



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Plan de empresa

Creación de una empresa de servicios:

Restaurante de cocina saludable

Patricia Terán Rondal

Valencia, Octubre 2015

Director: **Aurelio Herrero Blasco.** (DOE-FADE)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 RESUMEN:.....	12
1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	14
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.4 METODOLOGÍA	19
2. ANTECEDENTES.....	21
2.1 MOTIVACIÓN. LA IDEA.....	23
2.2 APROXIMACION AL SECTOR RESTAURACIÓN.....	24
2.3 CONCEPTO COCINA SALUDABLE Y SOSTENIBLE	27
3. ANÁLISIS DE MERCADO	30
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL	32
3.2 COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL.....	39
3.3 ANÁLISIS PESTEL.....	41
3.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	60
3.5 ENTORNO COMPETITIVO-ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	66
3.6 EVALUCACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ANÁLISIS DAFO	76
3.7 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA - ANÁLISIS CAME.....	80
4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	84
4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	86
4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.....	87
4.3 ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA.....	88



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	90
5.1 FORMA JURÍDICA Y FISCAL	92
5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	99
5.3 ORGANIGRAMA.....	104
5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	105
6. PLAN DE MARKETING.....	109
6.1. PLAN DE MARKETING	110
6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	110
6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX.....	112
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	117
7.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN.	119
7.2 ESTUDIO DE LOS ESCENARIOS	121
7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS	127
7.4 BALANCES DE SITUACIÓN PROVISIONALES.....	129
7.5 ANÁLISIS DE LOS RATIOS	131
7.6. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	134
8. CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....	143



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.ENCUESTA DE POBLACION ACTIVA	35
Tabla 2.VARIACIÓN IPC.....	38
Tabla 3.PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA	44
Tabla 4. VARIACIÓN IPC POR COMUNIDADES.....	47
Tabla 5.POBLACIÓN RESIDENTE EN ESPAÑA.....	49
Tabla 6.POBLACIÓN DEL CENSO 2011	50
Tabla 7.GASTO TOTAL EN ALIMENTACIÓN	52
Tabla 8.FORMAS JURÍDICAS	93
Tabla 9.COSTE DE LA INVERSIÓN	119
Tabla 10.ESCENARIO OPTIMISTA.....	122
Tabla 11.ESCENARIO PESIMISTA.....	122
Tabla 12.ESCENARIO REALISTA.....	123
Tabla 13.PREVISIÓN DE INGRESOS	124
Tabla 14.GASTOS FIJOS MENSUALES.....	125
Tabla 15.GASTOS VARIABLES ANUALES.....	126
Tabla 16.CUENTA DE RESULTADOS EN €	127
Tabla 17.ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS.....	128
Tabla 18.BALANCE DE SITUACIÓN ACTIVO	129



Tabla 19.BALANCE DE SITUACIÓN PASIVO Y PATRIMONIO NETO	130
Tabla 20.RATIOS DE RENTABILIDAD.	131
Tabla 21.FONDO DE MANIOBRA	132
Tabla 22.RATIO DE LIQUIDEZ.....	132
Tabla 23.RATIO DE ENDEUDAMIENTO.....	133
Tabla 24.CALCULO DEL VAN	134



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Visitantes Extranjeros	25
Ilustración 2. INDICADORES ECONÓMICOS	32
Ilustración 3. VARIACIÓN DEL PIB	33
Ilustración 4. TASA DE PARO TRIMESTRE 2015	34
Ilustración 5. EVOLUCIÓN DE PARADOS	36
Ilustración 6. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO	37
Ilustración 7. PREVISIONES COMISIÓN EUROPEA	37
Ilustración 8. VARIACIÓN INTERNACIONAL DEL PIB	39
Ilustración 9. TASA DE PARO INTERNACIONAL	40
Ilustración 10. FACTORES DEL ANÁLISIS PESTEL	41
Ilustración 11. PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE ESPAÑA	45
Ilustración 12. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO	46
Ilustración 13. CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR MAS POR PRODUCTOS SALUDABLES	48
Ilustración 14. QUIOSCO TÁCTIL	54
Ilustración 15. TABLETAS DE MESA	54
Ilustración 16. COCINA INTERACTIVA	55
Ilustración 17. BÁSCULA DE ALIMENTOS	55



Ilustración 18.SENSOR DE ALIMENTOS	56
Ilustración 19.CINCO FUERZAS DE PORTER.....	60
Ilustración 20.Localización de la competencia.....	67
Ilustración 21.Restaurante Búho Bio	69
Ilustración 22. Restaurante Zummsalads.....	70
Ilustración 23.BEGREEN SALADS COMPANY	71
Ilustración 24.RESTAURANTE EL CARABASSER	72
Ilustración 25.Restaurante Clectic	73
Ilustración 26.Matriz DAFO	79
Ilustración 27.ORGANIGRAMA	104
Ilustración 28 RETRIBUCIONES SEGUN CONVENIO	105
Ilustración 29.CATEGORIA PROFESIONAL	106
Ilustración 30.COSTE DE PERSONAL	107
Ilustración 31.FORMULA DEL VAN.....	134



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

1.3 OBJETIVOS

1.4 METODOLOGIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





1.1 RESUMEN:

El Proyecto Fin de Carrera se basa en un plan de empresa de servicios, un Restaurante dedicado a brindar al público, una alimentación saludable con productos ecológicos.

La idea consiste en poder ofrecer al cliente una opción diferente para disfrutar de un desayuno, comida o cena, enfocándonos en realizar recetas con productos estacionales, ecológicos, alimentos y sabores desconocidos, alimentos frescos y recién cocinados, a la vez que responsables con el medioambiente, queremos ser un restaurante con una visión global, que promueva un consumo sostenible y responsable con el planeta.

Que se especialice en servir platos sanos, que incluyan todos los nutrientes y sabores nuevos y deliciosos.

Por medio del uso de productos ecológicos y responsables con el medio ambiente, como por ejemplo quínoa, semillas de chía productos ricos en fibra y con grandes nutrientes, queremos que nuestro restaurante se asocia a una idea de bienestar y salud a la hora de disfrutar de una comida o cena. Los productos que emplearemos en la creación de nuestros platos serán cuidadosamente escogidos, considerando las estaciones, calidad y combinación de ingredientes para crear una experiencia saludable, energética y muy sabrosa.



Cada vez es mayor el interés por cuidar la nuestra salud, pero en el sector de restauración las opciones que tenemos son limitadas, ya sea porque la mayor parte ofrecen un servicio de comida rápida o porque económicamente no es accesible al bolsillo del consumidor.

Por dicha razón, nuestro servicio está pensado para un público, que se preocupa por tener una nutrición saludable, dicho servicio lo complementaremos con actividades extras como talleres, charlas y cursillos de cocina. Además dispondremos de los productos con los que elaboraremos nuestras recetas en el restaurante, teniendo una sección de alimentos a la venta para poder proveer a nuestros clientes.

El ambiente que queremos desarrollar en nuestro restaurante, es un ambiente moderno pero acogedor, donde nuestro cliente se sienta como en casa, como en la casa de sus sueños, conciliando un ambiente moderno a la vez que cálido, un espacio dedicado a que los sentidos cobren protagonismo, donde la nutrición saludable sea la protagonista para conquistar a los paladares más exigentes.

Un lugar donde apetezca estar, combinando la alimentación sana con la vida social.



1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este trabajo es estudiar la oportunidad de negocio y la viabilidad económica de un restaurante de cocina saludable que ofrece servicios de restauración y venta de alimentos ecológicos.

Se realizara un análisis de la oportunidad de negocio y viabilidad de dicho proyecto por medio de un plan de empresa, con esta herramienta se analizara y planificara la puesta en marcha de la empresa.

Además de haber trabajado en diferentes áreas que se encuentran en un Restaurante, siempre me ha llamado la atención la gestión global de dicho tipo de empresas. Me gustaría poder realizar de una manera profunda una opción viable de negocio y llegar a conocer como poder gestionarlo.

Para desarrollar el plan de empresa voy a aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos en la carrera, usando distintos materiales, libros y fuentes electrónicas.

A continuación se muestra un breve resumen de las asignaturas relacionadas con cada uno de sus capítulos y justificaciones:

Capítulo del TFC	1. Introducción.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Información del entorno laboral.
Breve justificación	Descripción del proyecto, objetivos y metodología empleada para la realización de la creación de un Restaurante.



Capítulo del TFC	2. Antecedentes.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Economía de la Empresa I.• Economía española y mundial.• Economía española y regional.• Introducción a los sectores empresariales.
Breve justificación	Explicará la situación económica nacional e internacional y una introducción del sector de restauración, para poder tener una visión global del sector.

Capítulo del TFC	3. Análisis del mercado.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Dirección Estratégica y Política de Empresa.• Tecnología de los servicios turísticos.• Macroeconomía..• Microeconomía.• Dirección comercial.
Breve justificación	Análisis del macro y micro entorno, para establecer el potencial la empresa empleando el modelo Pestel y el modelo de las cinco fuerzas de Porter., también realizare un análisis de mercado, para identificar al cliente estratégico.



Capítulo del TFC	4.Estrategia de la empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Economía de la Empresa (I).• Dirección Estratégica y Política de Empresa.• Derecho de la Empresa.
Breve justificación	Describirá la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

Capítulo del TFC	5. Organización y RRHH.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Derecho de la Empresa.• Legislación Laboral y de la Empresa.• Dirección de Recursos Humanos.• Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
Breve justificación	Determinare qué tipo de sociedad interesa crear y analizare los puestos de trabajo, su estructura organizativa, elaborando un organigrama de la empresa.

Capítulo del TFC	6. Plan de Marketing.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Dirección Comercial.• Marketing en empresa de servicios.• Economía de la empresa.
Breve justificación	Empleare las estrategias del marketing mix para estudiar cada una de sus variables como el precio, producto, promoción y distribución.



Capítulo del TFC	7. Operaciones y Procesos de producción
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Producción y Logística• Tecnología de la Información• Economía de la empresa• Gestión y organización de empresas de servicios
Breve justificación	Estudiar los flujos de actividad y las operaciones realizadas, profundizando en el sistema productivo de la empresa, para conocer los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro servicio de desayunos, comidas y cenas.

Capítulo del TFC	8. Plan Financiero.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Contabilidad General y Analítica• Contabilidad Analítica• Dirección Financiera• Economía de la Empresa II• Matemática Financiera
Breve justificación	En el Plan Financiero estudiar la estructura financiera óptima de la empresa, la planificación y control, analizar las fuentes de financiación, así como la viabilidad del proyecto.



1.3 OBJETIVOS

Los objetivos del plan de empresa que se pretenden alcanzar en el desarrollo de este proyecto son los siguientes:

- Analizar la coyuntura económica y estudiar el sector de la Restauración, su evolución a nivel nacional e internacional, analizando el entorno y la competencia.
- Realizar un estudio de mercado para establecer nuestro segmento de cliente estratégico.
- Definir la política estratégica de la empresa.
- Analizar los procesos productivos que se llevaran a cabo en el restaurante.
- Establecer la estructura organizativa y los recursos necesarios para la realización de la creación del Restaurante.
- Elaborar un Plan de marketing por medio del marketing mix.
- Valorar la situación económica -financiera y viabilidad del proyecto.

Con todos estos objetivos, nuestro principal cometido es llegar a estudiar la viabilidad económica, funcionamiento y desarrollo del Restaurante.

Para poder llegar a establecer en función de todas las variables estudiadas, la puesta en marcha o no, del restaurante de cocina saludable en la ciudad de Valencia.



1.4 METODOLOGÍA

La metodología empleada para la realización del proyecto final de carrera, se fundamenta en las asignaturas cursadas en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, así como también en un trabajo de investigación, recopilación y análisis de la información necesaria para poder llevar a cabo un estudio exhaustivo del plan de empresa.

Para cada uno de los capítulos que componen este trabajo, se ha utilizado la observación, trabajo de campo, además de las técnicas contables y financieras aprendidas durante la carrera.

Se han utilizado fuentes de información primarias como bases de datos (INE, SABI) y fuentes secundarias como consultas electrónicas y monografías.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





2. ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN. LA IDEA

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR RESTAURACIÓN

2.3 CONCEPTO COCINA SALUDABLE



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





2.1 MOTIVACIÓN. LA IDEA

El proyecto de crear una empresa dedicada al sector de la restauración, que ofrezca la posibilidad de una alimentación saludable a precios no elevados, fue motivada por el hecho de que siempre he tenido contacto con este sector ya sea bien porque durante muchos años he tenido que trabajar en diversas áreas de este sector para poder costearme la universidad.

He podido desempeñar múltiples funciones, como camarera, encargada, pinche de cocina, recepcionista y cada una de ellas me ha enseñado un poco el funcionamiento de este tipo de establecimientos.

Siempre he deseado poder embarcarme en un proyecto así, creo que la carrea de Administración y Dirección de empresas me ha brindado las herramientas necesarias para poder analizar, estudiar y establecer la posibilidad de realizar la creación de esta idea.

El principal motivo de que la elección haya sido un restaurante de cocina saludable se debe a diversos factores:

- La alimentación es un bien de primera necesidad y en especial la gastronomía tiene un lugar muy importante en nuestra cultura, que está llena de muchos de los mejores chefs del mundo.
- La importancia cada vez más creciente por una nutrición saludable y a su vez responsable con el medio ambiente.
- La crisis que está presente en todos los sectores, afecta en gran manera, tanto al consumidor como al empresario, el primero porque se ve limitado al servicio que puede acceder debido a los elevados precios y a la oferta disponible y el empresario porque cada vez tiene menos margen de beneficios debido a la creciente oferta de lugares que ofrecen comida barata (bajos precios- baja calidad).
- Encontrar el equilibrio entre un servicio de calidad a un precio razonable, que ofrezca la posibilidad de comer sano y delicioso.



2.2 APROXIMACION AL SECTOR RESTAURACIÓN

El turismo es uno de los pilares de la estructura económica de España y uno de los parámetros más esperanzadores relacionados con el fin oficial de la recesión es precisamente la entrada masiva de turistas a partir del año pasado.

En el 2013 llegaron a España más de 60 millones de turistas, que se dejaron rentas por importe de 56.000 millones de euros, nada menos que el 6% del PIB. La tendencia se mantiene en el año 2014 se repitió; en los dos primeros meses se registraron una entrada turística de más de seis millones de llegadas, casi el 12% más que en los dos primeros meses de 2013.

Y este año 2015, los turistas que visitaron España en el primer trimestre del año se gastaron más dinero que los que llegaron en el mismo trimestre de 2014. El gasto de los turistas subió entre enero y marzo un 7% interanual, hasta los 10.764 millones de euros, mientras que la llegada de visitantes lo hizo el 5,3%, hasta los 10,6 millones de extranjeros.

Es decir: que la partida de dinero que llega de los turistas no solo sube porque los visitantes sean cada vez sean más, sino porque cada uno de ellos tiene un presupuesto mayor en el primer trimestre, según se desprende de las cifras publicadas por el Instituto de Estudios Turísticos (IET).

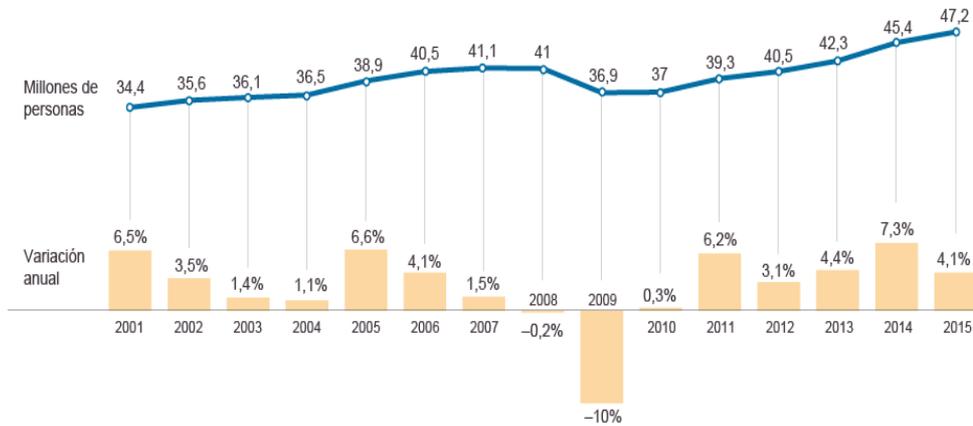
Destacaron las llegadas de turistas procedentes de Francia y Reino Unido, países asiáticos y EE UU (+25%).

Como podemos observar el turismo, hostelería y la restauración son sectores directamente vinculados y cualquier mejora, incremento de turistas e incremento en el gasto turístico se ve reflejado de manera inmediata a nuestro negocio, afectándolo positivamente, ahora nos centraremos en conocer que comunidades autónomas son las más visitadas por los turistas.

Ilustración 1. Visitantes Extranjeros

Datos acumulados en los primeros ocho meses

► **VISITANTES EXTRANJEROS HASTA AGOSTO**



► **VISITANTES POR PAÍSES DE ORIGEN, HASTA AGOSTO**

País	Variación anual (%)	% del total
Reino Unido	2,9	23,1
Francia	7,1	17,3
Alemania	-0,4	15
Italia	6,8	5,9
Holanda	5,8	4,3
Bélgica	6,6	3,5
Portugal	-2,0	2,7
Suiza	9,5	2,6
Estados Unidos	21,9	2,3
Irlanda	5,2	2,1
Rusia	-36,7	1,4
Países nórdicos	-4,1	7
Resto del mundo	16,4	12,8

► **COMUNIDAD DE DESTINO**

En % del total



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (Ministerio de Industria).

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, 2015

Las comunidades que más visitantes recibieron fueron Cataluña con un 25,7%, Baleares y Canarias, mientras que valencia recibió 4,6 millones de visitantes internacionales, un 4,4% más que entre enero y agosto de 2014, captando el 9,8% del total de las llegadas. El mayor aumento lo presentó la Comunidad de Madrid, con la llegada de un 11,4% más de turistas, 3,34 millones de visitantes, y el 7,1% del total.



Código CNAE: El sector restauración pertenece al servicio de comidas y bebidas
Subgrupo I56

- GRUPO-CNAE-SECUNDARIO I561: Restaurantes y puestos de comidas
- CATEGORIA-CNAE I5610: Restaurantes y puestos de comidas
- GRUPO-CNAE-SECUNDARIO I562: Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas
- CATEGORIA-CNAE I5621: Provisión de comidas preparadas para eventos
- CATEGORIA-CNAE I5629: Otros servicios de comidas

Estos son los principales grupos establecidas en los Códigos del CNAE de Hostelería. Profundizando en las diferentes divisiones y agrupaciones llegaremos al CNAE específico de la actividad que estemos intentando identificar

El sector restauración: un subsector de la gran industria de la hostelería y el turismo, a pesar de la crisis que ha afectado en gran manera a todos y cada uno de los sectores a nivel nacional e internacional, el sector restauración sigue teniendo un gran peso en la economía española.

El sector restauración o también denominado internacionalmente food service en España, es la venta de comida para el consumo, normalmente en establecimientos o el servicio de comidas y complementos.

El número de establecimientos en España va cada vez más en aumento, la Federación Española de Hostelería (FEHR), organización empresarial que representa a nivel estatal al conjunto de más de 300.000 empresas de restaurantes, bares, cafeterías y otros establecimientos que integran el sector de la restauración. Este conjunto empresarial da trabajo a más de un millón de personas y tiene un volumen de ventas de 103.313 millones de euros (datos 2013), lo que equivale al 6% del PIB de la economía española.

El sector de la Hostelería y la Restauración está formado por múltiples subsectores restaurantes, bares, cafeterías, catering, todos estos diferentes establecimientos tienen una categoría asignada administrativamente que se expresa por medio del número de tenedores y en las cafetería por medio del número de tazas. y dos de los que más destacan, en cuanto a demanda por parte de los emprendedores, son Fast Food y Cervecerías y Tapas.



2.3 CONCEPTO COCINA SALUDABLE Y SOSTENIBLE

“La gastronomía es global, es la mayor red social del mundo”, dice el cocinero Mario Sandoval, que ha presentado en Madrid junto su colega Pedro Larumbe la nueva campaña de una acción gastroturística, Saborea España, en la que también son agitadores otras figuras de los fogones como Pedro Subijana, Juan Mari y Elena Arzak y Susi Día

Beber y comer como forma de relacionarse socialmente es un hábito cultural arraigado que no desaparecerá por mucha crisis que azote al sector de la hostelería y la restauración. “Se tendrá que adaptar a los cambios pero estamos hablando de un sector con mucha capacidad para sobrevivir porque no se trata de algo mecánico que nos limitamos a comer sino que se va al bar para quedar, socializar”, opina Amando de Miguel, catedrático de Sociología de la Universidad Complutense

El objetivo de esta iniciativa es responder desde el sector de la hostelería y la restauración a la tendencia actual de la sociedad hacia un estilo de vida más saludable y sostenible, según el comunicado en el que se da a conocer el proyecto.

