 19: Encuesta

Encuesta para un restaurante en la localidad de Alaquas

Marque con una X cada cuadrado y con un número o texto cada _ con la respuesta que más se ajuste a sus opiniones en cada una de las preguntas.

1. SEXO: MUJER: HOMBRE:
2. EDAD: a) De 18 a 30 b) De 31 a 45 c) De 46 a 60
d) De 61 a 75 e) Mas de 75
3. ¿Con qué frecuencia suele usted asistir a bares/restaurantes ?
a) Nunca b) Una vez al mes o menos c) Dos o tres veces al mes
d) Una vez a la semana e) Más de una vez por semana
4. ¿Qué días de la semana suele asistir y en que horario? (Responda cada uno de los puntos, en el caso de ser Sí rellene también el horario)
 - Lunes a jueves: Sí No --> Medio día Noche Ambas
 - Viernes: Sí No --> Medio día Noche Ambas
 - Sábado: Sí No --> Medio día Noche Ambas
 - Domingo: Sí No --> Medio día Noche Ambas
5. ¿A qué estilo de locales suele ir con asiduidad? (Puede marcar varias opciones)
 - a) Bares de tapeo b) Restaurantes c) Italianos
 - d) Comida rápida e) Orientales f) Otros _____
6. ¿Cual es el coste medio por comensal de los locales a los que suele visitar?
a) De 0 a 15€ b) De 16 a 25€ c) Más de 25€
7. ¿Indique que aspecto valora más a la hora de elegir el local al que va? (Ordene los siguientes aspectos según la importancia con números del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos y sin repetir número)
 - a) Precio _____ b) Ambientación del local _____
 - c) Oferta gastronómica _____ d) Servicio _____
 - e) Proximidad _____ f) Amistad _____
8. ¿Cómo se desplaza y cuanto tiempo está dispuesto a utilizar para ir a un local?
(Responda solo a uno de los puntos y al tiempo que emplearía)
 - Únicamente andando
 - a) Menos de 5 minutos b) De 5 a 15 minutos c) Más de 15 minutos
 - Andando o con algún medio de transporte
 - a) Menos de 5 minutos b) De 5 a 15 minutos c) Más de 15 minutos

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la encuestas a las 90 personas seleccionadas por los criterios demográficos antes analizados, el resultado fue el siguiente:

1. Sexo: Mujeres 46 Hombres 44

2. Edad: a)28 b)22 c)20 d)13 e)7

3. Con que frecuencia asiste a bares/restaurantes:

a)0 b)10 c)8 d)26 e)46

4.¿ Qué días de la semana suele asistir y en que horario?

- Lunes a jueves (31) --> Medio día (22) Noche (1) Ambas (8)
- Viernes (62) --> Medio día (4) Noche (52) Ambas (6)
- Sábado (64) --> Medio día (8) Noche (30) Ambas (26)
- Domingo (35) --> Medio día (28) Noche (6) Ambas (1)

5. ¿A qué estilo de locales suele ir con asiduidad?

a)62 b)56 c)13 d)26 e)11 otros: Vegetariano (3) Mexicano (6)

6.¿ Cual es el coste medio de los locales que suele visitar?

a) 47 b)39 c)4

7. ¿ Indique que aspecto valora más a la hora de elegir el local al que va?

a)321 b)399 c)188 d)252 e)329 f)391

8.¿ Cómo se desplaza y cuanto tiempo está dispuesto a utilizar para ir a un local?

Únicamente andando (28) --> a)7 b)19 c)2

Andando o con algún medio de transporte (62)--> a)2 b)18 c)42

De las anteriores respuestas que han contestado los 90 encuestados se obtiene unos resultados muy significativos.

Primeramente cabe destacar la frecuencia con la que los encuestados asisten a locales de restauración de distinto tipo. El 80% de los noventa encuestados (72 personas) asisten a un local de restauración al menos una vez por semana.

Otro dato importante que se obtiene de las respuestas es el horario y los días de la semana en los que suelen asistir.

Se observa que la afluencia mayoritariamente se produce el viernes (sobre todo por la noche) y el sábado (tanto al medio día como por la noche). Y en menor medida también existe una afluencia de lunes a jueves y los domingos principalmente al medio día.

Estos datos son muy importantes a la hora de planificar los horarios de la plantilla del restaurante en cada momento.

Por otro lado en la pregunta del tipo de local al que suelen asistir los encuestados, destacan por encima de todos los locales de tapeo y los restaurantes. Este dato es muy positivo, ya que el negocio se centra en una oferta mezcla el bar de tapas con el restaurante más informal.

Cuando se analiza el coste medio por comensal, las respuesta en su mayoría se han centrado en el coste por debajo de 15€ (52%) y entre 16 y 25€ (43%). Nuevamente el restaurante sigue acorde en su oferta con los resultados obtenidos en esta encuesta, ya que como se ha comentado en apartados anteriores, el coste medio del local oscilará de media entre los 15 y 20 euros.

En cuanto a los aspectos que más valoran los encuestados a la hora de elegir un local de restauración para tomar algo, el resultado ha sido el siguiente:

- En primer lugar el aspecto que más se ha valorado ha sido la oferta gastronómica.
- En segundo lugar ha quedado el servicio.
- En tercer lugar el precio.
- En cuarto lugar la proximidad o ubicación del local.
- En quinto lugar la amistad.
- En sexto y último lugar la ambientación.

Todos estos aspectos han sido recogidos a la hora de diseñar el local y se ha dado prioridad a los aspectos más valorados por los encuestados. Así, El Romer ofrece una oferta gastronómica de calidad a un precio moderado, se rodea de empleados con experiencia previa en el sector, para poder dar un buen servicio, y que además son de Alquiler para aprovechar la amistad que puede existir entre los potenciales clientes y los empleados. Por último, la ambientación del local estará cuidada pero sin ningún tipo de estridencias para evitar incurrir en mayores costes.

Finalmente respecto a la forma que tienen los encuestados de asistir a un restaurante y el tiempo que emplean en ello, se observa que la mayoría suele ir andando o en transporte y que no les importa tardar más de 15 minutos.

3. Descripción de la compañía

3.1. Introducción

El Romer es un restaurante cuya oferta se centra en una gran variedad de tapas de calidad a un precio contenido. Lo que se pretende es ofrecer una amplia gama de tapas muy elaboradas y de calidad, que irán cambiando cada cierto tiempo en función de la demanda, la temporada o los criterios del chef, siendo el núcleo central de la oferta gastronómica del restaurante, pero además, disponer de una carta en la que el cliente pueda encontrar platos principales.

El restaurante se localizará en el municipio de Alaquas, en la provincia de Valencia a pocos kilómetros de la ciudad de Valencia. Una localidad caracterizada por tener una gran cantidad de bares del estilo "quinto y tapa" y de restaurantes, pero en la que es difícil encontrar una oferta gastronómica de calidad sin dejar de ser un bar o restaurante informal en el que poder ir a pasar un rato agradable y disfrutar de una buena cocina.

Para ello, en lo que respecta al aspecto del local, lo que se pretende es una decoración que dé una imagen moderna y desenfadada, acorde con la oferta gastronómica, que atraiga al cliente al establecimiento y que ofrezca esa imagen de cocina de de calidad que pretende tener el restaurante.

Con este enfoque se espera llegar a un público objetivo bastante diverso, a todos aquellos con un poder adquisitivo medio, ya que los precios serán moderados, en torno a los 15-20€ de media. Por un lado, atraer a gente joven gracias a la ambientación del local informal y moderno y a los precios contenidos, y por otra parte a personas de más edad que deseen disfrutar de una cocina de autor y de calidad.

El Romer se va a centrar principalmente en tres líneas de negocio muy diferenciadas entre sí, diversificando el negocio. Estas tres líneas son:

- Servicio en el propio local: Esta línea de negocio será la principal de El Romer. Es la actividad propia de un restaurante, y básicamente consiste en ofrecer un servicio de comidas y cenas en el propio local con las características gastronómicas que se han definido anteriormente.
- Servicio de catering a domicilio: Esta línea de negocio consiste en dar el servicio de catering en el lugar que desee el cliente. La idea es aprovechar la infraestructura del restaurante para poder realizar allí todas las tareas de precocinado del catering, que son las más costosas, para terminar dando el servicio en el lugar que desee el cliente.

Dentro de esta línea se pueden distinguir dos tipos de servicio.

- Clientes que deseen recibir el servicio de catering de forma regular.
En este servicio se entregaría la comida totalmente terminada y preparada para consumir. Aquí se puede encontrar, empresas,

- colegios, residencias... que deseen dar un servicio de comida y no disponen de cocina.
- Clientes puntuales. En este servicio se llevaría la comida precocinada para terminarla en el lugar en el que se va a ofrecer el servicio. No solo se ofrecerá la comida sino que también será servida por los camareros. Este servicio va dirigido a clientes que desean recibir el servicio de catering para un evento puntual, como pueden ser todo tipo de eventos o celebraciones.
 - Talleres de cocina: Esta línea de negocio consiste en hacer jornadas puntuales en las que se enseñe un tipo de cocina en concreto por parte de los cocineros. También se prepararan cocina en grupo, en la cual los clientes cocinaran en grupo con la ayuda de los cocineros y después podrán degustar los platos que ellos mismos han preparado.

3.2. Misión, visión y valores

Misión

La misión de El Romer es la dar a los clientes la posibilidad de disfrutar de comida de calidad en su local o en otro lugar distinto, además de ofrecer un entorno moderno y desenfadado con un estilo de cocina de autor y a un precio moderado. Es decir, ofrecer a los clientes un entorno agradable en el que pasar un buen rato degustando y o elaborando una gran variedad de platos y tapas.

Visión

La misión de El Romer es la de posicionarse como el principal referente gastronómico en el municipio de Alaquas, para poder continuar exportando el concepto de disfrutar de la gastronomía a distintos municipios con nuevos locales similares y terminar siendo una empresa presente a nivel nacional.

Valores

Los principios y reglas que regulan la gestión de El Romer y que forman la filosofía y la cultura de la empresa son:

- Calidad: Ofrecer a los clientes siempre alimentos de buena calidad y bien elaborados con un buen servicio, respetando siempre la política de precios moderados.
- Respeto: Cumplir cada uno de los compromisos adquiridos con los clientes, los proveedores y los trabajadores.
- Orientación al cliente: Escuchar siempre las opiniones de los clientes para saber qué aspectos son positivos y cuales se deben mejorar. Estando siempre

actualizado sobre los gustos de los clientes para adaptar la oferta en función de sus gustos y de su demanda.

- Profesionalidad: Contar siempre con un equipo de trabajo competente e implicado en el buen funcionamiento de El Romer. Dotar de toda una serie de procesos y saber hacer que permitan a los trabajadores realizar correctamente su trabajo, además de efectuar toda una serie de controles para poder detectar las posibles incidencias y poder corregirlas.
- Innovación: Buscar y probar constantemente nuevas formas de cocina y productos con el fin de poder aplicarlos en nuestras recetas.

3.3. Aspectos jurídicos

3.3.1. Características jurídicas de la empresa

Para poder elegir la forma jurídica que más interesa para la empresa, es esencial definir cuáles van a ser las características fundamentales de El Romer, para de esta forma poder descartar todas aquellas formas jurídicas que no cumplan los requisitos y una vez ya definidas cuales son las formas que se pueden seleccionar decidir la más beneficiosa.

Las características particulares de El Romer que condicionan la forma jurídica que puede tener la empresa son las siguientes:

- Número de socios: El número de socios en el momento de la constitución de la empresa será de 3, todos ellos personas físicas. Sin descartar la posibilidad de ampliar el número de socios más adelante, aunque en no más de uno o dos socios.
- Responsabilidad: Otro aspecto importante es que la responsabilidad social frente a terceros este limitada a lo aportado por los socios sin que estos tengan que responder con su patrimonio personal.
- Capital social: Debido a los limitados recursos disponibles por los socios en el momento de la constitución el capital social de la empresa será inferior a 60.000€ y superior a 3.000€.
- Finalidad: La empresa tendrá un carácter mercantil.

3.3.2. Forma jurídica

Una vez definidas las características de El Romer que condicionan su forma jurídica se va a decidir cuál, de entre todas ellas que cumplen con estos requisitos, es la más adecuada para la empresa.

Tabla 1: Forma jurídica

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: <http://portal.circe.es/es>

Estas cuatro formas jurídicas que se observan en el recuadro anterior son las que cumplen con las características fundamentales de la empresa, aún así, cada una de ellas posee algunas características que provocan que unas sean más favorables que otras.

Se descarta la sociedades profesionales puesto que la actividad a la que se dedica El Romer no se considera como una actividad profesional.

Y también se descarta la Sociedad de responsabilidad limitada laboral ya que en esta forma jurídica la cantidad de horas realizadas por empleados contratados no puede superar al 49% de la totalidad de las horas que realizan los propios socios de la empresa, hecho que podría ocasionar una serie de problemas en el momento de contratar a los empleados.

Por lo tanto la forma jurídica más adecuada para la empresa estaría entre Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L. o S.L.)y Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.).

Las características de ambas formas jurídicas son muy parecidas, pero a pesar de ser muy parecidas la Sociedad Limitada Nueva Empresa tiene una serie de limitaciones y de ventajas.

Limitaciones S.L.N.E. respecto a S.L.:

- Máximo 5 socios y todos ellos personas físicas, mientras que la S.L. puede tener un número ilimitado de ellos y pueden ser personas jurídicas.
- Los administradores de la sociedad tienen que ser socios, mientras que en la S.L. no.
- Las aportaciones de cada uno de los socios deben ser exclusivamente dineraria, mientras que en la S.L. no es necesario.

Ventajas S.L.N.E. respecto a S.L.:

- Mayor rapidez en el proceso de constituir la empresa. Partiendo de unos estatutos estándar, la sociedad puede estar constituida en un plazo de 48 horas.
- No es obligatorio realizar el del libro de registro de socios.
- Se utiliza un sistema contable simplificado en el que se integran en un único registro contable el Diario, el Mayor y el Balance.
- Tiene una serie de ventajas fiscales:
 - Se permite el aplazamiento sin aportar ningún tipo de garantía, en el pago del Impuesto de Sociedades en los dos primeros años. Además, no existe obligación de realizar los pagos a cuenta en dicho impuesto durante ese periodo.
 - Se permite el aplazamiento durante el primer año de las deudas tributarias del ITP y AJD por la constitución de la sociedad, así como de las retenciones y pagos a cuenta del IRPF.

Tras analizar las limitaciones y ver que ninguna de ellas afecta a las características de la empresa El Romer, se ha decidido que la forma jurídica que más puede interesar es Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.), ya que posee una serie de ventajas que la hacen más interesante que la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

3.3.3. IAE, CNAE y denominación social

Dentro de los aspectos jurídicos y teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa, que no es otra que la de un restaurante que además ofrece un servicio de catering, en este apartado se va a definir el IAE el CNAE y la denominación social.

Según el Impuesto de las Actividades Económicas (IAE) que es de obligado cumplimiento para iniciar la actividad empresarial y que agrupa a las empresas en

función de su actividad económica, El Romer se encontraría agrupado dentro del epígrafe 671 que corresponde a RESTAURANTES. Pero además y debido a que dentro de las actividades que desempeña la empresa se encuentra el servicio de catering, también habría que darse de alta en el epígrafe 677.9 OTROS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN- RESTAURACIÓN, estando de esta manera dado de alta en ambos epígrafes.

Teniendo en cuenta la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CENAE) El Romer se encontraría agrupada dentro del Grupo I: Hostelería, en el Subgrupo I56:Servicios de comida y bebida y en la Categoría: Restaurantes y puestos de comidas. Por lo tanto su CENAE será I5610.