Se impulsa la iniciativa cocinerosenred.com para generar un movimiento entre los cocineros españoles que permita consolidar hábitos sostenibles en sus negocios. Un factor clave a la hora de introducir el consumo responsable en un negocio de restauración es la elección de proveedores locales y que ofrezcan productos de alta calidad.

También existen programas que aspiran una alimentación sana elaborada con productos de temporada que proporcione los sabores más naturales. Es el caso del proyecto figura Hermeneus.es un mercado de compra directa al profesional de la alimentación

Para facilitar la compra directa a los pequeños productores locales nace cocinerosenred.com, plataforma desde la que se quiere asociar al mayor número de profesionales gastronómicos de España. Desde esta web se pretende impulsar la innovación a través de menús que muestren la trazabilidad de los ingredientes utilizados, lo que resultaría muy útil para personas alérgicas a determinados productos.



Como podemos ver la tendencia hacia una cocina saludable con productos ecológicos y responsables con el medio ambiente, es inevitable.

Cocineros de referencia, organizaciones, congresos, seminarios, libros y constante información en la red sobre la importancia de cuidar nuestra salud sin dejar de lado el sabor.

Entre ellos también están los blogueros famosos como sachafitness.com en América latina, Ernest Subirana en Europa, entre otros.

Cocina Saludable, hace referencia a la armonía entre la variedad, equilibrio y moderación de los alimentos que consumimos y de cómo los consumimos, donde prima alimentos ecológicos de calidad, alimentos fuentes de salud como las frutas, hortalizas además de las carnes y pescados y los super-alimentos que cada día están más de moda pero que siempre han estado presentes y a nuestro alcance, como la quínoa, kale (col rizada), algas, semillas de chía, etc.

En la cocina saludable no se emplea productos con conservantes, productos procesados, ni grasas, ni azúcares

Pero la cocina saludable no termina ahí, es una filosofía, un estilo de vida, donde el consumo sostenible cobra importancia.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL

3.2 COYUNTURA INTERANACIONAL

3.3 ANÁLISIS PESTEL

3.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

3.5 ENTORNO COMPETITIVO -ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.6 EVALUACION DE LA COMPAÑÍA -ANÁLISIS DAFO

3.7 EVALUACION DE LA COMPAÑÍA - ANÁLISIS CAME



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL

La coyuntura económica es la situación económica en la que se encuentra un país, para analizar la coyuntura económica tenemos que analizar los principales indicadores económicos, como son el producto interior bruto PIB, la tasa de desempleo y el índice de precios al consumo.

Como sabemos la crisis económica que está viviendo España en estos momentos ha afectado a gran parte de la población, causando que el consumo disminuya y por ende el cierre de muestras pequeñas y medianas empresa, lo que ha repercutido en una alta tasa de desempleo.

A continuación veremos un resumen de estos principales indicadores de España:

Ilustración 2. INDICADORES ECONÓMICOS

Indicador	Periodo	Valor	Variación (%)
IPC	2015M10	103,415	-0,7
EPA. Ocupados (miles)	2015T3	18.048,7	3,11
EPA. Tasa de paro	¹ 2015T3	21,18	-2,50
PIB	² 2015T3	---	3,4
Población total (miles)	³ 2015	46.439,9	-0,16

1. Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior

2. Índice volumen encadenado, ref. 2010. Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario

3. Cifras de población a 1 de enero de 2015. Datos provisionales

4. Datos avance

Fuente: INE, 2015

Donde podemos observar un paro del 21,18% y una variación del IPC y del PIB de -0,7% y de 3,4% respectivamente

Producto Interior Bruto PIB

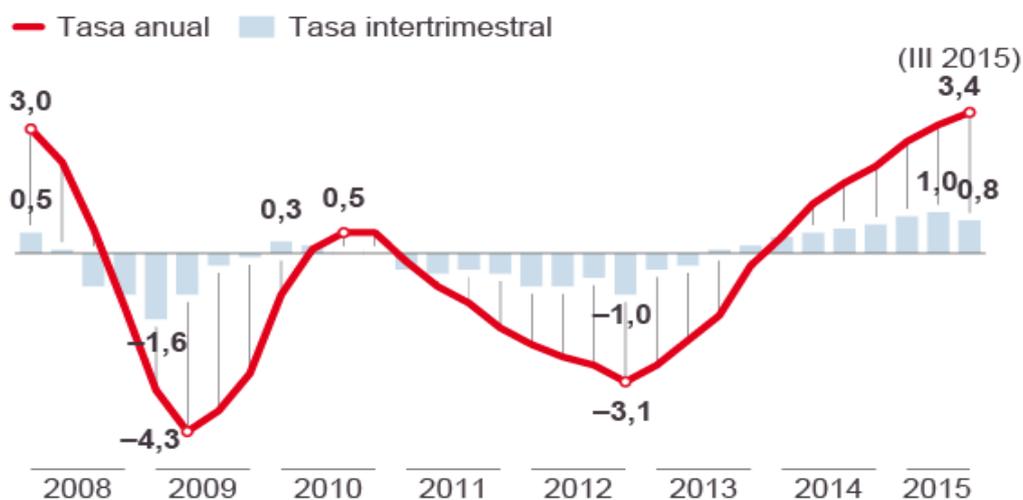
España empieza a sacar la cabeza de la crisis que llegó a ella en el 2007, con una recuperación que gana velocidad pero que no consigue sacarse de encima algo parecido a una depresión en el mercado laboral.

En la comparación trimestral del año 2015, la primera estimación del Instituto Nacional de Estadística (INE) corrobora la estimación del Banco de España y sitúa el avance del PIB en el 0,8% respecto al trimestre anterior. Es una expansión más lenta que la registrada en el primer (0,9%) y segundo (1%) trimestres, pero es aún un ritmo de crecimiento notable, equiparable al que había antes de las crisis, en 2007.

En la comparación anual, el PIB aumenta un 3,4% respecto al mismo periodo que en el 2014, como se puede observar en la siguiente gráfica el PIB ha sufrido grandes fluctuaciones.

Ilustración 3. VARIACIÓN DEL PIB

VARIACIÓN DEL PIB, EN %



FUENTE: INE, 2015

La economía española está cicatrizando pero deja lesiones graves, Bruselas considera que España, incumplirá sus metas de déficit, con un saldo fiscal negativo del 4,5 % del PIB (el compromiso es el 4,2 %) este año y del 3,7 % en 2016 (frente al 2,8 % exigido).



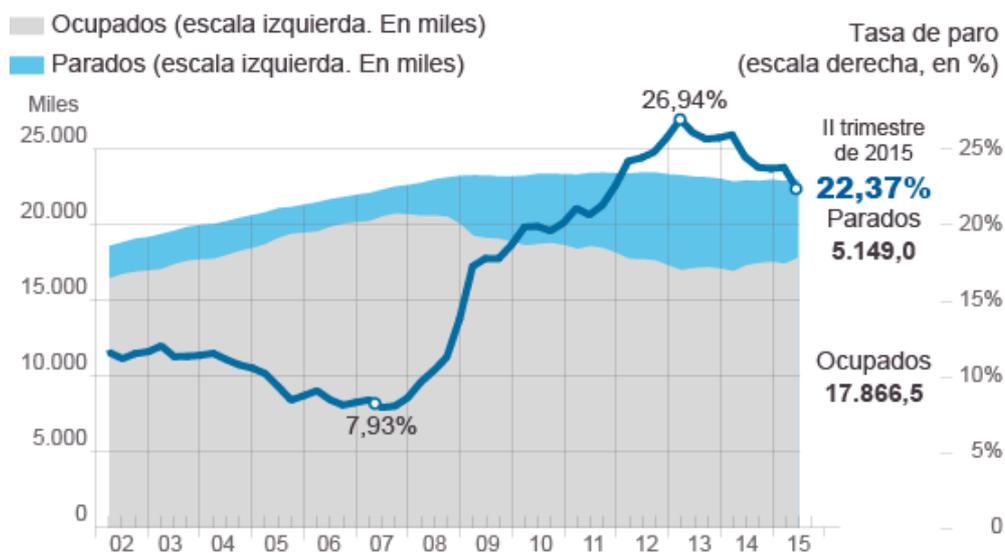
Tasa de Desempleo:

La tasa de desempleo a nivel nacional figura como una de las más alta 21,2% a octubre del 2015 solo por detrás de Grecia con un 25%, a pesar de ser de las más altas, la situación económica muestra una mejora al pasar de un paro que rondaba el 27% en el 2013 a un 22,2% publicado por la agencia estadística comunitaria EUROSTAT.

La última entrega de la Encuesta de Población Activa (EPA) reflejó un aumento de la ocupación mayor que el apuntado por las afiliaciones de la Seguridad Social, según la EPA, en el segundo trimestre se crearon **411.800 empleos** respecto al trimestre anterior, donde la tasa de paro se situó en un 22,37%.

Ilustración 4. TASA DE PARO TRIMESTRE 2015

EL MERCADO LABORAL EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2015



Fuente: INE, 2015

La mejoría laboral se ha notado en todos los sectores, con los servicios a la cabeza, en este sector creció la ocupación en 291.700 personas. Tras él, la industria, la construcción y la agricultura. Creación de empleo en su gran parte temporal, que se debe a la estacionalidad y al sector servicios.



En la siguiente tabla podemos cuantificar el número de parados y ver el histórico desde el año 2011.

Tabla 1. ENCUESTA DE POBLACION ACTIVA

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
3T 2015	22.899,5	18.048,7	4.850,8	59,50	21,18
2T 2015	23.015,5	17.866,5	5.149,0	59,79	22,37
1T 2015	22.899,4	17.454,8	5.444,6	59,45	23,78
4T 2014	23.026,8	17.569,1	5.457,7	59,77	23,70
3T 2014	22.931,7	17.504,0	5.427,7	59,53	23,67
2T 2014	22.975,9	17.353,0	5.622,9	59,63	24,47
1T 2014	22.883,9	16.950,6	5.933,3	59,46	25,93
4T 2013	23.070,9	17.135,2	5.935,6	59,86	25,73
3T 2013	23.173,4	17.230,0	5.943,4	60,04	25,65
2T 2013	23.207,9	17.160,6	6.047,3	60,00	26,06
1T 2013	23.308,4	17.030,2	6.278,2	60,18	26,94
4T 2012	23.360,4	17.339,4	6.021,0	60,23	25,77
3T 2012	23.491,9	17.667,7	5.824,2	60,55	24,79
2T 2012	23.489,5	17.758,5	5.731,0	60,50	24,40
1T 2012	23.433,0	17.765,1	5.667,9	60,31	24,19
4T 2011	23.440,3	18.153,0	5.287,3	60,29	22,56
3T 2011	23.482,5	18.484,5	4.998,0	60,44	21,28
2T 2011	23.466,2	18.622,0	4.844,2	60,44	20,64
1T 2011	23.347,3	18.426,2	4.921,2	60,16	21,08

Fuente: INE, 2015

Como se puede observar la tasa de paro ha disminuido en gran manera pasando de un 26,06% en el 2T del 2013 a un 22,37% en el mismo periodo en 2015, en dos años ha reducido casi un 4%, pasando de 6 millones de parados a 5 millones.

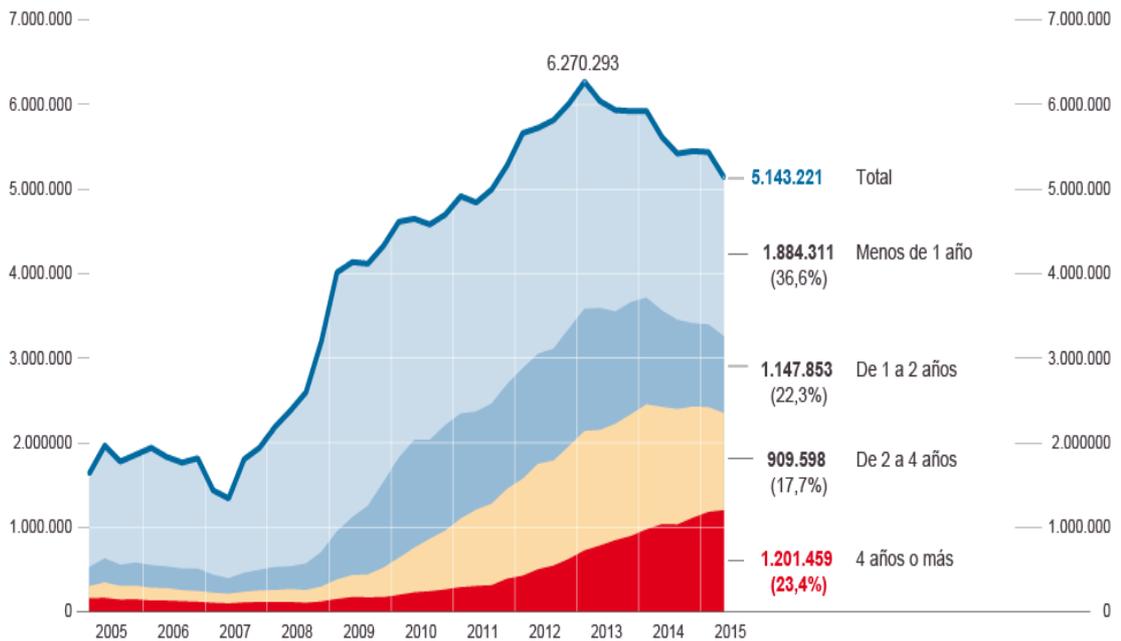


En esta gráfica podemos observar que el grupo más afectado por la crisis son la personas con una edad comprendida entre los 30 y 44 años que han pasado a catalogarse parados de larga duración por el tiempo que llevan sin trabajo.

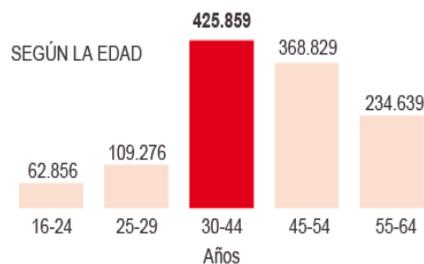
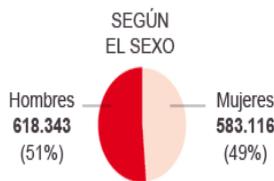
Ilustración 5. EVOLUCIÓN DE PARADOS

► Evolución de parados según el tiempo en paro

En número



► Parados de muy larga duración (4 años o más)



Fuente: Ministerio de Trabajo, 2015

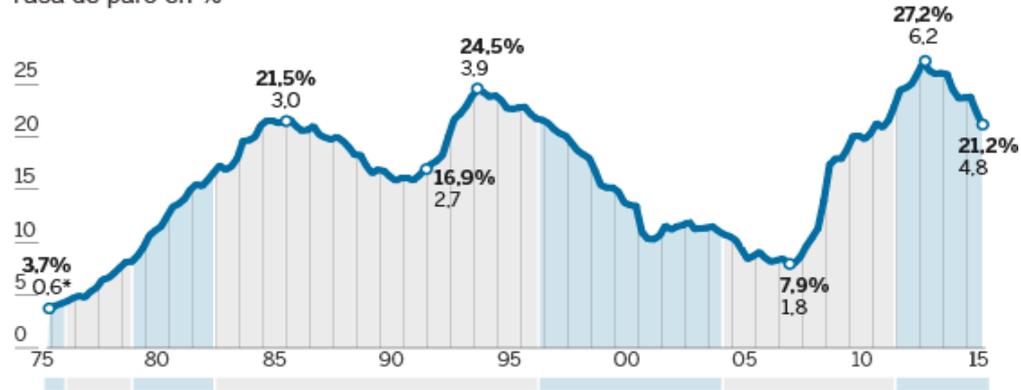
Dentro de los 5 millones de parados, el 23% lleva 4 años o más en situación de desempleo-.

Ahora vamos ver la evolución de la tasa de paro desde 1975 hasta el año 2015.

Ilustración 6. EVOLUCION DEL DESEMPLEO

EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO (1975 - 2015)

Tasa de paro en %



Fuente: INE, 2015

Podemos observar signos de recuperación en la economía española, la tasa de paro es uno de los mejores indicadores del grado de recuperación de la economía real, todavía estamos muy lejos de la tasa de paro que vivíamos antes del comienzo de la crisis que se situaba en un 7,9% pero parece según las previsiones, que seguirán mejorando hasta llegar a un 20% el próximo año.

Ilustración 7. PREVISIONES COMISIÓN EUROPEA

TASA DE PARO

% de población activa



Fuente: Comisión Europea, 2015



Índice de Precios al Consumo IPC

EL IPC continúa en tasa anual negativa según el indicador publicado por el Instituto Nacional de Estadística que explica que la caída de octubre se debe a los precios de los carburantes y lubricante que bajan menos que en 2014

El índice de precios al consumo, se sitúa a octubre del 2015 en -0,7% nivel nacional, mientras que en la comunidad valenciana, localidad donde estableceremos nuestro restaurante es de -0,5 %, la tasa más baja fue --1,3 % en el 2009.

Variación del Índice General por Comunidades Autónomas (sistema IPC base 2011)

Tabla 2.VARIACIÓN IPC

Índice	Porcentaje %
Nacional	-0,7
Andalucía	-0,8
Aragón	-0,9
Asturias	-0,9
Baleares	-0,2
Canarias	-0,8
Cantabria	-1,2
Castilla y León	-1,2
Castilla La Mancha	-1,2
Cataluña	-0,3
Comunidad Valenciana	-0,5
Extremadura	-1,2
Galicia	-1,0
Madrid	-0,8
Murcia	-0,7
Navarra	-1,0
País Vasco	-0,4
Rioja	-0,7
Ceuta	-0,6
Melilla	-0,7

Fuente: INE, elaboración propia 13 de noviembre 20015

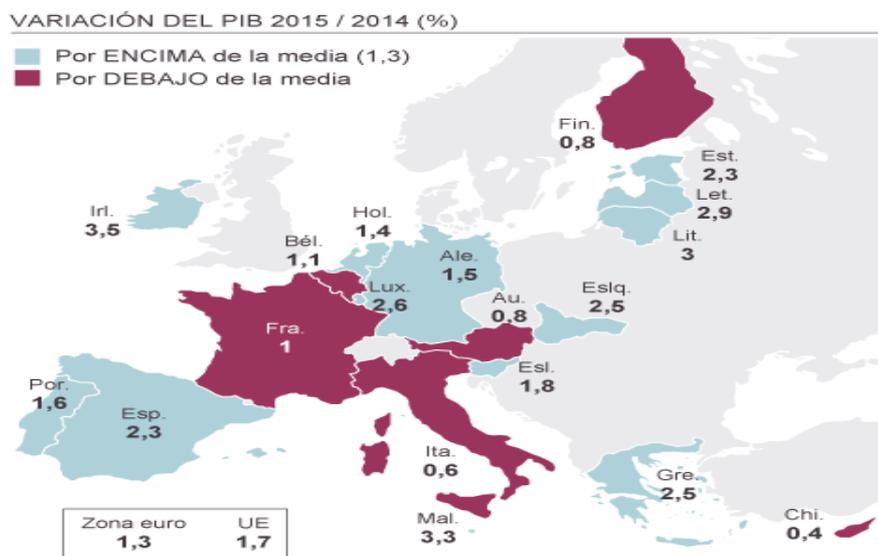
3.2 COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL

Con la inflación en la zona 0% y el paro aún en niveles máximos, los datos suponen un castigo para la procesión de políticos optimistas

Francia, su crecimiento actual permite sostener el **avance del PIB europeo** de un estancamiento en el segundo trimestre pasa a un alza del 0,3%. Italia presenta peores números, y tanto Alemania como Holanda no consiguen sacar partido de sus superávits comerciales, en torno al 10% del PIB: la economía holandesa está prácticamente estancada, y la alemana desacelera lentamente

Entre los países rescatados, solo España (con un avance del 0,8%, inferior al del trimestre anterior) e Irlanda presentan reactivaciones, el crecimiento no despega en Europa pese al viento de cola procedente de un petróleo barato y un euro débil.

Ilustración 8.VARIACIÓN INTERNACIONAL DEL PIB



Fuente: Comisión Europea, 2015

En el lado contrario, Letonia (+1,2%), España (+1%) y Eslovaquia, Estonia y Grecia (+0,8% cada uno) registraron los mayores **incrementos del PIB** en el segundo trimestre, mientras Finlandia (-0,4%) vio agravada su recesión.

La inflación de la eurozona, estable

La tasa de inflación interanual de la zona euro se situó en julio en el 0,2%, sin cambios con respecto al mes anterior, pero dos décimas por debajo del nivel observado un año antes, según Eurostat. En el conjunto de la UE, la inflación interanual fue del 0,1% en julio, en línea con el dato del mes anterior, y por debajo del 0,5% de julio de 2014.

El mayor impacto al alza sobre los precios en la eurozona correspondió a restaurantes y cafés (+0,09%), tabaco (+0,08%) y alquileres (+0,06%), mientras el combustible para transportes (-0,43%), el combustible para calefacción (-0,20%) y la leche, el queso y los huevos (-0,06%) registraron los impactos bajistas más significativos.

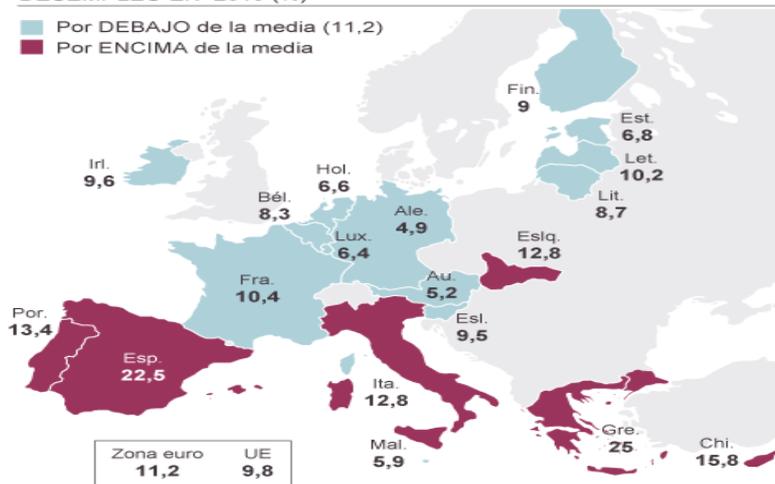
Desempleo

Podemos ver como seguimos siendo de los países con mayor tasa de desempleo, frente a países como Alemania con un 4,9%.

Ilustración 9. TASA DE PARO INTERNACIONAL

DESEMPLEO EN 2015 (%)

■ Por DEBAJO de la media (11,2)
■ Por ENCIMA de la media



Fuente: Comisión Europea, 2015

Seguimos muy lejos de alcanzar la media de la Unión Europea del 10%.

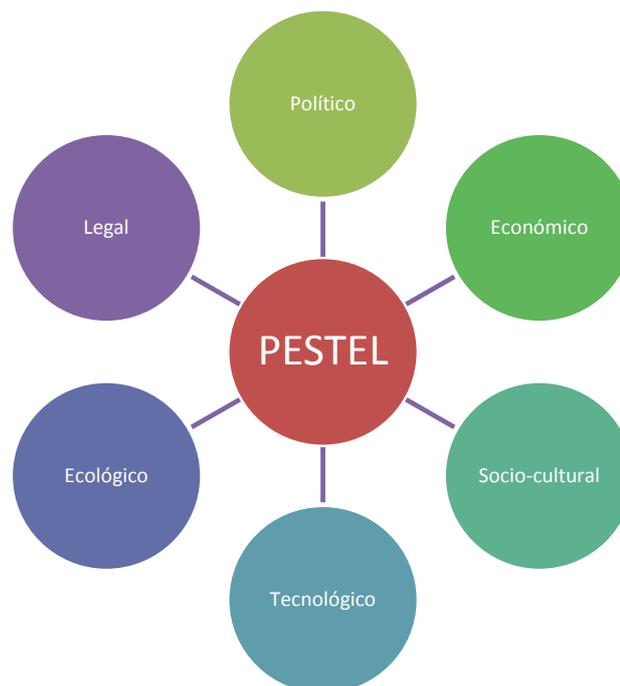
3.3 ANÁLISIS PESTEL

EL análisis PESTEL, consiste en analizar el macro-entorno al que está expuesta la empresa por medio del análisis de los distintos factores externos que no podemos controlar, pero que afectan el desarrollo futuro de la empresa.

Los distintos factores que analizaremos nos ayudan a evaluar el mercado para conocer la situación en la que se encuentra la actividad económica de nuestro sector.

Por medio del estudio de los factores externos que se encuentran divididos en seis categorías:

Ilustración 10.FACTORES DEL ANÁLISIS PESTEL



Fuente: Elaboración propia 2015



Factores Políticos:

En este factor estudiaremos los posibles cambios que puede presentar la política de nuestro gobierno, así como los cambios en las políticas fiscales y los posibles incentivos que se puedan producir, ya que como hemos mencionado anteriormente a pesar de no poder controlarlo, afecta al desarrollo futuro de nuestra empresa.

Por parte del gobierno se ha realizado diversos proyectos para estimular el consumo y tratar de disminuir la elevada tasa de paro que tiene España en estos momentos ,como hemos podido ver al analizar la coyuntura económica que está viviendo nuestra economía en estos momentos, dichos incentivos son vitales para motivar las iniciativas empresariales.

Entre ellos podemos citar los siguientes cambios que afectan a nuestro proyecto empresarial:

- Situación política estable:

España es un país democrático y que a pesar de la crisis económica no ha sufrido ningún **estabilidad en el gobierno**, en estos momentos tenemos muy cerca la posibilidad de un cambio.

Las próximas elecciones pueden significar el fin del bipartidismo, dada la irrupción del partido de Podemos y ciudadanos, con diferentes objetivos

- Contrato indefinido de apoyo a emprendedores:

EL contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores trata de fomentar la contratación estable por parte de los emprendedores y PYMES, que suponen más del 95% del tejido productivo. Para ello la norma establece una serie de **bonificaciones y deducciones fiscales**.



- Reducciones de cuotas en el contrato de formación:

Las empresas que realicen contratos de Formación con trabajadores inscritos en la oficina de empleo tendrán derecho, a una **reducción de las cuotas empresariales** a la seguridad social por contingencias comunes así como a las correspondientes a accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional.

- Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización Ley 14/2013, de 27 de septiembre:

Se crea una nueva figura, el Emprendedor de Responsabilidad Limitada, gracias a la cual las personas físicas podrán evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones «**Sociedad Limitada de Formación Sucesiva**» (SLFS), sin capital mínimo.,

Medidas para agilizar el inicio de la actividad por medio de la creación de **Puntos de Atención al Emprendedor**, que serán ventanillas únicas electrónicas o presenciales a través de las que se podrán realizar todos y cada uno de los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial.

Apoyos fiscales y a la seguridad social por medio de un régimen especial del criterio de caja para paliar los problemas de liquidez, la posibilidad de adoptar este régimen especial se encuentra contenida en el artículo 167 bis de la Directiva 2006/112/CE, del Consejo, de 28 de noviembre de 2006, así como la posibilidades de negociación de deudas, de modo que pueden pactarse quitas de hasta 25% de los créditos y esperas de hasta tres años.

También **Apoyo a la financiación** y a la **simplificación de cargas administrativas** y el **Fomento de la internacionalización** por medio de Instrumentos y Organismos de Apoyo Financiero Instituto de Crédito Oficial, la Compañía Española de Financiación del Desarrollo y la Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación, S.A.), así como los instrumentos de apoyo financiero,



Factores económicos:

En este factor estudiaremos los diferentes indicadores macroeconómicos que afectan a nuestro proyecto empresarial, como son por ejemplo el PIB, el empleo, el índice de precios al consumo. A lo largo del plan de empresa estudiamos en el capítulo anterior "Coyuntura económica" cada uno de los indicadores macroeconómicos y pudimos analizar la situación económica en la que se encuentra España en estos momentos.

Tabla 3. PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA

PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.						
Indicador	2013 (1)	2014 (1)	2015 (2)	Penúlt. dato	Último dato	Periodo últ. dato
1.- PIB (serie c.v.e. y calendario)	-1,7	1,4	2,9	3,1	3,4	III T.15
- Demanda nacional (3)	-3,1	1,6	3,1	2,9	3,2	II T.15
- Saldo exterior (3)	1,4	-0,2	-0,2	-0,2	-0,1	II T.15
1.b.- PIB (precios corrientes, miles millones)	1031,3	1041,2	534,3	265,8	268,5	II T.15
2.- IPI (filtrado calendario)	-1,5	1,3	3,1	2,4	4,0	sep.-15
3.- Empleo (puestos trabajo e.t.c., Cont.	-3,5	1,1	2,9	2,9	3,0	IIT.15
4.- Tasa de paro (EPA, % poblac. activa,	26,1	24,4	22,4	22,4	21,6	IIIT.15
5.- IPC - Total	1,4	-0,2	-0,6	-0,9	-0,7	oct.-15
5.b.- IPC - Inflación subyacente	1,4	0,0	0,5	0,8	0,9	oct.-15
6.- Deflactor del PIB	0,6	-0,4	0,4	0,4	0,4	IIT.15

Fuente: Fundación de la caja de Ahorros (FUNCAS) ,2015

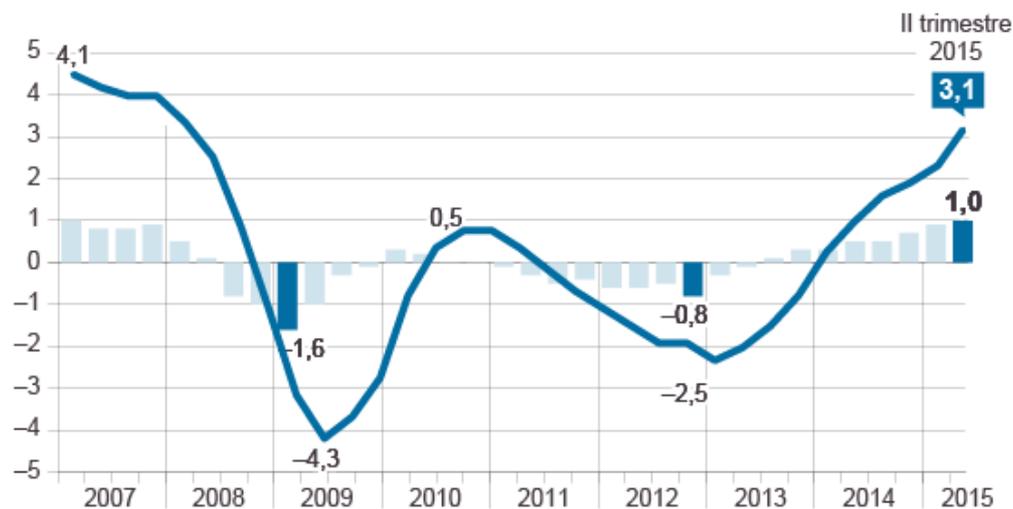
España viene atravesando una larga y grave crisis económicas que tienes grandes consecuencias en el bienestar social, entre 2008 y 2012 se ha destruido casi 1.9 millones de empresas, más del 99,5% de ellas con menos de 20 asalariados, afectando en gran manera a los jóvenes empresarios de entre 15 y 39 años, que ha registrado una caída de más del 30% desde 2007 hasta 2012.,frente a la creación de 1.7 millones de empresas, lo cual ha conseguido junto con las contrataciones de trabajos temporales estacionales que la tasa de paro deje de crecer y descienda.

- España presenta una **tasa del producto interior bruto** del 3,4% a octubre del 2015, correspondiente al tercer trimestre, desde el momento que estalló la crisis económica el producto interior bruto ha sufrido grande fluctuaciones. La recuperación de la economía española parece estar más cerca, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estableció que el producto interior bruto (PIB) creció un 1% en el segundo trimestre del año con respecto al primero, la tasa más alta desde finales de 2007, antes de que empezase la crisis.

Ilustración 11. PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE ESPAÑA

PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE ESPAÑA

En % — Tasa interanual ■ Tasa trimestral



Fuente: INE, 2015

Donde los servicios representan el 67,3% del PIB y crecen un 0,8% trimestral, dentro de ellos un tercio corresponde a comercio, transporte y **hostelería**.

La Autoridad de Responsabilidad Fiscal Independiente (Airef) la distribución regional del crecimiento en el segundo trimestre a Baleares (1,4% en tasa trimestral, 4% en la comparación anual) y a la Comunidad Valenciana (1,3% y 3,9%, respectivamente), como las regiones que mayor crecimiento han tenido.

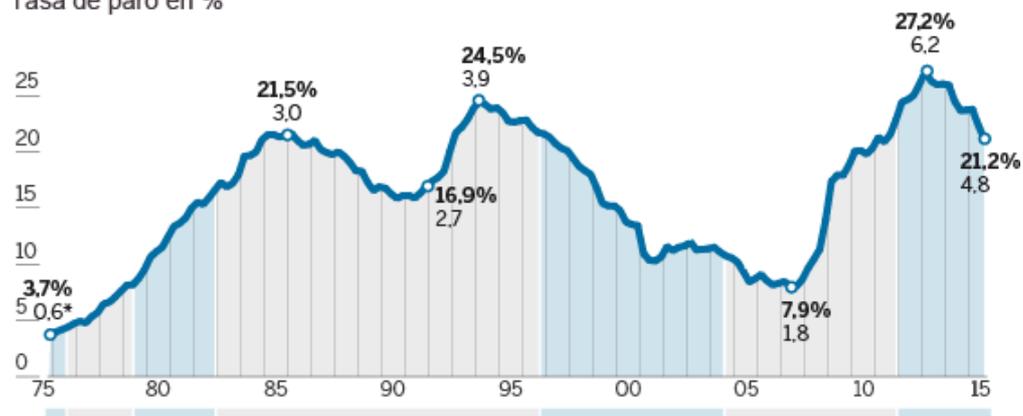


- La **tasa de paro** España figura como una de las más alta 21,2% a octubre del 2015 solo por detrás de Grecia con un 25%, en contraposición se encuentra Alemania con una tasa de paro del 4,7%, mientras la tasa de desempleo de la Unión europea se sitúa en un 9,5%, a pesar de ser de las más altas la situación económica muestra una mejora al pasar de un paro del que rondaba el 27% en el 2013 a un 22,2% publicado por la agencia estadística comunitaria EUROSTAT.

Ilustración 12. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO

EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO (1975 - 2015)

Tasa de paro en %



Fuente: INE, 2015

Podemos observar signos de recuperación en la economía española, la tasa de paro es uno de los mejores indicadores del grado de recuperación de la economía real.



- El **índice de precios al consumo** se sitúa a octubre del 2015 en -0,7% nivel nacional, mientras que en la comunidad valencia, localidad donde estableceremos nuestro restaurante es de -0,5 %, la tasa más baja fue --1,3 % en el 2009.

Variación del Índice General por Comunidades Autónomas (sistema IPC base 2011)

Tabla 4. VARIACIÓN IPC POR COMUNIDADES

Índice	Porcentaje %
Nacional	-0,7
Andalucía	-0,8
Aragón	-0,9
Asturias	-0,9
Baleares	-0,2
Canarias	-0,8
Cantabria	-1,2
Castilla y León	-1,2
Castilla La Mancha	-1,2
Cataluña	-0,3
Comunidad Valenciana	-0,5
Extremadura	-1,2
Galicia	-1,0
Madrid	-0,8
Murcia	-0,7
Navarra	-1,0
País Vasco	-0,4
Rioja	-0,7
Ceuta	-0,6
Melilla	-0,7

Fuente: INE, elaboración propia 13 de noviembre 20015

EL IPC continúa en tasa anual negativa según el indicador publicado por el Instituto Nacional de Estadística que explica que la caída de octubre se debe a los precios de los carburantes y lubricante que bajan menos que en 2014.



Factores socio- culturales

En este factor estudiaremos los cambios producidos en el estilo de vida, los cambios en la demografía, en la composición étnica, etc.

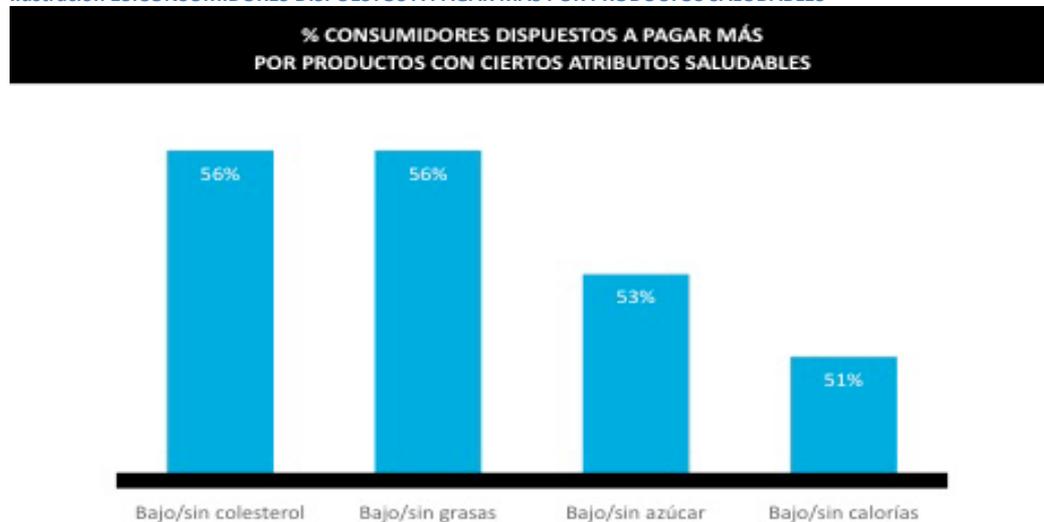
- Nuevos estilos de vida

Cada vez es mayor el aumento de la importancia de cuidar nuestra salud, la tendencia hacia un estilo de alimentación vegetariano, vegano o flexitariano, todos y cada uno de ellos tienen en común el uso de productos ecológicos y sostenibles.

JM Mulet, autor de "Comer sin miedo", explica que se producen innovaciones a diario y que en 2015, cada vez somos más conscientes del impacto de la dieta en nuestra salud y eso hace que el bimi, la kale, las algas sean cada vez más populares."

Un estudio realizado por Nielsen demuestra que un gran número de personas estaría dispuesto a pagar más productos saludables, corroborando la tendencia a un estilo de **alimentación saludable**.

Ilustración 13. CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR MAS POR PRODUCTOS SALUDABLES



Fuente: NIELSEN¹, 2015

¹ Nielsen Holdings N.V. (NYSE: NLSN) compañía global de información, medición y marketing e investigación sobre el consumidor, medición de audiencias de televisión y medios de comunicación, inteligencia online y telefonía móvil



- Demográficamente:

España terminó el 2014 con una población de 46.439.864 personas lo que supone un **descenso de la población** de 72.338 personas con respecto al 2013 en el que la población fue de 46.512.199 individuos.

Ocupa el puesto número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com, situándose como un país con un número de habitantes significativa, España tiene una densidad de población media de 92 habitantes por km².

Tabla 5. POBLACIÓN RESIDENTE EN ESPAÑA

Población residente en España	Población a 01/01/2014	Población a 01/01/2015	Variación %
Población total	46.512.199	46.439.864	-0,16
Hombres	22.877.461	22.820.775	-0,25
Mujeres	23.634.738	23.619.089	-0,07
Españoles	41.835.140	41.992.012	0,37
Extranjeros	4.677.059	4.447.852	-4,90

Fuente: INE, 2015

Como se puede observar existe una disminución del número de habitantes, la mayor variación en porcentaje la ha sufrido el número de extranjeros residentes en España con una porcentaje negativo del 4,90%.

En cuanto a la densidad por región, el Instituto Nacional de Estadísticas elaboró un censo de la población del 2011, donde podemos observar la densidad de cada una de las comunidades.



Tabla 6. POBLACIÓN DEL CENSO 2011

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

Fuente: INE, 2015

Como se puede observar en los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, la Comunidad Valenciana es una de las regiones con mayor densidad de habitante por km² junto con otras comunidades que presentan un desarrollo económico mayor como Madrid y Barcelona, por otro lado está la situación de Ceuta y Melilla que presenta una densidad de habitante por km² desorbitada y que afecta negativamente a su economía.



- Hábitos de consumo

Durante el año 2014, el gasto total en consumo alimentario fuera del hogar o extra-doméstico ascendió a 31.609 millones de euros, lo que supone un descenso con respecto al año anterior como resultado de que el número de visitas a los establecimientos de restauración fue de 6.548 millones, si bien se mantuvo relativamente el gasto medio por comensal: 4,83 euros, un 0,4% por encima del dato del año anterior (4,81 euros), estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA).

A través del estudio realizado por Mercasa a fecha noviembre del 2014 y los datos proporcionados por MAGRAMA por medio de los paneles de consumo alimentario correspondiente al año 2013 ,podemos observar el gasto total en alimentación y bebidas ascendió 101.249,9 millones de euros.

El gasto de alimentación extradoméstico ascendió 32.024,7 millones de euros, que corresponde a un 31,6% del gasto total en alimentación, el restante 68,4% corresponde al gasto en alimentación en los hogares de los consumidores.

El gasto correspondiente tanto a restaurantes y establecimientos de comida rápida o autoservicio asciende a un total del 25,3% correspondiente al 31,6% del gasto en alimentación extradoméstico.