Por lo que se refiere a la denominación social de la empresa esta será en el momento de la constitución, obligatoriamente como consecuencia de la forma jurídica elegida (S.L.N.E.), los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico seguido de Sociedad Limitada de Nueva Empresa. En este caso BELDA BLASCO JORGE (ID-CIRSE) S.L.N.E..

A pesar de ello, una vez constituida la sociedad y en un plazo inferior a tres meses se podrá cambiar la denominación social sin coste. En el caso de esta empresa se ha decidido por El Romer S.L.N.E.

3.3.4. Proceso de constitución de S.L.N.E.

Primeramente los socios fundadores deberán obtener la denominación social, que se obtiene en el Registro Mercantil Central, y estará formada por los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más un código alfanumérico seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”.

Este sistema asegura que la certificación de la denominación social se obtenga de manera inmediata, mediante un proceso de asignación del ID-CIRCE que es completamente telemático, se genera automáticamente cuando se realiza la tramitación telemática de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Tras obtener la denominación social de la sociedad se procederá a obtener el número de identificación fiscal (NIF) ante la agencia tributaria (AEAT).

Seguidamente será necesario realizar la escritura de constitución de la sociedad ante notario, y una vez realizada se presentará a inscripción en el Registro Mercantil. Una vez se otorgue esta la sociedad podrá comenzar su actividad

La escritura de de constitución de la sociedad debe contener al menos los siguientes aspectos:

- La identidad de cada uno de los socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

- Las aportaciones que realice cada socio y la numeración de las participaciones que recibirá cada uno por ello.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas. Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios consideren adecuado establecer, siempre que no contradigan a las leyes reguladoras.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Los estatutos de la sociedad, en los que deberá aparecer reflejado:
 - La denominación de la sociedad.
 - El domicilio social.
 - La fecha de cierre del ejercicio social.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El capital social, todas las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.

También se deberá pagar en la Consejería de Hacienda de la CC.AA los impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, aunque como ya se ha explicado anteriormente por el mero hecho de ser una S.L.N.E. se permite su aplazamiento durante el primer año.

Finalmente se deberá inscribir la sociedad en el Registro Mercantil Provincial, lo que otorga definitivamente la plena capacidad jurídica.

3.4. Estructura organizativa

3.4.1. Organigrama

Un aspecto importante para el correcto funcionamiento organizativo del restaurante, es dejar bien definido la estructura jerárquica dentro de la empresa. Para ello se ha definido el organigrama.

En él, se puede ver de forma gráfica y esquemática la estructura orgánica. Se distinguen las distintas áreas y las líneas de autoridad dentro de la empresa.

En el organigrama se puede definir el puesto que ocupará cada uno de los tres socios, mientras que el resto de los puestos quedarían pendientes de contratar el personal más adecuado.

También se ha tenido en cuenta que la empresa se dedica al sector de la restauración, donde la estacionalidad juega un factor muy importante, por lo que el personal contratado variara mucho en función de la temporada. En algún momento no se podrán cubrir todos los puestos de trabajo que vemos el organigrama por falta de actividad, por lo que existen varios puestos que serán ocupados por un mismo responsable.

Los puestos que en todo momento estarán cubiertos por personal contratado de manera indefinida son: el Gerente, el responsable de cocina (Chef) y el responsable de servicio que estarán cubierto por los tres socios del negocio.

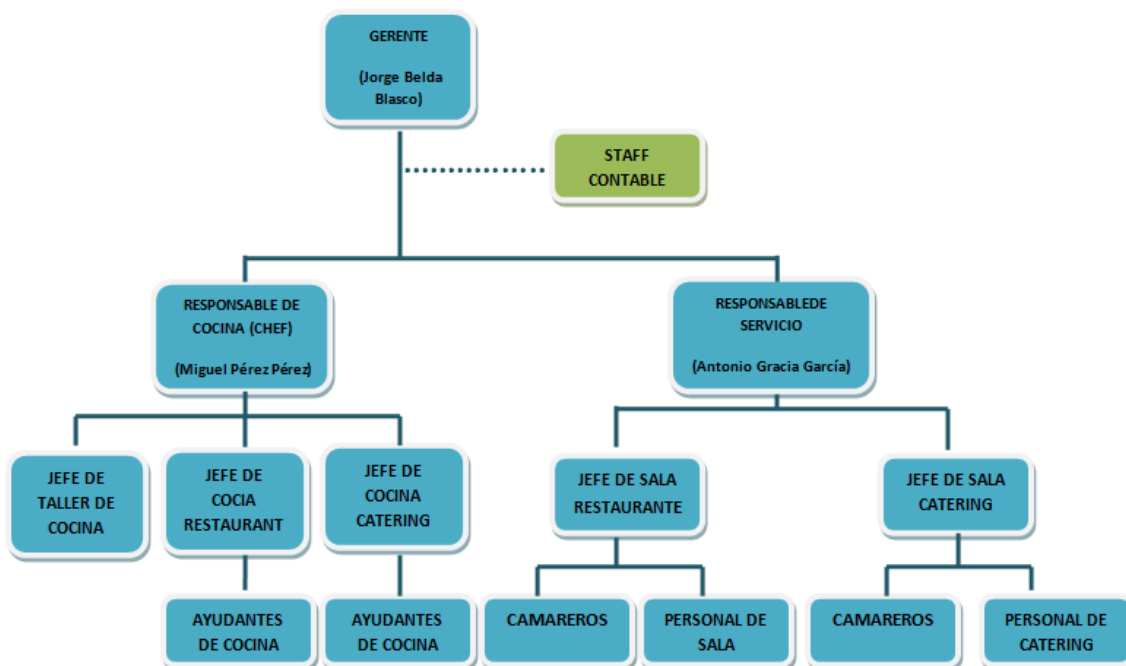
Además de estos tres puestos, también se encontraran contratados de forma indefinida y a tiempo completo, un cocinero, que será el primer jefe de cocina de catering, y cuando existan eventos puntuales actuará como tal. Y un camarero, que al igual que el ayudante de cocina, será el primer jefe de sala de catering y cuando exista algún evento actuará en dicho puesto. También se contratará un ayudante de camarero a media jornada, que trabajará únicamente los viernes noches y fines de semana.

El resto de empleados se contratarán a tiempo parcial o con contratos por horas para cubrir la necesidad en determinados momentos de mayor actividad del negocio, estos trabajadores vendrán a cubrir los puestos de ayudantes de cocina y camareros.

Para cubrir los puestos en cada uno de los eventos de catering, se ha estipulado que la cantidad media para un evento de 100 personas sería de 5 cocineros trabajando 10 horas previas al evento para dejarlo todo preparado, 4 cocineros dando el servicio durante 9 horas y 10 camareros dando el servicio durante 7 horas. En el caso de que el evento de catering fuera de mayor o de menor número de personas se llevara un numero de trabajadores proporcional.

A pesar de ello, en el siguiente organigrama se han definido todos los puestos necesario.

Ilustración 20: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Descripción de los puestos de trabajo

Una vez definido el organigrama de la empresa y definido los diferentes puestos de trabajo que son necesarios para desarrollar correctamente la actividad del restaurante y sus distintas líneas de negocio, es importante describir las características de cada uno de los puestos de trabajo.

Los tres socios, además de realizar las funciones propias de su puesto de trabajo, definirán la línea que debe seguir el restaurante y la imagen que se quiere transmitir, aunque estas funciones en un principio correspondieran con las funciones del gerente.

Gerente del restaurante (Jorge Belda Blasco)

Es el responsable final del buen funcionamiento del restaurante, debe de asegurar que este opere de una forma eficiente para poder obtener una rentabilidad.

Entre sus funciones el gerente debe de llevar la coordinación general del restaurante, conseguir que haya una buena comunicación entre las distintas áreas (cocina y servicio) y líneas de negocio (restaurante, catering y taller de cocina).

Definirá junto con los otros dos socios, la línea que debe seguir el restaurante y la imagen que se quiere transmitir.

Deberá llevar un control de la plantilla, seleccionando al personal, aumentando o reduciéndola según las necesidades. Establecerá una tabla de remuneraciones en función del puesto que desempeñe y de su responsabilidad, y controlará que toda la documentación necesaria esté en orden.

Junto con el staff de contabilidad externo, llevará el control contable necesario en este tipo de sociedad.

Se encargará de negociar con los proveedores (precios, plazos de entrega, solucionar posibles problemas...) y se asegurará que tanto la cocina como el servicio dispongan de todo lo necesario para que todo funcione correctamente.

Responsable de cocina Chef (Miguel Pérez Pérez)

Es el responsable del buen funcionamiento de la cocina, respondiendo únicamente ante el gerente.

Su actividad principal será coordinar la cocina de las tres líneas de negocio (restaurante, catering y taller de cocina), además de definir la carta del restaurante, los distintos menús del catering y las clases impartidas en el taller de cocina.

Se encargará de dirigir y supervisar a los jefes de cocina. Junto con el gerente seleccionará a los candidatos más adecuados, y controlará el trabajo del personal de cocina para posibles ascensos, descensos o ceses.

Actuará como jefe de cocina en el restaurante siempre que sea necesario, asumiendo todas sus funciones.

Tendrá una comunicación muy fluida con el gerente para prever con antelación las necesidades de plantilla en cocina en función del trabajo que haya, y así adecuar los empleados a la actividad.

Supervisará las compras de alimentos utensilios y equipamiento de las cocinas para poder sacar adelante el servicio de forma correcta.

Responsable de servicio (Antonio García García)

Es el responsable del buen funcionamiento del servicio, y responde únicamente ante el gerente.

Es el encargado de coordinar el servicio que se da tanto en el restaurante como en cada uno de los eventos de catering.

Se encargará de dirigir y supervisar al resto de jefes de sala. Junto con el gerente seleccionará a los candidatos más adecuados, y controlará el trabajo del personal para posibles ascensos descensos o ceses.

Actuará como jefe de sala en el propio restaurante cuando sea necesario, asumiendo todas sus funciones.

Tendrá una comunicación muy fluida con el gerente para prever con antelación las necesidades de plantilla para dar el servicio en función del trabajo que haya, y así adecuar los empleados a la actividad.

Jefe de cocina (taller, restaurante, catering)

Responden directamente ante el responsable de cocina.

Se encargará de cocinar y sobre todo de dirigir y controlar a los ayudantes de cocina durante cada uno de los servicios, tanto en el propio restaurante como en los eventos de catering.

Jefe de sala (restaurante y catering)

Responden directamente ante el responsable de servicio.

Supervisará el correcto estado de la sala (imagen, limpieza...), así como la buena atención de los clientes.

Dirigirá a todo el personal de sala durante el servicio, tanto camareros como otros posibles empleados de sala (músicos, limpiadores...)

Ayudantes de cocina

Responden ante el jefe de cocina.

Su función es cocinar los alimentos para poder dar correctamente el servicio, y preparar los platos para que salgan según las directrices del jefe de cocina.

Camareros

Responden ante el jefe de sala.

Se encargarán de atender a los clientes del comedor y comunicar las comandas a la cocina y controlar que el estado y la presentación de los platos salga correctamente.

Personal de sala (Restaurante y catering)

Responden ante el jefe de sala.

Es todo aquel personal que realice su actividad por la sala. Sus funciones son muy variadas, y pueden ir desde actividades de limpieza como de entretenimiento (músicos, cómicos ...).

3.4.3. Política de retribución salarial

Una vez definidos cada uno de los puestos de trabajo que podremos encontrar en el organigrama de la empresa y cuáles son las funciones que tendrá que desempeñar cada uno de ellos, en este punto se va a detallar cual va a ser el salario de los trabajadores y que coste supondrá para la empresa.

El salario que cobrarán cada uno de los trabajadores será aquel que viene definido por el convenio colectivo de hostelería.

Tabla 2: Categoría profesional

Puesto	Nivel salarial	Salario Base	Horas extras	Festivo
Gerente	1	1.238,77 €	14,54 €	107,56 €
Responsable de cocina y Servicio	1	1.238,77 €	14,54 €	107,56 €
Jefe de Cocina y Servicio	2	1.193,23 €	14,03 €	103,61 €
Cocinero y Camarero	3	1.124,85 €	13,16 €	97,47 €
Ayudante de cocina y de camarero	4	1.079,26 €	12,68 €	93,67 €

Fuente: Convenio de hostelería (Boletín oficial de la provincia de Valencia)

Para calcular cuales van a ser los costes reales aproximados que suponen los salarios para la empresa, se ha tenido en cuenta por un lado, el coste del salario base, horas extras y los festivos de cada uno de los trabajadores del restaurante, y por otro lado

las previsiones de ventas y los eventos de catering que se estima va a realizar la empresa para calcular el número de horas de los empleados.

Posteriormente se detallarán las previsiones de ventas de una forma más extensa, de las cuales se han obtenido el número de horas necesarias para cada uno de los trabajadores.

En el siguiente recuadro su puede observar el coste real que supone para la empresa el conjunto de salarios. Para ello se ha tenido en cuenta la parte de la seguridad social que tiene que abonar de cada uno de los trabajadores, es decir, la parte que corresponde a las contingencias comunes del 23,6%, la de Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, Desempleo 5,5% (tipo general) y 6,7% (tiempo parcial), Formación Profesional 0,6% y FOGASA 0,2%.

Tabla 3: Coste personal

Coste salarios empresa	Trabajadores	Salario total trabajador	Salario bruto mensual	Salario bruto anual
Gerente	1	17.342,78 €	1.609,16 €	22.528,27 €
Responsable de cocina y Servicio	2	34.685,56 €	3.218,32 €	45.056,54 €
Jefe de Cocina y Servicio	0	- €	- €	- €
Cocinero y Camarero	2	31.495,80 €	2.922,36 €	40.913,04 €
Ayudante de cocina y de Camarero	0,5	7.554,82 €	700,98 €	9.813,71 €
Empleados eventuales nivel 2	156 horas	1.121,35 €	9,42€/hora	1.470,09 €
Empleados eventuales nivel 4	936 horas	6.085,47 €	8,52€/hora	7.978,05 €
Total		98.285,77 €	8.450,83 €	127.759,70 €

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ve en la tabla de los salarios, el coste final de toda la plantilla, tanto los contratados de forma indefinidas como los contratados por horas en funciones de las previsiones de venta del catering, sería de 127.759,70€.

3.5. Plan operativo

En este apartado, se va a analizar toda la estructura operativa y procedimientos que va a permitir al restaurante poder realizar correctamente toda su actividad.

Se analiza cual tiene que ser la distribución en planta de cada una de las áreas de trabajo y el flujo de operaciones para organizar las tareas diarias.

3.5.1. Distribución en planta

El restaurante se compone de distintas áreas de trabajo, por ello en este apartado se va a definir cada una de ellas con el objetivo de conseguir un diseño lo más optimizado posible.

Cada una de las áreas de trabajo del restaurante está destinada a una actividad concreta y por lo tanto tiene que tener una características determinadas.

Las distintas áreas que podemos distinguir son: la cocina, la sala, los baños y el almacén.

Cocina

La cocina es el área del restaurante que está preparada para cocinar o elaborar los platos de los comensales.

Dentro de la cocina existen distintas zona para específicas para cocinar los productos en función de su elaboración.

La zona de preparaciones previas y elaboraciones frías

En esta zona se realizan todas las acciones previas a los alimentos que posteriormente serán cocinados, y estará equipada con los materiales necesarios para cortar, pelar o limpiar los alimentos.

Además en esta zona también se elaborarán los platos que se servirán directamente al comensal sin necesidad de recibir ningún tipo de cocción, o usando ingredientes previamente ya han sido cocinados y que formarán parte de los platos fríos como pueden ser ensaladas, platos de fiambres o distintos postres.

La zona de cocción y preparaciones calientes

En esta zona se realizaran todas las cocciones de todos los platos.