Nuestro proyecto de plan de empresa es establecer un restaurante con servicio de mesa, lo que nos encontraríamos con un gasto por parte del consumidor en el año 2013 de 15.686,2 millones de euros, un 15,5% del 31,6% del gasto en alimentación extradoméstico.

Lo que muestra una disminución del gasto en alimentación extradoméstico entre el periodo 2013-2014.

Pero las previsiones son positivas se prevé un crecimiento del 3,4% en el gasto en restauración por habitante durante el periodo 2014-2018 según un estudio realizado por Hosteltur.

Andalucía, Cataluña, Madrid y. Valencia son las comunidades con más gasto en restaurantes, concentran el 56% del gasto español. Según The Ostelea Business School of Tourism & Hospitality que realizó el estudio Sector de la Restauración 2014 con datos del Fondo Monetario Internacional.



Tabla 7. GASTO TOTAL EN ALIMENTACIÓN

<p>GASTO ALIMENTACIÓN EN EL HOGAR 69.225,2 millones de euros (68,4%) Δ 2013-12: 2,4%</p>	<p>GASTO ALIMENTACIÓN EXTRADOMÉSTICO 32.024,7 millones de euros (31,6%)</p>	<p>COMERCIO ESPECIALIZADO 15.271,5 millones de euros (15,1%) Δ 2013-12: -0,6%</p>
		<p>SUPERMERCADOS 37.821,7 millones de euros (37,4%) Δ 2013-12: 4,3%</p>
<p>GASTO TOTAL ALIMENTACIÓN 2013 101.249,9 millones de euros (100,0%)</p>		<p>HIPERMERCADOS 9.893,9 millones de euros (9,8%) Δ 2013-12: 0,7%</p>
		<p>ECONOMATOS Y COOPERATIVAS 174,7 millones de euros (0,2%) Δ 2013-12: -5,7%</p>
		<p>MERCADILLOS 739,4 millones de euros (0,7%) Δ 2013-12: 3,2%</p>
		<p>VENTA A DOMICILIO 462,1 millones de euros (0,5%) Δ 2013-12: 3,3%</p>
		<p>AUTOCONSUMO 1.557,3 millones de euros (1,5%) Δ 2013-12: 7,5%</p>
		<p>OTROS CANALES DE VENTA 3.304,6 millones de euros (3,3%) Δ 2013-12: -1,9%</p>
		<p>ESTABLECIMIENTOS DE AUTOSERVICIO, SERVICIO RÁPIDO O EN BARRA 9.954,9 millones de euros (9,8%) Δ 2013-12: -2,0%</p>
		<p>RESTAURANTES CON SERVICIO DE MESA 15.686,2 millones de euros (15,5%) Δ 2013-12: -3,7%</p>
		<p>MAQUINAS, HOTELES, TRANSPORTE, OCIO NOCTURNO, CONVENIENCIA 6.383,6 millones de euros (6,3%) Δ 2013-12: -3,2%</p>

Fuente: Mercasa², Panel de consumo alimentación, 2013

² Empresa pública de la Administración del Estado



Factores Tecnológicos

En estos factores estudiaremos como las nuevas tecnologías y la innovación afecta en la actividad de nuestra empresa.

- **Tecnología:**
Tecnología comestible, en la actualidad todo gira alrededor de las **redes sociales**, compartimos fotos de casi todo lo que queramos, siempre y cuando esté permitido en la red, las fotos de comida a través de las redes sociales (en Instagram ya hay 143 millones de fotos etiquetadas con la palabra food y más de 200.000 como #ñamñam el uso de **aplicaciones móviles** para todo, controlar la salud, realizar la compra de cualquier cosa que nos podamos imaginar, cocinar platos., etc.

Según un estudio realizado por el portal de reservas el Tenedor.es el 80% de los encuestados realizó su reserva de restaurantes en 2014 de manera online y más del 40% fueron hechas a través de dispositivos móviles, una tendencia imparable, a tener muy en cuenta en este sector.

- **Innovación:**
El mundo de la gastronomía está constantemente innovando desde la forma de cocinar un producto hasta la manera de venderlo.
Entre uno de los referentes en la innovación gastronómica en España, esta Ferra Adrià, pero cada vez suenan nombres nuevos, los chefs del momento, estrellas de la alta cocina como Paco Roncero, Rodrigo de la Calle o Mario Sandoval, cocineros comprometidos con la nutrición, que investigan e innovan realizando distintas técnicas como por ejemplo:
 - Gastrobotánica: investigación de especies vegetales para su uso en la alta cocina
 - Gastronómica: utiliza la hidrólisis, que rompiendo las proteínas en fragmentos más pequeños y obteniendo nuevas texturas.

Analistas de la industria predicen que la tecnología orientada al cliente en los restaurantes se convertirá en la norma, ya que cada vez el cliente se vuelve más cómodo y los establecimientos de comida tienen como objetivo reducir costes y aumentar la eficiencia.

Un reciente artículo de la revista Forbes enumeró las siguientes mejoras de innovación y tecnología:

- Aplicaciones para mejorar la velocidad del pedido, Quioscos de pantalla táctil para que los clientes puedan realizar y personalizar sus pedidos. Por ejemplo McDonald's ya los utiliza con éxito hace años, mejorando la experiencia del cliente y facilitándole la compra, ya que es más rápido para él.

Ilustración 14. QUIOSCO TÁCTIL



Fuente: MG, 2015

- Tablet de mesa para hacer pedidos, jugar, entrar en Internet y hasta pagar la cuenta, diseñados para mejorar la experiencia del cliente mientras espera su comida al ofrecer juegos digitales para su diversión.

Ilustración 15. TABLETAS DE MESA



Fuente: MG, 2015

Aplicaciones de fidelización de clientes, aplicaciones móviles para restaurantes, donde los consumidores reciben una recompensa por su lealtad fomentando al mismo tiempo la interacción en las redes sociales.

Por otra lado tenemos la tecnología e innovación que afecta a la gastronomía del consumidor tanto en su hogar con fuera de él, entre ellos podemos encontrar los siguiente datos.

- **Una cocina interactiva**, que combina todas las funciones de una cocina convencional, con el social media, la cocina está integrada con las redes sociales, como Facebook, Pinterest, Twitter, etc. Además de vídeo, Skype, etc.

Ilustración 16. COCINA INTERACTIVA



Fuente: Marketing Gastronómico³ (MG), 2015

- **Smart Diet Scale**, es una báscula de alimentos, con un sistema Bluetooth inalámbrico, capaz de calcular el valor nutricional de una comida completa de una sola vez.

Ilustración 17. BÁSCULA DE ALIMENTOS



Fuente: MG, 2015

Como vemos en la siguiente imagen, esta pesa, en su aplicación, te registra todo lo que has comido, de una manera nutricional, muy visual, reconoce hasta más de 315.000 alimentos y 80.000 platos de restaurantes.

³ Escuela de Hostelería Online Marketing Gastronómico

- Sensor de comida
Ayuda a saber si una manzana está realmente libre de pesticidas o tóxicos.
Como hemos comentado la tendencia de las personas es hacia una alimentación saludable, por lo que se preocupan por que sus alimentos sean puros de tóxicos o pesticidas.

Ilustración 18.SENSOR DE ALIMENTOS



Fuente: MG, 2015

El sensor de alimentos The Penguin mide varios rastros de sustancias químicas, como pesticidas y ácido, así como los antibióticos comúnmente utilizados para tratar la carne, pollo y pescado. Los sensores de alta tecnología sólo necesitan un poco de comida para leer y los resultados están listos en cuestión de minutos.

El Año pasado se organizó el primer congreso HOST, Tendencias e Innovación en Sala y Servicio 2015 un evento organizado por el Basque Culinary Center y dirigido a profesionales del sector de la hostelería que principalmente deseen mejorar su servicio y conocer las nuevas tendencias de la sala.

Como podemos observar la tecnología y la innovación está muy presente en nuestra actividad.



Factores Ecológicos

En este factor estudiaremos las nuevas leyes de protección medioambiental, la regulación sobre reciclaje y ahorro de energía entre otros aspectos relacionados con el medio ambiente.

- La sostenibilidad ambiental:

Una de las más populares tendencias, la reducción de residuos y gestión de alimentos está a la vanguardia de las operaciones de los restaurantes.

El compostaje, el reciclaje y donación son algunas de las tácticas y estrategia utilizadas frente a los residuos de alimentos que impactan la sostenibilidad y la responsabilidad social, que estimula a los dueños de los restaurantes a ver la reducción de residuos como una herramienta de gestión de costes.

- Regulación sobre reciclaje
 - La Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008 sobre los residuos establece los siguientes orientaciones:
 - Potenciar la recogida de bioresiduos con vistas al compostaje y la digestión de los mismos.
 - Potenciar el tratamiento de los bioresiduos.
 - Promover el uso de materiales seguros producidos a partir de bioresiduos.
 - En España, la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados establece un artículo específico.
 - Artículo 24. Bioresiduos. Las autoridades ambientales promoverán planes y programas de gestión de residuos para impulsar:
 - La recogida separada de bioresiduos para compostaje o digestión anaeróbica, doméstico y comunitario.
 - Tratamiento de bioresiduos recogidos separadamente.

Empresas como Ecovidrio, entidad sin ánimo de lucro, encargada de la gestión del reciclado de los residuos de envases de vidrio en España, gestiona íntegramente la cadena de reciclado, mediante la recogida selectiva, el transporte, el tratamiento de envases de vidrio y su posterior comercialización.



Factores Legales:

En este factor vamos a estudiar diversos aspectos que se pueden legislar como es el caso de la propiedad intelectual, salud, seguridad laboral, etc.

- Normativa de la Unión Europea
 - La moratoria del reglamento 11691/2011,
 - Medida que afecta directamente a 340.000 bares y restaurantes en España.
 - Obliga a bares y restaurantes a especificar qué alimentos contienen productos con alérgenos potenciales.
- Normativa que regula la actividad de restauración en España:
 - Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes.
 - Obligatorio disponer de los precios en cartas y menús tanto en el interior como en el exterior del local.
 - Expedir factura detallando los precios por separado.
 - Disponer de un libro de reclamaciones.
 - Orden de 29 de julio de 1978 por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.
 - Modifica la orden de 1965, no pueden cobrarse servicios intangibles (reserva de plaza, cubierto...)
 - En el precio de un menú el pan y el vino está incluido.
 - Los restaurantes de menos de 4 tenedores deben ofrecer un menú con un precio inferior al 80% del PVP de sus componentes por separado.
 - Depositar la carta de precios en la Delegación Provincial de Turismo y exponer una copia sellada en el establecimiento.
 - Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, en el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
 - obligación de poder documentar la procedencia de la materia prima (documentación del proveedor),
 - disponer de los equipos adecuados para su conservación, y unas buenas condiciones de higiene
 - control de plagas y desinfección.



- regula la preparación de comidas envasadas, procedimientos de control y la formación del personal.
- Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, conocida como "ley anti-tabaco".
 - prohíbe fumar en cualquier establecimiento cerrado .
 - permite la instalación de máquinas expendedoras en zonas donde pueda supervisarse y autorizarse la venta por parte del titular del local.
- Real Decreto 1367/2007 por el que se desarrolla la Ley de Ruido fijando los límites de ruido inferiores a los que fijaba la ley anterior.
- Normativa de la Comunidad Valenciana:
 - Decreto 197/2008, de 5 de diciembre, del Consell.
 - Se regula el derecho, la reserva y el servicio de admisión en los establecimientos públicos destinados a la realización de espectáculos públicos y actividades recreativas:
 - Regula las condiciones bajo las que el titular de un establecimiento puede ejercer el derecho de admisión que deberá exponer en el local junto con los datos del titular y de la actividad.
 - DECRETO 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana
 - Clasifica y regula las categorías de los establecimientos de restauración
 - Regula los criterios de accesibilidad y refuerza ciertas normas establecidas en la normativa estatal.

Cabe señalar que la normativa local, que depende de cada ayuntamiento, regula horarios de aperturas, licencias y usos.

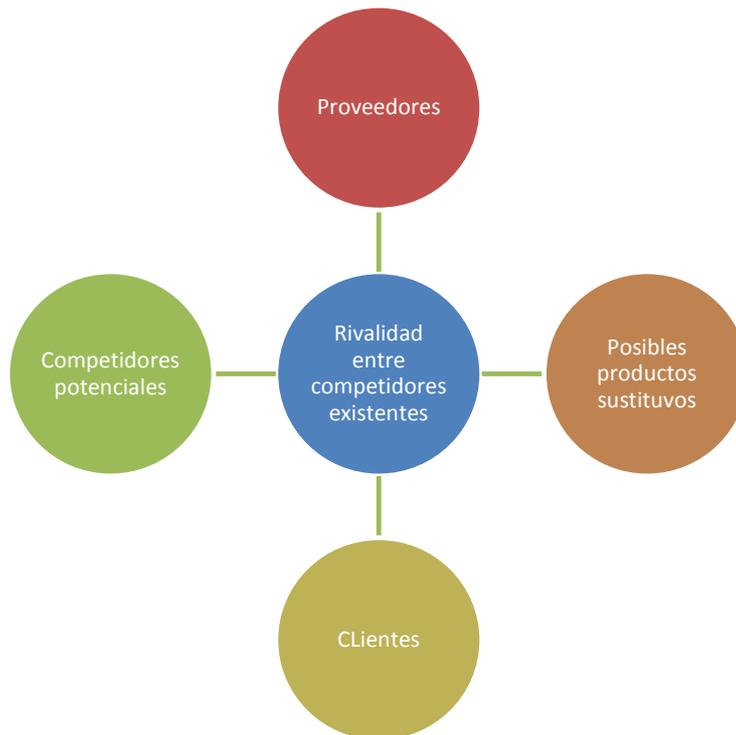
3.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

EL análisis de las cinco fuerzas de PORTER, consiste en analizar el microentorno al que está expuesto la empresa por medio del análisis de los distintos factores competitivos definidos por Michael Porter, ayudando a determinar el estado del entorno que rodea nuestra actividad y la competencia, que afecta a nuestra adaptación al entorno y a nuestro poder frente a los competidores.

Los distintos factores que estudiaremos nos ayudan a analizar el entorno para conocer la capacidad de la empresa para competir en un mercado concreto

Por medio del análisis de los factores que se encuentran divididos en cinco categorías:

Ilustración 19. CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia, 2015



Rivalidad entre los competidores existentes

El sector de la restauración es un sector que presenta un nivel muy elevado de competidores, aún más la localidad en la que estableceremos nuestro restaurante, al ser un destino de veraneo y que vive en mayor parte de la actividad turística

Además del número de empresas con una marca reconocida como es el caso de los restaurantes de Ricard Camarena en Valencia o Quique Dacosta entre otros que disponen de diversos restaurantes en la misma localidad de Valencia

Nuestro objetivo es abarcar una tendencia que es eminente en el sector restauración pero que todavía no tiene auge entre los restaurante de la localidad valenciana, La Cocina Saludable Flexiteriana..

Hemos podido investigar y existen diferentes restaurantes que se catalogan como vegetarianos y veganos, hemos podido verificar in situ la acogida de alguno de ellos.

Tastaolletes: Restaurante ubicado cerca de las torres de Quart, con un menú de 12 euros pero que es vegetariano, sin incluir la bebida.

Kimpira: restaurante de cocina vegetariana con precios más elevados que el mencionado anteriormente pero con más fama entre las personas que buscan una opción saludable, ubicado en la calle convento san Francisco.

Hemos investigado las webs más significativas a la hora de buscar o reservar un restaurante como lo es Tripadvisor, buscorestaurantes.es y el Tenedor.es donde aparecen un listado de 22, 18 y 4 restaurantes vegetarianos en Valencia Capital respectivamente, de los cuales solo 8 no superaban un precio medio de 15 euros

El concepto de poder ofrecer una cocina saludable con productos ecológicos y que no se limite a catalogarse como vegetariano, ya que también haríamos uso de los diferentes tipos de carne y pescados, catalogándonos como flexiterianos, una idea que lleva a cabo perfectamente en Barcelona el restaurante Teresacarles.

Por lo que no disponemos de una competencia directa en estos momentos, la rivalidad de los competidores existentes es baja.



Amenaza de los nuevos competidores

Estudiaremos las barreras de entrada de nuestro sector para considerar la amenaza en la entrada de nuevos competidores, que dificulten el acceso al mercado”.

- **Requerimientos de capital:**
En determinados sectores la inversión requerida para poder entrar a formar parte del mismo es muy elevada lo que imposibilita la opción de acceso de nuevos competidores pero en el caso del sector restauración, la inversión no es muy elevada, de ahí el gran número de bares y restaurantes a nivel nacional.
Aun así se necesitará acceder a una fuente de financiación ajena.
- **Diferenciación del producto:**
Es muy importante poder ofrecer al cliente un servicio y producto diferente, en este caso nuestro restaurante es diferente a lo que hay actualmente en Valencia, diferenciándonos por medio de la calidad, precios asequibles y fidelización de los clientes, al no existir un restaurante que se enfoque en la cocina saludable con estas características, puede ser motivo de acceso de nuevos competidores.
- **Economías de escala:**
En nuestro caso las economías de escala no es un factor determinante, ya que somos una empresa con servicio determinado un número de clientes limitado por el espacio del establecimiento y que está comenzando, por lo que no podremos aprovecharnos de las ventajas de la economía de escala y abaratar costes por unidad producida.
- **Legislación:**
Las barreras de entrada legales están presentes en todos los sectores por medio de la obtención de licencias, patentes, normativas, etc.

Por lo que podemos concluir que no existen unas fuertes barreras de entradas al sector, por lo que la posibilidad de nuevos competidores es elevada.



Poder de negociación con los clientes

Existen diferentes intereses en los consumidores en algunos predomina el precio sin darle gran importancia a la calidad, en otros la calidad sin importar el precio, pero el consumidor medio busca adquirir un servicio o producto de calidad a un precio razonable, que lo que pague, tenga buena relación calidad-precio, sobre todo aquellos que se preocupan por lo que consumen.

- **Fragmentación del sector:**
Al ser una idea que combina tanto el estilo de alimentación de los vegetariano, veganos y del consumidor que no quiere renunciar productos animales, nos encontramos en una situación positiva ya que al no existir mucha competencia y que sea directa, nos permite ser la opción disponible para el consumidor que busca comer saludable y disfrutar de la gastronomía.
- **Estandarización del producto:**
La cocina de nuestro restaurante tiene como objetivo la diferenciación de producto por medio de alimentos con altos nutrientes y procedentes de granjas y huertos ecológicos, con un servicio de atención al cliente, fidelización, un lugar y ambiente agradable. Un conjunto de variables que proveerá al cliente de una experiencia innovadora.
- **Bajos costes de cambio:**
La no existencia de costes para el cliente a la hora de cambiar de restaurante, hace que ellos tengan un mayor poder sobre nosotros por lo que como comentamos anteriormente la fidelización de clientes es importante, así como unos precios asequibles.

Por lo que para nuestro negocio es fundamental atraer al cliente por medio de la comida y el precio y mantenerlos fidelizados por medio del servicio, que sea de calidad y eficiente, la mejor publicidad es el boca a boca, hoy en día representado por medio de las redes sociales.



Poder de negociación con los proveedores

La influencia que tenga nuestros proveedores sobre nosotros dependerá del poder de negociación que tengan.

- Facilidades o costes para cambiar de proveedor:
En el sector restauración existe un amplio abanico de proveedores, tanto para alimentos y bebidas, en nuestro caso nuestros proveedores serán productores de huertos ecológicos, proveedores que están empezando a consolidarse en el sector, disponemos de diversos contactos que nos permitirá cambiar sin costes a otro proveedor, cuando el nuestro no nos ofrezca un producto de calidad a precio razonable.
- Grado de diferenciación de los productos que se ofertan:
Los diferentes productos que ofertan nuestros proveedores se diferencian principalmente por la procedencia y cultivo de los mismos, productos sin pesticidas, que hayan sido cultivados de forma ecológica.
- Concentración del sector proveedores:
Como hemos comentado anteriormente los proveedores de productos ecológicos de la comunidad Valenciana se están consolidando por lo que no existe una elevada concentración de proveedores.
- Amenaza de integración hacia adelante:
Una integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores implica que éstos decidieran asumir funciones propias de sus clientes y formar parte del sector restauración, es una posibilidad que se contempla ya que dispondrían de la materia prima y podrían desarrollar unos beneficios mayores diversificando sus productos y servicios.

Podemos observar que la influencia en el poder de negociación de nuestros proveedores es baja.



Amenaza de productos y servicios sustitutivos

El sector restauración, es un sector dinámico, constantemente están entrando y saliendo productos y servicios sustitutivos en este mercado, ya que al tratarse de un servicio de comida, cualquiera que disponga de un capital puede ofrecer dicho servicio, de ahí que sea importante la diferenciación en el producto por medio de la calidad, precio y servicio.