La zona estará equipada con toda la maquinaria y utensilios que permitan cocinar los alimentos en la distintas formas. Es aquí donde se encontrarán los fogones, las planchas, el horno, las freidoras, bandejas al baño maría, para poder mantener las

salsas y otros productos a la temperatura adecuada, y diferentes utensilios para cocinar.

La zona de terminaciones y emplatado

Es la zona en la que terminarán los platos y se dejarán listos y con la imagen adecuada para poder ser servidos al comensal.

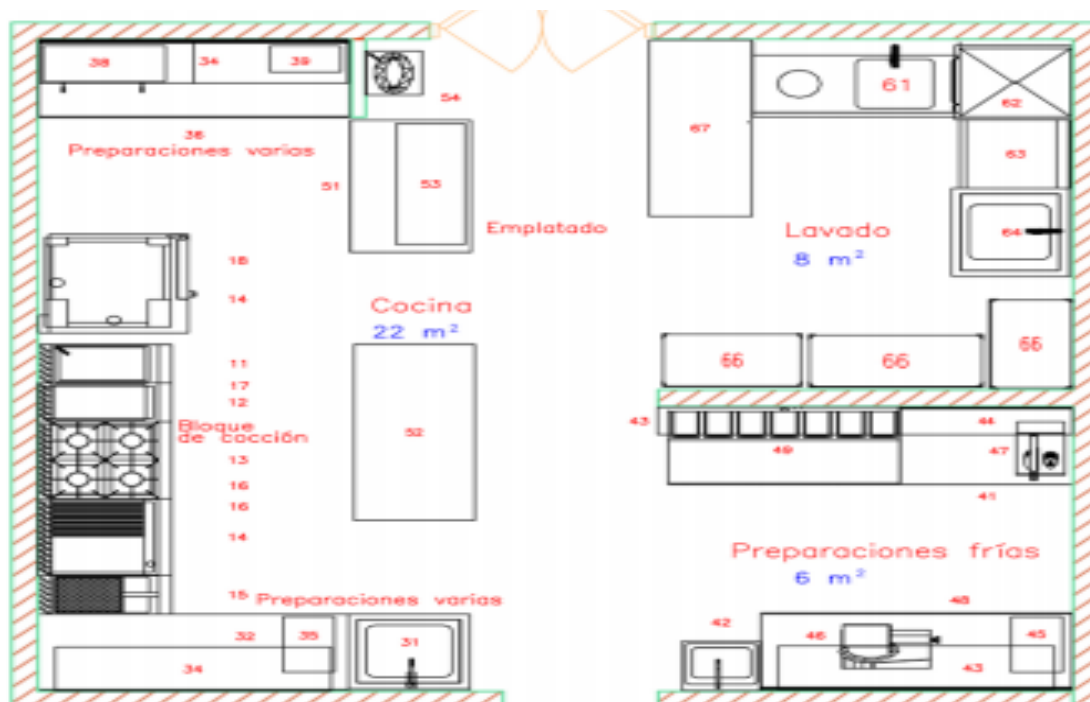
Dispondrá de pequeños electrodomésticos, como microondas o gratinadores, para poder terminar los platos, y una zona donde poder dejar los platos ya finalizados para que los camareros puedan recogerlos y servirlos.

La zona de lavado

En esta zona se lavarán todos los utensilios y vajilla que han sido utilizados para poder volver a utilizarlos nuevamente.

Esta área dispondrá de una mesa donde tanto los camareros como los cocineros irán dejando los utensilios sucios, un fregadero con varios grifos, un lavavajillas y una estantería donde ir dejando los utensilios ya limpios.

Ilustración 21: Plano cocina restaurante



Fuente: Fagor Industrial (Cocina restaurante 50 comensales)

Sala

La sala es la zona destinada para los clientes, y tiene que tener unas características concretas.

La sala deberá tener acceso directo desde la puerta de entrada y salida al local, esta será muy amplia y estará habilitada para todo tipo de personas con dificultad de movimientos.

La sala se divide en dos ambientes distintos la zona de tapeo y el salón.

El salón

Es la zona preparada para comer o cenar de una forma más formal. Se encontrará separado de la zona de tapeo y únicamente dispondrá de mesas y sillas para poder comer o cenar.

La zona de tapeo

Está diseñada para que los clientes puedan tomar distintas tapas o comer y cenar de una forma más informal. En este ambiente se encuentra integrada la barra, y además de la barra principal, en esta sala habrá otras barras más pequeñas pegadas a las paredes con taburetes altos y mesas donde los clientes podrán sentarse.

La barra principal servirá para atender a los clientes, dispondrá de neveras con todo tipo de bebidas y tiradores de cerveza para que el camarero pueda atender directamente a los clientes.

Junto a la barra principal habrán taburetes altos y esta estará habilitada para tomar tapas en ella misma. Además estará comunicada con la cocina y tendrá un acceso directo para que puedan salir los pedidos y entrar las comandas.

Estará comunicado con los baños para que los clientes que se encuentren tanto en la zona de tapeo como en el salón puedan acceder a ellos sin tener que pasar por otra sala.

Baños

Además de tener acceso directo desde la sala los baños se encontrarán diferenciados por sexos. Además de ello, ambos estarán adaptados para minusválidos.

Almacén

El almacén es el lugar donde se guardan todos los productos de limpieza y aseo y los distintos alimentos.

Deberán existir distintos departamentos para evitar que se produzca una contaminación de los alimentos. Cada producto se debe conservar a una temperatura y humedad distinta.

La zona de refrigeración

Esta zona estará preparada para almacenar los productos frescos o que necesiten conservarse a una baja temperatura. En esta zona deberán haber distintos frigoríficos en los que se puedan almacenar de forma independiente el pescado, las carnes y lácteos y las verduras.

La zona de congelación

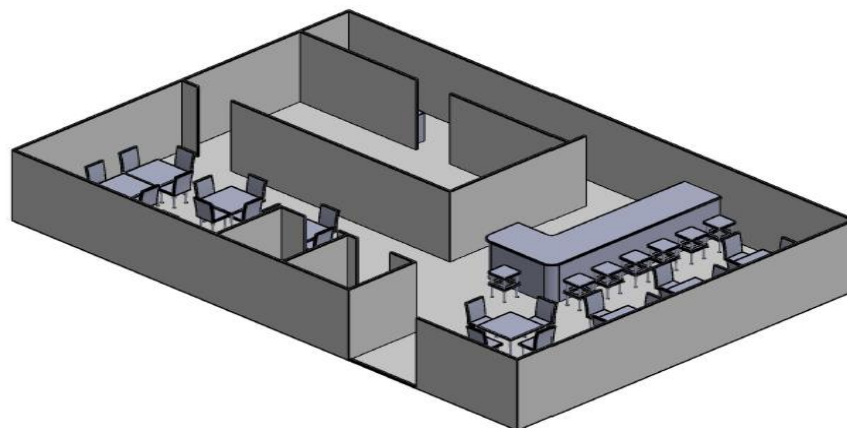
Se almacenarán los productos que necesiten estar congelados. De la misma forma que en la zona de refrigeración, esta tendrá que estar preparada para almacenar el alimento de forma independiente.

La zona de almacenamiento a temperatura ambiente

Esta zona está formada por estanterías y armarios para facilitar el almacenamiento. En ella se almacenarán los alimentos y productos que se puedan que se conserven a temperatura ambiente.

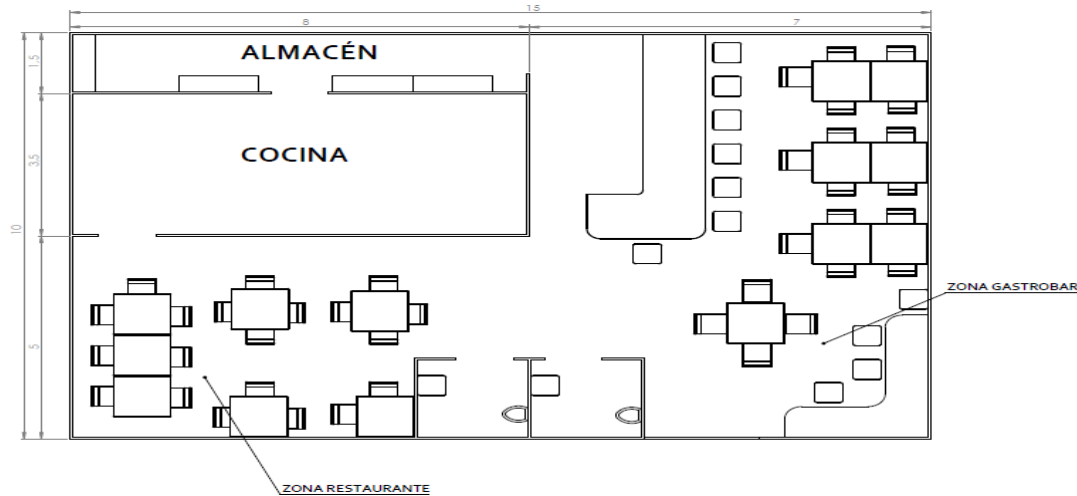
Se reservará una parte esta zona para los productos de limpieza y otra para el resto de alimentos para evitar de esta manera cualquier tipo de contaminación.

Il·lustració 23: Plano restaurante 3D



Fuente: Elaboración propia (Solidworks 2007)

Il·lustració 22: Mapa planta restaurante



Fuente: Elaboración propia (Solidworks 2007)

3.5.2. Flujo de operaciones

Dentro del flujo de operaciones del restaurante se ha diferenciado las actividades a realizar por partes de los trabajadores en dos áreas distintas, por un lado la cocina y por otro lado la sala.

Cocina

Por las mañanas los cocineros entran a las 10:30 y permanecen en el trabajo hasta las 16:30 y en este horario se encargan de realizar las siguientes tareas:

- Revisar las cámaras frigoríficas y comprobar que todos los alimentos se encuentren en buen estado.
- Elaborar el menú del día siguiente.
- Recibir a los proveedores y colocar todos los alimentos de forma correcta cumpliendo la normativa en cuanto a higiene y conservación.
- Preparar todas las elaboraciones previas para que estén disponibles y faciliten la fluidez del servicio, sobre todo, lo relativo a lo que se va a servir en el menú de ese día.
- Comida del personal antes de abrir el local al público y comenzar a dar el servicio.
- Dar el servicio a los clientes que acuden al local a comer.
- Limpieza de la cocina y cámaras frigoríficas.
- Pedidos a los proveedores.

Por las tardes(viernes y sábados), los cocineros entraran a las 19:00 hasta las 00:00 que terminarán su jornada, en este horario se encargarán:

- Comenzar a realizar algunas cocciones más costosas del menú, y dejar la cocina preparada para dar el servicio.
- Dar el servicio de noches.
- Limpieza de la cocina y cámaras frigoríficas.

Sala

Por la mañana el personal de sala entraran a trabajar a las 12:30 hasta las 18:00 que terminarán su tarea, en este espacio de tiempo se encargarán de realizar las siguientes tareas:

- Comprobar que las cámaras frigoríficas se encuentran en buen estado, rellenarlas para que estén preparadas para el servicio.
- Limpieza del local y la vajilla, preparar las mesas y dejarlo todo aseado para atender a los clientes cuando abra el restaurante.
- Atender a los proveedores y colocar a los productos en el almacén o las cámaras frigoríficas.
- Comida del personal antes de abrir el local al público.
- Servir a los clientes durante el servicio de comidas.
- Limpieza de la sala.
- Realizar los pedidos a los proveedores.

Por las tardes (viernes y sábados), los camareros entrarán a trabajar a las 19:30 hasta las 01:30 que terminarán, en este horario se encargaran de:

- Revisar y preparar las cámaras frigoríficas, principalmente la bebida, para que esté preparada para el servicio.
- Atender y servir a los clientes durante el servicio.
- Limpiar y dejar aseada la sala.

4. Plan de Marketing

En el siguiente plan de marketing se van a detallar todas las acciones y medidas a tomar, de una forma detallada, para poder alcanzar los objetivos de ventas del restaurante.

4.1. Imagen corporativa y nombre comercial

El nombre comercial de la empresa, tal y como se ha comentado anteriormente es "El Romer".

El nombre del restaurante es un nombre fácil de recordar, y está en valenciano algo que se puede considerar positivo estando ubicado el local en la localidad de Alaquas. Además el "romer" o romero es una planta muy típica en valencia y muy relacionada con la gastronomía ya que es fundamental para la elaboración de la tradicional paella valenciana.

Por otra parte también es importante definir la imagen corporativa y el logotipo de la empresa. Todo ello transmite la imagen de cocina cuidada y de autor. Tal y como se ve en el siguiente logotipo la L se sustituye por una hoja de romero y en pequeño se puede leer la palabra gastrobar.

Ilustración 24: Logotipo restaurante



Fuente: Elaboración propia

4.2. Producto

Como ya se ha comentado anteriormente, el restaurante El Romer centrará su oferta gastronómica principalmente en una gran variedad de tapas que se irán cambiando con mucha asiduidad en función de la demanda de los consumidores, la temporada y las ideas del chef.

A pesar que la carta del restaurante se modificará constantemente, sobre todo la parte que se refiere a las tapas, existirá una serie de entrantes platos principales y postres que se mantendrán en el tiempo, y aunque también puedan ser cambiados, o se realizaran estos cambios con tanta asiduidad.

Es por ello muy importante que la oferta que tenga el restaurante sea una oferta muy atractiva y centrada en el buen gusto por encima de cualquier otro aspecto.

De esta manera en el siguiente listado veremos ejemplos de cómo sería la carta inicial del restaurante, ya que como hemos comentados anteriormente esta irá cambiando constantemente.

- **Entrantes**

Croquetas de foie

Receta para 8 raciones



Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Foie	0,500	6,10€
Puerro	2,000	0,35€
Zanahoria	0,180	0,60€
Ajo	0,010	3,25€
Huevos	4,000	0,16€
Sal	0,002	0,21€
Pimienta	0,002	12,25€
Leche	0,5	0,50€
Mantequilla	0,120	5,00€
Harina	0,300	0,55€
Pan rallado	0,200	0,92€
Aceite de oliva	1,000	2,40€
Cebollino	0,020	50,00€

El coste total de la elaboración de las 8 raciones de croquetas de foie es de 9,00€ lo que supone que el precio unitario de la ración sea de 1,13€.

Huevos a baja temperatura con boletus

Receta para 8 raciones



Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Huevo	8,000	0,16€
Boletus	0,300	6,40€
Nata	0,200	2,10€
Aceite de oliva	0,100	2,40€
Patatas	0,800	0,84€
Parmesano	0,150	18,20€
Sal	0,002	0,21€
Pimienta	0,002	50,00€

El coste total de elaboración de 8 raciones de huevos a baja temperatura con boletus es de 7,36€. Lo que supone el coste medio de una única ración sea de 0,92€.

Tempura de verduras con salsa romanesco

Receta para 8 raciones



Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Zanahoria	0,400	0,65€
Pimiento rojo	0,400	1,55€
Calabacín	0,400	0,69€
Champiñones	0,400	2,80€
Cebolla	0,400	0,90€
Esparrago	0,400	6,50€
Pimiento verde	0,400	1,20€

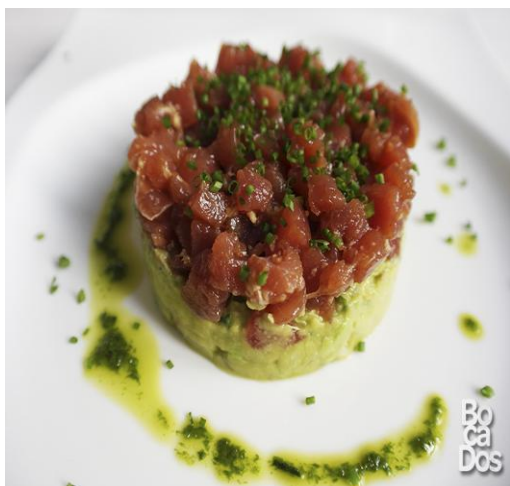
Para la salsa romanesco:

La elaboración de la tempura tiene un coste de 5,72€ para las verduras y un coste de 2,41€ para la elaboración de la salsa romanesco, lo que supone un coste total de 8,13€, por lo que el coste de la ración será de 1,02€.

Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Aceite de oliva	0,180	2,40€
Pimienta	0,002	50€
Almendras	0,050	9,50€
Avellanas	0,050	13,80€
Pan	0,100	1,45€
Guindilla	0,005	8,50€
Ajo	0,100	3,25€
Tomate	0,150	0,89€
Vinagre	0,020	3,40€
Sal	0,002	0,21€

Tartar de atún

Receta para una ración



El coste total de la elaboración de este plato es de 2,56€.

Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Atún rojo	0,060	36,40€
Cebolleta	0,010	1,20€
Aceite	0,005	2,40€
Salsa de soja	0,010	3,20€
Lima	0,005	2,45€
Aguacate	0,040	3,80€
Semillas de sésamo	0,050	3,10€

- Principales

Carrillera de cerdo



El coste total de la elaboración para 4 raciones es de 10,84€. Esto supone un coste medio para una única ración de 2,71€.

Receta para 4 raciones

Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Carrillera de cerdo	0,800	11,20€
Cebolla	0,200	0,90€
Zanahoria	0,200	0,65€
Puerro	0,200	1,20€
Ajo	0,050	3,25€
Sal	0,002	0,21€
Pimienta	0,002	50,00€
Vino tinto	0,200	1,45€
Patata	0,500	0,84€
Aceite	0,150	2,40€

Ravioli de rabo de toro



El coste total de la elaboración de 4 raciones de esta plato es de 13,39€. Lo que supone un precio unitario de 3,35€ por ración.

Receta para 4 personas

Ingredientes	Cantidad	Precio/ud
Rabo de toro	0,500	14,80 €
Almendras	0,050	9,50 €
Nata	0,150	2,10 €
Parmesano	0,200	18,20 €
Harina	0,400	0,80 €
Huevo	4,000	0,16 €
Sal	0,005	0,21 €
Aceite	0,250	2,40 €

- **Postres**

Tarta de queso

Receta para 10 raciones



Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Galletas	0,250	3,15€
Gelatina	0,400	0,90€
Crema de queso	0,350	4,50€
Mantequilla	0,125	10,40€
Azúcar	0,100	0,60€
Nata	0,500	2,10€
Mermelada	0,150	1,20€

El coste total de la receta es de 5,31€. Lo que supone un coste por ración de 0,53€.

Coulant de calabaza

Receta para 6 personas



Ingredientes	Cantidad	Precio/Ud.
Calabaza	0,300	1,20€
Chocolate	0,300	5,80€
Huevos	4,000	0,16€
Harina	0,100	0,80€
Azúcar	0,050	0,60€
Canela	0,050	0,90€

El coste total de la receta para 6 raciones es de 2,90€. Lo que supone un coste por ración de 0,49€.

Además de todos estos ejemplos que el cliente podrá encontrar en la carta del restaurante, en todos los servicios se ofrecerá un menú, compuesto de tres entrantes a compartir cada dos personas, elegidos por el chef y que se irán cambiando todos los días, y un principal, un postre y una bebida por persona.

En el apartado de bebidas, el restaurante dispondrá de refrescos, cervezas de distintas marcas y calidades, así como cervezas artesanas, agua, café e infusiones y distintos vinos de mayor y menor calidad.

Por último, también se servirán bebidas de alto contenido alcohólico para la elaboración de distintos cocteles.

4.3. Precio

Como ya se ha comentado anteriormente, la política de precios del restaurante busca tener una oferta con precios medios, en la que el cubierto medio ronde entre los 15 y los 20 euros por persona.

En el apartado anterior ya se han detallado el coste que supondría la elaboración de cada uno de los platos de la carta. Tomando como referencia estos platos, se ha elaborado una tabla en la que se refleja el coste medio de los platos, agrupándolos en tres grupos, entrantes, principales y postres.

También se ha recabado información de distintos proveedores para recoger información de cuál sería el coste de cada una de las bebidas.

El precio de venta del menú variará en función de si es entre semana o fin de semana y viernes noche.

En cuanto al vino, se ha agrupado las distintas variedades en dos tipos de vino en función de su coste.

En la siguiente tabla se presentan el coste medio de venta al público, el coste de las materias primas de elaborar los platos y comprar las bebidas y el margen de venta que se obtiene de cada uno de los productos.

Tabla 4: Coste materias primas

	PVP	Coste	Margen
Menú	15,00- 16,00 €	5,95 €	2,61
Entrantes	5,00 €	1,40 €	3,57
Principales	8,00 €	3,20 €	2,50
Postre	3,80 €	1,05 €	3,62
Refresco o cerveza	1,60 €	0,50 €	3,20
Agua	1,20 €	0,30 €	4
Vino1	1,80 €	0,50 €	3,60
Vino2	3,60 €	0,90 €	4
Café e infusiones	1,00 €	0,10 €	10
Bebidas alcohólicas	4,50 €	0,90 €	5

Fuente: Elaboración propia

4.4. Distribución

Al hablar de distribución se refiere a la forma en la que el restaurante en este caso, hace llegar los productos o servicios al cliente.

El canal de distribución propio del restaurante es el canal directo, ya que es el mismo restaurante el que ofrece el producto o el servicio al consumidor final sin utilizar ningún tipo de intermediario.

La distribución de los productos y servicios del restaurante El Romer tiene dos vías diferenciadas en función del servicio que el cliente necesite.

Por un lado el cliente recibirá el servicio o consumirá los productos acudiendo él mismo al local. Esta será la actividad principal del negocio, tal y como se ha detallado anteriormente.

El horario de apertura del local será de martes a domingo, de 13:30 a 17:30 y los viernes y sábados de 20:00 a 01:30, el jueves por la tarde se utilizará el local para organizar las clases de cocina en horario de 18:00 a 21:00, mientras que el lunes será el día de descanso para el personal y el local permanecerá cerrado.

Y por otra parte el cliente recibirá el servicio en su propio local y será el restaurante el que acercará los productos y podrá también dar el servicio sin necesidad de que el cliente se tenga que desplazar. Este servicio se realizará para eventos puntuales siempre que estos cumplan con unos requisitos mínimos de volumen.

4.5. Promoción

Con la promoción y la comunicación se pretende dar a conocer la existencia de los productos y los servicios que ofrece el negocio, informar sobre las ventajas y puntos fuertes que tiene el restaurante para atraer a los clientes potencial y recordar a los clientes ya existentes todas estas bondades fidelizándolos todavía más si cabe.

La promoción adquiere mucha importancia siempre que se produzca algún cambio o se ofrezcan nuevos productos o servicios, ya que es la forma de dar a conocer a los clientes todo esto. En el caso de la apertura de un nuevo restaurante como es en este caso, la promoción va a ser clave para el éxito del negocio, acelerando la fidelización y atrayendo a nuevos potenciales clientes al local.

Es por esta razón que se a centrar la promoción del restaurante en distintos puntos intentado hacerla lo más efectiva posible.

Relaciones públicas

Por un lado serán muy importantes las relaciones públicas. En este apartado personal del restaurante se encargaran de actuar de relaciones públicas para dar a conocer los servicios del restaurante. Esta función la realizará principalmente el gerente del restaurante aunque en determinados momentos también puede ser realizada por cualquiera de los otros dos socios.

Las actividades de relaciones públicas consistirán principalmente en asistir a ferias del sector de la restauración y contactar con otros posibles proveedores o clientes para ofrecer los servicios, como pueden ser empresas que se encarguen de la realización de eventos, fincas que se alquilen para celebraciones. Este aspecto será de vital importancia para desarrollar la línea de catering que ofrece el restaurante.

Dentro de las relaciones públicas también hay que destacar la importancia que tiene el trato de los camareros con los clientes. Es muy importante que los camareros además de servir correctamente puedan ayudar a los clientes a la hora de hacer los pedidos, haciendo sugerencias o dando a probar platos que no suelen pedir los clientes. Es muy importante que los camareros pregunten y averigüen que platos les han gustado más y cuales les han gustado menos a los comensales para ir mejorando la carta constantemente.

Ofertas

Otro foco importante de la promoción del negocio serán las distintas ofertas que se realizarán para dar a conocer el local.

Por un lado el restaurante se promocionara en distintos portales para darse a conocer a nivel mas regional y atraer clientes de ciudades un poco más lejanas. Estos portales pueden ser el tenedor,groupon, grupalia... en los que a cambio de de un descuento el local se anuncia en sus web. Estas ofertas únicamente se realizaran en los primeros meses en los que el local todavía no es conocido, ya que suponen un enorme coste

para el negocio, lo que se pretende es atraer al mayor número de clientes para que posteriormente estos vuelvan a pesar de no disponer de estos descuentos.

Y por otro lado se realizarán ofertas puntuales que realizará el propio local, para fomentar la mayor afluencia posible, como pueden ser descuentos entre semana, 2X1, descuentos por reservar mediante la web del restaurante...

Publicidad

Otro aspecto importante para promoción del local es la publicidad. Como ya se ha comentado anteriormente la clientela del restaurante será en un porcentaje muy elevado residente en el municipio de Alaquas y Aldaya, es por ello que la publicidad se centrará en medios y eventos locales para conseguir que la inversión sea más eficiente.

La fuente de publicidad más importante del negocio será la página web. En ella los clientes podrán hacer reservas, ver si hay algún tipo de evento que a ellos les interese, aprovecharse de distintos descuentos, e incluso podrán pedir presupuesto para un determinado evento o consultar la carta tanto del restaurante como del servicio de catering.

Las redes sociales también serán importantes a la hora de promocionar el negocio, constantemente serán actualizadas con nuevas fotos y se informará de los distintos eventos y ofertas. Es un método muy útil para acceder a un público muy amplio y sobre todo con un coste prácticamente nulo.

La inauguración del local será otro evento muy importante para dar a conocer el restaurante. Se invitará a una gran cantidad de personas principalmente familiares, amistades y conocidos cercanos y se ofrecerá de manera gratuita a todo los asistentes un coctel para que además de ver el local puedan probar algunos de los platos del local.

Las tarjetas de visita y los folletos también serán una fuente para dar a conocer el restaurante y su ubicación durante los primeros meses, se entregarán en lugares cercanos al restaurante pero no en las inmediaciones del local ya que esto carecería del efecto esperado.

5. Análisis económico-financiero

En este apartado se realizará un análisis de todo lo relacionado con el aspecto económico y financiero de la empresa, para determinar de esta manera si el proyecto puede ser viable económicamente o no.

Se determinará si el proyecto cumple los requisitos mínimos de solvencia y rentabilidad y cuál debe ser la inversión necesaria para poder llevarlo a cabo.

En definitiva lo que se va a valorar es si puede resultar interesante llevar a cabo el tal y como está planteado desde el punto de vista económico.

5.1 Plan de Inversión-Financiación

En este apartado de inversión y financiación del negocio se va a evaluar, por un lado, cual va a ser la inversión necesaria para poder empezar la actividad empresarial del restaurante, y por otro lado, como se va a financiar todos estos recursos necesarios.

5.1.1. Inversión

En el apartado de inversión, se ha considerado todas las inversiones necesarias para poder desarrollar la actividad empresarial, tanto la actividad principal del negocio, como es el restaurante, como las actividades secundarias, en este caso los eventos de catering y las clases.

Dentro de los diferentes tipos de inversión, podemos distinguir distintos apartados en función de sus características.

Toda aquella inversión en activos empresariales y cuya inversión es a largo plazo se conocen como inversiones en capital no corriente.

La principal inversión en capital no corriente en un negocio suele ser la adquisición de una nave o local en el que desarrollar la actividad económica, en el caso de El Romer se ha optado por el alquiler de una local lo que reduce notablemente la inversión inicial.

En el capital no corriente encontramos los siguientes apartados:

Inmovilizado intangible

Son aquellos activos que no son físicos que son amortizables y cuantificables económicamente.

- Las aplicaciones informáticas: Se refiere a todo el programa informático o software que permite llevar todo el control y la gestión del restaurante, desde el control del stock de producto, las previsiones de venta y personal, movimientos de cajas y emisión de facturas . Coste 1.100€
- Pagina web: La pagina web, que además de informar a los clientes sobre distinta información del local, permita hacer reservas online. Coste 400€

Inmovilizado material

Son aquellos activos físicos que posee la empresa para producir o suministrar bienes y servicios y que adquiere con la intención de utilizarlos durante más de un ejercicio contable.

- Reformas: Dentro de las reformas se consideran todas las remodelaciones destinadas a mejorar o habilitar el local. Se tiene en cuenta desde la pintura del local, los sistemas de ventilación de sala y extracción de la cocina, hasta la iluminación de todo el local. Coste 25.000€.
- Maquinaria: Son todas aquellas maquinas que se utilizan y son necesarias para poder realizar la actividad propia del negocio. Las principales maquinas se encontraran en la cocina como el horno, freidoras, planchas en el almacén como las cámaras frigoríficas, o en la barra como las neveras o la cafetera. Coste 12.000€.
- Mobiliario: Se encuentra todo el mobiliario del local. Los taburetes altos, las barras en las que los clientes se apoyan, las mesas y sillas para sentarse a tomar algo y toda la decoración del local para poder ambientarlo y hacerlo más comfortable. Coste 8.000€.
- Utensilios: En este apartado se incluyen todas las herramientas necesarias en la cocina como las ollas, cuencos, cuchillos, paletas etc. También se encuentra la cubertería y vajilla para servir a los clientes y todo lo que se refiere a uniformes del personal, tanto de sala como de cocina. Coste 3.000€.
- Equipo informático: En este apartado se encuentra todo lo referente al hardware. Se incluye la pantalla táctil del ordenador con la pequeña impresora para poder sacar los recibos y las comandas y la TPV para poder cobrar a los clientes que deseen pagar con tarjeta. Coste 1.000€.

En la siguiente tabla se recogen de forma resumida la inversión total necesaria para desarrollar la actividad.

Tabla 5: Inversión

Inversión	Coste
Programa informático	1.500,00 €
Inmovilizado intangible	1.500,00 €
Reformas	25.000,00 €
Maquinaria	12.000,00 €
Mobiliario	8.000,00 €
Utensilios	3.000,00 €
Equipo informático	1.000,00 €
Inmovilizado material	49.000,00 €
Total	50.500,00 €

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Financiación

En cuanto a la financiación del proyecto es necesario determinar cuáles van a ser las fuentes de las que se van a conseguir los fondos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de El Romer.

Además de obtener los fondos necesario para cubrir la inversión inicial, se ha considerado que la empresa debería disponer de otros 25.000€ como fondo de reserva para iniciar la actividad y tener capacidad de cubrir que los primeros meses puedan ser deficitarios. Es por ello que las necesidades de fondos serán de 75.000€.

Por un lado los socios aportaran un montante de 45.000€ procedentes de sus ahorros personales. Cada uno de ellos aportaran una parte proporcional de esta cantidad, es decir, cada uno de los socios aportara a la empresa 15.000€ antes de que esta comience la actividad.

Puesto que esta cantidad no es suficiente para cubrir las necesidades de financiación del proyecto se ha optado por solicitar un préstamo por un importe de 30.000€. La opción que más interesaba a la empresa es la de solicitar un préstamo ICO, ya que cumple con los requisitos necesarios y las condiciones son muy beneficiosas.