La amenaza de sustitución puede adoptar diversas formas:

- Sustitución Producto-por-Producto:

Consistiría en abrir un nuevo restaurante de cocina saludable, con la misma base que nuestro producto, en la misma localidad que se encuentra nuestro restaurante.

- Sustitución de la Necesidad:

La crisis ha menguado el gasto en restauración en años anteriores pero el ocio y el turismo son los principales motores de la economía en la comunidad Valencia y una cultura gastronómica muy arraigada a nivel Nacional, que difícilmente podrá ser sustituida

- Sustitución General:

Al tratarse de un concepto que está marcando tendencia a nivel mundial y nacional, en lugares con Madrid y Barcelona es mayor cada vez el número de establecimientos que apuestan por una cocina saludable, por dicha razón como hemos comentado nuestra diferenciación será una comida saludable, de calidad, a un precio asequible, ya que cualquier establecimiento puede tratar de ofrecer dicho servicio.

Por lo que consideramos que la amenaza de un producto o servicio sustitutivo es Alta, por dicha razón tenemos que enfocarnos en brindar al cliente una experiencia innovadora por medio del placer gastronómico, enfatizado en el valor nutricional de nuestros productos.

Una alimentación Sabrosa, Sana y Sostenible



3.5 ENTORNO COMPETITIVO-ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Conocer claramente nuestros competidores, es vital, un aspecto fundamental, cuando nos planteamos la opción de emprender en un sector determinado, como sabemos el sector restauración es un sector con una gran oferta heterogénea, todos compiten por dar un servicio o producto de alimentación fuera del hogar del consumidor.

Pero no es la misma competencia la que pueden tener Macdonal y Burguerking que los restaurantes Vuelve Carolina o el Canalla Bistró, los primeros ofrecen un servicio de comida rápida a un precio bastante competitivo, mientras en el otro lado, tenemos los restaurantes de cocineros reconocidos, que elaboran comida de autor, a precios mucho más elevados.

Es decir cada uno de estos establecimientos se dirige específicamente a un determinado segmento, perteneciendo así a distinto grupo estratégico por lo que es importante identificar a que grupo estratégico pertenecemos, se define como grupo estratégico al conjunto de organizaciones que dentro del mismo sector, del mismo mercado, aplican estrategias parecidas y que compiten empleando las mismas variables, es decir ofreciendo el mismo producto o servicio.

Nosotros dividiremos nuestra competencia entre los restaurantes que ofrecen productos ecológicos, con gran aporte nutricional sin condicionarlos a ninguna tendencia alimentaria específica y por otro lado los que sirven productos ecológicos específicamente para vegetarianos y veganos que es principalmente su público objetivo.

Sin embargo, los competidores directos, considerando aquellos que ofrezcan, al igual que nuestro restaurante, el 100% de sus productos ecológicos, procedentes de granjas y huertos ecológicos, son escasos en la ciudad de Valencia.

Por lo que nuestro grupo estratégico, nuestra competencia directa serán aquellos restaurantes que ofrezcan el mismo producto, dirigiéndose al mismo perfil de potenciales clientes, es decir al mismo segmento de mercado.

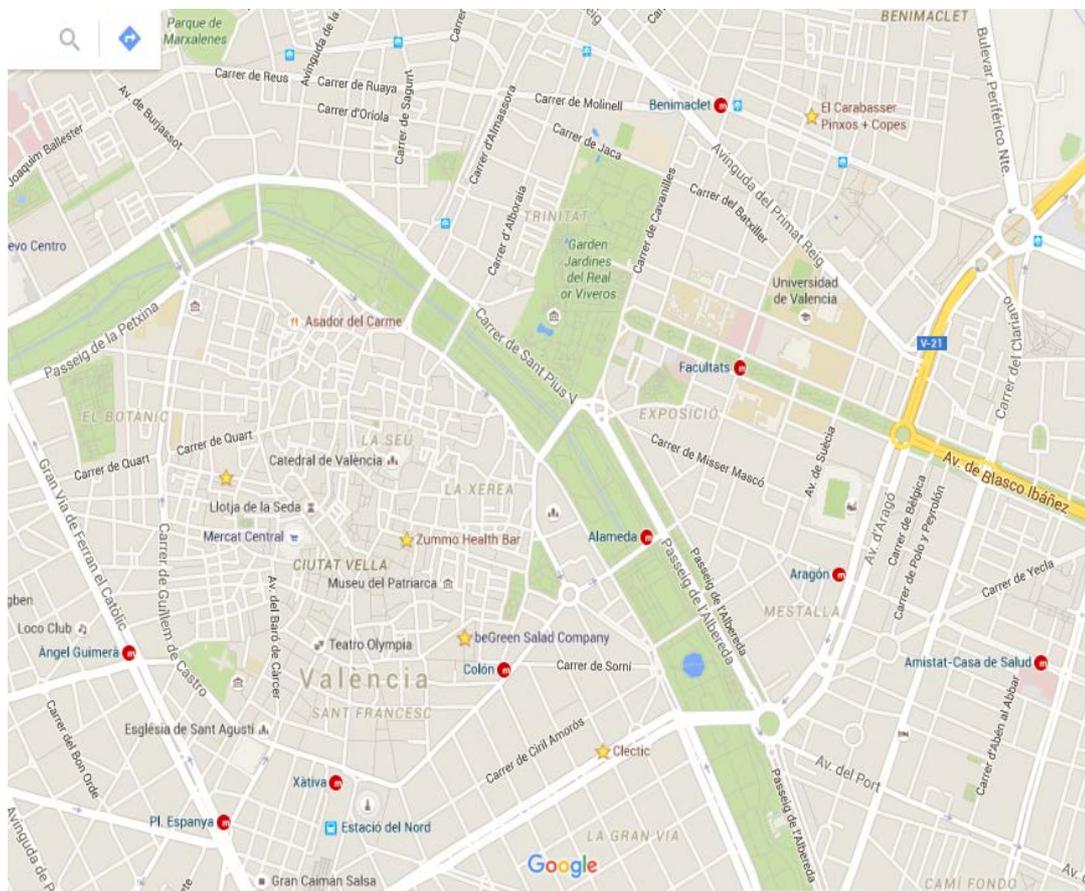


Hemos detectado 5 restaurantes que son nuestra competencia directa:

1. Búho Bio
2. Begreen Salad Company
3. Zummosalads
4. Clectic
5. El carabasser

Primero ubicaremos nuestros competidores en un mapa para conocer su localización, ya que es un factor muy importante.

Ilustración 20. Localización de la competencia



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que la ubicación entre los tres primeros restaurantes es el **centro**, Zummo Health bar y Begreen salad Company son los más próximos uno del otro, ubicándose en pleno centro, luego Búho Bio que es la estrella que aparece sin nombre en el mapa está cerca del mercado central, en el barrio del



Carmen, y el restaurante Clectic un poco más alejado del centro se encuentra en la zona de **Cánovas**, por último el bar El Carabasser que se encuentra alejado del resto de competidores en el barrio de **Benimaclet**.

Como conocemos la localización es vital para cualquier establecimiento, es importante la afluencia de gente y la densidad de la población en dicha zona, así como sus hábitos y poder adquisitivo del público al que va dirigido nuestro negocio, así como si es una zona comercial o residencial.

Facilitar al cliente la llegada y permanencia en nuestro establecimiento es un valor añadido a nuestro servicio, conociendo la existencia de posibles zonas de estacionamiento

Podemos señalar que dada la ubicación en la zona de Benimaclet conocida como una zona de estudiantes, que tiene cerca dos universidades, bar El Carabasser cuenta con unos precios más asequibles y un ambiente más sencillo.

Mientras que en el lado opuesto esta Clectic en la zona de Cánovas, una zona de fiesta, cuenta con un ambiente más ecléctico y unos precios más elevados.

Ahora vamos realizar un análisis de nuestros cinco competidores directos donde conoceremos:

- Concepto
- Precio
- Horario
- Dirección

Nuestro establecimiento se situara en la plaza Polo Bernabé número 6 cerca de la Alameda y del campo de futbol Mestalla, tiene a 2 minutos una comisaria ,la Consellería de bienestar y facultades.



En Valencia encontramos los siguientes restaurantes que pertenecen a nuestro

Grupo estratégico:

- El restaurante Búho Bio:

Comida sana y saludable en el centro del barrio del Carmen, en el casco antiguo de la ciudad, su cocina se adapta a valores tanto vegetarianos, veganos y cualquiera de las preferencias alimenticias.

Ilustración 21. Restaurante Búho Bio



Fuente: Eltenedor.es, 2015

“Nuestra máxima es la utilización de productos específicamente ecológicos para asegurar que lo que te llevas a la boca sea tan nutritivo como bueno para tu cuerpo “Sirven carne y cerveza artesanal Presente en las páginas de reserva y búsqueda de restaurantes, cuenta con una página en Facebook.

Precio: Menú del día 7.50 €, Bebida no incluida, sábado 9,50€

Ubicación: C/ Murillo, 9 46001 Valencia

Horarios: lunes a sábado Comida: de 13:30 a 16:00),

Cena: 20:00 a 23:30 (sólo jueves, viernes y sábado)



- Zummsalads:

Ofrece comida sana, local y de calidad, con amor por los productos frescos, zumos, smoothies, tabulé, wrap, ensaladas y cremas.

“Primer health restaurant’ de España. Cocina local, sostenible y divertida. Bye bye fast food, hello healthy life”, enfocado a los niños y para llevar cita su descripción en Facebook.

Ilustración 22. Restaurante Zummsalads



Fuente: Zummsalads, 2015

El restaurante está presente en todas las redes social, páginas de reserva de restaurantes y tiene una página web www.zummobar.com.

Nos llama la atención que es una **cadena de franquicias** de comida saludable, que pertenece a una empresa dedicada a máquinas exprimidoras de zumo.

Tienen iPad en las mesas e información de las calorías que corresponden a cada plato.

Precio: Menú del día 8 € + postre (2 €) con bebida.

Ubicación: Calle de La Paz, 10

Horario: lunes-domingo 9-22:00



- Be Green Salad Company

Be Green es creatividad, innovación, un nuevo concepto gastronómico en valencia, sin dejar de lado los productos de nuestra huerta, productos sanos, frescos y naturales. Confeccionados en el momento a gusto del consumidor, todo ello en envases desechables y biodegradables 100%, hechos a partir de compuestos naturales

Ilustración 23. BEGREEN SALADS COMPANYY



Fuente: be Green Salad Company, 2015

Especializado en Wrap y ensaladas, dispone de servicio para llevártela, también tiene entrega a domicilio.

Presente en todas las redes sociales, páginas de búsqueda y reserva, tiene su propia página web y un blog. www.begreensalads.com

Precio: Menú 9.70€

Ubicación: Doctor Romagosa, 1

Horario: lunes-viernes 9 -16:30 horas. Sábados 11:00 - 16:30



- El Carabasser

Es un lugar pequeño donde se pueden degustar tapas de buena calidad a unos precios muy asequibles, lo combina con una tienda de productos ecológicos,

Ilustración 24.RESTAURANTE EL CARABASSER



Fuente: eltenedor.es, 2015

Es un Bar que se dedica a la venta de pinchos y vino ecológico, con productos ecológicos, junto al bar tiene una tienda llamada La Carabassetta que se especializa en la venta de productos ecológicos.

Presente las páginas de búsqueda y reserva de restaurantes, cuenta con una página en Facebook.

Precio: Medio 13€ cena con vino

Ubicación: C/ Reverendo Rafael Tramoyeres 35 bajo | Benimaclet

Horario: No disponemos de horarios



- CLECTIC

Cocina saludable sin horarios, ni fronteras, este establecimiento que se considera que es lo que cada cliente quiere que sea, desde un gastrobar, restaurante, bar cafetería, pub, sirve comida con productos ecológicos y orientada a la cocina saludable.

Ilustración 25. Restaurante Clectic



Fuente: Clectic, 2015

Su eslogan "Lo que quieras, Cuando quieras" en su carta encontramos platos más elaborados como carne al estilo thai, se asemeja mucho a nuestra idea de negocio, también sirve para llevar y de entrega a domicilio.

Presente en todas las redes sociales, páginas de búsqueda y reserva, tiene su propia página web y un blog "clectic.rest".

Precio: Menú 9,9 €, cena 15,90 €

Ubicación: Marqués del Turia 63

Horarios: Todos los días de 9h a 1h.



Con los datos obtenidos podemos hacernos una idea clara de la estrategia de nuestros competidores y podremos realizar un mapa de posicionamiento, una herramienta que nos permite representar de manera gráfica la situación de nuestra empresa respecto a la competencia en función de dos criterios que hemos analizado con anterioridad.

Nos guiará sobre qué estrategias de marketing debemos adoptar para poder lograr nuestros objetivos.



El mapa de posicionamiento coloca a nuestros cinco competidores en cuatro bloques diferenciados:

- **Precio Bajo-Calidad Alta:**
Este es el segmento en que nos queremos posicionar por lo que nuestra competencia más directa sería el bar El Carabasser
- **Precio Bajo-Calidad Baja:**



En este segmento tenemos al restaurante Búho Bio, con unos precios un poco más bajos pero con una calidad de servicio inferior al resto, debido al ambiente del local y los platos.

- **Precio Alto-Calidad Alta:**

En este cuadrante están el resto de nuestros competidores que son la mayoría, el restaurante Zummsalads, Begreen Salad Company y Clectic, ofrecen mayor variedad con un servicio de calidad a precio mayores que los otros dos restaurantes que se encuentran fuera se esté cuadrante, pero aun así ofrecen precios asequibles al consumidor potencial.

- **Precio Alto-Calidad Baja:**

En este cuadrante no se posición ningún de nuestros competidores.



3.6 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ANÁLISIS DAFO

Realizaremos un estudio de las características internas de nuestra empresa , nuestras debilidades y fortalezas , así como las amenazas y oportunidades que se presentan en el exterior, es decir estudiaremos tanto el ámbito interno y externo de la empresa.

Por medio de este análisis pretendemos conocer la estrategia que debemos seguir, identificando nuestro puntos fuertes y débiles , para consolidar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades, así como aprovechar las oportunidades y tratar de eliminar las amenazas

Factores endógenos:

- Debilidades:

Es importante conocer muy bien las debilidades de la organización, para poder minimizarlas y no permitir que afecten al desarrollo de la empresa, entre las debilidades que se presentan a la hora de iniciar un negocio como el nuestros, hemos enumerado las siguientes:

- Necesidad de financiación: La primera debilidad presente en cualquier sector a la hora de emprender un negocio, es el desembolso al que hay que hacer frente, disponemos de unos ahorros económicos pero tendremos que solicitar financiación ajena con sus correspondientes gastos o intereses.
- Clientela no consolidada: como hemos podido ver al analizar la competencia es importante fidelizar nuestros clientes estar en constante contacto con ellos por medio de las redes sociales para poder consolidar la clientela pero lo más difícil al principio será tener una primera visita de nuestros clientes potenciales.
- Falta de experiencia: a pesar de haber trabajado en este sector en diferentes áreas y de realizar un arduo análisis de la viabilidad del proyecto, siempre estamos expuestos a situaciones en la que no contamos con la experiencia suficiente, la cual solo la podremos conseguir por medio del tiempo y la practica



- Fortalezas:

Identificar los puntos fuertes de la empresa para potenciarlos y que sirvan para alcanzar los objetivos marcados por la empresa.

- Conocimiento del funcionamiento del restaurante: Como hemos comentado anteriormente, el haber desempeñado funciones en las diversas áreas de un restaurante no permite estar mejor preparados.
- Calidad del producto: es uno de nuestros puntos fuertes, como hemos podido comprobar la competencia es poca y la tendencia de la sociedad es hacia una alimentación saludable y sabrosa por medio del consumo sostenible.
- Diversidad: es una gran fortaleza, nuestra carta presenta un abanico de productos que abarca todas las preferencias de hoy en día, con una premisa, comida saludable y sabrosa con productos ecológicos.
- Precio: nuestra estrategia es dirigirnos a nuestros clientes con una calidad de productos alta y un precio asequible al consumidor, para que todo el que desee comer saludable pueda hacerlo.
- Ambiente: la inversión que realizaremos en el mobiliario y la decoración busca crear un ambiente agradable y acogedor a la vez que moderno, donde los amigos, parejas, familias, los solitarios se encuentren muy a gusto.
- Nuevas tecnologías: en la actualidad las nuevas tecnologías facilitan la vida de las personas y de los negocios, como pudimos ver el simple hecho de tener un iPad en la mesa del restaurante puede aumentar las ventas como en el caso de la cadena de restaurantes Chillis.



Factores exógenos

- Amenazas

Todos los factores que puedan afectar negativamente al desarrollo de nuestro negocio, evitando que podamos crecer y consolidarnos, llegando a menguar nuestros beneficios, por eso es importante tenerlos bien identificados.

Hemos enumerado las siguientes amenazas presentes en estos momentos:

- Crisis económica: es la primera amenaza que tiene cualquier emprendedor en estos momentos, de hecho es el mayor freno que existe para lanzarse con una idea de negocio, ya que afecta en gran manera al consumo, pero como hemos vistos las previsiones para los próximo cuatro años es que la economía crezca.
- Productos sustitutivos: como hemos estudiado anteriormente, esta posibilidad de la aparición de productos o servicios sustitutivos siempre está latente y las tendencias están en constante cambio, por lo que hay que tratar siempre a la vanguardia en todo lo referente a la cocina saludable.
- Estacionalidad: a pesar que valencia cuenta con un clima envidiable y playa, en el mes de agosto sufre una gran salida de personas que van a pasar el verano fuera, que se compensa en parte por los turistas extranjeros, por lo que habrá que prever que nuestros beneficios se puedan ver reducidos en ciertos meses.
- Competencia existente: el hecho de ser un nuevo establecimiento no puede resultar difícil abrimos camino ante nuestros futuros clientes, ya que la tendencia es que si algo es bueno y asequible por que cambiar y probar algo diferente, por lo que será importante darse a conocer y marca la diferencia en los platos que sirvamos por medio de la presentación y del sabor.



- Oportunidades

Todos los factores que puedan afectar positivamente a nuestro negocio y consolidarnos, llegando a incrementar nuestros beneficios, por eso es importante tenerlos bien identificados.

Hemos enumerado las siguientes oportunidades presentes en estos momentos:

- Competencia baja: es un momento que tenemos que aprovechar, la competencia que tenemos es muy baja, lo que nos permitirá abarcar más clientes y poder fidelizarlos, es una oportunidad para hacernos un hueco en el mercado por medio de la cocina saludable.
- Tendencia saludable: cada día son más los que se preocupan una alimentación saludable y responsable con el medio ambiente, en busca de productos ecológicos libre de pesticidas , sin tener que renunciar al placer de disfrutar de la gastronomía.

Podemos observar todos puntos analizados en la siguiente matriz DAFO.

Ilustración 26. Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2015



3.7 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA - ANÁLISIS CAME

Con los datos que hemos obtenido por medio del análisis DAFO, podremos llevar a cabo un análisis CAME para establecer la estrategia a seguir en nuestra empresa.

El análisis CAME consiste en:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mejorar las fortalezas
- Aprovechar las oportunidades

Corregir las debilidades:

Necesidad de financiación: podemos corregir los costes o gastos de financiación por medio de préstamos realizados por instituciones como el ICO, también tratando de que el importe a desembolsar en la inversión proceda en mayor parte de ahorros, negociar con los proveedores de inmovilizado la financiación sin coste.

Clientela no consolidada: con el paso del tiempo y de las visitas a nuestro restaurante por medio de nuestros clientes, podremos conseguir fidelizarlos, para esto haremos uso de diversas promociones y de constante realimentación de información con nuestros clientes a través de las redes sociales.

Experiencia: otro factor que dependerá del tiempo y de nuestra capacidad reacción ante cualquier acontecimiento inesperado, por dicha razón trataremos estar involucrados en todo lo referente al mundo de la comida saludable y las innovaciones del sector.

Afrontar las amenazas

Crisis económica, es una amenaza que no se puede prever hasta cuando continuara, las previsiones son positivas, la manera de afrontar desde nuestro establecimiento es ofertar siempre un producto asequible al consumidor.

La aparición de productos-servicios sustitutivos es una amenaza latente que podemos afrontar ofreciendo a nuestros clientes siempre un producto de calidad, innovando nuestras recetas y fidelizándolos



La estacionalidad la podemos combatir gracias a los turistas extranjeros que visitan valencia en los meses de verano, tratando de captar el mayor número de clientes y adaptándonos a lo que el turista necesita, por medio de una carta en varios idiomas, platos típicos de la comunidad valenciana

Mejorar las fortalezas

Los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años hay que mejorarlos y emplearlos para que todo el grupo de trabajadores, se encuentre bien cualificado y tenga conocimiento de lo que vendemos

Calidad, manteniendo siempre unos estándares de calidad, por medio de proveedores fiables y con certificados de calidad y de producto ecológico.