El periodo del préstamo debe de ser superior a 4 años, en este caso se va a solicitar a 10 años para evitar que la cuota del préstamo sea muy elevada en los primeros años del negocio. El interés a pagar sería de Euribor más un diferencial del 4,3%, puesto que actualmente el Euribor es prácticamente 0 hemos estimado que el interés medio de la vida del préstamo será de un 5%. No existe comisión de apertura del préstamo ni tampoco de estudio, únicamente existe una comisión por amortización anticipada del préstamo del 2,5% sobre el capital amortizado, que en el caso de que la evolución del negocio funcione mejor de lo esperado y se disponga de una excesiva liquidez se podría valorar si interesa amortizar el préstamo de forma anticipada o no.

En el siguiente recuadro se observa como quedaría este préstamo en las condiciones descritas y utilizando el método francés de amortización, que es el que se emplea. Se toma como referencia como que se comienza a pagar el día 1 de enero para facilitar el cálculo.

Tabla 6: Financiación préstamo

AÑOS	FECHA	COM Y GASTOS	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	01/01/2017	0,00			0,00	30.000,00
1	01/01/2018		1.500,00	2.385,14	3.885,14	27.614,86
2	01/01/2019		1.380,74	2.504,39	3.885,14	25.110,47
3	01/01/2020		1.255,52	2.629,61	3.885,14	22.480,85
4	01/01/2021		1.124,04	2.761,09	3.885,14	19.719,76
5	01/01/2022		985,99	2.899,15	3.885,14	16.820,61
6	01/01/2023		841,03	3.044,11	3.885,14	13.776,50
7	01/01/2024		688,83	3.196,31	3.885,14	10.580,19
8	01/01/2025		529,01	3.356,13	3.885,14	7.224,06
9	01/01/2026		361,20	3.523,93	3.885,14	3.700,13
10	01/01/2027		185,01	3.700,13	3.885,14	0,00

Fuente: Elaboración propia

5.2. Tesorería

En este apartado se analizará cual va a ser el presupuesto de tesorería, es decir, cuáles serán las previsiones de los pagos y los cobros a los que tendrá que hacer frente la empresa. El periodo en el que se va a analizar estos cobros y pagos será para un horizonte temporal de 5 años.

Para ello se hará unas previsiones de ventas lo más realistas posibles, que permitan determinar cuáles serán los cobros que obtendrá la empresa. Mientras que para determinar los pagos se analizarán todos los gastos que debe afrontar la empresa.

Cobros

En los cobros, se van a recoger todos los ingresos que provengan directamente de cada una de las actividades del negocio, es decir, todas las ventas. Para ello, se va a realizar una exhaustiva previsión de ventas para prever las cantidades o servicios que se van vender.

En el apartado producto, ya se ha definido cuales van a ser los menús y cada uno de los platos y o productos que ofrece el restaurante, y cuáles serán los precios de venta al público. Todo ello nos permitirá, una vez se defina las previsiones de venta, cuál será el volumen de venta del restaurante.

A estas previsiones del restaurante, también habrá que sumarle, aunque supongan una pequeña parte de estos, los ingresos que provengan de la escuela de cocina y los posibles eventos de catering que se realicen, tal y como se ven en las siguientes tablas.

Tabla 7: Previsión ingresos catering

Previsión de ventas catering	Servicios	Uds./servicio	Ingresos/Uds	Ingresos
Comida	6	80	70	33.600,00€
Barra libre	3	80	15	3.600,00€
Total				37.200,00€

Fuente: Elaboración propia

En esta primera tabla se hace una previsión de el número de eventos de catering que se prevén que dé el restaurante durante todo el primer año.

Tal y como se ve en la tabla, se ha estimado que El Romer dará 6 eventos, para una media de 80 personas a un coste medio de 70€ por menú. Y que tres de esos evento también contratarán el servicio de barra libre que incrementará el coste del menú en 15€.

En total observamos que los ingresos anuales provenientes de los eventos de catering son 37.200€.

Tabla 8: Previsión ingresos clases de cocina

Previsión clase de cocina	Clases/mes	Uds./clase	Ingresos/Uds.	Ingresos
Clase suelta	2	8	20	320,00 €
Total año (10 meses)				3.200,00 €

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se recogen los ingresos que provienen de las clases de cocina. Se ha estimado que durante el primer año se realizará una media de dos clases al mes, con una media de 8 asistentes, lo que supone unos ingresos anuales de 3.200€.

Para realizar las previsiones anuales de venta del restaurante, se ha desglosado el análisis de forma semanal, y este a su vez se divide y se agrupa en días, en función del día de la semana y la hora en la que se produce el servicios, en los que se prevé que las ventas van a ser muy parecidas, para de esta forma facilitar las previsiones.

Una vez definidas las previsiones de cada uno de estos servicios se hace una proyección y así se pueden conseguir con más exactitud las previsiones anuales.

Tabla 9: Previsiones ventas comidas de martes a viernes

Comida de Martes a Viernes			
	Uds.	PVP	Ingresos
Menú	20	15,00 €	300,00 €
Entrantes	3	5,00 €	15,00 €
Principales	4	8,00 €	32,00 €
Postre	4	3,80 €	15,20 €
Refresco o cerveza	8	1,60 €	12,80 €
Agua	5	1,20 €	6,00 €
Vino1	2	1,80 €	3,60 €
Vino2	2	3,60 €	7,20 €
Café e infusiones	10	1,00 €	10,00 €
Bebidas alcohólicas	2	4,50 €	9,00 €
Total			410,80 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Previsiones ventas comidas de sábado y domingo

Comida de Sábado y Domingo			
	Uds.	PVP	Ingresos
Menú	32	16,00 €	512,00 €
Entrantes	8	5,00 €	40,00 €
Principales	10	8,00 €	80,00 €
Postre	7	3,80 €	26,60 €
Refresco o cerveza	15	1,60 €	24,00 €
Agua	8	1,20 €	9,60 €
Vino1	5	1,80 €	9,00 €
Vino2	5	3,60 €	18,00 €
Café e infusiones	25	1,00 €	25,00 €
Bebidas alcohólicas	6	4,50 €	27,00 €
Total			771,20 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Previsión ventas cenas viernes y sábados

Cena de Viernes y Sábado			
	Uds.	PVP	Ingresos
Menú	34	16,00 €	544,00 €
Entrantes	8	5,00 €	40,00 €
Principales	10	8,00 €	80,00 €
Postre	7	3,80 €	26,60 €
Refresco o cerveza	15	1,60 €	24,00 €
Agua	8	1,20 €	9,60 €
Vino1	5	1,80 €	9,00 €
Vino2	5	3,60 €	18,00 €
Café e infusiones	25	1,00 €	25,00 €
Bebidas alcohólicas	15	4,50 €	67,50 €
Total			843,70 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Previsión ingresos mensuales

Ingresos mensuales		
	Ingreso semanal	Ingreso mensual
Comidas de Martes a Viernes	1.643,20 €	6.572,80 €
Comidas Sábado y Domingo	1.542,40 €	6.169,60 €
Cena Viernes y Sábado	1.687,40 €	6.749,60 €
Total	4.873,00 €	19.492,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se ven en las tablas anteriores, el ingreso medio mensual del restaurante sin tener en cuenta las clases de cocina y los eventos de catering se sitúa en 19.492,00€.

A estos ingresos habrá que añadir los provenientes de los eventos de catering, que no se han añadido debido a que no son ingresos mensuales sino que se concentran en pocos meses y los ingresos de las clases de cocina que no se realizan todos los meses.

Tabla 13: Previsión ingresos anuales

Ingresos anuales	
Restaurante	214.412,00 €
Clases de cocina	3.200,00 €
Catering	37.200,00 €
Total	254.812,00 €

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo anual de los ingresos, se ha tenido en cuenta que los ingresos mensuales del restaurante únicamente se producen durante 11 meses, ya que se contempla que a lo largo del año el restaurante permanecerá cerrado por un periodo de un mes.

Pagos

En el apartado de pagos se recogen todos los gastos a los que tendrá que hacer frente la empresa a lo largo de cada ejercicio.

Para calcular los gastos de materias, al igual que en el caso de los ingresos, se ha dividido las previsiones de venta de los eventos de catering, las clases de cocina y las ventas del restaurante, para de esta forma facilitar el cálculo.

Tabla 14: Previsión costes catering

Previsión de ventas catering	Servicios	Uds./servicio	Coste/Uds.	Coste
Comida	6	80	25	12.000,00 €
Barra libre	3	80	7	1.680,00 €
Total				13.680,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Previsión costes clases de cocina

Previsión clase de cocina	Clases/mes	Uds./clase	Coste/Uds.	Coste
Clase suelta	2	8	6	96,00 €
Total año (10 meses)				960,00 €

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los gastos en materias primas del restaurante se han desglosado de forma semanal, y este a su vez se divide y se agrupa en días, en función del día de la semana y la hora en la que se produce el servicios, en los que se prevé que las ventas van a ser muy parecidas, para de esta forma facilitar el cálculo de las previsiones.

Tabla 16: Previsión costes comidas de martes a viernes

Comida de Martes a Viernes			
	Uds.	Coste/Uds.	Coste
Menú	20	5,95 €	119,00 €
Entrantes	3	1,40 €	4,20 €
Principales	4	3,20 €	12,80 €
Postre	4	1,05 €	4,20 €
Refresco o cerveza	8	0,50 €	4,00 €
Agua	5	0,30 €	1,50 €
Vino1	2	0,50 €	1,00 €
Vino2	2	0,90 €	1,80 €
Café e infusiones	10	0,10 €	1,00 €
Bebidas alcohólicas	2	0,90 €	1,80 €
Total			151,30 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Previsión costes comidas sábado y domingo

Comida de Sábado y Domingo			
	Uds.	Coste/Uds.	Coste
Menú	32	5,95 €	190,40 €
Entrantes	8	1,40 €	11,20 €
Principales	10	3,20 €	32,00 €
Postre	7	1,05 €	7,35 €
Refresco o cerveza	15	0,50 €	7,50 €
Agua	8	0,30 €	2,40 €
Vino1	5	0,50 €	2,50 €
Vino2	5	0,90 €	4,50 €
Café e infusiones	25	0,10 €	2,50 €
Bebidas alcohólicas	6	0,90 €	5,40 €
Total			265,75 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Previsión costes cenas viernes y sábados

Cena de Viernes y Sábado			
	Uds.	Coste/Uds.	Coste
Menú	34	5,95 €	202,30 €
Entrantes	8	1,40 €	11,20 €
Principales	10	3,20 €	32,00 €
Postre	7	1,05 €	7,35 €
Refresco o cerveza	15	0,50 €	7,50 €
Agua	8	0,30 €	2,40 €
Vino1	5	0,50 €	2,50 €
Vino2	5	0,90 €	4,50 €
Café e infusiones	25	0,10 €	2,50 €
Bebidas alcohólicas	15	0,90 €	13,50 €
Total			285,75 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Previsión costes mensuales

Coste mensuales	Coste semanal	Coste mensual
Comidas de Martes a Viernes	605,20 €	2.420,80 €
Comidas Sábado y Domingo	531,50 €	2.126,00 €
Cena Viernes y Sábado	571,50 €	2.286,00 €
Total	1.708,20 €	6.832,80 €

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores se puede observar que el coste medio mensual del restaurante junto con las clases de cocina se sitúa en 6.832,80€.

Junto a estos coste variables de materias primas, habrá que añadir los prevenientes de los eventos de catering, que no se han añadido debido a que los eventos de catering no se producen de forma mensual sino que se concentran en pocos meses.

Tabla 20: Previsión costes materias primas anuales

Costes materias primas anuales	
Restaurante	75.160,80 €
Clases de cocina	960,00 €
Catering	13.680,00 €
Total	89.800,80 €

Fuente: Elaboración propia

En el coste anual de las materias primas, se ha tenido en cuenta que la actividad del restaurante únicamente se producen durante 11 meses, ya que se contempla que a lo largo del año el restaurante permanecerá cerrado por un periodo de un mes, por lo que los costes mensuales medios que se habían calculado únicamente se producen 11 meses.

Además de los pagos de las materias primas hay que añadir otros gastos a los que tendrá que hacer frente las empresa.

El coste más importante para la empresa será el proveniente de los salarios de cada uno de los empleados. Tal y como se ha comentado anteriormente la empresa cuenta con una plantilla de 5 empleados a tiempo completo y otro más a media jornada, además de todos aquellos que se contratan de forma puntual para cada uno de los eventos de catering.

Los gastos en inmovilizado y reformas necesarios para empezar la actividad de la empresa también suponen una parte importante de los costes. Estos gastos se pagarán en el momento de su adquisición para evitar de esta manera el pago de los intereses.

El alquiler del local supondrá un coste mensual de 1.000€, teniendo cuenta el tamaño del establecimiento y el lugar en el que se encuentra ubicado.

También se tendrá que hacer frente, es el pago de cada una de las cuotas mensuales del préstamo de 30.000€. Lo que supondrá un pago mensual aproximado de 325€.

Otros gastos menos importantes son las partidas referentes a los gastos de publicidad, agua, gas, luz, teléfono e internet.

La empresa también deberá hacer frente al pago del IVA. Para su cálculo se han dividido por un lado las materias primas, y por otro lado el resto de gastos, ya que cada una de estas partidas se encuentra a un tipo impositivo distinto.

Además de todos estos pagos habrá que tener en cuenta el pago del impuesto de sociedades para aquellos años en los que la empresa obtenga beneficio.

Una vez realizadas todas las previsiones de cobros y pagos, obtenemos la siguiente tabla de previsiones de tesorería. Para el primer año de estimación (2017) se ha calculado con las previsiones realizadas anteriormente. Para el resto de años se ha proyectado realizando una estimación en el incremento de las ventas del 2% y un aumento del IPC del 1%.

En cuanto a los costes se ha tenido en cuenta el IPC y además hemos estimado un aumento de los salarios del 2%.

Tabla 21: Previsión de tesorería

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cobros	75.000,00 €	288.076,46 €	296.980,10 €	307.726,95 €	320.087,07 €	334.073,98 €
Saldo ejercicio anterior		24.500,00 €	34.472,78 €	37.291,90 €	41.484,88 €	47.058,01 €
Capital Social	45.000,00 €					
Préstamos	30.000,00 €					
Devol. Hacienda por IVA		8.764,46 €				
Ventas		231.647,27 €	238.643,02 €	245.850,04 €	253.274,71 €	260.923,61 €
IVA repercutido		23.164,73 €	23.864,30 €	24.585,00 €	25.327,47 €	26.092,36 €
Pagos	50.500,00 €	253.603,69 €	259.688,20 €	266.242,06 €	273.029,05 €	280.001,99 €
Inmovilizado	41.735,54 €					
IVA soportado Inmovilizado	8.764,46 €					
Sueldos y salarios		98.285,77 €	100.398,51 €	102.559,44 €	104.769,76 €	107.030,73 €
Seguridad Social		29.473,93 €	30.109,13 €	30.758,88 €	31.423,55 €	32.103,51 €
Publicidad		991,74 €	1.001,65 €	1.011,67 €	1.021,79 €	1.032,00 €
Mantenimiento Página web		99,17 €	100,17 €	101,17 €	102,18 €	103,20 €
Alquiler		9.917,36 €	10.016,53 €	10.116,69 €	10.217,86 €	10.320,04 €
Gastos Financieros		1.500,00 €	1.380,74 €	1.255,52 €	1.124,04 €	985,99 €
Amortización Préstamo		2.385,14 €	2.504,39 €	2.629,61 €	2.761,09 €	2.899,15 €
Suministro gas y agua		4.958,68 €	5.008,26 €	5.058,35 €	5.108,93 €	5.160,02 €
Teléfono e internet		396,69 €	400,66 €	404,67 €	408,71 €	412,80 €
Limpieza y productos		297,52 €	300,50 €	303,50 €	306,54 €	309,60 €
Seguros		495,87 €	500,83 €	505,83 €	510,89 €	516,00 €
IVA Soportado otros gts de explotacion		3.602,98 €	3.639,00 €	3.675,40 €	3.712,15 €	3.749,27 €
Pago Hacienda por IVA		11.398,04 €	11.815,04 €	12.245,37 €	12.689,42 €	13.147,63 €
Pago Impuesto Sociedades		- €	- €	309,30 €	687,21 €	1.081,93 €
Compras		81.637,09 €	84.102,53 €	86.642,43 €	89.259,03 €	91.954,65 €
IVA soportado Compras		8.163,71 €	8.410,25 €	8.664,24 €	8.925,90 €	9.195,47 €
Saldo Resultante	24.500,00 €	34.472,78 €	37.291,90 €	41.484,88 €	47.058,01 €	54.071,99 €

Fuente: Elaboración propia

5.3. Balance Situación

En el balance de situación de una empresa se plasma de una forma contable cual es la situación financiera de un negocio en un instante en el tiempo determinado. Es el resumen contable de todas las posesiones, todas las deudas y el capital que tiene una organización en un periodo contable determinado.