Diversidad, ofreciendo al cliente siempre una variedad de productos y sabores de los que disfrutar cuando venga a nuestro restaurante, pero manteniendo nuestras especialidades para los clientes que no les gustan los cambios.

Precio, el precio siempre se puede mejorar, no necesariamente disminuyendo, si dando al cliente la percepción de que lo que está consumiendo vale más de lo que el paga por el servicio que está recibiendo, por medio del ambiente, atención, raciones de los platos, bonos de comida, promociones etc.

Ambiente, un ambiente acogedor y que se adapte a las necesidades del cliente es importante por eso será necesario estar atentos a las señales que el cliente pueda darnos al estar en nuestro local, si se siente a gusto o si hay algo que le incomode , como por ejemplo luces muy altas, música ruidosa etc.



Aprovechar las oportunidades

Competencia Baja, es una oportunidad para hacernos un nombre entre los consumidores de comida saludable y darnos a conocer, fidelizar nuestros clientes y explotando al máximo nuestra idea de negocio.

Como hemos mencionado anteriormente la tecnología está muy presente en este sector por lo que estar en todas las redes sociales, tener contacto y comunicación con ellos nos permitirá conocer que es lo que quiere y que es lo que no le gusta.

Tendencia saludable: una gran oportunidad en estos momentos, cada vez existe un mayor número de personas concienciadas con su salud, una manera de aprovecharlo es informar al cliente de los nutrientes que aportan cada uno de nuestros platos y como afectan positivamente a su salud y por ende a su cuerpo y a su mente, para motivarlo a seguir un estilo de vida sano.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

4.3 ESTRATEGIA GLOBAL



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión

La misión de nuestra empresa es ofrecer una experiencia diferente, que se convierta en un estilo de vida, respetable y sostenible con el medio ambiente. Brindando a nuestros clientes una combinación entre una comida saludable, sabrosa y sostenible y un ambiente cálido y acogedor que se adapte a las necesidades del cliente. Con la misión clara de siempre tener satisfacer a nuestros clientes.

Visión

La visión de nuestra empresa es llegar a ser un referente en restauración por medio de la comida y cocina saludable en la ciudad de valencia brindando un producto y servicio de calidad que este siempre a la vanguardia, llegando a convertirnos en líderes en la relación calidad-precio y servicio.

Valores

Los Valores de una empresa, se define como el conjunto de principios y creencias que rigen el funcionamiento de una organización, que serán el medio para lograr conseguir los objetivos marcados.

Es fundamental tener claro nuestros valores para regular correctamente y en función de ellos todas y cada una de nuestras decisiones.

- Nuestra filosofía, nuestro estilo de vida saludable.
- Atención profesional y calidad por medio de un servicio que busca la satisfacción del cliente.
- Sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente.
- Productos de calidad y excelencia en todo lo que hagamos.
- Innovación constante de nuestros productos, renovando nuestra carta para brindar un abanico de sabores por medio del aprovechamiento de los productos de temporada y de las nuevas tecnologías.



4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

Los **objetivos** de la empresa, deben ser objetivos que podamos cumplir a corto plazo, objetivos medibles y concretos, que la empresa marque, para tener claro hacia dónde vamos, a medida que vayamos consiguiendo cada uno de ellos y hacia dónde queremos ir a corto plazo.

Partiendo de la base de nuestro negocio, del motivo de ser de la empresa, que es brindar una experiencia diferente por medio de una comida saludable, sabrosa y sostenible por medio del uso de alimentos ecológicos y de una preparación a su vez saludable libre grasas y conservantes.

Nuestros objetivos a corto plazo son los siguientes:

- Darnos a conocer: fundamental para el éxito de la empresa, por medio del uso de diversos medios de comunicación y publicidad.
- Desarrollo de cliente: fidelización de nuestros clientes
- Crear un ambiente agradable, que transmita bienestar a nuestros clientes.
- Crear una marca que se vincule a un estilo de vida saludable, que el cliente asocie nuestro restaurante, el nombre del establecimiento con la vida sana.
- Rentabilidad, tratar de recuperar la inversión realizada y mantener una rentabilidad que nos permita seguir ofreciendo un producto y servicio de calidad a nuestros clientes.

Cada uno de estos objetivos conseguidos nos mostrara si estamos en el camino que nos llevara a conseguir nuestra visión de negocio, llegar a convertirnos en un referente de la comida saludable en la ciudad de Valencia.



4.3 ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA

El conjunto de instrumentos y tácticas que utilizara nuestra empresa para conseguir los objetivos marcados, que como hemos comentado deben ser medibles y concretos.

- Cultura organizativa, estar en constante comunicación con nuestros trabajos, crear un ambiente cómodo para poder trabajar, es una inversión que da grandes resultados en las empresas, trabajadores más implicados se transmite en mejores beneficios para la empresa.
- Planificación, un hábito que consideramos importante, crearemos unos informes semanales de los datos más importantes del negocio, para poder alcanzar objetivos y corregir los errores que se puedan estar cometiendo, estableciendo una recuperación de la inversión entre un periodo de 2-4 años
- Enfoque al consumidor; nuestra premisa satisfacer al cliente, alineando un producto y servicio de calidad con un precio asequible que cumpla las expectativas del cliente, ya que ellos serán nuestra mejor referencia y eso repercutirá positivamente en nuestros beneficios, nos marcaremos ir incrementando nuestra cuota de visita de clientes mes a mes.
- Construir una imagen confiable, para que nuestro restaurante se asocie a una marca de consumo de alimentos saludable y sostenible con el medio ambiente, desarrollaremos un logo con el que queremos que se asocie a nuestra empresa cada vez que lo vea, ya que como hemos comentado nuestro objetivo es diversificar, ofrecer un servicio de venta de alimentos ecológicos, mercancía como libros de recetas, etc.
- Tecnología, como hemos comentado, es un factor importante en la restauración, ya que puede afectar muy positivamente si sabemos cómo aprovecharla, las redes sociales, herramientas de gestión, aplicaciones que ahorran coste y nos facilitaran información importante

Realizaremos controles para verificar si estamos cumpliendo los objetivos marcados con la estrategia que hemos elegido.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 5.1 FORMA JURÍDICO FISCAL ELEGIDA
- 5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
- 5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA
- 5.4 ORGANIGRAMA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





5.1 FORMA JURÍDICA Y FISCAL

EL Proyecto de emprender un restaurante de comida saludable, se llevara a cabo por medio de 2 socios, la elección de la forma jurídica de la empresa es muy importante, ya que existen diversas formas, debemos escoger la que mejor se adapte a las características de nuestra empresa.

Enumeramos los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de la elección de la forma jurídica:

- Socios: dependiendo del número de socios podemos constituir una sociedad u otra, en nuestro caso como hemos comentado seremos dos socios.
- Actividad empresarial: el tipo de actividad a la que nos dedicaremos puede condicionar una forma jurídica u otra, pudiendo estar regida por una normativa concreta que obliga a un forma específica.
- Necesidades económicas: el desembolso a realizar la inversión puede estar condicionado a la forma jurídica elegida por eso teniendo en cuenta el capital del que disponemos tenemos que elegir la forma jurídica se adapte a nuestra economía.
- Responsabilidad de los socios: importante conocer la responsabilidad adquirida a la hora de elegir la forma jurídica, ya que puede afectarnos de mayor manera si la responsabilidad es ilimitada o solo referente al capital aportado.
- Requerimientos legales o administrativos: el tiempo y coste que con lleva la realización de los diferentes requerimientos según la forma jurídica elegida es un aspecto que condiciona su elección

Por medio de estos aspectos escogeremos la forma jurídica que más convenga para la creación de la empresa, existen diversas formas jurídicas en el territorio español, que enumeraremos a continuación.



Tabla 8.FORMAS JURÍDICAS

TIPO	CLASIFICACIÓN	SOCIOS MINIMOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL €	FISCALIDAD
Empresa individual.	Empresa individual.	1.	Ilimitada.	No mínimo legal	IRPF.
Sociedad civil privada.	Empresa individual.	2	Ilimitada.	No mínimo legal	IRPF.
Sociedad civil pública.	Sociedad.	2	Ilimitada.	No mínimo legal	IRPF.
Sociedad colectiva.	Mercantil personalista.	2	Ilimitada, personal y solidaria.	No mínimo legal	IS.
Sociedad comanditaria simple.	Mercantil personalista.	2	Ilimitada socios colectivos Limitada socios comanditarios.	No mínimo legal	IS.
Sociedad comanditaria por acciones.	Mercantil capitalista.	2	Ilimitada socios colectivos Limitada socios comanditarios.	60.000	IS.
Sociedad de Responsabilidad Limitada.	Mercantil capitalista.	1	Limitada	3.000	IS.
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mercantil capitalista	1	Limitada	No mínimo legal	IS
Sociedad Limitada Nueva empresa	Mercantil capitalista	1 Máx. 5	Limitada	3.000-120.000	IS
Sociedad Anónima	Mercantil capitalista	1	Limitada	60.000	IS
Sociedad laboral (SL o SA).	Mercantil capitalista	3	Limitada	3.000 SLL 60.000 SAL	IS.
Sociedad cooperativa.	De interés social.	3	Limitada	Mínimo fijado en los estatutos.	IS Régimen especial

Fuente: www.ipyme.org. Elaboración propia, 2015



Con los aspectos mencionados anteriormente y las características de cada una de las formas jurídicas que hemos visto en el cuadro anterior, la forma jurídica más conveniente para nuestro plan de negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL por los siguientes motivos:

- El capital requerido mínimo es de 3.000€ que perfectamente pueden hacer frente los socios.
- En caso de cese del establecimiento ya sea de forma forzada o voluntaria, los socios tienen un responsabilidad limitada, por lo que solo respondería con el capital aportado.
- La elección de una SRL, tiene menos costes y requiere menos trámites, lo que facilitara la constitución de la sociedad.

Ahora vamos a ver todos los pasos que tenemos que dar para la constitución de la sociedad:

Proceso y trámites de constitución

A pesar de que la SRL es una de las formas jurídicas que menos papeleos requiere, existen diversos trámites a realizar, lo enumeramos todos y cada uno de ellos.

- Certificación negativa del nombre de la sociedad: se realizará en el registro mercantil central, certificado en el que conste que las denominaciones solicitadas no han sido registradas previamente.
- Número de identificación fiscal: se realizara en la Agencia Tributaria (AEAT) dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad pero siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.
- Escritura Pública: se realizara ante notario en un plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social, que deberá contener:
 - Identidad de los socios.
 - Voluntad de constituir una SRL.



- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
 - Administradores y la representación social.
 - Pactos y condiciones de los socios.
 - Certificación negativa de la denominación social
 - Acreditación del desembolso del capital social (en efectivo o mediante certificación bancaria).
 - Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos: La denominación de la sociedad, objeto social, domicilio social, capital social, las participaciones, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía y la administración de la sociedad, el número y el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
-
- Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados: que se realiza en la Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas, pero actualmente este impuesto no se aplica en la constitución de ningún tipo de empresa.

 - Inscripción de la empresa: se realizara en el Registro Mercantil Provincial donde se aportara toda la documentación anterior, escritura , NIF, e impuesto sobre transmisiones y actos jurídicos, por regla general, la inscripción deberá procurarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos.



Puesta en Marcha

Además de los trámites requeridos para constituir la sociedad están los trámites necesarios para poder llevar a cabo la actividad.

Trámites generales

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores: Agencia Tributaria.
- Impuesto sobre Actividades Económicas: exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios, AEAT
- Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social :Tesorería General de la Seguridad Social
- Obtención y legalización del libro de Visitas: Inspección Provincial de Trabajo
- Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad :Registro Mercantil Provincial
- Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales: Registro Mercantil Provincial
- Obtención de un certificado electrónico: Autoridades de certificación

Trámites según la actividad

- Licencia de actividad: Ayuntamientos
- Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros: Otros organismos oficiales y/o registros
- Registro de ficheros de carácter personal: Agencia Española de Protección de Datos



Trámites en caso de contratar trabajadores

- Inscripción de la empresa: Tesorería General de la Seguridad Social
- Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados): Tesorería General de la Seguridad Social
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social: Tesorería General de la Seguridad Social
- Alta de los contratos de trabajo: Servicio Público de Empleo Estatal
- Comunicación de apertura del centro de trabajo: Consejería de Trabajo de la CCAA
- Obtención del calendario laboral: Inspección Provincial de Trabajo

Trámites complementarios

- Registro de signos distintivos: Oficina Española de Patentes y Marcas
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Pago a la SGAE por el uso de música para amenizar el local.
- Prevención de riesgos laborales

Creación Telemática

La creación de empresas por Internet (CIRCE) es un sistema que ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la Sociedad de Responsabilidad Limitada por medios telemáticos para evitar desplazamientos y producir un ahorro en tiempo y costes.

El emprendedor por sí mismo o acudiendo a un Punto de Atención al Emprendedor (PAE), deberá cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE), si opta por acudir a un punto de atención al emprendedor, el único desplazamiento a realizar será acudir a la notaría.

Con el envío a través de internet del DUE, se inicia la tramitación telemática, el sistema de tramitación telemática (STT-CIRCE) enviará a cada organismo interviniente, la parte del DUE que le corresponde para que realice el trámite de su competencia.



Permite consultar a través de Internet y previa autenticación, el estado del expediente. Los gastos de constitución por medio de la creación telemática tienen un coste de 100€, que corresponde a un importe de 40€ para la tasa en el registro mercantil y un importe de 60€ para el notario.

El trámite del notario se realizara en una de las notarías proporcionadas por el CIRCE.



5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En el sector restauración podemos distinguir claramente tres áreas de trabajo diferentes por medio de las cuales definiremos las necesidades de personal que tendrá nuestro restaurante.

- Servicio y atención de clientes
- Cocina
- Gestión y administración

Dentro de las tres áreas del restaurante dividiremos el personal entre personal operativo y personal directivo.

En cuanto al personal operativo tenemos:

- Camareros: que se encargaran de dar servicio y atención al cliente y de mantener limpia y ordenada la sala.
- Cocineros y ayudantes de cocina: que se encargaran de preparar los platos que ofrezcamos en el restaurante y de mantener limpia la cocina junto con la persona encargada del lavavajillas.

En cuanto al personal directivo tenemos:

- Director de Sala: responsable de dirigir el personal de sala y de establecer un buen funcionamiento entre la sala y la cocina, Jefe de sala o Metre
- Director de Operaciones: responsable de los aspectos técnicos de la cocina y de coordinar los cocineros.
- Director Financiero: responsable de la gestión y administración del negocio, Gerente.



Para la contratación del personal que necesitara nuestra empresa, llevaremos a cabo una serie de fases que componen el proceso de captación de recursos Humanos, acudiendo a empresas públicas o sin ánimo de lucro que cuentan con programas de reinserción laboral, las fases mencionadas son las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Integración

Dichas organizaciones se encargan de formar el personal, personas que cumple una serie de requisitos para formar parte de dichos programas, jóvenes, personas mayores de 45 años, mujeres en situación desfavorable, discapacitados, etc., sin ningún coste adicional.

Ahora realizaremos una descripción de los distintos puestos de trabajos que requeriremos en nuestro restaurante, para determinar las habilidades y capacidades que necesitaremos que cumplan nuestros futuros trabajadores.

Jefe de Sala

- Descripción: El encargado de dirigir y organizar la sala, que es la parte del restaurante que interactúa directamente con el cliente y de coordinar la sala con la cocina.
- Funciones:
 - Gestionar las reservas
 - Supervisar la caja
 - Dirigir y supervisar a los camareros en el servicio de comida
 - Labores de relaciones públicas y fidelización de clientes
 - Organización de eventos
 - Contacto con los clientes
 - Gestionar los horarios de los camareros
- Subordinados: camareros
- Autoridad: Gerente
- Requisitos del puesto: experiencia en el sector, conocimientos de idiomas, dotes de liderazgo, habilidades sociales y buena presencia.



Camarero

- Descripción: será la persona encargada de atender al cliente, estará en constate interacción con el cliente y la cocina por lo que requerida capacidades organizativas para poder brindar lo que el cliente desee en el momento que lo desee.
- Funciones:
 - Recibir al cliente, siendo atento y cordial
 - Aconsejar y guiar al cliente con los alimentos que ofrecemos
 - Entregar la carta y tomarle nota de la bebida y comida
 - Mantener la sala limpia y ordenada
 - Poner y recoger la mesa
 - Reponer la bebida, aceite, sal y todo el menaje necesario.
- Subordinado: no tendrá ninguna persona a su cargo pero es importante que sepa trabajar en equipo para que el servicio de sala sea la más eficiente posible.
- Autoridad: Jefe de sala, Gerente y Jefe de cocina.
- Requisitos del puesto: es importante que sea una persona dinámica y paciente, con habilidades sociales, conveniente que tenga conocimientos de idiomas y experiencia en restauración, con buena presencia.

Encargado de Barra

- Descripción: deberá proporcionar la bebida que necesite el camarero en todo momento.
- Funciones:
 - Preparar la bebida o café que el camarero le solicite
 - Mantener la barra limpia
 - Reponer la bebidas
 - Encargado del lavavajillas
- Subordinados: ningún, pero deberá trabajar en equipo
- Autoridad: Jefe de sala, Gerente
- Requisitos del puesto: Conocimientos en la preparación de bebidas, ser una persona dinámica, buena presencia y paciente.



Jefe de cocina:

- Descripción: encargado de coordinar la cocina y de preparar los platos que ofreceremos a nuestros clientes.
- Funciones:
 - Coordinar la cocina
 - Dirigir los ayudantes de cocina
 - Preparar los platos y diseñar el menú
 - Mantener limpia la cocina
 - Controlar y gestionar la materia prima
 - Innovar recetas
- Subordinados: ayudantes de cocina y encargado de limpieza
- Autoridad: Gerente
- Requisitos del puesto: imprescindible experiencia como cocinero, conocimientos de un estilo de comida saludable, dotes de liderazgo.

Ayudante de cocina

- Descripción: ayudar al jefe de cocina en la preparación de los platos requeridos por los camareros.
- Funciones:
 - Preparar los platos
 - Mantener limpia la cocina
- Subordinados: ninguno pero como hemos comentado deberá saber trabajar en equipo.
- Autoridad: Jefe de cocina, Gerente.
- Requisitos del puesto: será necesario que tenga el carnet de manipulador de alimentos, y que cuente con alguna formación básica en cocina, una persona con capacidades de aprendizaje y habilidades sociales.



Encargado de la limpieza

- Descripción: deberá mantener limpia la cocina y los baños del establecimiento.
- Funciones:
 - Encargarse del lavavajillas
 - Mantener limpia la cocina
 - Limpiar los baños y mantenerlos
- Subordinados: ninguno pero deberá saber trabajar en equipo.
- Autoridad: jefe de cocina y gerente
- Requisitos del puesto: no se requiere experiencia en el puesto, pero si habilidades y de coordinación y rapidez.

Gerente

- Descripción: encargado de la gestión y administración del restaurante
- Funciones:
 - Llevar la contabilidad del negocio
 - Supervisar el personal
 - Comprar y controlar la materia prima
 - Controlar la caja
 - Encargarse de las relaciones públicas
 - Organización y gestión de eventos
 - Gestionar las redes Sociales
- Subordinado: todo el personal del restaurante
- Autoridad: máxima autoridad del restaurante
- Requisitos del puesto: experiencia en el sector, conocimiento de gestión en restauración, conocimientos de idiomas, capacidades de liderazgo y buena presencia

5.3 ORGANIGRAMA

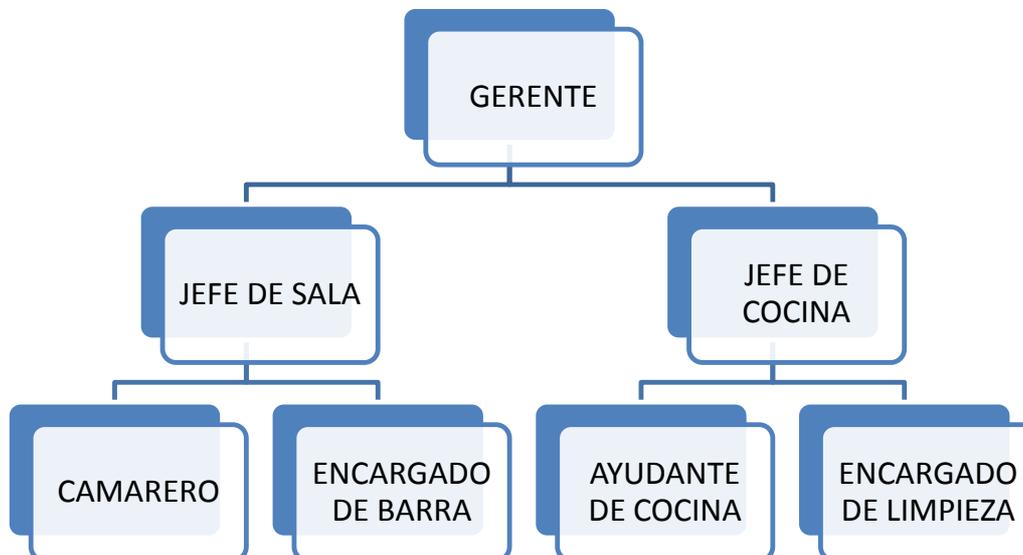
Después del análisis de los puestos de trabajos podemos establecer de forma gráfica la estructura organizativa de la empresa.

Según las tres áreas de trabajo presentes en el restaurante y las funciones requeridas para llevar a cabo la actividad empresarial, la estructura organizativa adoptada por la empresa es la organización funcional.

Dispone de varias ventajas y desventajas que tendremos que aprovechar y minimizar respectivamente:

- Evita conflictos de autoridad-Útil en pequeñas empresas
- Elevado grado de especialización
- Claro y simple-mayor control
- Rígida-puede causar falta de información

Ilustración 27.ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia 2015



5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

En función de los horarios que tiene nuestra competencia directa, nuestro establecimiento permanecerá abierto de lunes a domingo en un horario ininterrumpido de 9:00 am-12:00 pm.

Se realizara los correspondiente cambios de turnos y establecerá los días de libre cada semana para todos los trabajadores, este será un horario provisional que estudiaremos mantenerlo o no en función de las visitas de los clientes al establecimiento.

En cuanto al salario de los trabajadores, nuestra empresa cumplirá a raja tabla los estipulado en el convenio colectivo de trabajadores del sector de la hostelería en la ciudad de valencia.

Ilustración 28 RETRIBUCIONES SEGUN CONVENIO

NIVELES	SALARIO BASE MES	HORAS EXTRAS	FESTIVOS ABONABLES
Primero	1231,63	14,45	106,94
Segundo	1186,34	13,95	103,01
Tercero	1118,37	13,08	96,91
Cuarto	1073,04	12,61	93,13
Quinto	1013,06	11,88	87,82
Sexto	687,85	Ø	Ø

Fuente: BOE 2015

En las siguientes tablas podemos observar la categoría que corresponde cada puesto trabajo.

- En el primer nivel o categoría: el jefe de cocina y jefe sala
- Segunda categoría: camarero y cocinero
- Tercera categoría: ayudante de camarero y ayudante de cocina
- Cuarta categoría: limpiadores.



Área Funcional Tercera

Restaurante, Sala, Bar y Similares, Colectividades y Pista para Catering

Extinta Ordenanza Laboral de Hostelería y otras categorías	Ocupaciones y puestos de trabajo del ALEH	Grupo profesional
Jefe de sala. Jefe de comedor o maestresala. 1.º encargado de mostrador. 1.º encargado. Primer jefe de sala.	Jefe/a restaurante o sala.	1.º
2º Jefe de comedor. 2º Encargado de mostrador. 2º Encargado. Segundo jefe de comedor. Segundo jefe de sala. Mayordomo de pisos.	2º Jefe/a restaurante o sala.	1.º
Jefe de operaciones.	Jefe/a operaciones catering.	1.º
-	Gerente de centro.	1.º
Jefe de Sector.	Jefe/a sector.	2.º
Camarero. Dependiente de 1.º Dependiente. Cajero de Comedor. Camarero de Pisos. Planchista.	Camarero/a.	2.º
Barman. 2.º Barman.	Barman/Barwoman.	2.º
Sumiller.	Sumiller/a.	2.º
Jefe de sala de catering.	Jefe/a sala catering.	2.º
Supervisor. Ayudante de supervisor.	Supervisor/a catering.	2.º
Supervisor de colectividades.	Supervisor/a colectividades.	2.º
-	Supervisor/a restauración moderna.	2.º
Ayudante de camarero.	Ayudante/a camarero/a.	3.º

Fuente: BOE 2015



Dentro del gasto del salario de personal en el que incurriremos tenemos que considerar que esta el gasto de seguridad social a cargo de la empresa que corresponde al 32% del salario del trabajador, y la seguridad social a cargo del trabajador que es del 8% y la retenciones a los trabajadores a cuenta del IRPF que corresponde a un 12%.

Dado los datos proporcionados por el convenio de hostelería y las necesidades de la empresa, consideramos que nuestro coste de personal ascenderá a 12.450 euros que podremos ver desglosado en la siguiente tabla.

Ilustración 30.COSTE DE PERSONAL

Nombre del puesto	Número de empleados	Salario del convenio	Salario bruto
Gerente	1	1.231,63	1.450
Jefe de Cocina	1	1.231,63	1.450
Jefe de Sala	1	1.231,63	1.400
Camarero	4	1.186,34	1.200 *4=4.800
Ayudante de cocina	2	1.118,37	1.150*2=2.300
Encargado de limpieza	1	1.013,06	1.050

Fuente: Elaboración propia, 2015

Gasto Total de personal: 12.450€



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





6. PLAN DE MARKETING

6.1 PLAN DE MARKETING

6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX



6.1. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing detalla las acciones concretas que debemos realizar para alcanzar los objetivos marcados, el marketing supone un proceso continuo y bidireccional que agrega valor a los productos y servicios, con el fin de que los clientes reales y potenciales puedan volver a consumir determinado producto.

Por lo tanto a través del plan de marketing trataremos de definir el tipo de público al que va orientado nuestro producto para de esa manera poder conocer de forma profunda sus necesidades y deseos, con lo el objetivo de satisfacerlas.

También emplearemos los instrumentos básicos con que cuenta la empresa para diseñar una adecuada estrategia de marketing enfocada a los servicios son: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

La combinación de estos instrumentos se conoce como marketing-mix de la empresa y constituye la oferta comercial de la misma.

6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Segmentación

Por medio de la segmentación de mercado pretendemos establecer con claridad a quien va dirigido nuestro servicio, para definir las acciones que realizaremos para atraerlo e incrementar su satisfacción.

Se realizara una clasificación en el que se dividirá el mercado por grupo de consumidores con características similares, la segmentación se llevara a cabo por medio del análisis de diversos parámetros.

Después de realizar la segmentación de mercado, escogeremos el segmento o grupo de segmentos al que consideramos va dirigido nuestro servicio, esto será lo que denominemos nuestro público objetivo.



Los parámetros que emplearemos para la realización de la segmentación de mercado son los siguientes:

- Criterio demográfico: nuestra oferta ira orientada a la población comprendida entre los 25 y 50 años, sin distinguir sexo, estado civil, nacionalidad y profesión, pero si consideramos que la educación puede afectar positivamente a nuestro negocio, ya que las personas con más estudios tienden a preocuparse más por su salud.
- Criterio geográfico: nuestro restaurante se encontrara en la ciudad de valencia, una zona donde existe una gran visita de turistas, además de tener en cuenta que es una ciudad con una alta densidad de población, 220 habitantes por km2., con lo que cualquier persona que transite por la zona o viva cerca podrá acudir.
- Criterio socio-cultural: tendremos en cuenta su personalidad y estilo de vida, personas que se preocupen por su salud, quieran saber que comen y como les beneficia, muy activas en las redes sociales, con rutinas de ejercicios y que se preocupen por un consumo sostenible y sobre todo que les guste disfrutar de la gastronomía dentro y fuera de su hogar.
- Criterio económico: personas con un poder adquisitivo medio-bajo, hoy en día, la clase media está desapareciendo en España, por lo que nuestro precio va dirigido según la situación económica y la competencia, a ser un precio asequible a cualquier bolsillo.

Público Objetivo

Con los datos obtenidos por medio de la segmentación, nuestro público objetivo está compuesto por personas de edad comprendida entre 25 y 50 años con estudios universitarios, hábitos saludables y fuerte vinculación de los medios sociales.



6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

El marketing mix, como hemos mencionado anteriormente, es el conjunto de instrumentos por medio de los cuales, puede lograr conseguir sus objetivos comerciales la empresa

Dichos instrumentos o variables son conocidos como las 4P del marketing, producto, precio, distribución y promoción con los que pretendemos conseguir los siguientes objetivos.

- Posicionamiento del producto
- Posicionamiento de la empresa
- Posicionamiento de la marca

Marketing Mix: Producto

Una premisa de nuestro restaurante es ofrecer un producto saludable y de calidad, por medio de recetas diferentes, brindando al cliente una experiencia innovadora, que disfrute de una comida sabrosa, sana y sostenible.

Estableceremos cuatro niveles de dimensión de nuestro producto:

- Producto genérico: las características básicas del producto y servicio en nuestro restaurante nos catalogaría en cocina saludable
- Producto esperado: lo que el consumidor espera de nuestro restaurante, producto de calidad y un buen servicio.
- Producto aumentado: conseguir transmitir al cliente que consume un producto exclusivo, diferenciado por el servicio, calidad y satisfacción que recibe en nuestro restaurante.
- Producto potencial: las innovaciones que incluiremos a lo largo de nuestra actividad por medio de que el cliente asocie nuestra marca con salud y placer.

Nuestro producto se ofrecerá por medio de dos opciones:

- Menú de desayuno comida y cena
- por medio de la carta donde contara con entrantes, ensaladas, cremas, platos principales divididos en carnes, pescado, pasta, vegetarianos, postres zumos naturales, vino y cerveza ecológica.



Marketing Mix: Precio

La fijación del precio de nuestro producto es otro factor muy importante que nos ayudara conocer los futuros beneficios que pueda tener nuestra empresa, por eso es importante establecer unos márgenes de beneficios correctos y viables:

Para la fijación del precio de nuestro producto y servicio, hemos considerado los siguientes aspectos:

- Precios de la competencia: hemos estudiado su carta y visto los precios a los que ofrecen sus platos y los precios de los menús que ofertan , el precio mínimo y máximo de los 5 competidores que tenemos ronda entre los 8 euros y 10 euros .
- Crisis económica: somos conscientes de que ha afectado a los hogares españoles, pero gracias a la cultura gastronómica y de ocio, los ciudadanos siguen saliendo a cenar , pero son más sensible al precio que antes, por lo que buscan entra la oferta disponible el que mejor adecue a su presupuesto.
- Salarios: la crisis ha afectado a los salarios de miles de trabajadores, que ha visto reducido su sueldo pero no las hora de trabajo, hoy en día formar para del afortunado grupo de mileurista es difícil.
- Producto ecológico: cada vez hay mayor número de proveedores de este tipo de productos, consideramos que la mejorar manera de ahorrar costes es proveernos de cooperativa y huertos de la zona.

Por todas estas razones la fijación de nuestro precio debe ser realista con el entorno y la situación que nos rodea.

- ✚ Estableceremos un precio del menú de 9 euros.
- ✚ Respecto a la carta, los precios se fijaran en función de un margen que estableceremos según el coste que incurramos en su preparación y servicio, que consideramos puede oscilar entre un 260% y 300%



Marketing Mix Promoci3n

La promoci3n es una herramienta que nos permite dar a conocer nuestro producto, comida sabrosa, sana y sostenible, las principales maneras de promoci3n o comunicaci3n que emplearemos con nuestros clientes y futuros potenciales clientes, ser3 a trav3s de medios pocos costos y lo m3s directos, son las siguientes:

- Reparto de octavillas y tarjetas en papel couch3: con el logotipo de la marca y su eslogan, direcci3n, tel3fono y p3gina web y en la versi3n grande incluir3 una selecci3n de los productos que ofrecemos.
- Campa1a Pre-apertura: Se realizara por medio de la redes sociales, pagina web y del blog que crearemos, realizaremos un d3a de inauguraci3n donde invitaremos a nuestros futuros clientes a degustar nuestros platos y bebidas y les obsequiaremos con un vale que podr3 usar en su siguiente visita, con el que obtendr3 un 2x1, con un coste de 600€.
- Publicidad en el local: es decir un cartel grande con el eslogan y logotipo de la marca, as3 como carteles dentro de local promocionando los alimentos que ofrecemos junto con su valor nutricional., la oferta del d3a y los platos m3s solicitados, adem3s de transmitir un ambiente acogedor por medio del mobiliario y los colores c3lidos con los que decoraremos nuestro local.
- Internet: como hemos comentando tendremos una p3gina web y un blog por medio del cual estaremos en constante contacto con nuestros clientes, subiremos fotos de nuestros platos, recetas, noticias y eventos relacionados con un estilo de vida saludable, adem3s de tener retroalimentaci3n permanente en las p3ginas de b3squeda y reserva de restaurantes, de esta labor se encarga una empresa que contrataremos, el coste ascender3 a unos 1500€ y unos 80 € por el mantenimiento.
- Redes sociales: el mejor medio para estar en comunicaci3n con nuestro clientes y con los futuros clientes que pueden conocer nuestro producto a trav3s de Facebook, Instagram, twitter, crear eventos e invitar a nuestro clientes, subir fotos , promociones, fotos del local, de esta labor se encargara el gerente, no supondr3 coste alguno.



Marketing Mix Distribución

La distribución tiene como objetivo llevar el producto desde su origen hasta el consumidor final, que son nuestros clientes.

Tendremos 3 opciones para hacerle llegar el producto al consumidor:

- Establecimiento: podrá consumirlo y es nuestro principal objetivo, en el salón de nuestro restaurante.
- Recogida: tendremos disponible la posibilidad de que si el cliente no tiene tiempo pueda llamar y le tenemos la comida preparada para que la recoja, cuando el cliente venga, mientras se le entrega la comida y se le cobra se le entrega un formulario donde se lo pedirá que facilite sus datos para posibles promociones futuras.
- Envío a domicilio: para los clientes no pueden o no desean hacer ninguna de las dos cosas anteriores tendremos la opción de entrega domicilio por un importe mínimo de 10 euros, se le requerirá los datos del cliente, así como su teléfono y obviamente la dirección donde hay que realizar la entrega.

El coste para llevar a cabo las acciones que nos permitan realizar el plan de marketing y alcanzar los objetivos marcados asciende a un importe 2.100€



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- 7.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN
- 7.2 ESTUDIO DE LOS ESCENARIOS
- 7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS
- 7.4 BALANCES DE SITUACIÓN PROVISIONALES
- 7.5 ANÁLISIS DE RATIOS
- 7.6 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





7.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Para poner en marcha nuestro proyecto, lo primero que tenemos que hacer, es realizar una gran inversión inicial, en este punto desglosaremos todos los activos necesarios y las fuentes de financiación que permitirán materializar el proyecto de plan de empresa de nuestro restaurante de comida saludable.

De esta manera, las inversiones que va a tener que afrontar la empresa, que hemos comentado en los capítulos anteriores de forma más profunda son las siguientes:

Tabla 9.COSTE DE LA INVERSIÓN

Coste Inversión	
Gastos de constitución	100€
Inmovilizado Material	66.239€
Inmovilizado Inmaterial	2.100€
TOTAL	68.439€

Fuente: Elaboración propia, 2015

Adquiriremos toda la maquinaria, utensilios, utillaje y mobiliario necesarios para la realización de la actividad, junto con la compra de dos ordenadores y TPV y el acondicionamiento del local adquirido que consiste en pintar el local, poner un cartel con el nombre, logotipo del local y la decoración, que constituirán el inmovilizado material de la empresa, el software necesario Y la creación de la web corresponden a inmovilizado intangible.

Por lo que el desembolso correspondiente al inmovilizado necesario para llevar a cabo nuestra actividad de restauración, asciende a un importe de 68.339 euros.

Como comentamos en el capítulo 5.1 la constitución de la sociedad se llevara a cabo por medio de la opción de creación telemática proporcionada por el gobierno para facilitar la incorporación de nuevas empresas al mercado, por lo que la cantidad a desembolsar es mínima.



Fuentes de financiación

Para llevar a cabo el proyecto del plan de empresa contaremos con dos fuentes distintas de financiación que detallamos a continuación:

- Aportación de los socios: 45.000€
- Préstamo bancario: 60.000€

Realizaremos un préstamo ICO, Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional con las siguientes condiciones:

- Modalidad: préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.
- Tipo de interés: Fijo del 5%
- Plazo de amortización y carencia: 10 años con un año de carencia
- Comisiones: la Entidad de Crédito no puede cobrar comisión, salvo por amortización anticipada.
- Garantías: a determinar por la Entidad de Crédito con la que se tramite la operación salvo aval de SGR/SAECA.
- Vigencia: se podrán formalizar préstamos al amparo de esta Línea hasta el día 12 de diciembre de 2015.

La cuota que corresponde al préstamo bancario asciende a una cuota constante mensual de 750€



7.2 ESTUDIO DE LOS ESCENARIOS

Realizaremos un estudio de los tres posibles escenarios que pueden ocurrir a cualquier empresa en el ejercicio de la actividad comercial, una previsión de venta para los tres próximos años.

Plantearé una serie de hipótesis como el volumen de ingresos esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc.

La previsión de ventas detalla los ingresos que la empresa estima obtener mes a mes, a pesar de la gran dificultad para prever una cifra de negocio se ha formulado la siguiente hipótesis para simplificar los cálculos:

- Precio Venta de menús: 6 desayuno, 9€ comida, 16€ cena
- Precio medio del consumo de la carta del restaurante: 13€ por persona

El precio medio del consumo de la carta se ha realizado teniendo en cuenta la hipótesis de que el cliente pedirá un plato principal, bebida y postre, en función del precio de los platos y bebidas de la carta.

Recurriré a la fórmula del Precio Medio Ponderado (PMP) para el cálculo del ingreso medio por comensal que se estima obtener.

$$\text{PMP: } (6+9+16+13) / 4 = 11 \text{ €}$$

A partir de dicha información estableceré los tres escenarios posibles en función del número de comensales que estima tener la empresa.

Los escenarios se plantearán en función de la ocupación que puede abarcar nuestro establecimiento y del servicio de comida que ofrecemos, las características son las siguientes:

- Capacidad máxima del local: 45 personas
- Servicios de comida: 3

La ocupación máxima dado que trabajamos los siete días de la semana sería de 4.050 comensales al mes.



Escenario Optimista

Hemos establecido para el escenario optimista una previsión de comensales bastante alta, en el segundo ya habremos alcanzado el 50% de la ocupación total del establecimiento, es el escenario que mayor beneficio nos supondría.

Tabla 10. ESCENARIO OPTIMISTA

MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑOS													
1	año												1600
2	año	1700	1750	1900	1940	1950	2000	2100	2500	2500	2700	2750	2990
3	año	1990	1990	1990	1950	2000	2200	2500	2800	3000	3000	3500	3800

Fuente: Elaboración propia, 2015

Escenario Pesimista

Hemos establecido para el escenario pesimista una previsión de comensales baja, en el segundo año, todavía no ha alcanzado el 50% de la ocupación total del establecimiento, es el escenario que menor beneficio nos supondría.

Tabla 11. ESCENARIO PESIMISTA

MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑOS													
1	año												500
2	año	600	650	700	800	850	900	900	1100	1100	900	1000	1100
3	año	700	800	850	950	1000	1000	1100	1500	1500	1200	1500	1500

Fuente: Elaboración propia, 2015



Escenario Realista

Hemos establecido para el escenario realista una previsión de comensales media, en el segundo ya habremos alcanzado el 50% de la ocupación total del establecimiento, pero sin llegar a estar al 100% como es el caso del escenario optima, este escenario nos aporta un beneficio más reducido.

Tabla 12. ESCENARIO REALISTA

MESES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑOS													
1	año												900
2	año	1500	1500	1500	1700	1700	1800	1900	1900	1700	1800	1850	1900
3	año	1600	1600	1700	1950	1950	1900	2000	2000	2000	2200	2600	2800

Fuente: Elaboración Propia, 2015

En función de los tres escenarios y del precio medio ponderado podemos obtener una previsión de ingresos estimada para los siguientes tres años, hay que tener en cuenta que la actividad empezara en diciembre del 2015 para aprovechar las fiestas navideñas.



Previsión de Ingresos Estimada

Tabla 13. PREVISIÓN DE INGRESOS

ESCENARIOS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
Optimista	17.600€	294.580€	337.920€
Pesimista	5.500€	116.600€	149.600€
Realista	9.900€	211.420€	267.300€

Fuente: Elaboración propia, 2015

La previsión de total de ingresos estimada para el total de los tres primeros años de la actividad del restaurante asciende a:

- Optimista: 650.100€
- Pesimista: 271.700€
- Realista: 488.620

Los ingresos estimados nos ayudarán junto con los gastos estimados a establecer si con la demanda de servicio que recibimos, el proyecto del restaurante cubre los gastos en los que incurrirá cada mes y si además obtenemos beneficios.