El balance de situación se encuentra estructurado en dos grandes bloques que siempre deben de tener el mismo valor, estos bloques son:

Activo

El activo recoge todos los bienes y derechos que posee la compañía, y que con una alta probabilidad serán utilizados para que esta pueda obtener una rentabilidad o un beneficio en un futuro.

Dentro del bloque del activo, este a su vez, se puede dividir en dos grupos, activo no corriente y activo corriente.

Pasivo y Patrimonio neto

El pasivo son todas aquellas obligaciones a las que tiene que hacer frente la organización surgidas como consecuencias de hechos pasados, y cuya extinción suele acarrear disminución de recursos.

El Pasivo al igual que el activo, se puede dividir en dos grupos, Pasivo no corriente y Pasivo corriente, en función del periodo de tiempo en el que se tengan que hacer frente estas obligaciones.

Por su parte el Patrimonio neto es la diferencia existente entre el activo y el pasivo, es decir, su importe se obtendría al deducir todos los pasivos al conjunto de activos de la empresa.

Dentro del Patrimonio neto se encuentran principalmente las aportaciones realizadas por los socios o propietarios que no tienen que ser devueltas (Fondos propios).

En las siguientes tablas se detalla de una forma más exhaustiva cada uno de las partidas que conforman el balance de situación de la en empresa El Romer durante el periodo de cinco años desde la constitución de esta.

Tabla 22: Previsión Activo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO	75.000,00 €	80.893,98 €	78.456,08 €	77.402,15 €	77.738,77 €	79.526,95 €
ACTIVO NO CORRIENTE	41.735,54 €	36.563,37 €	30.977,97 €	25.392,57 €	19.807,17 €	14.221,77 €
Inmovilizado Intangible	1.239,67 €	1.033,06 €	826,45 €	619,84 €	413,22 €	206,61 €
Aplicaciones Informáticas	826,45 €	826,45 €	826,45 €	826,45 €	826,45 €	826,45 €
Web	413,22 €	413,22 €	413,22 €	413,22 €	413,22 €	413,22 €
Amortizaciones	- €	206,61 €	413,22 €	619,83 €	826,45 €	1.033,06 €
Inmovilizado Material	40.495,87 €	35.530,31 €	30.151,52 €	24.772,74 €	19.393,95 €	14.015,16 €
Reformas	20.661,16 €	20.661,16 €	20.661,16 €	20.661,16 €	20.661,16 €	20.661,16 €
Maquinaria	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €
Mobiliario	6.611,57 €	6.611,57 €	6.611,57 €	6.611,57 €	6.611,57 €	6.611,57 €
Utensilios	2.479,34 €	2.479,34 €	2.479,34 €	2.479,34 €	2.479,34 €	2.479,34 €
Equipo informático	826,45 €	1.239,67 €	1.239,67 €	1.239,67 €	1.239,67 €	1.239,67 €
Amortizaciones	- €	5.378,79 €	10.757,58 €	16.136,36 €	21.515,15 €	26.893,94 €
ACTIVO CORRIENTE	33.264,46 €	44.330,61 €	47.478,11 €	52.009,57 €	57.931,59 €	65.305,18 €
Hacienda (IVA)	8.764,46 €					
Existencias		9.857,83 €	10.186,21 €	10.524,69 €	10.873,58 €	11.233,19 €
Tesorería	24.500,00 €	34.472,78 €	37.291,90 €	41.484,88 €	47.058,01 €	54.071,99 €

Fuente: Elaboración propia

- Activo no corriente: Está compuesto por aquellos activos de la empresa que permanecen en ella por un periodo superior a un año, o por un periodo superior al tiempo normal del ciclo de explotación.

El inmovilizado intangible, es la parte inmaterial de la inversión. Está compuesto por las aplicaciones informáticas, es decir, el programa informático específico para la gestión del negocios y de la actividad del restaurante, y por la pagina web del negocio.

El inmovilizado material, es la parte más cuantiosa económicamente dentro del activo. Lo forman todas las reformas, maquinaria (horno, planchas, freidoras...), el mobiliario, los utensilios y la parte física del equipo informático, es decir, el hardware.

Además de esto, dentro del activo también se recoge las amortizaciones de los distintos activos, que recogen el deterioro que estos van adquiriendo con el uso y el paso del tiempo.

- Activo corriente: Está compuesto por todos aquellos elementos que se espera vender o consumir durante el transcurso del ciclo normal de explotación o durante un plazo de tiempo inferior a un año.

El activo corriente que se compone por la Hacienda por IVA, las existencias y el dinero de tesorería, corresponde a 31 de diciembre de cada uno de los años analizados.

El apartado de Hacienda por IVA se refiere a la cantidad de dinero que debe la hacienda pública a la empresa a final del año.

Las existencias son el stock de materias primas que tiene el restaurante, es importante que el volumen de este stock de existencias sea el mínimo posible para dar un correcto servicio, ya que un exceso de stock ocasiona mayores coste y mermas de los alimentos. En la tabla se puede observar que estas van aumentando año tras año, debido al mayor volumen de ventas, que provocan que estas deban ser mayores.

Y por último, la tesorería corresponde al dinero liquido que tiene la empresa al final de cada uno de los ejercicios, bien sea en caja o en bancos.

En el activo se observa que la parte más importante es la que corresponde al activo no corriente, debido a las enormes inversiones que se realizan para iniciar la actividad, pero con el paso de los años y debido sobre todo al deterioro de los activos la parte del activo corriente comienza a coger cada vez más importancia con el paso de los años.

Tabla 23: Previsión de Pasivo y Patrimonio Neto

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVO Y PN	75.000,00 €	80.893,98 €	78.456,09 €	77.402,15 €	77.738,77 €	79.526,95 €
PATRIMONIO NETO	45.000,00 €	43.008,05 €	42.746,17 €	43.983,36 €	46.732,18 €	51.059,91 €
FONDOS PROPIOS	45.000,00 €	43.008,05 €	42.746,17 €	43.983,36 €	46.732,18 €	51.059,91 €
Capital	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Resultados Ejercicios anteriores			- 1.991,95 €	- 2.253,83 €	- 1.016,64 €	1.732,18 €
Resultado Ejercicio		- 1.991,95 €	- 261,88 €	1.237,19 €	2.748,82 €	4.327,72 €
PASIVO	30.000,00 €	37.885,92 €	35.709,92 €	33.418,79 €	31.006,58 €	28.467,04 €
PASIVO NO corriente	30.000,00 €	25.110,47 €	22.480,86 €	19.719,77 €	16.820,62 €	13.776,51 €
Deudas a l/p entidad de credito	30.000,00 €	25.110,47 €	22.480,86 €	19.719,77 €	16.820,62 €	13.776,51 €
PASIVO CORRIENTE	- €	12.775,45 €	13.229,06 €	13.699,02 €	14.185,96 €	14.690,53 €
Deudas a c/p entid. crédito		2.504,39 €	2.629,61 €	2.761,09 €	2.899,15 €	3.044,11 €
Hacienda IVA		2.849,51 €	2.953,76 €	3.061,34 €	3.172,35 €	3.286,91 €
Proveedores		7.421,55 €	7.645,68 €	7.876,58 €	8.114,46 €	8.359,51 €

Fuente: Elaboración propia

En la segunda tabla del balance podemos diferenciar dos apartados distintos, el patrimonio neto y el pasivo. La suma de ambas partes es igual al activo en cada uno de los ejercicios.

- El patrimonio neto está formado por tres partidas distintas, por un lado el capital, que es la aportación que realizó cada uno de los socios, en total 45.000€. El resultado de cada uno de los ejercicios y las pérdidas acumuladas en los ejercicios anteriores.

Se observa que en los primeros dos años los resultados de los ejercicios son negativos, y los tres años siguientes positivos, esto provoca que durante los tres primeros años desde la puesta en marcha del negocio se acumulen pérdidas, y no es hasta el año 2020 cuando se recuperan estas pérdidas y se comienza a acumular un beneficio de los ejercicios anteriores.

- El pasivo no corriente está compuesto por las deudas a largo plazo con las entidades bancarias, hace referencia al préstamo que se concede al inicio de la actividad. Este préstamo se concede por un importe de 30.000€ a 10 años, tal y como se explica en el apartado de financiación, y como vemos en la tabla año tras año va reduciéndose debido a que cada año se amortiza.
- El pasivo corriente hace referencia a la deudas a corto plazo, es decir, que se tienen que afrontar en menos de un año.

En este caso se compone por deudas a corto plazo con entidades bancarias, referente a la parte del prestamos que se tiene que devolver en el ejercicio.

La deuda con Hacienda por IVA, como consecuencia del desequilibrio entre el IVA soportado y el repercutido, puesto que el pago del IVA se realiza de forma trimestral, en esta partida únicamente aparecerá reflejado la parte que corresponde al cuarto trimestre y que se pagara en el año siguiente.

Las deudas con proveedores es la parte de la deuda con proveedores que todavía no se han pagado. Debido a que se ha acordado con los proveedores el pago a una media de 30 días, al final de año se debe las compras de diciembre.

La parte del Patrimonio neto es más cuantiosa con respecto al Pasivo. Con el paso de los ejercicios la parte correspondiente al patrimonio neto es cada vez más grande, como consecuencia de los beneficios de los sucesivos ejercicios (con excepción de los dos primeros años), mientras que la parte de pasivo se reduce año tras año gracias a la amortización del préstamo.

5.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias (PYG) es un elemento contable que recoge de forma detallada cada uno de los ingresos y gastos, para de esta forma poder obtener de una forma precisa el resultado del ejercicio y como se obtuvo este.

Se ha realizado la cuenta de PyG por un periodo de cinco años al igual que en los casos anteriores, ya que es un horizonte temporal suficiente para observar cual es la evolución del negocio según las previsiones realizadas.

La cuenta de PyG permite observar no solo los ingresos y los gastos, sino de donde procede cada uno de estos ingresos y gastos.

Gracias a la cuenta de PyG se puede analizar si algunos de los distintos gastos es excesivo, de qué forma se está gestionando la empresa para determinar si realmente es rentable o si se pueden eliminar o reducir determinados gastos.

Para poder obtener esta información, la cuenta de PyG divide todos los ingresos y gastos en función de su procedencia y los agrupa en distintos apartados.

- Margen bruto: En este apartado se incluyen las ventas de la empresa y los gastos variables en los que incurre la empresa para realizar estas ventas.
- EBITDA: Se tienen en cuenta todos los gastos de explotación de la empresa, pero no se incluyen ni las amortizaciones ni los intereses e impuestos. Refleja el resultado de explotación de la empresa, es decir, su capacidad para generar beneficios teniendo en cuenta únicamente su actividad productiva.
- BAI: Es el resultado antes de intereses e impuestos. En este apartado sí que se tiene en cuenta las amortizaciones de los activos.
- BAI: En el Beneficio Antes de Impuesto se recogen todos los ingresos y gastos a los que tiene que hacer frente la empresa (incluido los ingresos y gastos financieros), salvo los impuestos.
- Beneficio neto: Es el resultado final del ejercicio, obtenido a partir del BAI una vez descontado los impuesto correspondientes al impuesto sobre beneficios, en el caso de que exista.

Tabla 24: Previsión Cuentas de Pérdidas y Ganancias

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Euros €	%	Euros €	%	Euros €	%	Euros €	%	Euros €	%
Ventas	231.647,27 €	100,00	238.643,02 €	100,00	245.850,04 €	100,00	253.274,71 €	100,00	260.923,61 €	100,00
(Coste de Ventas)	81.637,09 €	35,24	84.102,53 €	35,24	86.642,43 €	35,24	89.259,03 €	35,24	91.954,65 €	35,24
Margen Bruto	150.010,18 €	64,76	154.540,49 €	64,76	159.207,61 €	64,76	164.015,68 €	64,76	168.968,96 €	64,76
(Costes personal)	127.759,70 €	55,15	130.507,64 €	54,69	133.318,32 €	54,23	136.193,32 €	53,77	139.134,24 €	53,32
(Otros Gastos)	17.157,02 €	7,41	17.328,60 €	7,26	17.501,88 €	7,12	17.676,90 €	6,98	17.853,67 €	6,84
EBITDA	5.093,45 €	2,20	6.704,26 €	2,81	8.387,41 €	3,41	10.145,47 €	4,01	11.981,04 €	4,59
Amortizaciones	5.585,40 €	2,41	5.585,40 €	2,34	5.585,40 €	2,27	5.585,40 €	2,21	5.585,40 €	2,14
BAII	- 491,95 €	- 0,21	1.118,86 €	0,47	2.802,01 €	1,14	4.560,07 €	1,80	6.395,65 €	2,45
(Gastos Financieros)	1.500,00 €	0,65	1.380,74 €	0,58	1.255,52 €	0,51	1.124,04 €	0,44	985,99 €	0,38
BAI	- 1.991,95 €	- 0,86	- 261,88 €	- 0,11	1.546,49 €	0,63	3.436,03 €	1,36	5.409,66 €	2,07
(Impuesto sobre sociedades)		-		-	309,30 €	0,13	687,21 €	0,27	1.081,93 €	0,41
Beneficio Neto	- 1.991,95 €	- 0,86	- 261,88 €	- 0,11	1.237,19 €	0,50	2.748,82 €	1,09	4.327,72 €	1,66

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla anterior de PyG se puede ver como en los dos primeros ejercicios han habido pérdidas, y que no es hasta el año 2019 cuando la empresa obtiene su primer beneficio.

Como ya se ha explicado anteriormente el presupuesto de tesorería, se ha estimado que las ventas aumentan cada ejercicio un 2%, el IPC que afecta tanto a las compras como a las ventas aumenta en un 1% anual y los salarios de los empleados se han incrementado también en un 2%.

En la tabla se observa que el mayor gasto en su conjunto es el "Coste de personal", que incluye los salarios de los trabajadores y socios y todos los gastos relativos a la seguridad social de dichos salarios. Representa un 55,39% sobre el total de las ventas, y a pesar de aumentar todos los años debido al aumento de los salarios y las horas de los trabajadores eventuales de los eventos de catering, cada año pierde peso relativo respecto a las ventas. Así en el año 2021 el porcentaje disminuye dos puntos porcentuales situándose en un 53,55%.

La segunda de las partidas que mayor porcentaje representa es el "Coste de ventas", que supone un 34,98% sobre las ventas totales. Este porcentaje se mantiene año tras año puesto que la compra de materias primas va estrechamente ligado con la cantidad de servicios o ventas, y aumenta en el mismo porcentaje.

Otra partida importante aunque en menor importancia que las dos anteriores es la relativa a "Otros gastos". En este concepto se agrupan todos los gastos referentes a gastos de explotación como puede ser la energía, publicidad, teléfonos, alquiler... y representan un 7,44%. A pesar de que el coste aumenta todos los años, este pierde peso relativo puesto que aumentan menos de lo que hacen las ventas.

Las amortizaciones de los activos suponen un 2,42% de las ventas en el primer año. En los cinco primeros años no sufren modificaciones en cuanto a cantidad debido a que todos los activos se amortizan en un periodo de tiempo superior a cinco años y durante este tiempo no se adquieren nuevos activos. Esto provoca que cada año represente un porcentaje menor ya que las ventas sí que aumentan.

Los gastos financieros son una parte poco importante del conjunto de gastos. Cada año disminuyen como consecuencia de que el préstamo se va amortizando cada ejercicio y el capital pendiente de devolver es menor, lo que supone que se paguen menos intereses. Así en el último año del PyG previsional únicamente representan un 0,38%.

5.5. Anàlisis de la rentabilidad.

Una vez realizado las previsiones de venta el balance de situación el flujo de tesorería y la cuenta de pérdidas y ganancias, se va a analizar en este apartado cual es la rentabilidad económica y financiera del proyecto de El Romer.

Rentabilidad económica

Para obtener la rentabilidad económica hay que tener en cuenta la capacidad productiva de la empresa, es decir, lo que es capaz de producir la empresa en función de su activo, independientemente de la forma que tenga de financiarse.

El ratio que refleja esta rentabilidad económica de la empresa se obtiene dividiendo el beneficio total de la empresa antes de descontar los intereses y los impuestos (BAII), entre el total de activos utilizados durante ese ejercicio para poder obtenerlo, todo ello multiplicado por 100.

Tabla 25: Ratio de rentabilidad económica

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad económica (BAII/Activo)	-0,006	0,014	0,036	0,059	0,080

Fuente: Elaboración propia

Al observar la rentabilidad económica de El Romer observamos que únicamente el primer año obtiene una rentabilidad negativa, y que además esta es muy baja de 0,6% sobre el activo.

Con el paso de los años la rentabilidad pasa a ser positiva, en 2018 ya se obtienen una rentabilidad económica positiva, y este crecimiento no cesa hasta que en 2021 ya se obtiene una rentabilidad económica del 8%. Esto se debe por un lado a la disminución del activo pero sobre todo al aumento del BAII.

Otro ratio muy importante para ver la rentabilidad económica, es el ratio de rotación del activo, que mide la rotación de los activos en función de las ventas que ha obtenido la empresa (Ventas/Activos).

Tabla 26: Ratio rotación

	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación (Ventas / Activo)	2,864	3,042	3,176	3,258	3,281

Fuente: Elaboración propia

El ratio de rotación vemos que aumenta todos los años analizados, lo que supone una evolución totalmente favorable para la correcta evolución de la empresa.

Esto se debe a que mientras el activo tiende a disminuir como consecuencia de la depreciación de las diferentes activos, las ventas mantienen una tendencia creciente

año tras año. Lo que refleja que cada año aumenta la rentabilidad de los activos, es decir, cada año se obtienen mayores ventas con los activos utilizados.

Para analizar el margen que está obteniendo la empresa en función de sus ventas, lo podemos obtener mediante el ratio de Margen (BAII/Ventas).

Tabla 27: Ratio de margen de ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Margen de ventas (BAII/Ventas)	-0,002	0,005	0,011	0,018	0,025

Fuente: Elaboración propia

En este ratio se observa que el margen de ventas es todos los años positivo salvo en 2017, único año en el que el BAII fue negativo.

A pesar de que las ventas han crecido todos los años, el Beneficio Antes de Impuestos e Intereses (BAII) ha crecido en mayor medida, lo que se observa al ver que la tendencia del ratio es totalmente creciente.

Finalmente si se analiza si esta rentabilidad que muestran los ratios es suficiente o no, hay que compararla con el coste de financiación del préstamo.

Como se ha explicado en el apartado de financiación, la deuda de la empresa se está financiando a una media del 5%, por lo tanto podemos decir que en los tres primeros ejercicios de la empresa (2017, 2018 y 2019) la rentabilidad no es suficiente, puesto que esta no supera el 5% que supone el coste de financiación. Sin embargo en los dos últimos años analizados (2020 y 2021) la rentabilidad obtenida por su actividad económica es superior al coste de financiación ya que superan el 5% en ambos casos.

Rentabilidad financiera

Cuando analizamos la rentabilidad financiera de la empresa, al contrario que con la rentabilidad económica, se tiene en cuenta los intereses e impuestos.

Para calcular la rentabilidad financiera (ROE) hay que tener en cuenta el beneficio neto que ha obtenida la empresa en un ejercicio determinado y los fondos propios que ha utilizado la empresa en dicho periodo.

Tabla 28: Ratio ROE

	2017	2018	2019	2020	2021
ROE (Beneficio/Fondos Propios)	-0,046	-0,006	0,028	0,059	0,085

Fuente: Elaboración propia

Tanto en 2017 como en 2018 el ROE da un valor negativo como consecuencia de que el beneficio neto de en dichos ejercicios fueron negativos.

Es importante comparar el ROE con la rentabilidad económica para ver si este apalancamiento financiero resulta útil para la empresa o no. Y tal como se puede ver, los tres primeros años, en los que la rentabilidad económica era inferior al coste de financiación, el ROE es inferior al ratio de la rentabilidad económica mientras que los dos últimos años el ROE es superior.

Para ver de una forma más clara si el apalancamiento tiene un efecto beneficioso o perjudicial, se puede calcular mediante el ratio de apalancamiento, que se obtiene dividiendo los activos entre los fondos propios y multiplicando el resultado por la división entre el BAI y el BAI.

Tabla 29: Ratio apalancamiento financiero

	2017	2018	2019	2020	2021
Apalancamiento Financiero (Activo/Fondos propios)*(BAI/BAII)	7,616	-0,430	0,971	1,253	1,317

Fuente: Elaboración propia

Como se ha comentado anteriormente, el apalancamiento financiero mide el efecto que puede tener el endeudamiento de la empresa respecto a la rentabilidad que puede obtener.

Siempre que este ratio sea superior a 1 está indicando que la utilización de la deuda de la empresa le otorga una mayor rentabilidad, mientras que si el valor es menor a 1 quiere decir que la utilización de la deuda resulta negativa para la rentabilidad de la empresa.

En este caso, tal y como se ve en la tabla en 2017 la rentabilidad es muy superior a 1 (7,6159), a pesar de ello esto se debe a que la empresa obtiene pérdidas y un BAI negativo dando lugar a que el valor se convierta positivos, por lo tanto en este año el apalancamiento financiero de la empresa resulta perjudicial. En 2018 también resulta negativo este endeudamiento, el valor del ratio se encuentra muy por debajo de 1 (-0,4296).

En 2019 el valor ya se empieza a estabilizar, el ratio de apalancamiento financiero es prácticamente 1 (0,9713) lo que quiere decir que la deuda, a pesar de ser ligeramente negativa, no aporta prácticamente nada a la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, los dos últimos años analizados obtienen rentabilidades superiores a 1, en 2020 un 1,2534 y en 2021 un 1,3174 lo que quiere decir que en estos últimos años la deuda de la empresa otorga una mayor rentabilidad a la empresa.

El último ratio que se ha utilizado para analizar la rentabilidad financiera del proyecto es el efecto fiscal, que mide la importancia que tienen los impuestos sobre el beneficio de la empresa, se obtiene con la división entre el Beneficio neto y el BAI.

Tabla 30: Ratio efecto fiscal

	2017	2018	2019	2020	2021
Efecto Fiscal (Beneficio Neto/ BAI)	1	1	0,8	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ve en la tabla, los dos primeros años (2017 y 2018) el resultado es 1 lo que indica que la presión fiscal es inexistente. Esto se debe a que en los dos primeros años la empresa obtiene pérdidas por lo que el impuesto sobre beneficios es inexistente.

Por contra, en los tres últimos años analizados el ratio de efecto fiscal es 0,8 lo que muestra que ya existe una presión fiscal puesto que la empresa ya empieza a obtener beneficios.

5.5.1 Ratios económicos

Los ratios de liquidez sirven para analizar la capacidad que tiene la empresa para poder afrontar las deudas en un periodo corto de tiempo.

Tabla 31: Ratio de Liquidez

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Liquidez (AC/PC)	3,467	3,589	3,797	4,083	4,445

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este ratio están muy por encima de 1 lo que indica que la empresa no va a tener ningún problema para hacer frente a las deudas a corto plazo. El hecho de estar muy por encima de 1 podría indicar que existen recursos ociosos. En este caso no afecta a la empresa puesto que como se ha indicado anteriormente el objetivo de los socios es amortizar el préstamo lo antes posible por lo que la empresa acumula un exceso de tesorería para poder cumplirlo.

Otro ratio importante para ver el estado de la liquidez de El Romer, es el ratio de Tesorería, que indica la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas de forma inmediata.

Tabla 32: Ratio de tesorería

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Tesorería ((Disponible+Realizable)/PC)	2,698	2,819	3,0283	3,317	3,680

Fuente: Elaboración propia

En este caso el valor de los ratios son menores que en caso de el ratio de liquidez, puesto que desaparecen las existencias. A pesar de ello, los valores de los ratios continúan estando muy por encima de 1.

En el ratio de tesorería se ve claramente lo comentado anteriormente, y es el exceso de tesorería, que como bien se ha comentado anteriormente se acumula con el objetivo de amortizar el préstamo con anterioridad al plazo de 10 años. Por lo tanto no se considera que estos recursos estén ociosos.

Por último, se ha utilizado el ratio de Fondo de Maniobra (FM) sobre el activo de la empresa.

Tabla 33: Ratio fondo de maniobra sobre el activo

	2017	2018	2019	2020	2021
Fondo de maniobra/Activo ((AC-PC)/Activo)	0,390	0,436	0,495	0,563	0,636

Fuente: Elaboración propia

El Fondo de maniobra es positivo todos los años lo que indica que no hay problemas de liquidez. Además si observamos los ratios vemos que estos aumentan año tras año como consecuencia sobre todo del aumento del Activo Corriente ya que el Pasivo Corriente aumenta ligeramente y el Activo se mantiene estable durante los 5 años.

Ratios de endeudamiento

Con los ratios de endeudamiento se va analizar cuál es la estructura financiera real de El Romer. Se comprobara si la cantidad de la deuda de la empresa es correcta o no, si la calidad de esta deuda es aceptable y si el beneficio es suficiente para poder soportar la carga financiera.

El ratio de endeudamiento mide el grado de apalancamiento que tiene la empresa, es decir, que cantidad de deuda posee esta teniendo en cuenta sus recursos propios.

Tabla 34: Ratio de endeudamiento

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Endeudamiento (Pasivo/ (PN+Pasivo))	0,626	0,624	0,609	0,581	0,543

Fuente: Elaboración propia

El ratio de endeudamiento debe situarse entre el 0,4 y el 0,6 para situarse dentro de unos valores contenidos, en los que la empresa no tenga una excesiva deuda ni este incurriendo en un exceso de capitales propios ociosos.

En este caso se puede observar que la empresa se encuentra muy cercano a estos valores ya que se sitúa todos los años en unos valores muy cercanos a 0,6. Los tres

primeros años el ratio se encuentra ligeramente por encima del 0,6 indicando que la deuda es importante pero dentro de unos valores aceptables. Además si se observa la evolución a lo largo de los años se puede ver que cada año se reduce el ratio por la deuda disminuye.

Otro ratio importante para ver el grado de deuda que tiene la empresa respecto a sus recursos propio, es el ratio de autonomía que compara el endeudamiento con el patrimonio neto.

Tabla 35: Ratio de autonomía

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Autonomía (PN/Pasivo)	1,135	1,197	1,316	1,507	1,794

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en el valor de los ratios, todos los años se ha encontrado por encima de 1, lo que supone que en todos los años el Patrimonio Neto es superior a las deudas (Pasivo). La evolución durante los cinco años también indica que cada vez tienen menos peso las deudas con respecto al PN.

El ratio de solvencia es otro ratio que mide la cantidad de deuda de la empresa para ver si esta es correcta o no, comparando el activo con el pasivo.

Tabla 36: Ratio de solvencia

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Solvencia (Activo/Pasivo)	2,135	2,197	2,316	2,507	2,794

Fuente: Elaboración propia

En los cinco años analizados se observa que los ratios son superiores a 1, que es el mínimo exigible y que representa que los activos son superiores a las deudas. Por su parte la evolución de este ratio con el paso de los años también es positiva, ya que cada año aumenta el ratio, con lo que cada vez tiene menos importancia las deudas de la empresa.

El ratio de calidad de la deuda mide que tipo de deuda tiene la empresa. Se entiende que la deuda es de más calidad cuanto mayor es el plazo de devolución de esta. El ratio compara el Pasivo corriente con el pasivo total.

Tabla 37: Ratio de calidad de la deuda

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de calidad de la deuda (Pasivo Corriente/Pasivo)	0,337	0,370	0,410	0,458	0,516

Fuente: Elaboración propia

Cuanto más cerca de 0 se encuentra este ratio significa que de más calidad es la deuda puesto que la mayor parte es a largo plazo. Los ratios indican en los primeros años la calidad de la deuda es correcta puesto que solo un 34% del total de la deuda es a corto plazo.

La evolución de este ratio es negativa ya que cada año tiene más importancia la deuda a corto plazo respecto al total de la deuda, aun así esta evolución no es preocupante ya que no se produce por un aumento del pasivo corriente sino que se debe a una gran reducción del pasivo no corriente que provoca que las deudas a corto plazo tenga un mayor peso relativo aun manteniéndose estable.

Por último, dentro de los ratios para medir el endeudamiento de la empresa se mide la cantidad de los gastos financieros de la empresa. En este caso se ha analizado los gastos financieros en función de las ventas de la empresa.

Tabla 38: Ratio de gastos financieros

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de gastos financieros (Gastos financieros/Ventas)	0,006	0,006	0,005	0,004	0,004

Fuente: Elaboración propia

Los ratios de gastos financieros sobre ventas son muy bajos. Estos valores indican que los gastos financieros son prácticamente insignificantes sobre las ventas del restaurante, lo que es un dato muy positivo para la empresa por lo que a gastos financieros respecta.

5.5.2 Análisis de la VAN y la TIR

Para analizar la rentabilidad del proyecto y determinar si este es viable o no, se ha utilizado los parámetros de la VAN (Valor Actual Neto) y de la TIR(Tasa Interna de Retorno).

La VAN permite calcular cual es el valor actual de una serie de flujos de caja futuros que se esperan obtener, provenientes de una inversión inicial.

Estos flujos de caja esperados, son la diferencia existente entre todos los cobros y los pagos realizados por la empresa en cada uno de los ejercicios económicos.

La VAN actualiza cada uno de estos flujos al presente, teniendo en cuenta una tasa de interés, y resta la inversión inicial que se ha reanalizado, con lo que se obtiene cual es el Valor Actual Neto del proyecto analizado.

Para el cálculo de la VAN se ha tenido en cuenta una tasa de interés del 5%. Se ha optado este interés ya que es el mismo interés al que se ha recibido el préstamo de la empresa.

La VAN es adecuada cuando su valor es superior a 0. Esto significa que la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto es rentable, es decir, que los flujos de caja futuros son suficientes para recuperar esta inversión inicial.

Tabla 39: Flujo de caja, VAN y TIR

Año	Flujo de caja	
Inversión Inicial	-	75.000,00 €
	1	34.472,78 €
	2	37.291,90 €
	3	41.484,88 €
	4	47.058,01 €
	5	54.071,99 €
VAN		108.573,83 €
TIR		44%

Fuente: Elaboración propia

En este caso la VAN del proyecto es de 108.573,83€ lo que indica que el proyecto es totalmente rentable, no solo se ha recuperado en 5 años la inversión inicial, sino que en ese mismo periodo se ha obtenido un beneficio muy considerable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) mide cual es el tipo de interés necesario para que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a 0.

Si la TIR es alta, quiere decir que el proyecto empresarial es rentable. Supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés alto y por lo tanto difíciles de encontrar en el mercado de otra manera, mientras que si la TIR es baja la rentabilidad que ofrece el proyecto puede ser que no sea suficiente y que esta se pueda obtener de otra manera sin asumir tanto riesgo o trabajo.

En este caso, el proyecto obtiene una TIR del 44%, tal y como se puede observar en la tabla anterior. Por lo tanto se puede llegar a la conclusión de que el proyecto es muy rentable ya que además de ser superior a 0 supera notablemente el interés del coste de la deuda contraída.

6. Conclusiones

Una vez elaborado todos los apartados del actual proyecto, se puede llegar a las siguientes conclusiones en cada uno de los puntos analizados:

Conclusiones de la descripción de la compañía

- Es importante tener en cuenta que la empresa va a ser creada por tres socios a partes igual. Que cada uno de los socios dirigirá un área concreta del negocio y por lo tanto es esencial la buena comunicación y entendimiento entre ellos, y una experiencia contrastada para el buen funcionamiento de la empresa.
- La forma legislativa elegida para el negocio, es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada de Nueva Empresa, es la forma jurídica que mejor encaja con las características del restaurante, teniendo en cuenta el número de socios, la responsabilidad de responder únicamente con el capital aportado o el capital inicial mínimo aportado.
- La zona elegida donde establecer el restaurante es la localidad de Alaquas, en concreto, la zona de la Sequieta. La decisión de esta zona se debe a que es una zona de alta concentración y afluencia a locales gastronómicos y a la falta de una oferta parecida a la que se pretende en este restaurante, además de ser la localidad natal de los tres socios, lo que favorecería la atracción al local por parte de muchos familiares y amistades, al menos en los inicios.
- El sector restauración posee una legislación muy dura y restrictiva. Por ello, es de vital importancia tener el local correctamente acondicionado y dar a todo los trabajadores la formación necesaria para cumplir con toda la normativa que pueda afectar al restaurante.
- Es necesaria la continua innovación tecnológica, que permita optimizar los recursos. Estar al día en los últimos avance tecnológicos, permitirá al negocio dar un mejor servicio a sus clientes. Además aplicar las nuevas tecnologías a la oferta culinaria. Un correcto seguimiento de los gustos de los clientes para poder ir adaptando la carta a sus gustos y una correcta calidad y variedad de la carta y del servicio, dará lugar al éxito del negocio.

Conclusiones del análisis estratégico

- Un aspecto importante a tener en cuenta ya que afecta de forma directa al sector de la restauración es la situación económica del país. Al ser un servicio de ocio, los clientes lo reducen notablemente ante un empeoramiento económico. Tal y como se ha analizado, la situación económica en España a pesar de haber pasado por una muy mala situación, ha mejorado en los últimos años.

- Otro aspecto importante en el sector de la restauración es la estacionalidad. Controlar la estacionalidad en cuanto a la correcta contratación de la plantilla, pedidos a los proveedores permitirá optimizar los recursos de la empresa, además fomentar las promociones, ofertas o actividades, como las planteadas, para reducir la estacionalidad permitirá aumentar notablemente los beneficios.

Conclusiones del plan de marketing

- El local pretende ofrecer una imagen informal y moderno, que atraiga a los clientes por su imagen. Se pretende que la imagen vaya acorde con la oferta gastronómica del local, que se basa en un amplia gama de tapas de calidad acompañada de distintos platos principales. Además se pretende que la carta vaya cambiando constantemente en función de los gustos de los clientes, la temporada y las constantes innovaciones del chef.
- El restaurante tiene una oferta muy concreta, que le permite diferenciarse del resto de competidores que puede encontrarse en la zona. A pesar de encontrarse con un gran número de competidores, la oferta gastronómica cubre un sector que hasta el momento no existe en dicha zona.
- Los precios del restaurante se han definido en función del tipo de oferta del local (principalmente tapeo) y de los precios de los competidores. Los precios se sitúan en un punto intermedio en comparación con los competidores, ligeramente por encima de los "bares de quinto y tapa" ,muy comunes en la zona, pero más barato que los restaurantes. Para que estos precios sean correctos, es importante que los clientes perciban la calidad de los productos y la imagen del local.
- Es importante que la política de comunicación del restaurante transmita un mensaje que vaya acorde con la imagen del local y que además consiga atraer y dar a conocer el local. Para ello se debe ajustar esta política de comunicación al presupuesto del restaurante y enfocarlo a los potenciales clientes para que así resulte más efectivo. Principalmente se centrará en la página web, las redes sociales, publicidad a nivel local y al comienzo promoción en webs de descuentos.

Conclusiones del análisis económico

- Los fondos propios disponibles por partes de los socios y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, hacen necesarias recurrir a fuentes de financiación externas para poder llevarlo a cabo, con el pago de intereses que ello supone.
- El mayor coste al que debe hacer frente el negocio es el coste en personal, que supone más de la mitad de los costes totales del restaurante. Por ello se debe de llevar una correcta planificación de la plantilla en función de las previsiones de ventas y la afluencia de clientes, ya que es la única manera de conseguir que el negocio sea rentable.

- Durante los dos primeros ejercicios del negocio la empresa obtiene pérdidas, como consecuencia principalmente del elevado coste del personal en relación con las ventas. A pesar de ello, el presupuesto de tesorería refleja un resultado muy positivo en el conjunto de los cinco años del análisis realizado, ya que los cobros son superiores a los pagos realizados.
- En cuanto a la rentabilidad económica, se puede determinar que la empresa no es rentable hasta 2020, tres años después de su apertura. Esto se debe a que en los dos primeros ejercicios la empresa sufre pérdidas y en el tercer años a pesar de obtener un beneficio no consigue compensar las pérdidas acumuladas en los dos primeros ejercicios.
- Si se analiza la rentabilidad financiera del proyecto se observa que esta aumenta considerablemente con el paso de los años. Pasa de valores negativos en los dos primeros años de la empresa, a valores positivos en los tres últimos ejercicios analizados, siendo incluso superiores al costes de financiación en los dos últimos ejercicios.
- En cuanto a la liquidez de la empresa, se muestra que en todo momento es suficiente para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. En los últimos años la liquidez pasa a ser algo elevada, como consecuencia de la política de los socios de acumular liquidez con el objetivo de amortizar el préstamo lo antes posible.
- El endeudamiento de la empresa se encuentra en todo momento controlado. A pesar de que los tres primeros años el ratio de endeudamiento indicando que la deuda es importante, esta se sitúa dentro de unos valores aceptables. Además si se observa la evolución del endeudamiento a lo largo de los cinco años se puede ver que cada año se reduce.
- Al analizar el VAN y la TIR se puede confirmar que el proyecto es totalmente viable. El valor actual neto ofrece un valor positivo y bastante elevado, y la tasa interna de retorno es muy superior al coste de financiación de la deuda.

Por todas estas conclusiones, se puede llegar a la decisión de que a pesar que durante los dos primeros ejercicios la empresa obtengas pérdidas, la rentabilidad final y el riesgo asumido aconsejan llevar a cabo el proyecto. Se puede considerar que la rentabilidad que se puede obtener es totalmente adecuada.

Bibliografía

Páginas web

- Agencia tributaria española (10 de febrero de 2016)
https://www2.agenciatributaria.gob.es/ADUA/internet/es/aeat/dit/adu/adws/certificados/Tabla_de_epigrafes_IAE.pdf
- Ayuntamiento de Valencia, Web oficial (10 de mayo de 2016)
https://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/E4195297FF0B550CC1257F290037F529?OpenDocument&bdOrigen=ayuntamiento%2Flaciudad.nsf&idapoyo=&lang=1&nivel=4_2_1
- Boletín oficial de la provincia de Valencia
<https://drive.google.com/file/d/0BxPkNnLcckrhQ0doUmd0SXZTLUU/edit>
- Carrefour Centro comercial, Web (8 de agosto de 2016)
<http://www.carrefour.es/supermercado/NodoExterno.aspx;jsessionid=AECE462D7E774B69119813B61F6476B8.jb3?ii=cat6410268&ti=nt&requestid=3421434>
- Centro de Información y Red de Creación de Empresas (10 de febrero de 2016)
<http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (10 de febrero de 2016)
<http://www.cnae.com.es>
- Diario El país (25 de abril de 2016)
http://economia.elpais.com/economia/2015/04/29/actualidad/1430325598_493468.html
- Equipo informático, web (6 de junio de 2016)
http://www.sysprocan.com/equipos_tpv/equipo_tpv_bares_y_restaurantes
- Fagor, web Diseño de cocina para restaurante (24 de mayo de 2016)
<http://www.fagorindustrial.com/uploads/documentacion/archivos/es/cocinas-restaurantes-dimensiones-reducidas-es.pdf>

- Fundación BBVA (12 de mayo de 2016)
http://www.fbbva.es/TLFU/dat/poblacion_29_valencia.pdf
- Google maps (20 de junio de 2016)
<https://www.google.es/maps/@39.4555556,-0.4608946,15.5z>
- INE, Instituto Nacional de Estadística,(13 de mayo de 2016)
<http://www.ine.es/prensa/np741.pdf>
- Infoautonomos, web Préstamo ICO para empresas (11 de junio de 2016)
<http://infoautonomos.eleconomista.es/financiacion-autonomos-empresas/lineas-del-instituto-de-credito-oficial-ico/>
- Informe de turismo de empleo enero 2015 de la oficina de estudios económicos (29 de abril de 2016)
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73714
- Informe de " El gasto en restauración en España 2014 " de la universidad the ostelea School of Turism and Hospitality. (21 de marzo de 2016)
http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/03/Informe_Gasto_de_la_Restauraciyn_en_Espaya.pdf
- Inghenia, Gráfica de la matriz DAFO (13 de mayo de 2016)
<http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php>
- Ikea, utensilios, (5 de junio de 2016)
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/kitchen/>
- Mobiliario restaurante, web(5 de julio de 2016)
<http://www.maquinaria-hosteleria.net/>
- Radio televisión española, Web oficial (27 de abril de 2016)
<http://www.rtve.es/noticias/20150414/fmi-mejora-prevision-crecimiento-espana-25-este-ano-2-2016/1129620.shtml>
- Rankia (26 de abril de 2016)
<http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/2644013-evolucion-tasa-paro-2015>

- Seguridad Social, Web oficial (10 de junio de 2016)
http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm
- Superestudio, web mobiliario, (5 de julio de 2016)
https://www.superestudio.com/silla-beech-tulipa?utm_source=Google&utm_medium=Textlink&utm_content=Shopping&utm_campaign=Google_merchant&qclid=CjwKEAjwsr-6BRCLvrj785rbhTsSJADjUxak4c4-Wcoru6YbpbNhP_FLoryVA7F4aQ1FdRu8n8r4SBoCL-Xw_wcB
- Wikipedia (27 de abril de 2016)
https://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo_en_Espa%C3%B1a
- Wikipedia, web (11 de mayo de 2016)
<https://es.wikipedia.org/wiki/Alacu%C3%A1s>
- Wikipedia, Web (11 de mayo de 2016)
https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_de_Valencia

Trabajos final de carrera (TFC) consultados

- Cartagena Benítez, Pablo Alberto, "Plan de empresa de cadena de restaurantes de comida rápida y saludable en Valencia". (27/11/13) Director: Herrero Blasco, Aurelio
- Leza Infante, Daniel. "Plan de empresa para la creación de un Albergue de montaña en la población oscense de Torla" (16/11/2014) Directora: Sofía, Estellés Miguel
- Ortí Cordón, José Luis. "Creación y puesta en marcha de una franquicia de restauración" Directora: Sofía, Estellés Miguel

Libros

- Belda Blasco, Jorge. Apuntes de Contabilidad Financiera, Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Valencia 2009-2010.
- Belda Blasco, Jorge. Apuntes de Contabilidad General y Analítica, Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Valencia 2011-2012.
- Belda Blasco, Jorge. Apuntes de Dirección de Recursos Humanos, Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Valencia 2013-2014.
- Fernández Enrique de Miguel (2005): Introducción al Management. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Ribes G. Gabriela, Herrero B. Aurelio y Perelló M. Rosario (2011): Los recursos humanos en la empresa. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Anexos

Anexo 1. Maquinaria cocina

- **Cocina industrial de 3 fuegos con horno industrial**

Dimensiones: 1200x600x 850 mm

Precio: 1155,00€



- **Fogón a gas de acero inoxidable de 3 fuegos**

Dimensiones: 600x 850 mm

Precio: 362,22€



- **Horno eléctrico industrial**

Dimensiones: 430x 340 mm

Precio: 474,00€



- **Plancha industrial de acero**

Dimensiones: 810x457x240 mm

Precio: 280,00€



- **Freidora eléctrica profesional**

Dimensiones: 8 litros

Precio: 99,00€



- **Salsera al baño maría de 6 cubetas**

Dimensiones: 350x300x 550 mm

Precio: 335,00€



- **Salsera al baño maría de 4 cubetas**

Dimensiones: 350x300x450 mm

Precio: 135,00€



- **Horno microondas con convección y parrilla**

Potencia: 900W

Precio: 107,74€



- **Lámpara de infrarrojos calentar alimentos**

Precio: 285,00€



- **Salamandra industrial**

Dimensiones: 610x325x285 mm

Potencia: 2200 W

Precio: 195,00€



- **Lavavajillas industrial**

Dimensiones: 1000x 500x 500 mm

Precio: 1049,00€



- **Enfriador de botellas**

Dimensiones: 1525x550x850 mm

Precio:445,00€



- **Campana de extracción industrial**

Dimensiones: 1000x800x700 mm

Precio: 549,58€



- **Armario frigorífico industrial**

Dimensiones: 500x2000x1500 mm

Precio 1396,82€



Anexo 2. Mobiliario salón

- **Taburete alto para barra**

Precio: 50,05€



- **Silla de salón**












Precio: 39,00€



- **Mesa de salón**
Precio: 61,87€



Anexo 3. Utensilios y cubertería

	MJÖD Jarra de cerveza IKEA FAMILY € 1,20 Precio normal € 1,50		IKEA 365+ Cuenco € 3,50
	SNITTA Cuchillo € 2,99		FÄRGRİK Plato hondo € 1,99
	DRAGON Cucharilla de café IKEA FAMILY € 4,24 Precio normal € 4,99		FÄRGRİK Plato € 1,99
	OSTRON Cubiertos 12 piezas € 5,99		DINERA Plato € 2,50
	DINERA Taza de café con platillo € 9,99		GODIS Vaso € 2,50
			SVALKKA Copa de vino tinto € 3,50

Anexo 4. Cuadro de amortización

Amortización			Amortización acumulada (año)				
	Vida útil (años)	Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Inmovilizado material		40.495,87 €	5.378,79 €	10.757,58 €	16.136,36 €	21.515,15 €	26.893,94 €
Reformas	6	20.661,16 €	3.443,53 €	6.887,05 €	10.330,58 €	13.774,10 €	17.217,63 €
Maquinaria	15	9.917,36 €	661,16 €	1.322,31 €	1.983,47 €	2.644,63 €	3.305,79 €
Mobiliario	8	6.611,57 €	826,45 €	1.652,89 €	2.479,34 €	3.305,79 €	4.132,23 €
Utensilios	8	2.479,34 €	309,92 €	619,83 €	929,75 €	1.239,67 €	1.549,59 €
Equipo informático	6	826,45 €	137,74 €	275,48 €	413,22 €	550,96 €	688,71 €
Inmovilizado intangible		1.239,67 €	206,61 €	413,22 €	619,83 €	826,45 €	1.033,06 €
Programa informático	6	826,45 €	137,74 €	275,48 €	413,22 €	550,96 €	688,71 €
Web	6	413,22 €	68,87 €	137,74 €	206,61 €	275,48 €	344,35 €
Total		41.735,54 €	5.585,40 €	11.170,80 €	16.756,20 €	22.341,60 €	27.927,00 €