Previsión de Gastos estimada

Los gastos estimados se dividirán en dos grupos, por una parte aparecerán los gastos fijos, aquellos que no dependen del número de comensales y de los gastos variables, aquellos que si dependen directamente del número de comensales que reciba el restaurante.

- Gastos Fijos:

Tabla 14. GASTOS FIJOS MENSUALES

GASTOS FIJOS	MENSUALES
ALQUILER DEL LOCAL	866€
SUELDOS Y SALARIOS	12.450€
SEGUROS	80€
SUMINISTROS	1300€
PUBLICIDAD	80€
TOTAL	14.776€

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los gastos fijos mensuales en los que incurrirá la empresa ascienden a 14.776€, dentro de suministros se incluye gastos de agua, luz, teléfono y dentro del gasto de seguros se incluye, un seguro de responsabilidad civil y otro seguro contenido y continente.

Lo que representaría un gasto fijo anual de 27.912€ el segundo año, consideramos una inflación de un 1,5 % para el tercer año.



Gastos Variables

Los gastos variables dependen directamente del número de comensales que visite nuestro establecimiento, estableceremos una aproximación de gastos de materia prima según el escenario realista.

Los gastos variables que se consideran son:

- Alimentación
- Otros aprovisionamientos: material de limpieza, materiales varios como servilletas, papel higiénico, etc.

Tabla 15. GASTOS VARIABLES ANUALES

GASTOS VARIABLES	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
COMPRA DE MATERIA PRIMA	2.700€	55.760€	72.900€
GASTOS GENERALES	200€	650€	760€
TOTAL	2.900€	56.410€	73.660€

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para el cálculo de gastos variable suponemos un coste medio de 3€ del menú, con el coste medio y la cantidad estimada de comensales en el escenario realista obtendremos los gastos variables de cada año.

Con estos datos obtenidos, nos permitirá evaluar la cuenta de pérdidas y ganancias, es decir la evolución de la cifra de negocios, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, así como el resultado del ejercicio.

Por lo que el gasto total ascendería el primer año a un importe:

- Primer año: 17.676€
- Segundo año: 96.772€
- Tercer año: 114.501€



7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de pérdidas y ganancias nos permite establecer una previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para llevar a cabo la actividad comercial.

Se plantea una cuenta de Pérdidas y Ganancias de los 3 primeros años de la actividad del restaurante del escenario realista.

Tabla 16. CUENTA DE RESULTADOS EN €

Conceptos\Años	2015	2016	2017	2018
Importe neto de cifra de negocios	9.900	211.420	267.300	304.260
Aumento de existencias	0	0	0	0
Activación I+D	0	0	0	0
Otros ingreso de explotación	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	9.900	211.420	267.300	304.260
Aprovisionamientos	2.700	55.760	72.960	81.320
Gastos de personal	12.450	12.450	12.450	12.450
Otros gastos de explotación	2.526	28.562	29.091	28.960
TOTAL GASTOS	17.676	96.772	114.501	122.730
Resultado bruto explotación	-7.776	114.648	152.799	181.530
Amortización inmovilizado	7.922	7.922	7.922	7.922
Imputación de subvenciones	0	0	0	0
Resultado explotación	-15.698	106.726	144.877	173.608
Resultado financiero	1.500	2.981	2.944	2.906
Resultado antes de impuestos	-17.198	103.745	141.934	170.702
Impuesto de sociedades	0	-25936	-35483	-42675
RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.898	77.809	106.450	128.026

Fuente: Elaboración propia, 2015



El importe neto de la cifra de negocios representa los ingresos esperados, en los primeros 3 años, como podemos ver en la tabla 16, el primer año la empresa tiene un resultado negativo, incurriendo en unas pérdidas de 12.898€ hay que considerar que en el primer año de actividad solo tiene 1 mes ejerciendo como restaurante, ya que la apertura del local se realiza el 1 de diciembre.

En los dos años siguientes la empresa obtiene un beneficio positivo, tiene tendencia creciente debido al incremento del número de comensales que visitan nuestro establecimiento.

En lo referente a los costes de ventas, podemos ver que representa el 27% de las ventas realizadas por la sociedad, superando el coste de personal, lo cual es un indicativo del gran número de comensales al que tenemos estamos dando servicio. El tipo impositivo utilizado para el cálculo del impuesto sobre sociedades es del 25%.

De la tabla siguiente podemos conocer el porcentaje que representa cada uno de los valores más importantes, el margen bruto corresponde a un 73% mientras que los costes un 27%, los gastos financieros tienen un peso pequeño sobre las ventas, por lo que podemos considerar a partir de EBITDA que es positivo que nuestro proyecto es positivo, la dimensión de negocio cubre los gastos y hace rentable nuestra actividad.

Tabla 17. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS €	1 AÑO	%	2 AÑO	%	3 AÑO	%	4 AÑO
VENTAS	9.900	100	211.420	100	267.300	100	304.260
Coste ventas	2.700	27	55.760	26	72.960	27	81.320
Margen Bruto	7.200	73	155.660	74	194.340	73	222.940
Otros gastos de explotación	-14.976		-41.012		-41.541		-41.410
EBITDA	-7.776	-79	114.648	54	152.799	57	181.530
Det. y amortización	7.922	80	7.922	4	7.922	3	7.922
BAII	-15.698		106.726		144.877		173.608
Intereses	1.500	15	2981	1	2944	1	2906
BAI	-17.198		103.745		141.933		170.702
Impuesto Soc.	0		-25.936		-35.483		-42675
Rsdto Ejercicio	-17.198		77.809		106.450		128.027

Fuente: Elaboración propia, 2015



7.4 BALANCES DE SITUACIÓN PROVISIONALES

El Balance previsional permite realizar un análisis estático de la empresa por medio de conocer la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El Balance se divide en dos grandes apartados:

- Activo: conjunto de bienes y derechos que posee la empresa
- Pasivo + Patrimonio Neto: las obligaciones de la empresa

El objetivo del análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo + Patrimonio Neto, respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados.

A continuación, se presenta el Balance de Situación de nuestro restaurante de cocina saludable de los primeros 3 años en escenario realista.

Tabla 18. BALANCE DE SITUACIÓN ACTIVO

Conceptos\Años	2015	2016	2017	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	60.417	52.495	44.573	36.651
Inmovilizado intangible	1.890	1.680	1.470	1.260
Inmovilizado material	58.527	50.815	43.103	35.391
Inversiones financieras a LP	0	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE	28.256	126.419	242.996	361.186
Existencias	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0
Efectivo y activo líquido	28.256	126.419	242.996	361.186
TOTAL ACTIVO A)+B) (€)	88.673	178.914	287.569	397.837

Fuente: Elaboración propia, 2015



Podemos observar que el activo corriente es mucho mayor que el pasivo corriente, lo que indica que nuestra empresa puede hacer frente a las deudas a corto plazo que posee, también podemos observar que nuestro activo no corriente está disminuyendo con el paso del tiempo debido a la amortización del inmovilizado.

Respecto a pasivo y al patrimonio, vemos como la deuda a largo plazo disminuye y nuestro patrimonio neto aumenta considerablemente, debido a la obtención de beneficios a partir del primer año.

Tabla 19. BALANCE DE SITUACIÓN PASIVO Y PATRIMONIO NETO

A) PATRIMONIO NETO	27.802	105.611	212.061	340.087
A-1) Fondos Propios	27.802	105.611	212.061	340.087
Capital	45.000	45.000	45.000	45.000
Prima Emisión	0	0	0	0
Reservas	0	-17.198	60.611	167.061
Resultado del ejercicio	-17.198	77.809	106.450	128.026
A-2) Subvenciones capital	0	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	59.250	58.500	57.750	57.000
Deudas a largo plazo	59.250	58.500	57.750	57.000
Otros pasivos no corrientes	0	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	1.621	14.804	17.758	750
Deuda a corto plazo	750	750	750	750
Acreedores comerciales	871	14.054	17.008	0
Otras cuentas a pagar	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO A)+B)+C) (€)	88.673	178.914	287.569	397.837

Fuente: Elaboración propia, 2015



7.5 ANÁLISIS DE LOS RATIOS

En el análisis de los ratios, analizamos los ratios más importantes como es el ratio de rentabilidad económica y el ratio financiero.

ROA: **Rentabilidad Económica** o Rentabilidad sobre los Activos, nos indica la rentabilidad de la empresa con relación a los activos totales que la empresa posee. Nos muestra la eficiencia de la administración de la empresa en el uso de sus activos para generar ingresos. El ROA se muestra como un porcentaje del "retorno de la inversión". Indica cuál es la cantidad de beneficios netos que genera la empresa.

Podemos observar el primer año es negativa debido a que corresponde a un mes de actividad, pero a partir de ese momento la rentabilidad se torna positiva llegando a alcanzar un 43%, lo que indica que con la inversión realizada está generando beneficios.

ROE: **Rentabilidad Financiera** o Rentabilidad sobre Recursos Propios, no indica la rentabilidad de la empresa y de su crecimiento potencial. El ROE muestra el uso del patrimonio neto para generar ingresos.

Nuestra empresa presenta un ROE muy alto de aproximadamente un 74% a partir del primer año, lo que indica que es una empresa que es capaz de generar dinero en efectivo y por tanto generar más riqueza para los inversores.

Tabla 20. RATIOS DE RENTABILIDAD.

Ratios de Rentabilidad			
Conceptos\Años	2015	2016	2017
BAIT / Ventas (%)	▲ -173,72	49,07	53,10
ROA (%)	▲ -19,39	43,49	37,02
ROE (%)	▲ -61,86	73,67	50,20

Fuente: Elaboración propia, 2015

Al comparar las dos rentabilidades podemos observar que nuestro efecto apalancamiento es Positivo, se produce cuando el ROE es superior al ROA.), es decir, que la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos por préstamos.



Nuestra empresa tiene un apalancamiento financiero positivo que muestra que la utilización de la deuda financiera, potencia nuestra rentabilidad, es decir que el coste de la deuda es inferior al rendimiento que reporta la inversión, el endeudamiento resulta aconsejable.

Ahora vamos a calcular el **fondo de maniobra** que es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, el primero está compuesto por las existencias, tesorería, los derechos de cobro a corto plazo y en general cualquier activo líquido, mientras que el segundo está compuesto por las obligaciones de pago a corto plazo.

Tabla 21. FONDO DE MANIOBRA

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
ACTIVO CORRIENTE	28.256	126.419	242.996
PASIVO CORRIENTE	59.250	58.500	57.750
FONDO DE MANIOBRA	-30.994	67.919	185.246

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como podemos observar el primer año el fondo de maniobra es negativo, pero a partir del primer año se vuelve positivo, lo que nos indica la gran capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

El FM nos indica que la solvencia de nuestra empresa es buena.

Ratios de liquidez:

El ratio de liquidez indica si la empresa puede hacer frente al pasivo corriente con el activo corriente que posee, el primer año es menor de 1, indica que no tiene liquidez, pero en el segundo año es superior, lo que muestra que puede hacer frente a los pagos sin problemas, pero en el tercer año, muestra como su activo corriente esta ocioso.

Tabla 22. RATIO DE LIQUIDEZ

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
ACTIVO CORRIENTE	28.256	126419	57.750
PASIVO CORRIENTE	59.250	58.500	57.750
RATIO LIQUIDEZ	0.48	2.16	4.21

Fuente: Elaboración propia, 2015



Ratio de Endeudamiento:

El ratio de endeudamiento nos permite medir el nivel global de endeudamiento de la empresa, representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. Se obtiene de dividir el pasivo total entre el activo total.

Tabla 23. RATIO DE ENDEUDAMIENTO

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
PASIVO TOTAL	60.871	73.304	75.508
ACTIVO TOTAL	88.673	178.914	287.569
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,69	0,04	0,26

Fuente: Elaboración propia, 2015

El estándar establecido para el ratio de endeudamiento oscila entre 0,4 y 0,6, podemos observar que el primer año de la actividad de la empresa el ratio de endeudamiento es superior al estándar establecido, pero a partir del primer año desciende llegando a estar por debajo del estándar a un 0,26, lo que muestra que el nivel global de endeudamiento de la empresa es muy bajo, ya que el préstamo que tiene la empresa empieza a disminuir.



7.6. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Valor Actual Neto (VAN), el valor del dinero cambia con el paso del tiempo, el VAN nos permite conocer en términos de hoy, el valor total de un proyecto.

Para ello emplea una tasa de descuento, el VAN permite decidir si un proyecto es rentable, no rentable o indiferente en función del valor del VAN:

- (VAN mayor a 0), es rentable:
- (VAN menor a 0) no es rentable
- (VAN igual a 0), financieramente indistinto

El VAN mide los flujos futuros de los ingresos que tendrá nuestro negocio, también nos permite comparar diferentes proyectos, para saber cuál es el más rentable.

Ilustración 31. FORMULA DEL VAN

$$VAN = -A + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Fuente: pymes y autónomos, 2015

Parámetros de la inversión

Desembolso = 60.417€

Vida útil: 5 años

Flujos de caja: la diferencia entre los cobros y los pagos debidos de nuestra actividad.

Tabla 24. CALCULO DEL VAN

	0 AÑO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO
DESEMBOLSO	-60.417				
FLUJOS DE CAJA		-28.256	98.163	116.577	118.190
VAN	-60.417	284.168	302.638	318.993	453094

Fuente: Elaboración propia, 2015

El proyecto es rentable ya que el VAN obtenido es positivo.



Tasa Interna de Retorno (TIR), se relaciona con el VAN, ya que utilizando una fórmula similar, determina cuál es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Es decir, que se expresa como un porcentaje.

La TIR es la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas, si la TIR es alta, se consideramos que estamos ante un proyecto rentable, pero si la TIR es baja, el proyecto no se considera rentable.

Tras realizar al cálculo de la TIR del nuestro proyecto del restaurante de comida saludable, hemos obtenido una tasa interna de retorno del 65%, lo que nos vuelve a confirmar la rentabilidad de nuestro proyecto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





8. CONCLUSIONES



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





8. CONCLUSIONES

El propósito del plan de empresa es evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, para realizar o no la decisión de implantar un restaurante de comida saludable en la ciudad de Valencia.

Como hemos observado nuestro negocio en estos momentos no tiene una gran competencia, en la actualidad existen cinco establecimientos que brindan comida preparada con productos ecológicos y solo dos ofrecen los servicios y una carta que se asemeja a la nuestra.

Dada la tendencia creciente de la sociedad por su bienestar y un consumo sostenible, es un buen momento para formar parte del mercado en esa categoría de restaurantes.

Por lo que hemos llegado a las siguientes conclusiones después de analizar el proyecto:

Subsector de la Restauración es un pilar vital de la economía española y en especial de la Comunidad Valenciana. A nivel económico, la crisis económica afecta a gran parte de la sociedad española, por eso nuestro restaurante apuesta por unos precios asequible y acordes con la relación calidad-precio del producto.

La cocina y comida saludable es una tendencia que los chefs de referencia están empleando en sus restaurantes.

Nuestro producto dirigido a un público con un alto interés por su bienestar pero que le gusta el ocio y disfrutar de buena gastronomía , pretendemos ser una marca de referencia, darnos a conocer ,involucrándonos en todo tipo de eventos , talleres, charlas , actividades culturales que promuevan un consumo de alimentos saludables y responsables con el medio ambiente.

Realizaremos un plan de marketing intensivo en las redes sociales y por medio de publicidad y promociones para alcanzar la cuota de mercado estimada..

En cuanto a la rentabilidad del proyecto hemos obtenido un beneficio positivo a partir de primer año, que es, cuando nuestra empresa se da a conocer, hemos podido extraer diferentes conclusiones en función de la inversión , financiación, ingresos y gastos de la empresa.



Los ratios muestran una situación de crecimiento de la empresa, que puede hacer frente a las deudas a corto plazo y que cuenta con una muy buena liquidez, respecto a la rentabilidad económica y financiera también queremos destacar que es positiva y confirma los análisis anteriores, de que el proyecto es viable desde el punto económico y financiero.

Teniendo en cuenta el análisis realizado será de vital importancia una eficiente gestión y administración de la empresa para conseguir los objetivos marcados.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Monografías:

- BONILLA MUSOLES, MARÍA. (2006). Matemática de las operaciones financieras. Teoría y práctica. Madrid: Editorial Ediciones Paraninfo, S.A.
- BUENO CAMPOS, EDUARDO. (2004). Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Editorial Pirámide.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE. (2005). Introducción a la gestión (Management). Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- GARCÍA MARTÍNEZ, G., GALLEGO SEVILLA, L.P., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E., SILVESTRE ESTEVE, E. (2008). El sector servicios: un análisis empresarial. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- HOFFMAN, K. DOUGLAS, JOHN E.G. BATESON (2002). Fundamentos de servicios: conceptos, estrategias y casos. México: Editorial International Thomson.
- JOHNSON, GERRY; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2010) Fundamentos de estrategia. Madrid: Editorial Prentice- Hall
- PINDYCK, ROBERT; RUBINFELD, DANIEL (2009). Microeconomía. Madrid: Editorial Pearson.



Formato electrónico:

- Boletín Oficial del Estado. Documento en línea.
<https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/21/pdfs/BOE-A-2015-5613.pdf>
Fecha de consulta [01/10/2015]
- Centro de estudios SIGGA. Documento en línea.
<http://centrodeestudiosigga.com/documentacion/reducciones-de-cuotas-en-el-contrato-de-formacion/>
Fecha de consulta [14/10/2015]
- CNAE. Documento en línea.
<http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEHosteleria.html>
Fecha de consulta [01/10/2015]
- Datos Macro. Documento en línea.
<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana>
Fecha de consulta [01/11/2015]
- Datos Macro. Documento en línea.
<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana?sector=Hoteles-cafes-y-restaurantes&sc=IPC-HyC>
Fecha de consulta [01/11/2015]
- Eltenedor.es. Documento en línea.
<http://www.eltenedor.es/restaurante/buho-bio/56596>
Fecha de consulta [10/11/2015]
- Emprendedores. Documento en línea.
<http://www.emprendedores.es/crearunaempresa/pasoscrearempresa/pasos-para-crear-una-sociedad-limitada>
Fecha de consulta [30/11/2015]
- Escuela de Marketing Gastronómico. Documento en línea.
<http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevastecnologiasenrestaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria>



Fecha de consulta [30/11/2015]

- Fundación de las Cajas de Ahorro. Documento en línea.
<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>
Fecha de consulta [01/12/2015]
- Hosteltur. Documento en línea.
http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/03/Informe_Gasto_de_la_Restauraciyn_en_Espaya.pdf
Fecha de consulta [8/11/2015]
- Instituto Nacional de Estadística. Documento en línea.
<http://www.ine.es/varipc/index.do>
Fecha de consulta [15/11/2015]
- Instituto Nacional de Estadística. Documento en línea.
http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm
Fecha de consulta [15/11/2015]
- Ipyme. Documento en línea.
<http://www.ipyme.org/esES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
Fecha de consulta [16/11/2015]
- Mercasa. Documento en línea.
http://www.mercasa.es/files/multimedios/ALIMENTACION_EN_ESPANA_2014_DATOS_BASICOS.pdf
Fecha de consulta [15/11/2015]
- Nielsen. Documento en línea.
<http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/nueve-de-cada-diez-espanoles-tiene-previsto-mantener-o-aumentar-.html>
Fecha de consulta [16/11/2015]



- OECD. Stat - OECD Economic Outlook Database. Documento en línea
<http://www.compareyourcountry.org/oecdeconomicoutlook?cr=oeed&lg=es&page=0#>
Fecha de consulta [24/11/2015]
- Recytrans. Documento en línea.
<http://www.recytrans.com/blog/reciclaje-de-residuos-organicos/>
Fecha de consulta [21/11/2015]
- Servicio Público de Empleo Estatal. Documento en línea.
http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/contrato_indef_emprendedores.pdf
Fecha de consulta [12/11/2015]
- Servicio Público de empleo Estatal. Documento en línea.
https://www.sepe.es/contenidos/empresas/ayudas_bonificaciones/bonificaciones_contratos.html
Fecha de consulta [15/11/2015]
- Tourspain. Documento en línea.
<http://estadisticas.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fEPA%2fEstructura%2fAnual%2fActivos+seg%u00fan+el+nivel+de+formaci%u00f3n+por+actividades+de+la+industria+tur%u00edstica.+--+Ref.2354&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>
Fecha de consulta [24/11/2015]
- Tourspain. Documento en línea.
<http://estadisticas.tourspain.es/eses/estadisticas/analisisturistico/balantur/paginas/default.aspx>
Fecha de consulta [24/11/2015]
- Tripadvisor. Documento en línea.
http://www.tripadvisor.es/Restaurantsg187529c40Valencia_Valencia_Province_Valencian_Country.html
Fecha de consulta [12/11/2015]



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV