



TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE NEGOCIO DE UN RESTAURANTE PARA EJECUTIVOS EN LA PROVINCIA DE VALENCIA

**Patricia Valero Sanz
Valencia, 24 de Julio de 2017
Director: Aurelio Herrero Blasco**





A mis padres por ser tan pacientes, por estar cuando más lo he necesitado y ser mi mejor apoyo.

A mi marido y mis hijos por darme la fuerza y los ánimos para terminarlo.

A mi amiga Lucía por su ayuda.

A Aurelio por creer en mí y animarme a continuar en los momentos más difíciles.

De corazón, muchas gracias a todos.





INDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
1) INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Resumen.....	12
1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera y Justificación de las asignaturas.	14
1.3 Objetivos.	17
1.4 Metodología.	18
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.	22
SITUACIÓN ACTUAL.....	22
2) ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	24
2.1 Justificación de la idea del TFC.	24
2.2 Aproximación al Sector de la Restauración.....	25
CAPÍTULO 3. ENTORNO.....	32
3) ENTORNO.....	34
3.1 Introducción.....	34
3.2 Análisis del macroentorno, PEST.....	34
3.3 Análisis del microentorno, 5 F PORTER.	62
3.4 Análisis del mercado y de la Competencia Directa.	71
3.5 Matriz DAFO del sector.	78
3.6 Epílogo.	80
CAPÍTULO 4. OPERACIONES Y PROCESOS.....	83
4) OPERACIONES Y PROCESOS.....	85
4.1 Introducción.....	85
4.2 Localización.	85
4.3 Distribución en planta.....	87
4.4 Flujo de operaciones y procesos.....	90
4.5 Cartera de productos.....	91
4.6 Epílogo.	94
CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	96
5) ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	98
5.1 Introducción.	98
5.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos.	98
5.3 Denominación y CNAE.....	100
5.4 Forma jurídico-fiscal.....	101
5.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	104



CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....	108
6) PLAN DE MARKETING	110
6.1 Introducción.....	110
6.2 Segmentación y Público Objetivo.....	110
6.3 Mapa de Servicio.....	113
6.4 Estrategia de precios.....	119
6.5 Promoción y Publicidad.....	120
6.6 Distribución.	125
6.7 El servicio ampliado.	126
6.8 Epílogo.	128
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	130
7) ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	132
7.1 Introducción.....	132
7.2 Balances de situación Previsionales. Cuatro años. Escenario realista.	132
7.3 Cuentas de resultados. Cuatro años. Escenario realista.....	136
7.4 Análisis de ratios. Cuatro años. Escenario realista.	139
7.5 Plan de Inversión – Financiación. VAN.TIR.	143
7.6 Calendario de implantación. GANTT.....	149
7.7 Epílogo.	151
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.....	154
8) CONCLUSIONES.....	156
BIBLIOGRAFÍA.	161
ANEXOS.	167



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Ocupados por edades 2014, en miles.	46
Tabla 3.2 % Variación interanual del volumen del consumo extra doméstico por tipo de establecimiento. 2014.....	56
Tabla 3.3 Total Gasto Alimentación	61
Tabla 5.1 Clasificación de empresas según forma jurídica.	101
Tabla 5.2 Trámites para la constitución de una sociedad en Valencia.....	103
Tabla 7.1 Activo Previsional Escenario Esperado a 4 años vista.....	133
Tabla 7.2 Pasivo y PN Previsional escenario Esperado a 4 años vista.....	135
Tabla 7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional escenario Esperado a 4 años vista.	137
Tabla 7.5 Ratios de liquidez para el escenario esperado.....	140
Tabla 7.5 Ratios de endeudamiento para el escenario esperado	142
Tabla 7.6 Inversiones necesarias.....	145
Tabla 7.7 Cuadro de amortización del préstamo.....	146
Tabla 7.8 Previsión Tesorería escenario Esperado.....	148
Tabla 7.9 VAN y TIR en el escenario esperado.	149
Tabla 7.10 Diagrama de GANTT.....	150
Tabla 7.11 Clasificación de tareas.	151
Tabla Anexo7.1 Previsión de Tesorería Escenario optimista.	181
Tabla Anexo7.2 Activo Previsional Escenario optimista.....	182
Tabla Anexo7.3 Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Escenario optimista. .	183
Tabla Anexo7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario optimista.....	184
Tabla Anexo 8.1 Previsión de Tesorería Escenario pesimista.	185
Tabla Anexo 8.2 Activo Previsional Escenario pesimista.	186
Tabla Anexo 8.3 Pasivo y Patrimonio Neto previsional Escenario pesimista.	187
Tabla Anexo 8.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario pesimista.	188
Tabla anexo 9.1 Cuadro Amortización inversiones.	189



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Tasa de paro.....	27
Gráfico 2.2 Evolución tasa paro	27
Gráfico 2.3 Evolución IPC tasas interanuales. Años 2014-2015	28
Gráfico 2.4 Cifra de negocio Hostelería. Variación 2014-2015	29
Gráfico 3.1 Variación anual en volumen del PIB	43
Gráfico 3.2 Evolución de la actividad económica en España	44
Gráfico 3.3 Evolución de la balanza comercial en España 1985 - 2011.....	45
Gráfico 3.4 ocupados y parados 2002-2014.....	47
Gráfico 3.5 Evolución anual del IPC, base 2011. Índice general.....	48
Gráfico 3.6 Evolución anual del IPCA, base 2005. Índice general España y Unión Monetaria	49
Gráfico 3.7 Indicadores de empleo. Variaciones anuales en %	51
Gráfico 3.8 La población española.....	52
Gráfico 3.9 Pirámide de población de España, 2014-2064	54
Gráfico 3.10 % Peso en volumen y valor por tipo de establecimiento dentro del consumo alimentario extradoméstico en 2011.	58
Gráfico 3.11 Evolución consumo extradoméstico de alimentos y bebidas	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Países ley antitabaco a 2 enero 2011	41
Figura 3. 2 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	63
Figura 4.1 Mapa Situación Restaurante	86
Figura 4.2 Plano Restaurante.....	89
Figura 5.1 Organigrama	106
Figura 6.1 Visión frontal tarjeta visita restaurante.	121
Figura 6.2 Visión posterior tarjeta visita restaurante.	122
Figura 6.3 Canal de distribución.....	125
Figura 6.4 Flor de Lovelock.....	126
Figura 7.1 Fórmulas de los ratios de liquidez	139
Figura 7.2 Fórmulas de los ratios de endeudamiento	141





CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.





1) INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen.

En este trabajo, se realiza un Plan de Negocio para constituir un restaurante dirigido a un sector de la población muy específica, como son los directivos de las empresas en la provincia de Valencia.

El nombre comercial elegido será “Food & Business”. El por qué de la elección de mi Trabajo Final de Carrera se debe al espíritu emprendedor y de superación que debemos afrontar los universitarios, y no tener miedo a llevar a cabo nuevos retos. Además opino que, en estos momentos de crisis es imprescindible la figura de una persona emprendedora que sea capaz de crear trabajo a pesar de las trabas impuestas.

Me he declinado por este tipo de empresa, puesto que es un segmento de la sociedad muy importante, para incrementar la tasa de empleo del territorio y con ello la riqueza de la zona en estos momentos difíciles de crisis económica y así mejorar el marco en el que nos encontramos.

En el contexto económico actual, la necesidad de innovar, crear riqueza y trabajo, además de potenciar el creativo de cada uno es un aliciente muy importante para poder hacer frente a la crisis económica que nos tiene absorbidos. La creación de empleo se ha convertido en una de las mayores necesidades de nuestra sociedad por lo que personas que deciden emprender nuevos caminos y constituir su propia empresa adquiere un valor primordial para el desarrollo del tejido económico.

La idea surge de la necesidad que puedan tener los ejecutivos de las empresas a la hora de cerrar cualquier tipo de trato o simplemente reunirse en un local habilitado con todo tipo de mobiliario que no sea su lugar de trabajo. Una buena opción es reunirse en un restaurante pero no en un restaurante cualquiera, un restaurante diseñado para ellos, en el que puedan encontrar salas habilitadas al respecto con cualquier tipo de material como pueden ser mesas amplias, sillas cómodas, proyectores y demás mobiliario típico de una



oficina. También se pueden encontrar salas de reunión, salas de cierre de contratos, etc.

En el centro del local habrá una amplia disposición de mesas, la mayoría de ellas tendrán integradas un ordenador en la parte inferior, de tal manera que si desean tomar algún aperitivo a la vez que siguen hablando de negocios puedan hacerlo.

Para describir y desarrollar esta idea de negocio realizamos este Plan de Empresa en el que llevaremos a cabo una serie de estudios y establecer unas estrategias necesarias para convertir esta idea en realidad.

Se pretende acercar al lector al sector en el que se encuentra el negocio y conocer las particularidades del mismo.

Un aspecto imprescindible es determinar cuál será el público objetivo al que se dirige la empresa, ya que es primordial para elaborar adecuadas estrategias.

Después de analizar el entorno de la empresa nos centraremos en aprovechar las oportunidades y fortalezas e intentar evitar las amenazas y debilidades existentes en el mismo.

Del mismo modo se identifican los principales competidores potenciales, la amenaza de entrada de otros nuevos o sustitutivos.

Una vez analizados los competidores, se procederá a detallar cual será la forma jurídica que mejor se adapte al negocio.

Posteriormente se desarrollará el plan de marketing que deberá seguir la empresa si pretende conseguir los objetivos deseados. Se explicará cuál será la estrategia de marketing mix, describiendo el servicio a ofrecer y cuales serán los productos que forman la carta del restaurante.

Una vez establecidos los precios, se procederá a fijar las posibles estrategias de promoción para dar a conocer el negocio.

Para finalizar se realizará un plan económico-financiero para evaluar la viabilidad del proyecto en tres escenarios diferente: el realista, el pesimista y el optimista.



A pesar de las dificultades que entraña la realización de un negocio nuevo, resulta viable llevar a cabo el proyecto. A esta conclusión llegamos después de analizar los correspondientes análisis de la cuenta de resultados, de la cuenta de pérdidas y ganancias, de los diferentes ratios y de la rentabilidad.

1.2 Objeto del Trabajo Final de Carrera y Justificación de las asignaturas.

El objeto de este trabajo final de carrera es la realización de un plan de negocio para un restaurante en la provincia de Valencia.

Pretendemos averiguar si crear esta empresa es rentable realizando un análisis exhaustivo del entorno. Y explicar las estrategias seguidas y, establecer posibles escenarios para ver, en cada uno de ellos, el beneficio posible.

Y finalmente mediante el estudio de viabilidad económica se tomará la decisión final de abordar o no la inversión que implica el presente proyecto.

A continuación se relaciona cada capítulo con las asignaturas cursadas a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas para poder llevar a cabo el proyecto.

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales. Economía Española y Mundial. Economía Española y Regional. Tecnología de Servicios Turísticos.
Breve justificación	En este capítulo vamos a realizar una introducción al sector de la restauración y turismo para analizar cómo se encuentra el mercado.

Capítulo del TFC	3. ENTORNO
------------------	-------------------



Asignaturas relacionadas	Economía Española y Mundial. Economía Española y Regional. Gestión y Organización de Empresas de Servicios. Dirección Estratégica y Política de Empresa.
Breve justificación	Estas asignaturas son de gran utilidad para poder utilizar el entorno en el que se encuentra la empresa, así como el mercado. Y posibles competidores con los que nos tendremos que enfrentar y las estrategias que llevará a cabo la empresa.

Capítulo del TFC	4. OPERACIONES Y PROCESOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de Proyectos Empresariales.
Breve justificación	En este apartado se analizará la localización del local como su distribución en planta.

Capítulo del TFC	5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa. Legislación Laboral y de la Empresa. Dirección de Recursos Humanos. Economía de la Información.
Breve justificación	Este es un punto importante del plan, puesto que los recursos humanos son el activo más importante de la empresa. Los conocimientos que nos han proporcionado estas asignaturas son clave a la hora de determinar el número de



	<p>trabajadores, tareas a desempeñar, categorías laborales, la realización de un organigrama, etc.</p> <p>Por último recordar que gracias a este punto podremos determinar cual es la forma jurídica óptima para la empresa.</p>
--	--

Capítulo del TFC	6. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial. Marketing en Empresas de Servicios. Economía de la Empresa I. Dirección de Proyectos Empresariales.
Breve justificación	Aquí se detallan las acciones precisas para detectar las necesidades del cliente y así, de este modo, intentar satisfacerlas mediante nuestro servicio. El Plan de Marketing nos servirá como mapa-guía para la puesta en marcha de la estrategia. Para ello se describirá detalladamente el diseño del servicio, promoción y distribución que seguirá la empresa como forma de diferenciarse de la competencia.

Capítulo del TFC	7. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera. Contabilidad General y Analítica. Dirección Financiera.
Breve justificación	En este apartado se hará una previsión sobre el posible balance de situación y cuenta de resultados que podríamos obtener a partir de los ingresos y costes previstos que



	resumen las operaciones de la organización. Además se analizarán los ratios de rentabilidad. Con los resultados que se extraigan del citado análisis podremos determinar si el negocio es o no viable.
--	--

1.3 Objetivos.

Los objetivos del presente trabajo final de carrera, los cuales pretendemos alcanzar son los siguientes:

- Aproximar al lector al negocio de la restauración.
- Conocer el entorno a través del análisis de los principales indicadores económicos.
- Analizar cuál será el público objetivo para dirigir todos nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades.
- Llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y sus principales características.
- Conseguir que el lector comprenda la idea de negocio. En concreto se pretende:
 - Analizar puntos fuertes y débiles.
 - Determinar las estrategias llevadas a cabo por la empresa.
 - Manifiestar la misión, visión y valores que guiarán a la misma.
 - Estudiar la localización donde se llevará a cabo la actividad, así como su distribución en planta.
- Proponer un adecuado plan de Marketing:
- Explicar cuál será la política de precios que se va a llevar a cabo.
- Exponer estrategias de promoción y publicidad que realizará la empresa para darse a conocer.
- Valorar la viabilidad del proyecto a través de un plan económico-financiero:



- Detallar las necesidades de inversión y financiación.
- Determinar rentabilidades que proporcionará el negocio.
- Extraer conclusiones para determinar si el negocio será rentable, asumiendo unos riesgos controlados, mediante el análisis de una serie de ratios.

1.4 Metodología.

La metodología a seguir en este trabajo se fundamenta en la normativa establecida por la Comisión de Trabajo de Final de Carrera de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Este proyecto puede constituir una salida a un licenciado en ADE, ya que propone la creación de una empresa propia.

Su redacción y exposición se realizará en castellano, idioma oficialmente reconocido en la Comunidad Valenciana.

Ha sido realizado de una manera individual, sobre un tema previamente aprobado por la comisión coordinadora del TFC, a través de la realización formal de la Propuesta de Trabajo Final de Carrera.

El título del trabajo es “Plan de Negocio de un Restaurante para Ejecutivos en la provincia de Valencia” y contiene los siguientes puntos:

- Índice de contenidos numerado y paginado al principio del trabajo.
- Índice de tablas, gráficos, y figuras ilustrativas, también numerado y paginado.
- Páginas numeradas.
- Apartados organizados de la siguiente manera: resumen, objeto, justificación de las asignaturas relacionadas, objetivos, metodología, antecedentes, desarrollo (análisis estratégico, estudio de zona, sistema de negocio, plan de marketing y análisis económico-financiero), valoraciones, conclusiones y bibliografía.



- Bibliografía redactada según las normas ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre documentos electrónicos. Aparecen en el texto mediante el método del primer elemento y fecha (autor-fecha) y son recopiladas en una lista bibliográfica (bibliografía) ordenada alfabéticamente.

Este trabajo consiste en la creación de una empresa ficticia pero que representa un modelo de las empresas del sector. Se basa en el análisis y observación de la información obtenida a través de diversas fuentes secundarias.

Cumple con los requisitos exigidos en la Normativa del TFC:

- Está basado en temas reales.
- Es práctico y aplicable.
- Se apoya en las asignaturas realizadas a lo largo de la licenciatura.
- Está relacionado con el trabajo profesional de un licenciado en ADE tendiendo un puente hacia el ejercicio profesional.

A continuación se expone la metodología seguida en cada una de las partes:

- **Antecedentes:** se ha llevado a cabo una introducción al sector de la restauración mediante análisis de artículos, bases de datos, gráficos y opiniones en los diferentes medios, como son internet, periódicos y libros.
- **Análisis del entorno:** mediante el análisis PEST se ha analizado cada uno de los índices macroeconómicos que afectarán a la empresa. Se han estado consultando diferentes bases de datos y estadísticas. Gracias al modelo de Porter hemos analizado el entorno competitivo a través de sus cinco fuerzas. Además, a través del análisis DAFO, se plasman de manera sintetizada las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa.



- **Operaciones y procesos:** Con el Google Maps se ha intentado buscar la mejor localización para el negocio. Una vez encontrado mediante el programa informático Autocad se ha dibujado el local. Y se ha hecho un estudio de flujo de operaciones.
- **Organización y Recursos Humanos:** se ha estudiado a través de la lectura de diversas informaciones cual es la mejor forma jurídica para el negocio. Se ha analizado los diferentes puestos de trabajo y se ha dibujado un organigrama para su mejor visión.
- **Análisis económico financiero:** para prever la situación económico-financiera se ha realizado un plan económico financiero, previsiones sobre balance de situación, cuenta de resultados, el cálculo de ratios, estudio de un plan de inversión y financiación. Y con el calendario de implantación de Gantt se han fijado unos plazos de puesta en marcha del proyecto.

Con respecto a los programas informáticos utilizados para la elaboración del proyecto, se ha utilizado las herramientas incluidas en el paquete Microsoft Office 2007, Internet Explorer y S.A.B.I.

Para una mayor comprensión del trabajo se han incorporado tablas, gráficos, figuras, mapas, fotografías.





CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.





2) ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Justificación de la idea del TFC.

La palabra “networking” junto con la de “emprendedor” son clave a la hora de realizar mi trabajo final de carrera.

Se denomina networking a la actividad de marketing entendida como la ampliación de redes de contacto y detección de potenciales clientes o colaboradores para la posterior creación de un plan de acción para beneficiar a ambas partes.

El networking posibilita el intercambio de información y de contactos así como el establecimiento de relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes.

Dicho término es habitual escucharlo entre los empresarios actuales. Es una manera de relacionarse y por qué no, establecer nuevos lazos de unión entre sus empresas. De ahí salió la idea de realizar un plan de negocio en el sector de la restauración para directivos en la provincia de Valencia. Crear un lugar en el cual puedas combinar ocio con negocio, es decir, a la vez que te puedas tomar algo sirva de punto clave para el intercambio de opiniones y desarrollar juntos nuevos retos para sus empresas.

Mediante este plan de empresa pretendo analizar la viabilidad económica para poder ver si la idea elegida es factible o no en los tiempos de recesión económica que nos encontramos.

Gracias a haber estudiado esta carrera considero que poseo la suficiente motivación y los conocimientos necesarios para poder realizar un buen plan de empresa que me sea útil en un futuro.

Y no me olvido del segundo término y no menos importante mencionado al inicio: emprendedor.

Emprendedor es aquella persona que tiene una idea de negocio y la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y organiza los recursos necesarios para llevarla a cabo. En el contexto económico actual el ser capaz



de luchar ante cualquier inconveniente que puede presentar el mercado y desarrollar el potencial creativo es algo muy importante para poder hacer frente a la crisis económica existente. La creación de empleo se ha convertido en una de las mayores necesidades de nuestra sociedad, por lo que la motivación de muchos a la hora de constituir su propia empresa adquiere un valor esencial para el desarrollo del tejido económico.

Por todo lo expuesto considero que la elección del tema para mi trabajo final de carrera es apropiado a la vez que real y aplicable en el contexto actual.

2.2 Aproximación al Sector de la Restauración.

Sector desconocido

Hace poco más de veinte años, la restauración era todavía un sector desconocido en sus magnitudes de producción y empleo. La información se reducía a los datos que se publicaban en el Anuario de la Dirección General de Turismo, en el que se recogían el número de restaurantes por provincia, con el número de plazas y categoría de tenedores. De los cafés-bares no se publicaba información alguna ya que habían quedado fuera de la ordenación turística llevada a cabo en 1965 por el ministro Fraga Iribarne.

Esta situación cambió radicalmente cuando, en 1987, la Federación Española de Hostelería publicó, con la colaboración de American Express, el primer estudio económico sobre los restaurantes en España. La aparición de este estudio causó una fuerte conmoción en el sector de la hostelería y turismo, los datos del estudio evidenciaban que el conjunto empresarial de los restaurantes superaba con mucho al de los hoteles tanto en creación de empleo como en la generación de riqueza.

La conmoción fue aún mayor cuando, en 1991, el Instituto Nacional de Estadística publicó los resultados de una macroencuesta sobre la estructura de las empresas de la restauración y de los cafés-bares. En dicha encuesta se



corroboró que era el grupo de empresas más importante de la hostelería tanto en volumen de ventas como en creación y mantenimiento de empleo.

El origen del término restauración está vinculado a la aparición del restaurante en el entorno de la Revolución francesa, cuando los grandes chefs se vieron sin empleo en las casas de los nobles y pusieron su oficio de alta cocina al servicio de la burguesía.

Como bien se ha mencionado al principio, desde sus inicios la restauración ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías, siempre acoplándose a los cambios sociales y económicos que se han ido produciendo. El modelo que predominaba hasta hace poco tiempo era el de microempresa familiar, de producción y gestión artesanal, sin embargo está cediendo el paso a otro modelo en que las grandes empresas, con su gestión profesionalizada, están ocupando un lugar estratégico en el sistema.

Entre 2009 y 2014, España fue el único país que redujo el gasto en restauración, con una caída de casi el 9%, mientras que los países que más crecieron fueron China, Canadá y Estados Unidos, con unas subidas del 104%, 21% y 21% respectivamente, según el análisis de The Ostelea Business School & Hospitality.

A partir del año 2014 el sector de la restauración repuntó, tras cuatro años de caída.

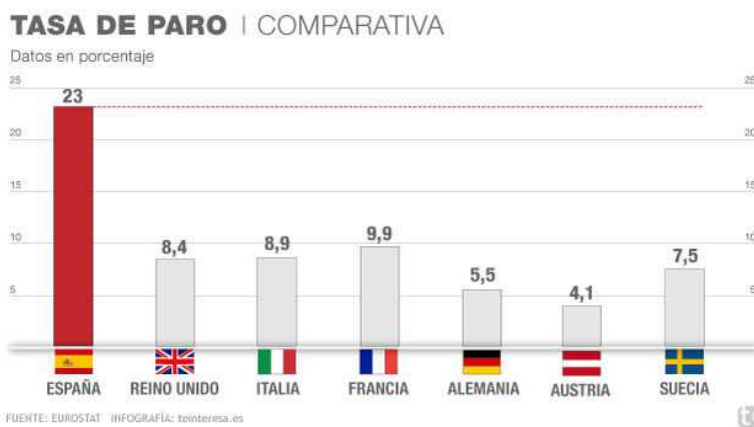
Tasa de paro en España 2015

Gráfico 2.1 Tasa de paro



Fuente. Eurostat .2015

Gráfico 2.2 Evolución tasa paro

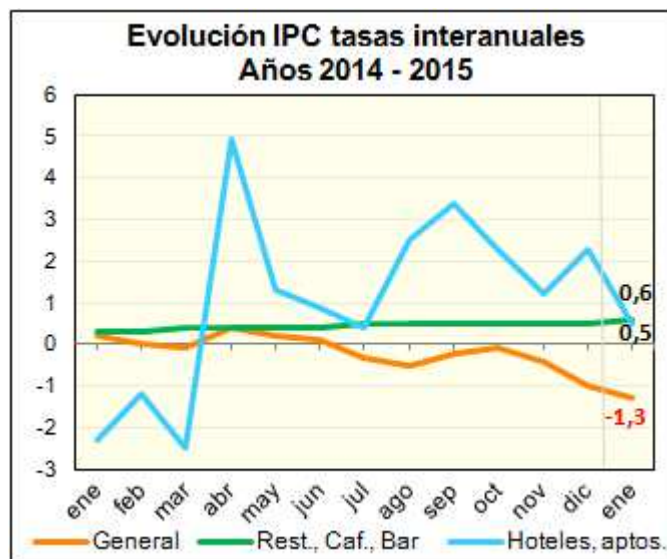


Fuente. Eurostat .2015

Según los datos extraídos por Eurostat España se vuelve a colocar como el país con peores cifras de empleo de toda la región de la eurozona, ya que su tasa de paro subió por encima del 20%, en concreto un 23%. Sin embargo los países con menores tasas de paro son Austria con el 4,1 %, Alemania con un 5,50%, Suecia con el 7,50 % y el Reino Unido con el 8,4%.

Análisis de precios

Gráfico 2.3 Evolución IPC tasas interanuales. Años 2014-2015



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

Los precios del consumo de restaurantes, cafeterías y bares no han sufrido una gran variación, manteniéndose más o menos en los mismos niveles durante todo el intervalo.

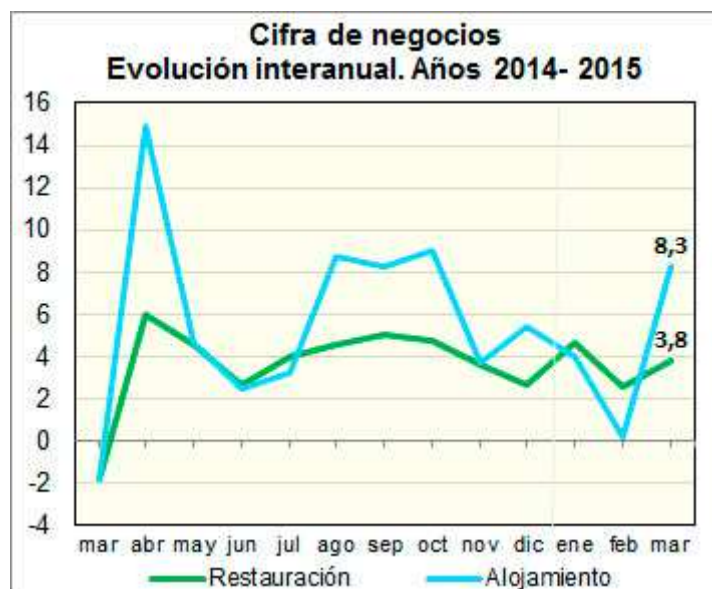
En cuanto a los precios del alojamiento sufren una continua oscilación donde su punto más alto lo encontramos en marzo del año 2014 con prácticamente un

5%, para posteriormente ir subiendo y bajando con niveles cerca de la paridad (julio de 2014) al igual que en el mes de enero del 2015 (0,50%).

La gráfica General experimenta un descenso de 1,5 puntos en el año natural, en gran parte debido a los niveles negativos de comienzo de año del sector de hoteles y apartamentos.

Análisis facturación

Gráfico 2.4 Cifra de negocio Hostelería. Variación 2014-2015



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

La facturación de los establecimientos de restauración empezó en números negativos en el mes de marzo de 2014, experimentando un incremento muy grande en el mes posterior, alcanzando las cuotas más altas del último año y manteniéndose más o menos estable en la barrera del 4; por el contrario, los datos de Alojamiento, han sufrido más oscilaciones. Empezaron en los mismos niveles que los anteriores, sufriendo constantes vaivenes, llegando a marcar



picos de casi 15 puntos y llegando a retroceder a “cero” en febrero del 2015, para, posteriormente, volver a subir hasta los 8,3 puntos, según los últimos datos estadísticos.





CAPÍTULO 3. ENTORNO.





3) ENTORNO

3.1 Introducción.

El análisis estratégico de una empresa consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. “DALMAU, J.I. (2003): Competencia y Estrategia “.

Para llevar a cabo dicho análisis nos vamos a centrar en una serie de herramientas que nos ayudan a conocer el entorno externo e interno de la empresa.

Para estudiar el macro entorno del negocio, analizaremos los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, de manera que podamos representar el marco en el que la empresa se va a mover.

Para estudiar el micro entorno de la empresa, el análisis se basará en el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter. Dicho modelo ha servido de herramienta analítica para analizar el entorno y elaboración de las estrategias. Todo ello será de gran ayuda para construir la matriz DAFO, para finalmente obtener un análisis del mercado y competencia directa.

3.2 Análisis del macroentorno, PEST.

El análisis PEST es una herramienta estratégica útil que se utiliza para comprender los ciclos del mercado, la posición de la empresa y su dirección operativa. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Entre sus principales ventajas podemos mencionar:



-Optimiza la laboral directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.

-Ayuda a la evaluación de riesgos. La herramienta es de gran utilidad en casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.

-Mayor adaptabilidad. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

-Es flexible y dinámico. No se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.

Una vez tratada la importancia de este análisis procederemos a describir los diferentes factores que afectan al negocio.

Análisis de los factores Políticos- Legales

En este apartado nos centraremos en analizar cuáles son las políticas o legislaciones que afectan a la regulación de nuestro negocio.

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

Normativa Estatal

La normativa estatal a la que está sujeta la actividad de la restauración la podemos encontrar en la Orden del 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes (BOE de 29 marzo de 1965).

La normativa contiene:

- Definición de restaurantes y exclusiones.
- Autorización por parte del Ministerio de Información y Turismo de la apertura de los establecimientos, fijar categorías, vigilar el cumplimiento de lo dispuesto en materia de precios, inspeccionar sus condiciones de



funcionamiento para asegurar en todo momento el perfecto estado de las instalaciones, resolución de reclamaciones, entre otras.

- Higiene en lo relativo a la preparación de las comidas y bebidas, así como en la adecuada presentación de lo cada plato.
- Máxima publicidad de los precios.
- Exige la confección de cartas y menús en el que se separará el precio de cada servicio. La normativa al respecto en este apartado ha sido modificada por la Orden del 29 de Junio de 1978 (BOE 19 de Julio de 1978) del Ministerio de Comercio y Turismo, por la modificación de las normas sobre menús y cartas en restaurantes y cafeterías.
- La relación servicio-precio se exhibirá tanto en el exterior como en el interior de los establecimientos.
- Las facturas se llevarán en libros talonarios y se numeraran correlativamente tanto los originales como los duplicados.
- En cada restaurante existirá un libro de inspección, según modelo oficial, que facilitaran las Delegaciones Provinciales de Información y Turismo.

Normativa Autonómica

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

Entre los objetivos de la administración turística valenciana figura el consolidar los destinos tradicionales y propiciar el desarrollo dinámico y diversificado de nuevos productos turísticos, abordando los retos que en materia de calidad e innovación se imponen para mantener la competitividad y estabilidad del sector turístico valenciano. La Generalitat, en virtud del artículo 49.1.12ª del Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana, tiene competencia exclusiva en materia de turismo. El artículo 5 de la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunitat Valenciana, marco legal sobre el que se articula la normativa turística, enumera las clases de empresas turísticas. Mediante la publicación de disposiciones de carácter general se han



establecido las condiciones, los requisitos y las dotaciones que deben cumplir, para su autorización y clasificación turística, tanto las empresas de alojamiento como las de mediación de servicios turísticos.

Disposiciones generales

Se entiende por actividad de restauración la elaboración de comidas y otros alimentos para ser ofertadas a terceros en establecimientos de pública concurrencia.

Tendrán la consideración de establecimientos de restauración aquéllos en los que de forma habitual, profesional y mediante precio, se sirvan comidas, otros alimentos y/o bebidas para ser consumidos en el propio local o en áreas anejas pertenecientes al mismo, con o sin otros servicios complementarios.

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

Quedarán totalmente excluidos del ámbito de aplicación:

- Aquellos establecimientos, cualquiera que fuera su titularidad, que presten servicios de comidas y/o bebidas con carácter gratuito o sin ánimo de lucro.

- Los establecimientos que sirvan comidas y/o bebidas a contingentes particulares, y no estén abiertos al público en general, como los comedores universitarios, sanitarios, de empresa, escolares, centros de formación hostelera, así como los que presten servicios de restauración en entidades, clubes o asociaciones únicamente para sus socios. No obstante, de no existir un riguroso control de entrada se entenderá que realizan la actividad que mediante el presente Decreto se regula:



- Los servicios de restauración en alojamientos turísticos, cuando se presten en las instalaciones del establecimiento y el acceso no sea libre.

- Los establecimientos que presten servicio de restauración en cualquier medio de transporte público cuando el servicio se preste en el transcurso del viaje.

- Las empresas que sirvan comidas y bebidas a través de máquinas expendedoras.

- Los servicios ocasionales, entendiéndose por tales los que se prestan con motivos de ferias, fiestas patronales o acontecimientos similares.

Asimismo los restaurantes se clasificarán, en función de la calidad de sus instalaciones y servicios y del cumplimiento de los requisitos técnicos específicos establecidos en el anexo I del presente Decreto, en las categorías de primera, segunda y tercera.

A los efectos del presente decreto, los restaurantes se definen de la siguiente manera:

Tendrán la consideración de restaurantes aquellos establecimientos que disponiendo de cocina y comedor independizados, con o sin barra, ofrezcan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Estos establecimientos deberán disponer de carta de platos y bebidas. Además se considerarán como parte de los establecimientos de restauración definidos en el presente artículo las áreas anexas a los mismos, tales como terrazas y jardines.

A continuación detallaremos la normativa a cumplir con independencia de cuál sea su clasificación turística. En todos los establecimientos de restauración se deberá cumplir las prescripciones contenidas en la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunitat Valenciana, y demás normativa que les sea de aplicación. En especial, en dichos establecimientos se deberá:

- Respetar la normativa vigente en materia de sanidad y, en particular, disponer de la preceptiva autorización sanitaria de establecimientos alimentarios menores y desarrollar y aplicar sistemas permanentes de



autocontrol de los alimentos, siguiendo los principios en que se basa el Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), de conformidad con la aplicación del Programa de Vigilancia Sistemática de Establecimientos de Restauración.

- Reunir las condiciones técnicas exigidas por los organismos competentes para la instalación de maquinaria y útiles relativos a la climatización, refrigeración, calefacción, mecanismos elevadores y cámaras frigoríficas, cualquiera que sea el sistema de funcionamiento. Se evitará que dichas instalaciones produzcan ruidos y vibraciones de conformidad con los procedimientos técnicos procedentes y se les dotará de la máxima seguridad.

- Garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de prevención y protección contra incendios, industria y protección al consumidor, así como de la normativa medioambiental y urbanística, todo ello sin perjuicio del cumplimiento de cuantas otras normas fuesen de aplicación.

- Accesibilidad: especialmente en lo relativo a accesos, servicios sanitarios y distribución de los espacios, fundamentalmente del comedor, que deberá disponer de al menos una mesa apta para el uso por personas que utilicen sillas de ruedas o con movilidad reducida y, en el caso de los denominados buffets libres o autoservicios, expositores y mobiliario de la altura adecuada.

- Se deberá tener un trato amable y cortés con la clientela, atendiéndola con rapidez, eficacia y profesionalidad.

- El local se deberá conservar en perfecto estado. El uso de los servicios, aseos y lavabos se podrá reservar con exclusividad al uso de los clientes del establecimiento.

- Identificación: Los establecimientos de restauración del grupo I exhibirán en lugar visible, en el exterior, y a efectos informativos, una placa identificativa normalizada, correspondiente a su clasificación y categoría.



- Los titulares de los restaurantes fijarán libremente los precios de los servicios que oferten y proporcionarán al consumidor información sobre el precio completo, incluidos los impuestos.

- La obligación de expedir factura se regirá por lo establecido en la normativa fiscal aplicable en la materia. Sin perjuicio de lo anterior y a solicitud del cliente, los establecimientos de restauración deberán expedir recibo o justificante de pago de los servicios o bienes consumidos.

En ningún caso podrá facturarse cantidad alguna por servicios o bienes que no hayan sido solicitados.

- Los titulares de los establecimientos sujetos a la presente norma adoptarán las hojas de reclamaciones a disposición de los clientes, tal como prevé el Decreto 77/1994, de 12 de abril, del Consell, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunitat Valenciana, o norma que lo sustituya. Si no se dispone de ellas o hay una negativa a facilitarlas se sancionará de conformidad con lo dispuesto en la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunitat Valenciana.

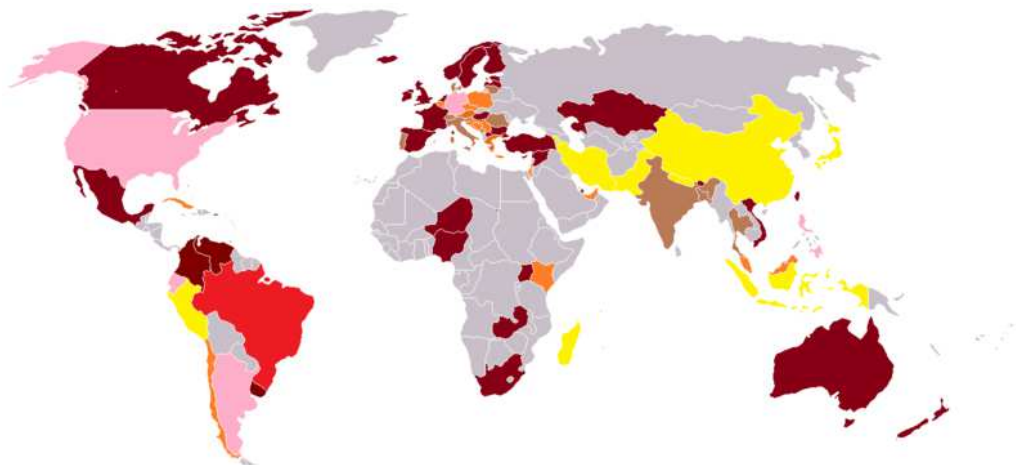
Ley Antitabaco 2011

La Ley 42/2010, de 30 de diciembre de 2010, más conocida como nueva ley antitabaco es una ley española que entró en vigor el 2 de enero de 2011, como modificación de la anterior ley antitabaco 28/2005, de 26 de diciembre, que entró en vigor el 1 de Enero del 2006, y cuyas medidas más importantes son la extensión de la prohibición de fumar a cualquier tipo espacio de uso colectivo, local abierto al público, que no esté al aire libre, con algunas excepciones, además de prohibirlo también en algunos lugares abiertos, limitando claramente lo que se entiende por espacio cubierto.

Con esta legislación, España pasa a ser uno de los primeros países en prohibir fumar en algunos sitios al aire libre. Hasta la entrada en vigor de esta ley, únicamente tenían esta restricción algunos estados de Estados Unidos y Japón, además de Bután, donde está prohibido fumar en toda la nación desde 2004. Esta limitación comprende los espacios al aire libre de centros educativos, excepto universitarios, recintos de centros sanitarios y las zonas acotadas en los parques infantiles.

En el cuadro situado en la parte inferior se observa mediante colores aquellos países en los que existe la prohibición antitabaco y otros países en los que la restricción es menor.

Figura 3.1. Países ley antitabaco a 2 enero 2011



Fuente. Wikimedia Commons. 2011

- Sin restricciones o sin información.
- Restricciones parciales o incompletas, débil aplicación.
- Sin prohibición estatal, aunque existen de ordenanzas restrictivas a nivel local o municipal.
- Fuerte restricción a nivel estatal para espacios públicos interiores excepto en lugares de ocio u hostelería; o bien débil aplicación de la legislación en lugares de ocio.



■ Fuerte restricción a nivel estatal para espacios públicos interiores excepto en lugares de ocio u hostelería, existencia de ordenanzas locales o municipales de prohibición total en espacios públicos interiores.

■ Fuerte restricción a nivel estatal para espacios públicos interiores con algunas excepciones.

Análisis de los factores Económicos

Según los últimos datos de la Contabilidad Nacional de España de finales de 2011 confirmaban una mayor debilidad de la economía española, con una caída del PIB real de -0,3% en tasa inter trimestral, que situaba en el 0,7% el crecimiento medio para el conjunto del año 2011. Además, las previsiones para 2012 confirman que la economía española entrará en recesión en el primer trimestre de 2012 y cerrará el año con una fuerte contracción del PIB, que el Gobierno ha cifrado en un -1,7%, similar a la estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI) y dos décimas más que la estimación del Banco de España (BdE).

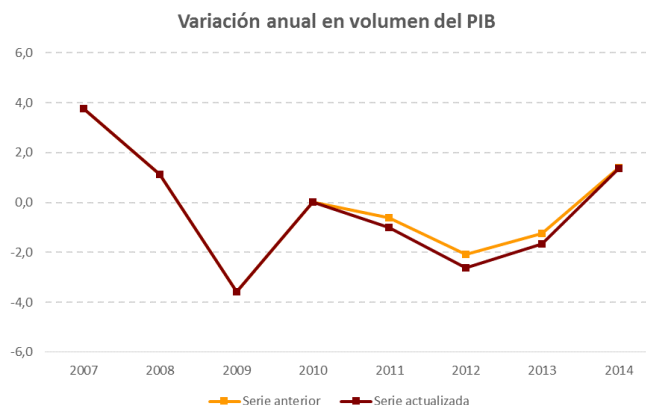
Desde el inicio de la crisis, la composición del crecimiento se ha caracterizado por una contribución positiva de la demanda externa que no ha sido suficiente para compensar la fuerte caída registrada por la demanda nacional, lo que ha lastrado la actividad económica en su conjunto.

Así, las revisiones en el nivel y crecimiento del PIB, y en el de sus componentes de oferta, demanda y rentas, así como en las estimaciones de empleo de la economía, han tenido su origen tanto en la realización del proceso de equilibrio recursos-empleos a un mayor nivel de desagregación por productos y ramas de actividad, como en la incorporación de fuentes estadísticas de carácter estructural para los años en los que no se disponía de tal información (Encuesta de Presupuestos Familiares, Encuesta Industrial Anual de Empresas, Encuesta Anual de Servicios, Encuesta Anual de

Comercio, Encuesta de Estructura de la Industria de la Construcción, Cuentas Económicas de la Agricultura, etc.) y en la integración de las revisiones producidas en la información estadística que se utiliza como fuente de las estimaciones contables (revisiones de las Cuentas de las Administraciones Públicas, revisiones de las estadísticas de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional, etc.). Es necesario señalar, por otra parte, que el cambio en la composición del PIB y sus agregados de cada año tiene efectos sobre las estimaciones de años posteriores.

Como consecuencia de esta actualización de la serie contable, los perfiles de crecimiento del PIB resultantes (serie actualizada), tanto en volumen como en términos corrientes, en comparación con los hasta ahora disponibles (serie anterior) son los siguientes.

Gráfico 3.1 Variación anual en volumen del PIB

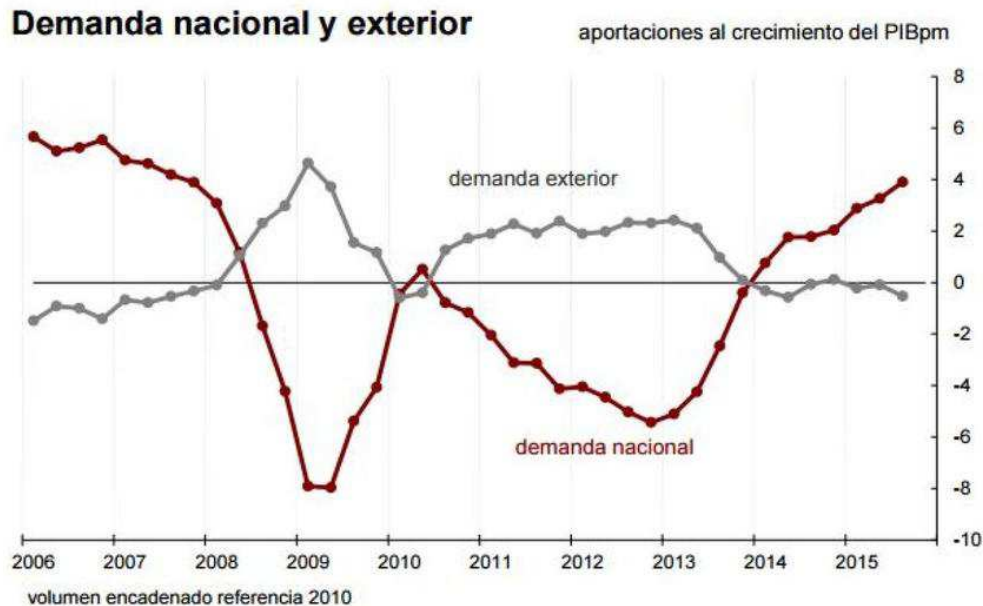


Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

Como se aprecia en el gráfico, a la vez que se confirma el crecimiento en volumen del PIB del año 2014 publicado el pasado mes de febrero por la Contabilidad Nacional Trimestral, se han revisado a la baja los crecimientos de los años de referencia 2011, 2012 y 2013 (cuatro décimas en 2011 y cinco décimas en 2012 y 2013).

De igual forma, se han actualizado las series de empleo por ramas de actividad para la remuneración de asalariados y del empleo en términos de puestos, puestos equivalentes a tiempo completo y horas trabajadas.

Gráfico 3.2 Evolución de la actividad económica en España



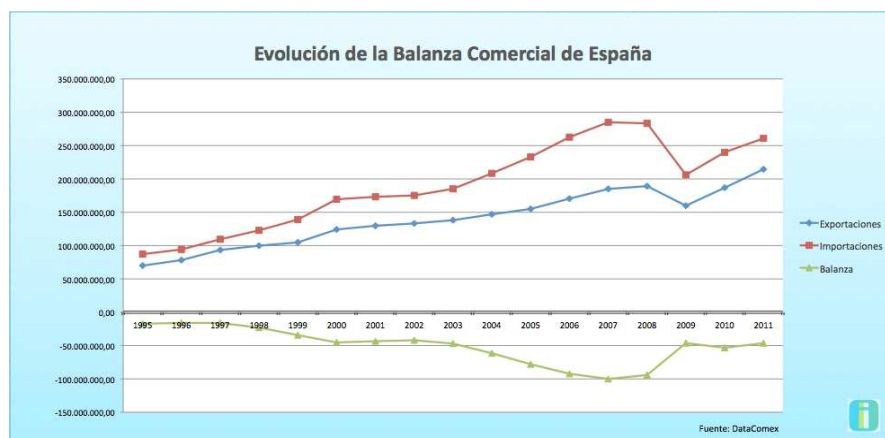
Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

Según el gráfico 3.2 se observa que la demanda exterior ha sufrido un período de crecimiento durante el año 2009, llegando a los niveles más altos, teniendo un descenso muy brusco en los 2 años siguientes (los primeros de la crisis). Una vez pasados estos años, los niveles se han estabilizado en ese trienio (2011 -2013) para volver a descender en plena época de retroceso y recortes. Mientras, la demanda nacional marca unas oscilaciones muy grandes, con épocas de bonanza en los años 2006 y 2007, y otras con números muy negativos sobre todo en el 2009.

Los últimos datos confirman que la demanda nacional ha recuperado posiciones frente a la externa, sobrepasándola en el 2014. Las compras al exterior se están ralentizando a un ritmo superior a las exportaciones, lo que está permitiendo al sector exterior contribuir positivamente al crecimiento de la economía española a pesar de reducirse su tamaño.

La reforma laboral podría tener un efecto positivo en la competitividad exterior de nuestra economía al reducirse los costes salariales de las empresas por el ajuste de los salarios. Sin embargo, este impacto será limitado teniendo en cuenta que se está reduciendo la cuota exportadora española en los mercados mundiales por la caída de las exportaciones, una tendencia que se espera continúe en los próximos meses debido a las menores perspectivas de crecimiento en las principales economías europeas, donde se concentra el mayor volumen de nuestras exportaciones, así como por el recrudecimiento de las tensiones financieras que continúan en 2012, según gráfico 3.3 de bajo.

Gráfico 3.3 Evolución de la balanza comercial en España 1985 - 2011



Fuente. Datacomex. 2011

- **Efectos sobre el empleo.**

El mercado laboral comenzó a recuperarse en 2014. El balance de 12 meses arroja un saldo positivo. Baja el paro, con 477.900 desocupados menos en un año. Sube el empleo, con 433.900 puestos de trabajo más, según la encuesta de población activa (EPA) del cuarto trimestre del año pasado. Tanto en un caso como en otro son los mejores números de la crisis. Y, sobre todo, en el lado del empleo hay un colectivo claro que sale beneficiado: los mayores de 50 años, 280.300 trabajadores de este grupo de edad hallaron una ocupación en los últimos 12 meses según tabla 3.1 de ocupados por edades.



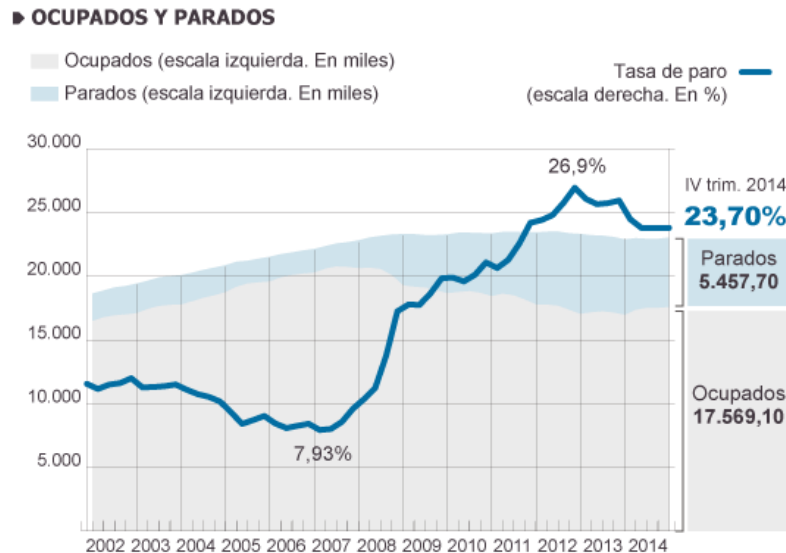
Tabla 3.1 Ocupados por edades 2014, en miles.

Edad	IV tr. 2014	Sobre el trimestre anterior	En un año
De 16 a 19	81,8	-9,8	16,7
De 20 a 24	675,2	-21,5	-5,1
De 25 a 29	1.609,0	-40,2	-4,9
De 30 a 34	2.292,9	-17,9	-42,8
De 35 a 39	2.855,6	14,9	35,0
De 40 a 44	2.737,2	6,6	80,6
De 45 a 49	2.500,4	22,1	74,1
De 50 a 54	2.211,1	62,4	131,8
Más de 55	2.606,0	48,4	148,5

Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2014

Pero lo positivo del balance del último año no borra el deterioro acumulado durante siete años de crisis laboral. El paro, que creció en 30.100 personas entre septiembre y diciembre, se situó en 5,45 millones de desocupados. La tasa quedó en el 23,7%, según gráfica 3.4

Gráfico 3.4 ocupados y parados 2002-2014



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2014

- **Inflación.**

La inflación es una palabra que se utiliza, sobre todo, en un contexto económico. El significado económico más común de la inflación es la devaluación del dinero, dicho de otra manera, aumentar de forma continuada los precios. Dicho aumento es medido a través del Índice de Precios al Consumo (IPC).

El Índice de Precios al Consumo ha sufrido diversas oscilaciones desde el 2,8 de enero del 2013, hasta el -0,1 del mes de octubre, para recuperar los valores positivos en el último trimestre del año, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Gráfico 3.5 Evolución anual del IPC, base 2011. Índice general

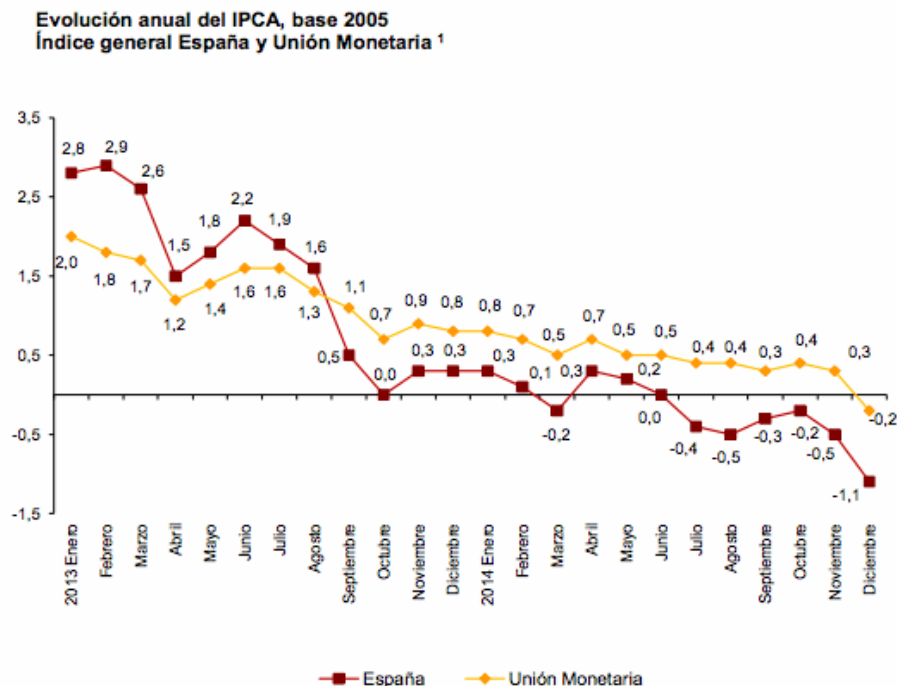


⁽¹⁾ El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2014

Si comparamos ahora el IPC español con los países de la eurozona se observa en el gráfico 3.6 como en el mes de febrero la inflación anual de la Eurozona, aumentó situándose en un 1,8%. En cambio en España se ubica en un 2,9%. Como consecuencia el diferencial de inflación de la Eurozona con España ha vuelto a aumentar. Nuestros precios crecen a ritmos menores que la media de los países con los que competimos.

Gráfico 3.6 Evolución anual del IPCA, base 2005. Índice general España y Unión Monetaria



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2014

Para España esta mayor estabilidad de precios es buena para la economía porque supone una ganancia de poder adquisitivo para los consumidores, a la vez que un aumento de competitividad para nuestras exportaciones dado que nuestros precios crecen menos que los de los países con los que competimos.

- **Mercado laboral.**

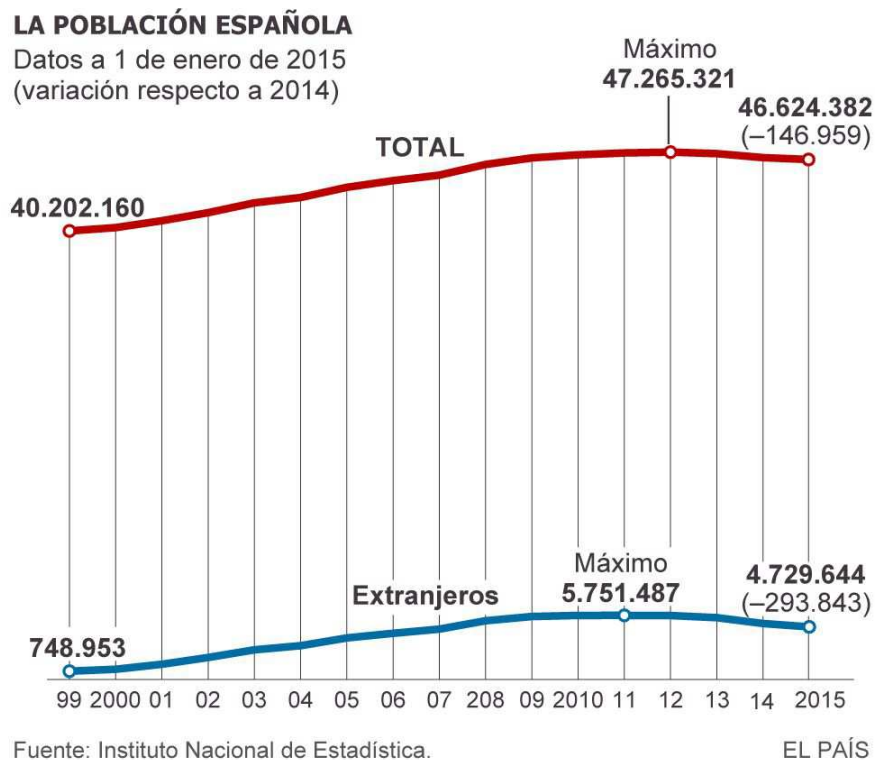
En el primer cuatrimestre del actual ejercicio, el mercado de trabajo español siguió intensificando el grado de deterioro, en línea con la fase recesiva que viene mostrando la economía española desde mediados del pasado ejercicio. En este sentido, el empleo ha intensificado en los últimos trimestres el ajuste que inició con la crisis económica, y la tasa de paro ha repuntado hasta los



niveles máximos alcanzados en la crisis del primer lustro de los noventa, por encima del 24%. Según las estimaciones de la EPA del primer trimestre de 2012, la población ocupada descendió en 374,3 mil personas respecto al trimestre anterior, situando el nivel de empleo en 17.433,2 mil personas. No obstante, el primer trimestre suele estar afectado por una estacionalidad desfavorable, por lo que al corregir ese efecto estacional, la caída anterior se reduce en unas 100 mil personas, hasta 276 mil, lo que implica un retroceso inter trimestral del 1,6%, mayor que el del trimestre anterior (1,4%). Respecto a un año antes se perdieron 718,5 mil empleos, reducción que supone una tasa de caída interanual del 4%, frente al 3,3% del trimestre anterior. Estos datos suponen una aceleración de la caída del empleo en el primer trimestre de 2012. A su vez, la tasa de ocupación de la población mayor de 16 años continuó la tendencia descendente y disminuyó 1,8 puntos porcentuales (pp) respecto a un año antes, hasta el 45,3%. La reducción del empleo EPA del primer trimestre ha sido mucho más intensa que la de afiliaciones a la Seguridad Social, como ya ocurrió en los dos trimestres precedentes, lo que puede explicarse, en parte, por la destrucción de empleo en el sector público (82 mil personas en el último año cuando un año antes se habían creado 88 mil), pues una parte de los empleados públicos pueden figurar como ocupados EPA, sin necesariamente estar afiliados a la Seguridad Social. La intensificación de la caída del empleo en el primer trimestre del actual ejercicio también contrasta con la estimación que se hace en las Cuentas Nacionales. En efecto, el empleo equivalente a tiempo completo que se obtiene de dicha fuente también intensificó la caída en el primer trimestre, su tasa interanual pasó del -3,3% del cuarto trimestre de 2011 hasta el -3,8% del primer trimestre del actual ejercicio. Esta evolución del empleo equivalente a tiempo completo unida a la caída del ritmo de crecimiento interanual del PIB (-0,4%) hizo que la productividad aparente del trabajo moderase dos décimas su ritmo de avance interanual del 3,7% del cuarto trimestre de 2011 hasta el 3,5% del primer trimestre del actual ejercicio, lo que

ha permitido mantener el ritmo de caída interanual del Coste Laboral Unitario (CLU) en el -2,5%.

Gráfico 3.7 Indicadores de empleo. Variaciones anuales en %



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

Análisis de los factores Socio-Económico

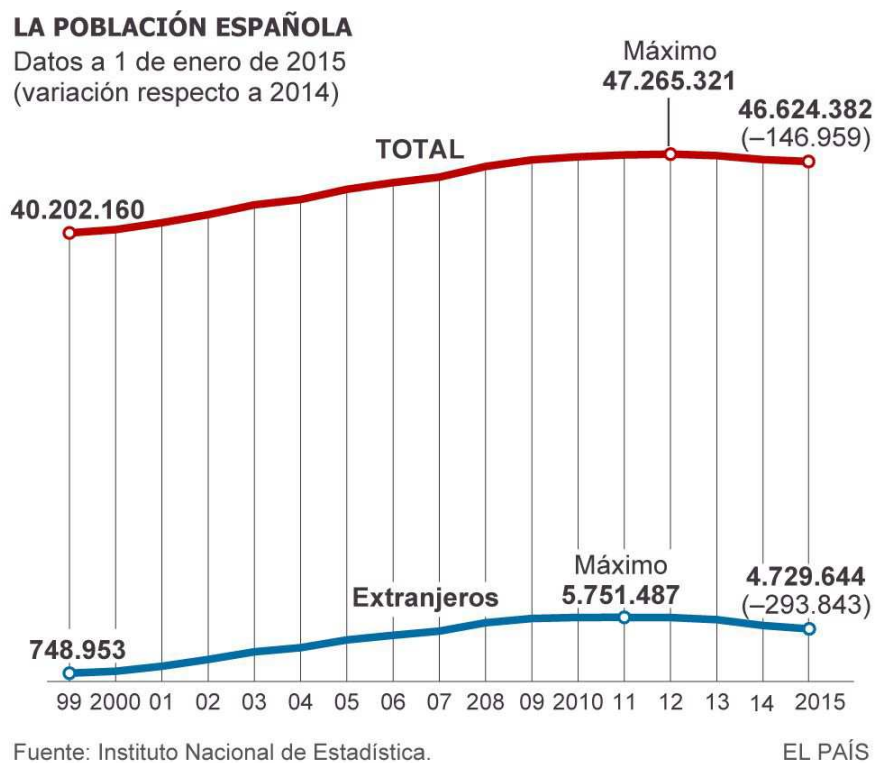
Demografía y crecimiento de la población española.

A lo largo de los más de cien años transcurridos desde 1990 hasta la actualidad, la demografía de España se ha transformado profundamente. Durante este periodo, España avanza y concluye un proceso de transición demográfica en el que se han visto afectadas las variables vitales básicas (tasa

de natalidad, mortalidad y esperanza de vida), y las pautas de movilidad y asentamiento de la población española.

Durante el siglo XX, el crecimiento de la población española siempre ha sido positivo, pasando de 18,6 millones de censados en 1900 a más de 47 millones en el 2012; posteriormente, ha experimentado un descenso hasta los 46,6 del 2015.

Gráfico 3.8 La población española.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2015

La población de España, que desde finales de los años noventa del pasado siglo crecía a fortísimo ritmo por la inmigración, se estanca. En 2012 solo ganó 22.497 habitantes, hasta situarse en 47.212.990 personas. La cifra de extranjeros desciende por primera vez: 40.447 menos. Suponen el 12,1% de la



población, una décima menos que en 2011, y ascienden a 5.771.040, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Es la primera caída del número de extranjeros al menos desde 1998.

La crisis económica pasa factura a la demografía española, se queda prácticamente estancada tras años de crecimientos récord. El frenazo quedó claro ya en 2010, cuando la cifra de habitantes sólo creció un 0,4%. La ligerísima subida de 22.497 habitantes a lo largo del año pasado se debe al aumento de los españoles empadronados (62.944 personas más, 0,2% de incremento). Los residentes nacionales sumaron 41.501.950, pese al auge de las salidas. En cambio, la cifra de extranjeros descendió en un 0,7% en total. Crecieron los ciudadanos comunitarios en 45.494 personas, hasta alcanzar los 2.440.852. En cambio, se registró una fuerte bajada de residentes de países ajenos a la UE: 85.941 menos (ahora son 3.270.188). La caída se registra en todas las nacionalidades latinoamericanas que recoge la información del INE excepto la dominicana, aumenta el 1,2%.

Los extranjeros aumentaron el año pasado un 14,8% en Ceuta seguido de Melilla con un 12,2%, País Vasco con un 4,1%, Andalucía un 2,8% y Extremadura y Castilla –La Mancha un 1,4 y 1,1% respectivamente. Sin embargo la comunidad de Madrid y Navarra descendieron con un -5,4% y -3,4%.

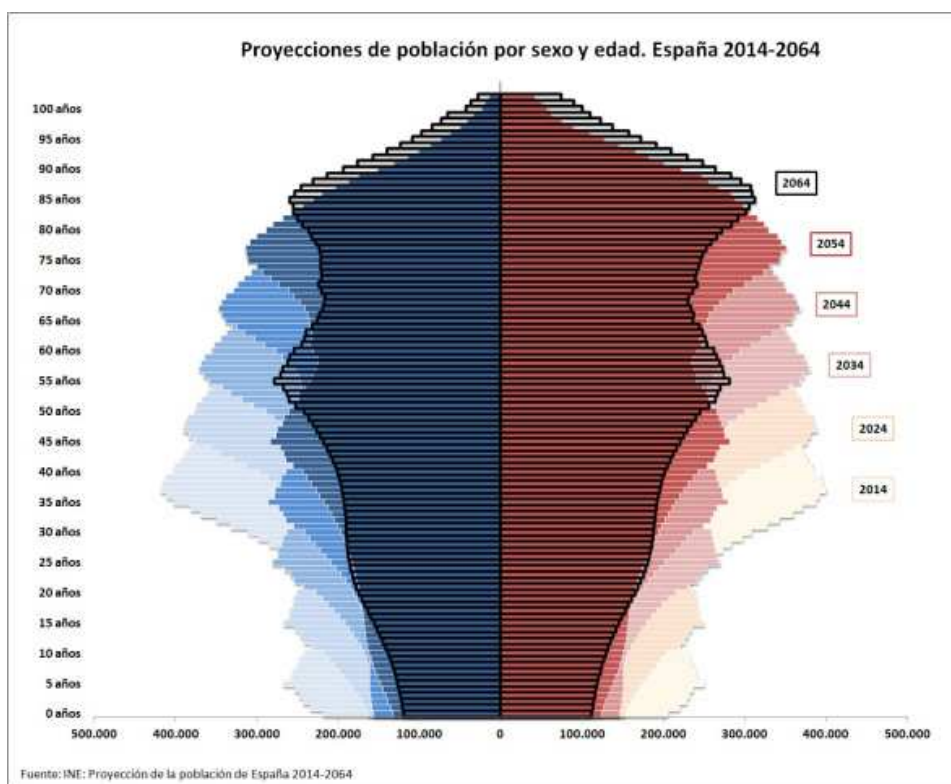
Estructura de la población por edad y sexo.

La población española ha experimentado un intenso crecimiento en la última década, este incremento ha venido acompañado de algunos cambios en la estructura demográfica, es decir, en la composición de la población según sexo, edad y la actividad económica.

Según el gráfico 3.9 la caracterización de la población española permite destacar una mayor presencia de hombres que de mujeres en los grupos de

edad inferiores a 50 años, con diferencias muy acusadas en el colectivo de entre 30 y 40 años, debido a la mayor incorporación de inmigrantes varones en este grupo. En cambio, sucede lo contrario a partir de los 50 años, con un número superior de mujeres, dado que entre los grupos más longevos la mortalidad masculina es más elevada.

Gráfico 3.9 Pirámide de población de España, 2014-2064



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2014

En cuanto a la edad, el rasgo más significativo es que se trata de una población envejecida, como consecuencia de un crecimiento natural positivo pero bajo, derivado de tasas brutas de natalidad y de mortalidad también reducidas.

La llegada de inmigrantes desde finales de los noventa se ha traducido en un saldo migratorio positivo, que ha contribuido, no sólo al crecimiento demográfico, sino también a un leve rejuvenecimiento de la población



española, ya que este aumento se concentró sobre todo entre los grupos de adultos jóvenes, comprendidos entre 20 y 40 años, que también han elevado la tasa de natalidad.

No obstante, desde una perspectiva económica y social, el cambio más relevante en la estructura de la población española en las últimas décadas es su progresivo envejecimiento. Según estas informaciones, España perderá alrededor de medio millón de habitantes en los próximos 10 años, reduciendo su población hasta los 45,6 millones de personas en 2021. Los cambios que provocarían este fenómeno sobre la estructura demográfica puede apreciarse en el gráfico 3.9, que evidencia una población más envejecida en 2021. Se estima que en ese periodo el número de personas mayores de 64 años se incrementará en 1,4 millones. Asimismo se aprecia una reducción de la población menor de 10 años, con un descenso de la natalidad ocasionado por la menor cifra de mujeres en edad fértil, que se encuentra asociada a las generaciones comprendidas entre los 20 y 44 años que proceden de la crisis de la natalidad de los ochenta y principios de los noventa.

Tabla 3.2 % Variación interanual del volumen del consumo extra doméstico por tipo de establecimiento. 2014

Total Gasto Alimentación			
98.052 millones €			
Alimentación en el hogar		Alimentación extradoméstica	
66.443 millones € (67,8%)		31.609 millones € (32,2%)	
Hipermercados	9,6%	Restaurantes con servicio de mesa	15,8%
Supermercados	29,2%	Establecimientos de servicio rápido o barra	10,1%
Descuentos	10,6%	Máquinas automáticas, hoteles, transporte, ocio, etc.	6,3%
Comercio especializado	11,6%		
Resto canales	6,8%		

Fuente. Periódico la Información digital. 2014

El gasto en alimentación realizado por los hogares durante 2014 supuso el 67,8% del total, siendo el supermercado el canal de compra preferido alimentación por parte de los hogares.

Por otro lado, el gasto en alimentación extradoméstico representó el 32,2% del gasto total en alimentación, siendo el restaurante con servicio de mesa el establecimiento preferido por los consumidores.

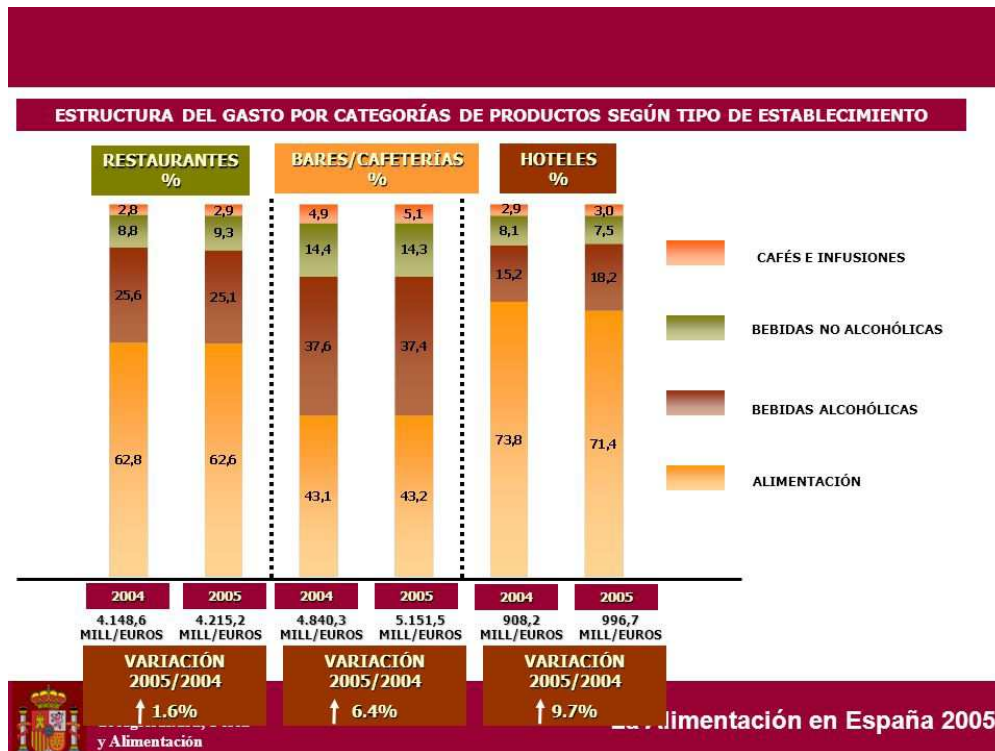
Esta reducción del gasto fuera del hogar se debe sobre todo a la gran crisis que estamos viviendo en estos momentos. La mayoría de los españoles prefieren ahorrar lo poco que pueden que irse a gastárselo en lujos innecesarios. Esto no quita que sobre todo los fin de semana las salidas fuera de casa aumenten, como bien se observa en el gráfico 3.10, donde la restauración se sitúa en primer y segundo lugar de tipo de establecimiento dentro del consumo alimentario extra doméstico seguido de los hoteles.



Según el estudio realizado sobre hábitos alimenticios fuera del hogar realizado en el marco del Observatorio de Consumo de la Distribución Alimentaria (MARC, 2011) refleja que:

- El 31,5% de los encuestados ha dejado de comer en restaurantes durante la jornada laboral o de estudios, optando por llevar la comida de su casa (efecto Tupper). En general se trata de mujeres y jóvenes entre 20 a 25 años.
- El 13% reconoce haber modificado sus hábitos de consumo fuera del hogar durante 2011, entre ellos un 91,6% ha disminuido la frecuencia de salidas; un 87,2% también ha reducido el monto de gasto, y un 34% ha cambiado el tipo de establecimientos frecuentados. Los hombres disminuyeron más significativamente la frecuencia de salidas, y los jóvenes, entre 20-35 años, han variado de establecimiento y, reducido el gasto en restauración.

Gráfico 3.10 % Peso en volumen y valor por tipo de establecimiento dentro del consumo alimentario extradoméstico en 2011.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística. 2011

Análisis de las tendencias del consumo fuera del hogar.

El gasto realizado en alimentos en 2014 ascendió a 31.609 millones de euros, registrándose una disminución del 1,3% respecto a la cifra del año 2013. El número de visitas a los establecimientos de restauración alcanzó la cifra de 6.548 millones, un 1,6% menos que en 2013, manteniéndose relativamente estable el gasto medio por comensal en 4,83 euros, un 0,4% por encima del dato del año anterior.

Se observa un descenso mucho menos acusado (-1,3%) en la variación interanual entre 2013 y 2014, respecto al descenso producido en años anteriores. Si bien en el periodo 2011-2013 los consumidores redujeron tanto el número de salidas a establecimientos de restauración como su



gasto medio en cada salida, en el año 2014 el descenso en el número de visitas no llevó aparejado un menor gasto, sino que el ticket medio se incrementó ligeramente con respecto al año anterior.

Un 60% del descenso de ventas corresponde a los restaurantes de servicio completo (a la carta y menú), establecimientos que concentran prácticamente la mitad de las ventas del sector (48,9%).

Respecto al total de alimentación fuera de los hogares, se incrementa el peso de la bebida y se reduce el de alimentos, invirtiéndose de esta forma la tendencia de años anteriores.

En cuanto al consumo de los diferentes grupos de alimentos, existe una progresiva concentración de consumo hacia productos más básicos y funcionales en cada gama (pasta, bollería, pollo, base pan,...), en detrimento de otros de mayor valor o de preparación más compleja (vacuno y porcino, pescados, ensaladas, etc.), existiendo excepciones a esta tendencia (incremento de la categoría de frutas; descenso de la categoría de patatas).

Gráfico 3.11 Evolución consumo extracomunitario de alimentos y bebidas.



Fuente. Informe del consumo de alimentación. 2014

Distribución del gasto en alimentación por canales

El gasto en alimentación realizado por los hogares durante 2014 supuso el 67,8% del total, siendo el supermercado el canal de compra preferido para la adquisición de productos de alimentación por parte de los hogares.

Por otro lado, el gasto en alimentación extracomunitario representó el 32,2% del gasto total en alimentación, siendo el restaurante con servicio de mesa el establecimiento preferido por los consumidores.

Tabla 3.3 Total Gasto Alimentación.

Total Gasto Alimentación			
98.052 millones €			
Alimentación en el hogar		Alimentación extradoméstica	
66.443 millones € (67,8%)		31.609 millones € (32,2%)	
Hipermercados	9,6%	Restaurantes con servicio de mesa	15,8%
Supermercados	29,2%	Establecimientos de servicio rápido o barra	10,1%
Descuentos	10,6%	Máquinas automáticas, hoteles, transporte, ocio, etc.	6,3%
Comercio especializado	11,6%		
Resto canales	6,8%		

Fuente. Informe del consumo de alimentación. 2014

Análisis de los factores Tecnológicos

La restauración es un sector muy exigente, que requiere invertir muchas horas de trabajo y una dedicación casi plena, ya que sus horarios de apertura son extremadamente amplios. Por eso la tecnología ha estado y está muy presente en la actualidad.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. La restauración necesita de herramientas capaces de ofrecer tanto agilidad y rapidez en la venta como seguridad y fiabilidad en la gestión de compras. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha incrementado la capacidad del servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en, los procesos y en la organización de las cocinas.



La tecnología más que una ayuda se ha convertido en una necesidad. De un tiempo hacia aquí el sistema restaurador ha venido apoyándose cada vez más en la tecnología para realizar labores que antes requerían más tiempo y resultaban bastante costosas. La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus establecimientos en dos grandes campos: “Back of the house”, que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa; y “Front of the house”, que se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante. “Front of the house” es el sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. “Back of the house”, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventario, costos y nómina.

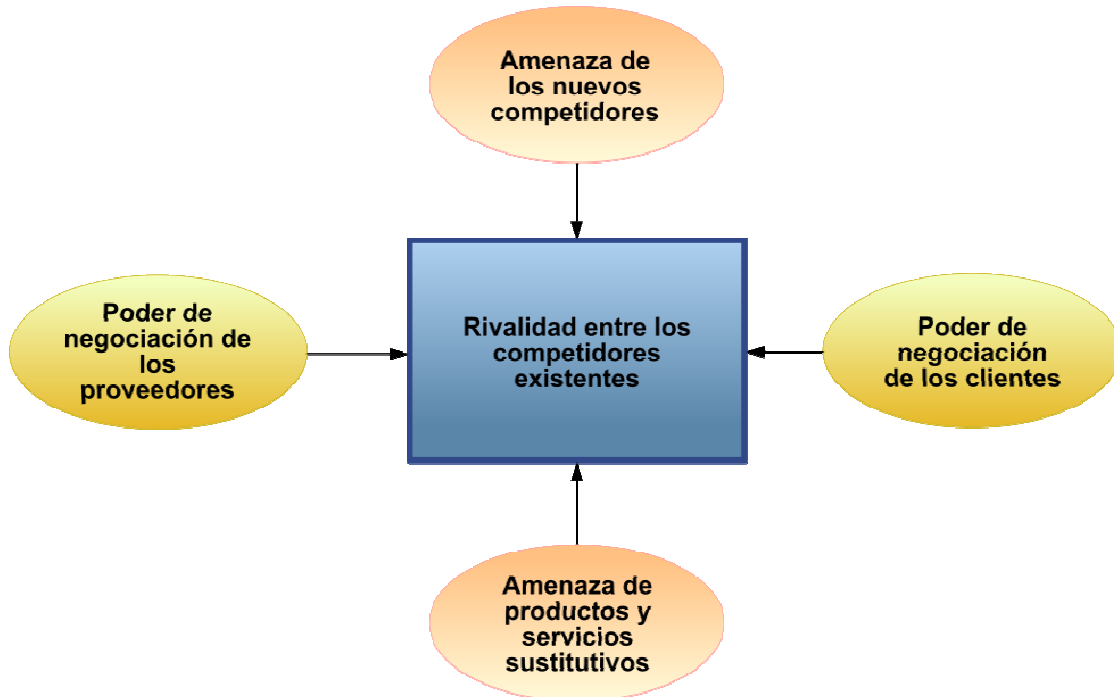
3.3 Análisis del microentorno, 5 F PORTER.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

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

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

Figura 3. 2 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Dalmau, J.I 2007

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Vamos a estudiar cada una de las cinco fuerzas.

1. Rivalidad entre los competidores existentes.

En su libro dirección estratégica, Kevan Scholes, Gerry Johnson y Richard Whittington dicen que “los rivales competitivos son aquellas organizaciones que ofrecen productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores”.

En este caso, cada vez más, nos encontramos en un mercado que está haciendo que la competencia sea cada vez más elevada. Los restaurantes enfocados a empresarios son cada vez más comunes. Están abriendo restaurantes en los polígonos industriales cerca de las empresas, al igual que en la zona de las playas, los cuales tienen un atractivo extra.



Por lo tanto a la hora de abrir un restaurante hay que tener en cuenta los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la diferenciación y la especialización, para poder alcanzar el éxito. HERVÁS, J.L. (2003).

2. Amenaza de los nuevos competidores.

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

Requerimientos de capital

Hoy día montar un restaurante requiere de un desembolso inicial elevado, puesto que necesita de un establecimiento lo suficientemente amplio como para albergar una cocina totalmente equipada, mobiliario del local, aclimatación, el pago de empleados, materias primas, etc.

Diferenciación del producto

Este factor es muy importante desde el punto de vista de captación de clientes. El sector de la restauración cada vez está más explotado y si quieres poder competir en este aspecto, la diferenciación del producto es vital e imprescindible. No sólo debemos diferenciarnos en limpieza e higiene del establecimiento, calidad del producto en cuanto a su presentación y sabores, precio, rapidez del servicio, sino ofrecer un ambiente único e inolvidable.

Identidad de marca

Queremos que este punto se nos convierta en un aspecto fuerte en nuestro negocio. Entendemos que hay muchos locales tipo franquicia que posean una importante clientela y fidelización, pero en nuestro caso al público que va dirigido es totalmente diferente y podemos beneficiarnos de ello. Marca como identidad, innovación, preocupación



por el medioambiente, como símbolo incluyendo en el logotipo todos los elementos visuales de identificación corporativa.

Economías de escala

Ser un restaurante de nueva creación hace que de momento no nos podamos aprovechar de las economías de escala, que harían que nuestros costes disminuyesen por unidad producida. Puede ser que dependiendo de cómo pudiera llegar a funcionar el negocio nos beneficiáramos de las mismas.

Localización

La localización de nuestro local sería muy favorable por el hecho de estar rodeado de muchas empresas y avenidas importantes.

3. Poder de negociación con los clientes.

La competencia está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes/fragmentación del sector

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más. Nuestro modelo de Restaurante para Ejecutivos no tiene mucha competencia como tal, por lo que podemos dominar los precios.

Volumen de compras y sensibilidad al precio



Mientras más elevado sea el valor económico de las compras/gasto que realiza el cliente, éste podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores. Está claro que nosotros nos diferenciamos del resto de restaurantes en los servicios prestados pero también en la calidad de nuestro género. Si conseguimos fidelizarlos podremos ofrecerles condiciones más ventajosas, con precios más bajos y ofertas para próximas visitas.

Diferenciación/estandarización del producto

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás. En nuestro caso, somos un sector “exclusivo”, ocupando un sector que no está excesivamente ocupado.

Información acerca del proveedor

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca

Tanto en el punto anterior como en éste, nuestro objetivo es fidelizar al cliente, haciéndole saber que nuestros servicios son exclusivos para ellos y que puedan asociar nuestro nombre, a una marca de “CALIDAD”, tanto en la atención de sus necesidades como en la calidad del género que se les sirve en la mesa.

Presencia de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios. Por ello, intentaremos diferenciarnos de nuestros competidores en la prestación de nuestros servicios. Para ello, ofrecemos a



nuestros trabajadores la opción de realizar cursos de atención al cliente, con los cuales puedan ir mejorando su trato. También invertiremos en tecnología nueva, tanto en el material informático como en las redes telefónicas, para que nuestros ejecutivos puedan conectarse desde sus portátiles/ipads, tablets, desde el propio restaurante.

4. Poder de negociación con los proveedores.

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los productos/servicios para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:



Concentración de proveedores

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de los recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías. En nuestro caso, trabajamos con empresas de absoluta confianza, adquirida a través de amistades. Destacamos nuestros proveedores de telefonía, de informática.



En cuanto al aspecto de la alimentación, nos basamos en las Lonjas de Pescado fresco de la playa, Mercavalencia, una de las mejores empresas mayoristas de alimentación en la Comunidad Valenciana y hornos de confianza. Destacar, que debido a nuestra situación estratégica en el polígono vara de Quart, conseguimos acuerdos ventajosos con Makro food service.



Importancia del volumen para los proveedores

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores. En nuestro caso, MOVISTAR es también una gran marca a nivel nacional y ofrece un servicio perfecto. INTERACTIVE, tiene un menor tamaño y nos ofrece un servicio bastante personalizado.



Diferenciación de productos/servicios

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados. Aquí contamos con la ventaja del equipo informático, el cual, nos realiza programas en exclusiva para nuestras necesidades.

Costos de cambio

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores. Tenemos una estabilidad en este campo, ya que son empresas buenas y fiables.

Disponibilidad de productos/servicios sustitutos

Es la existencia, disponibilidad y acceso a productos/servicios sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los productos/servicios

Se trata de identificar si los productos/servicios ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien. La personalización de los diferentes programas informáticos, nos hace destacar sobre otros locales, sabiendo cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.



5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales pero que ofrecen al consumidor un uso equivalente para satisfacer sus necesidades.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella.

Disponibilidad de sustitutos

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso. Para nuestro restaurante de ejecutivos, los posibles sustitutos vendrían dado por empresas de Catering que sirvieran los encargos/comidas en las propias empresas, con el sobre coste del transporte, circunstancia que nosotros no aplicamos. Citamos algunos otros ejemplos un poco más adelante.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un buen sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector. En cuanto al campo del género que compramos, siempre estamos abiertos a productos de calidad a mejores precios. Una buena preparación de un producto más barato, es igual de satisfactorio para nuestros clientes.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.



Costos de cambio para el cliente

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Ponemos varios ejemplos prácticos:

1. Restaurantes de comida rápida, con el punto fuerte del poco tiempo que el ejecutivo va a perder mientras come.
2. Restaurantes de alta cocina, para reuniones importantes, donde cerrar importantes transacciones de negocios.
3. Comidas para llevar/Catering, las cuales pueden llevarte al propio trabajo tu comida. Aquí nosotros competiremos en calidad tanto en el género como en las instalaciones (mobiliario, vistas, hilo musical...)
4. Restaurantes con animación incluida, se centran más en los horarios nocturnos.
5. Restaurantes temáticos, como arrocerías, vegetarianos... que compiten con nosotros en la especialización del producto.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3.4 Análisis del mercado y de la Competencia Directa.

Si nos centramos en el mercado, lo que más pueden llegar a valorar los clientes en este tipo de negocio son los siguientes factores:

- Profesionalidad.
- Calidad tanto en el producto como en el servicio prestado.
- Limpieza y atención.
- Precio.



- Instalaciones a corde a lo que ofrece este tipo de restaurante.
- Mobiliario y decoración.
- Ante un imprevisto, la respuesta sea rápida y favorable.

Este restaurante se dirige hacia un público exclusivo que tiene muy presente la calidad de los productos, a sí como la atención y el mobiliario para poder trabajar.

En nuestro caso la exclusividad va ligada a un aumento en el precio final del servicio que por otra parte es lógico viendo quién es el público objetivo, ejecutivos de empresas que apuestan por este tipo de locales por garantizarles 100% todos los factores mencionados arriba.

Análisis de la competencia.

Obviamente, es fácil deducir que cualquier local en el que se pueda dar de comer sería competidor nuestro; aun así, nos tendremos que centrar en algún otro aspecto más específico, puesto que nuestro aspecto diferenciador, es el entorno al que acuden, desde la mejor tecnología a su alcance, como la elegancia. Como ya hemos descrito anteriormente, no somos un “sitio de se sirve comida”, sino, algo más.

Centrándonos en el tema de la competencia, podremos hacer una doble visión, diferenciando si el local está cerca de nuestra ubicación o hay que desplazarse varios kilómetros.

Partiendo de la base que nos hemos instalado en el Polígono Industrial Vara de Quart, y tras el pertinente análisis del lugar, podemos concluir que, en las cercanías del mismo, no hay ningún establecimiento que ofrezca nuestros servicios. Detallamos varios locales existentes, y un pequeño análisis de sus características:



- CAFETERIA VALLE NOVO

Nace en 2004, este bar de trato familiar da de comer a gran parte del polígono. Son especialistas en menús, sobretodo en arroces: de paella, al horno o un arroz meloso. Para los que más navegan por la red y son asiduos, el restaurante facilita la reserva online y personaliza el menú que se va a tomar. Esto sí que es tener en cuenta al cliente.

- BAR SANT LOUIS

Magnífica comida de almuerzos y tapas al mejor precio garantizado y gestionando por unas personas geniales y profesionales, que te hacen sentir “como en casa”.

- RESTAURANTE CULMEN

Cocina de toda la vida con los mejores vinos de la tierra en un ambiente diseñado para los amantes de la enología. Si piensas en vino inmediatamente te aparece en mente un restaurante, Culmen. El restaurante tiene una excelente bodega formada por más de 200 referencias de vinos nacionales de contrastadas denominaciones de origen, pero entre los cuales destacan especialmente los vinos de la comunidad valenciana. Desde desayunos y almuerzos, hasta comidas y cenas, Culmen ofrece gran variedad de platos tanto para particulares como para grupos de amigos o reuniones de empresa.

- McDONALD'S



¿Qué vamos a decir que no se sepa ya de esta famosa hamburguesería? Cada vez menos se ajusta al “estereotipo” de “comida basura”. Compiten, no solo con la rapidez, sino mejorando cada día más, la calidad de la carne.

- CERVECERIA 100 MONTADITOS



El clásico local de pinchos/montaditos, tan de moda últimamente. El local no es muy grande, pero a pesar de ello, no suele haber problema de sitio. Su mayor reclamo son los miércoles y los domingos con 1 euro casi todo, y los lunes 0,50 cada montadito.

De este muestreo efectuado, podríamos deducir que tanto el concepto de “comida rápida” como “comida casera” son los puntos fuertes de nuestros competidores más cercanos.

Veamos la otra alternativa comentada anteriormente: locales más alejados de nuestra zona de influencia. Podríamos considerar aquí también la variable del horario laboral. Por norma general, se trabaja de mañana y tarde, por lo que este factor, hace que nuestro cliente/ejecutivo, tenga que volver al trabajo una vez haya parado para realizar el almuerzo/comida.

Analizaremos un par de ejemplos para centrar nuestro análisis:

- RESTAURANTE SUBMARINO L'OCEANOGRÀFIC



El Restaurante Submarino L'Oceanogràfic es un restaurante de cocina de autor con una fuerte influencia mediterránea. Su chef, David Carrión, ha formado parte del equipo de cocina de dos de los recién nombrados, 5 mejores restaurantes del mundo.

El entorno es único: el Oceanogràfic de Valencia, el centro marino más grande de Europa, distinguido por su gran variedad de especies y la espectacularidad de sus edificios.

El restaurante Submarino es el edificio más emblemático del Oceanogràfic y comparte su espectacularidad con el diseño de su interior.

Su cualidad más excepcional es el acuario circular que envuelve el restaurante, donde los comensales podrán disfrutar de sus platos, rodeados de numerosas especies de peces y bajo un ambiente relajado y acogedor.

Precio menú diario: 26-35 €

Precio medio carta: No tiene

Precio menú degustación: 51-75 €

Especialidad/Recomendación: Salmón marinado con rúcula, yogurt griego y manzana. Mar y Montaña: Shitakis glaseados con esencia de crustáceos y



chirivía. A modo de Sushi, judías verdes con jamón, arroz crujiente y cítricos. Nuestra versión del arropí con “arrop i tallaetes”.

Bodega: El restaurante dispone de una cuidada Bodega, que incluye una amplia muestra de las mejores denominaciones de origen españolas sin olvidar nuestros mejores cavas y destacados champagnes franceses, con sugerentes licores de postre que endulzarán el paladar de nuestros comensales. Capacidad aproximada: 120 pax. Horarios: De Lunes a Sábado de 13:00 a 17:00 horas y de 21:00 a 00:30 horas. Domingo de 13:00 a 17:00 horas. Días de descanso - Vacaciones: Domingo noche

- RESTAURANTES DE QUIQUE DACOSTA

Este prestigioso chef cuenta en Valencia capital con tres locales en los cuales, la calidad es su bandera. Atraen al público por las famosas estrellas Michelin .

**vuelve
carolina**

EL POBLÈT
RESTAURANTE

© VinoWine.es

MERCATBAR
Daco&Co

Joaquín Costa, 27, Valencia. Tel. 963 748 558. www.mercatbar.es

- RICARD CAMARENA RESTAURANT

Otro prestigioso chef valenciano, que, desde la capital, ofrece obras de arte a sus comensales.

Ricard Camarena
restaurant



Estas 3 opciones (podríamos citar algunas más) se basan en la CALIDAD, comidas SELECTAS y lugares EXCLUSIVOS, características que, a la larga, sí que podrían ser un hándicap para nosotros.

Contra este sector, habría que combatir con el hecho de que deben desplazarse al centro de Valencia, aparcar en hora punta, y por supuesto, no tener limitación de hora, ya que, si eligen el “menú degustación” de varios platos, se puede alargar varias horas. Y otro aspecto, no por ello menos importante, es el precio de esos menús. Se puede acudir una o incluso dos veces por semana (obviamente también para alguna reunión importante de negocios) pero tener que asumir esos costes todos los días de la semana, podría ser un impedimento para algunos bolsillos.

Nuestra estrategia debe conseguir fidelizar a los clientes con ofertas, promociones, y siempre con norma general, saber escuchar sus necesidades, actualizándonos en todo lo que sea posible, sin que con ello, se incrementen nuestros costes excesivamente.



3.5 Matriz DAFO del sector.

Este análisis sirve para que una vez conozcas los datos sepas o estudies cómo minimizar tus debilidades, maximizar o sacar provecho a tus fortalezas, y cómo afrontar las amenazas y aprovechar tus oportunidades.

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

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

Debilidades (que tenemos como negocio o como profesionales, o por no tener recursos suficientes)

El hecho de ser un negocio de nueva creación, implica, como es normal, bastantes debilidades. Podríamos enumerarlas en la siguiente lista:

- Creación de un nuevo negocio, con lo que ello implica: capital, trámites de constitución, licencias de obras...
- Nulo posicionamiento en el mercado, por lo que tendremos que darnos a conocer con rapidez.
- Marca no conocida. Tendremos que intentar asociar nuestro logotipo a la imagen que pretendemos ofrecer, y, por supuesto, fidelizar a nuestros clientes.
- Encontrar proveedores buenos que nos puedan ayudar en los inicios. Tal y como comentamos en otros puntos anteriores, tenemos conocidos en el sector de las comunicaciones (MOVISTAR), informática (INTERACTIVE SOFTWARE) y alimentación (JET EXTRAMAR).
- Encontrar personal formado, tanto en la cocina como para la parte de los camareros. Aquí nos apoyaremos en nuestra empresa amiga JET EXTRAMAR, la cual, conoce a mucha gente de este perfil.



Amenazas (temas que nos pueden poner en peligro nuestro negocio o nuestros clientes)

- Supondría una seria amenaza si un competidor se instalara cerca de nosotros; este punto lo tenemos más o menos controlado, ya que elegimos el Polígono Vara de Quart en base a este criterio.
- La presencia de un gigante como McDonald's con precios baratos y comida rápida sí que puede hacernos perder clientes. Lo combatiremos con nuestro plus de tecnología y de información.
- La existencia de productos y/o servicios sustitutivos, como ya analizamos anteriormente, que pueden ofrecer negocios distintos al nuestro.
- Contemplar el descenso de clientes en la época de verano, valorando la opción de cerrar en base a las vacaciones de nuestros clientes.

Fortalezas (pueden ser con respecto a tu competencia)

- Situación del restaurante en el Polígono, en el que están dos de las mayores empresas de Prensa de Valencia (LAS PROVINCIAS y LEVANTE EMV-SUPERDEPORTE)
- Recetas únicas, creadas expresamente por nuestro chef. Incluiremos una carta con productos de primera calidad, y ofreceremos el plus de la tecnología, como ya hemos comentado en puntos anteriores.
- Saber escuchar a nuestros clientes y detectar sus preferencias. Abriremos una carta de coctelería, ya que hemos detectado que este tipo de bebida es un punto final perfecto para la comida. Y consigue fidelizarlos y que pongan en funcionamiento el "boca a boca" y traigan a más gente de su círculo.
- Modernidad tanto en la tecnología de comunicaciones como en el software.



- Trabajar como si fuera una familia, escuchando todas las ideas y sugerencias del personal

Oportunidades (que tu entorno te puede ofrecer y que pueden beneficiarte)

- Al ser un restaurante dirigido a un público de nivel adquisitivo medio-alto, éstos, son menos sensibles a los ciclos económicos y a las variaciones de precios. Por supuesto que nuestra para nuestra campaña de fidelización utilizaremos nuestros recursos de ofertas, descuentos, packs, entradas...
- Posibilidad de realizar eventos de noche y fines de semana, con la retransmisión de eventos deportivos en nuestras pantallas, y publicitando nuestros cócteles.
- Llegar a acuerdos con todos los concesionarios de la avenida del automóvil, del cual, podemos extraer grandes cantidades de clientes. Como contamos con una gran explanada en el Polígono, estudiaremos la posibilidad de ofrecer nuestros servicios después de alguna presentación de algún modelo, incluyendo, por supuesto, a la prensa, recordamos que tienen sus centrales muy cerca de nosotros.

3.6 Epílogo

El análisis estratégico es fundamental para determinar los objetivos del negocio, ya que nos dará información sobre el entorno a nivel externo e interno. De esta manera, y a través de las herramientas de la matriz DAFO, podremos estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para obtener la manera de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

Como se puede observar por los resultados de los análisis anteriores, la localización del local es un punto muy fuerte a nuestro favor por no tener cerca



ningún restaurante parecido y la manera que lo vamos a enfocar, y por tanto, tener una gran oportunidad de negocio por las grandes empresas que están cerca nuestra y grandes avenidas que nos podamos beneficiar de ello.





CAPÍTULO 4. OPERACIONES Y PROCESOS.





4) OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Introducción.

En este apartado vamos a ubicar nuestro negocio en el que creemos que va a ser el lugar más adecuado para sacarle el mayor rendimiento y los mayores beneficios posibles. Pasando por la distribución en planta del mismo, de acuerdo con nuestras necesidades según la actividad que tenemos pensado desarrollar en él.

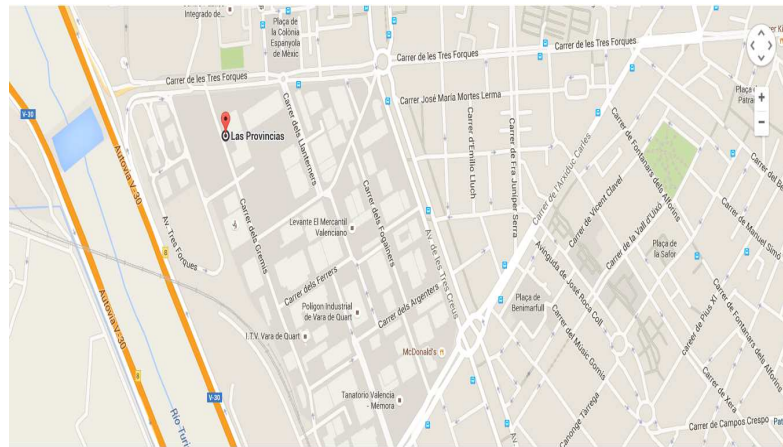
Y en último lugar abordar un análisis de la totalidad de los procesos que vamos a llevar a cabo en nuestro restaurante “Food & Business” tanto para la recepción y compra de las materias primas como para la limpieza y elaboración del producto.

4.2 Localización.

La localización del local es, en muchas ocasiones, uno de los factores que más puede influir en el éxito del negocio. Es necesario, a pesar del incremento de los costes, intentar ubicarlo en una zona estratégica, en la cual, haya gente que cumpla el perfil al que pretendemos satisfacer.

Tal y como nos hemos referido en puntos anteriores, nuestra localización será en el Polígono Industrial Vara de Quart (ver el mapa adjunto)

Figura 4.1 Mapa Situación Restaurante



Fuente: Google Maps.2016

Estamos equidistantes a los medios de comunicación más importantes de la ciudad de Valencia (grupo editorial del diario LAS PROVINCIAS, y del LEVANTE EMV/SUPERDEPORTE/97.7 radio)

Perfectamente situado, al lado de la V-30, con ramificaciones hacia los pueblos más cercanos como Mislata, Xirivella, Torrent... y como punto fuerte la famosa “AVENIDA DEL AUTOMÓVIL”.

Relativamente cerca también tenemos el centro comercial Gran Turia de Xirivella y MAKRO, supermercado de referencia y, por supuesto, tres de los Hospitales más importantes de la ciudad:

- HOSPITAL UNIVERSITARIO LA FE
- HOSPITAL GENERAL
- HOSPITAL DOCTOR PESET

Por todo ello, la existencia de medios de transportes públicos es abundante, por lo que no estamos incomunicados con partes más lejanas de la ciudad.

Si, por el contrario, nuestros clientes vienen en sus vehículos particulares, disponemos de zona de parking amplia, dado cabida a más de 30 plazas de aparcamiento.



4.3 Distribución en planta.

Como cualquier restaurante, tendremos varias zonas habilitadas, diferenciando entre las que hacen referencia a nuestros empleados y a la de los clientes.

Empezando por la primera destacaremos:

- Cocina: contamos con los metros suficientes para que desempeñen su labor, tanto el chef como sus ayudantes. En ella, aparte de los fogones, dispondremos de la última tecnología en hornos, frigoríficos/congeladores, microondas, planchas...
- Almacén: espacio destinado a la conservación de los productos tanto aquellos que necesiten de frío (congelación) como el resto.
- Pequeño despacho administrativo/Archivo: en él, dispondremos de una pequeña impresora y, por supuesto, dos ordenadores en el que comprobaremos tanto las reservas que nos lleguen vía online a través de la web y las propias peticiones de nuestros comensales.
- Sanitarios: lavabos y cuartos de baño exclusivamente de acceso al personal.
- Barra/Recepción: en la que se situará la persona que atenderá a los clientes en primera instancia.

En cuanto a los segundos:

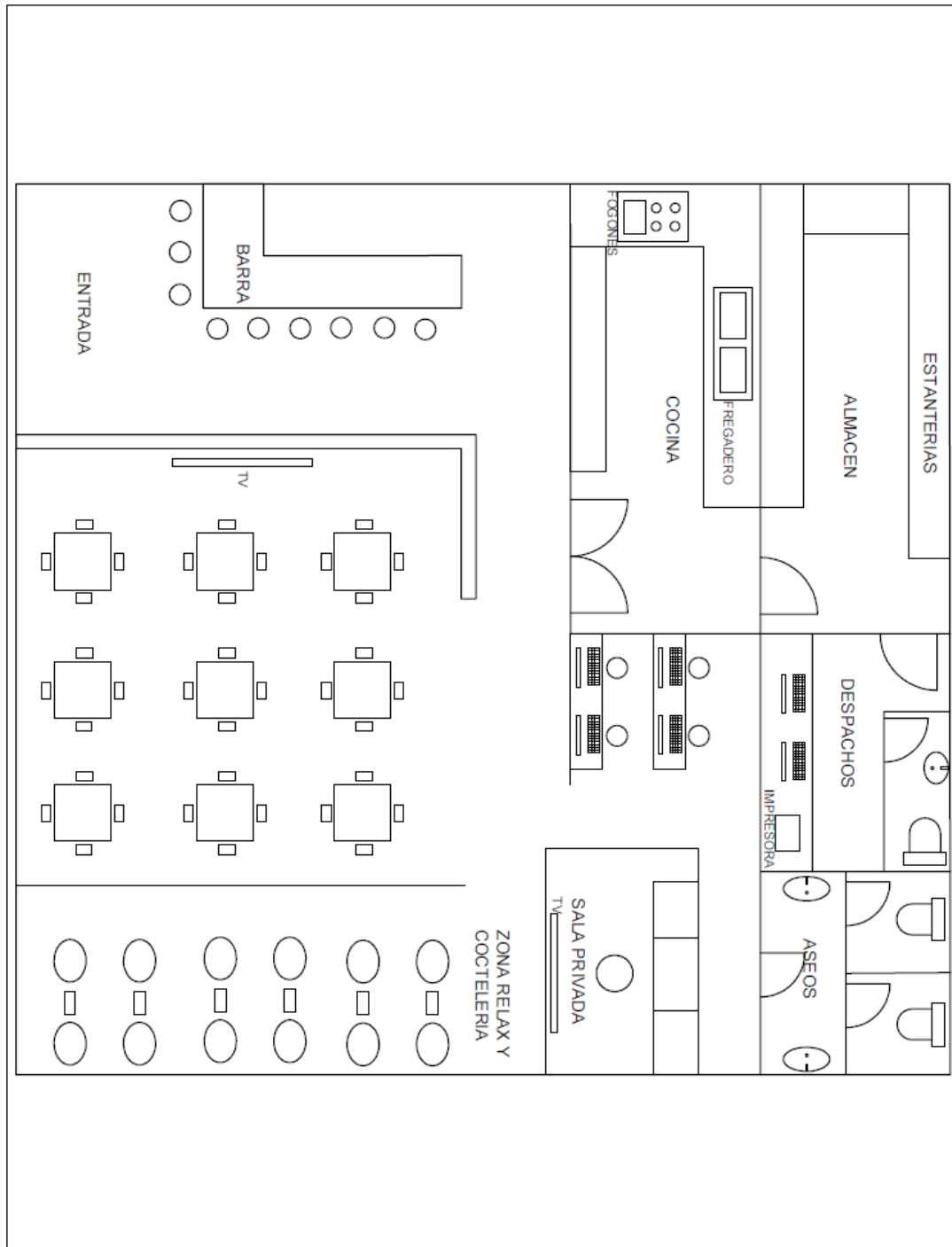
- Sala: contamos con una amplia zona en la que nuestro clientes/comensales serán atendidos con todas las comodidades. Dispondremos de varias mesas, las cuales, podrán ser ocupadas por diversos números, tanto si es individual, para 2, 3....
- Pantallas: en un lateral, contamos con una gran pantalla con tecnología LED y HD en la que aparecen noticias de actualidad e información en directo. En todo el local tenemos red WIFI y diversas pantallas desde las cuales se podrán formular las comandas. Si alguno de nuestros clientes



necesita imprimir algún documento de última hora, le facilitaremos nuestra fotocopiadora para que haga uso de ella.

- Entrada: Disponemos de un rampa, conforme a la normativa para personas de movilidad reducida o gente en silla de ruedas.
- Parking: nada más acceder a nuestras instalaciones, nuestros clientes se encontrarán el aparcamiento, que como hemos comentado en el punto anterior, es lo suficientemente amplio como que quepan bastantes vehículos.

Figura 4.2 Plano Restaurante



Fuente: Elaboración Propia (Autocad). 2017



4.4 Flujo de operaciones y procesos.

En este apartado vamos a hacer un repaso por los diferentes procesos que se van a llevar a cabo en el transcurso de la jornada laboral desde la realización de los pedidos de compra de materia prima a primera hora de la mañana como la preparación de los platos y limpieza de cierre de la cocina.

Mañanas

-Gestión de compras de materias primas de nuestro proveedor de confianza.

-Recepción del género debidamente refrigerado

-Limpieza de la sala.

-Montaje de mesas.

Apertura de la cocina para las comidas

-Tomar nota a los comensales.

-Preparación de cada uno de los platos.

-Servir a los clientes.

-Limpieza de la sala.

-Montaje de mesas.

-Limpieza de los cubiertos y demás en la cocina.

-Cierre de la cocina.

Durante la prestación de servicio se tendrá en cuenta el proceso preventivo a seguir para garantizar la inocuidad alimentaria de forma objetiva y lógica.

El APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) nace con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos y de sustituir los sistemas de control de calidad de la época basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad.

4.5 Cartera de productos.

Dada la naturaleza del establecimiento la carta va estar formada por unos entrantes cuidadosamente preparados y seleccionados, con las mejores materias primas del mercado, unas tapas muy originales, pasando por carnes y pescados de primera y culminando la carta con unos postres únicos. A continuación pasaremos a decir los productos que forman parte de nuestra carta en el restaurante.

ENTRANTES

Ensalada de queso de cabra, nueces, tomate con couli de frambuesa

Ensalada de gulas y gambas

Tosta de foie y pimientos caramelizados

Tulipa de ajo arriero en pasta brick

Tabla de jamón ibérico y queso tierra de llanos



TAPAS

Variado de croquetas especiales: chipirones en su tinta, escalibada y boletus

Piruletas de langostinos

Chupa chups de cordero

Vasito con bacalao y pimiento

Vasito de marisco con piña

Almejas



PRINCIPALES

Carnes:

Cochinillo deshuesado con manzana en su jugo

Carrillada de ternera al Pedro Ximénez

Brownie de buey y setas

Pierna de cordero con patatas rotas salteadas con nueces



Pescados:



Lenguado relleno de gambas
Rodaballo con almejas
Bacalao al ajo miel y cama de patatas
Tataki de atún marinado con sésamo

POSTRES

Kubic para compartir: higo, mandarina, sacher y yogur con frambuesa
Delicioso de horchata
Delicioso de tarta de la abuela
Delicioso de cítricos
Sorbete de mojito
Sorbete de cereza
Sorbete de agua de Valencia
Tiramisu gran venetto
Fruta temporada



BEBIDAS

Agua mineral Bezoya (1.5 l)
Refrescos
Alhambra gran reserva
Heineken
Vinos
Cócteles y copas

Bodega

NEGROS

D.O PENEDES

Can Freixes Selección	18.00
Coronas	15.90
Sangre de Toro	15.50

D.O RIBERA DEL DUERO



Prado Rey Roble	16.40
Valldubón Cosecha	14.50
Momo	17.00

D.O RIOJA

Viña Ardanza Reserva 1997	26.50
Marques de Murrieta Reserva	23.00
Marques de Murrieta Reserva (50 cl)	18.00
Marques de Cáceres	17.50

D.O BIERZO

Cepas Viejas	20.00
--------------	-------

ROSADOS

D.O NAVARRA

Chivite Gran Feudo	15.50
--------------------	-------

D.O SOMONTANO

Enate	16.50
-------	-------

D.O PENEDES

Augustus	14.50
Torres de Casta	12.80

BLANCOS

D.O PENEDES

Viña Sol	16.00
Viña Sol (50 cl)	9.90
Viña Esmeralda	18.75

Carta de cócteles y copas

Cócteles

Piña colada: ron blanco, batido de coco y zumo de piña	10.00
Daiquiri fresa: ron blanco, azúcar y fresa	10.00
Margarita frozen: margarita mix batido con hielo	10.00
Sex of de beach: vodka, licor de melocotón, zumo naranja y granadina	10.00



Gintonics

Gvine con fresas y tónica Nordic	10.00
Gin Mare con albahaca y tónica Nordic	8.00
Bloom con ciruela y tónica Nordic	8.00

Ron

Ron Diplomático con cola de 12 años	10.00
Ron Santa Teresa 1796	9.00

4.6 Epílogo.

Como análisis de las operaciones y procesos podemos decir respecto a su localización que dadas las características del tipo de establecimiento y su localización se va convertir en unos de los pilares de éxito en nuestro negocio. Al estar situado en un polígono donde se ubican grandes empresas, mencionadas mas arriba, junto con su buena combinación de medios de transporte, grandes avenidas y cercanía de tres hospitales de la zona de Valencia nos será de punto fuerte para el local.

Se ha llevado a cabo un diseño de la distribución en planta del local buscando hacer un uso óptimo de las características del local y con el fin de dar un servicio lo más correcto posible. Para ello, se ha creado una gran barra a la entrada del mismo donde tomar un vino o cualquier refrigerio mientras se espera al cliente, unas mesas las cuales disponen de ordenador y más separado una zona de relax y coctelería donde se permita que ambas partes estén lo más relajadas posibles.

Respecto a la carta se ha elaborado una serie de platos donde se busca dar un trato cuidado de la materia prima y que sea esta la base del éxito de la cocina. Por ello se tendrá un mayor cuidado de la materia prima, de su elaboración y presentación, siendo tapas muy originales y platos principales y postres de gran nivel.





CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.





5) ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Introducción.

A la hora de llevar a cabo el negocio tenemos que tener claro la forma jurídica a emplear y elegir entre ellas aquella que mejor se adapte a las características del negocio. Además en este punto del trabajo nos enfrentaremos a la difícil tarea de definir los puestos de trabajo, planificar los recursos humanos, buscar y seleccionar a los nuevos empleados del local para su final contratación.

5.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos.

Misión.

La misión es la razón de ser de la organización, el por qué de lo que hace la empresa, Alles, M.A.,(2005). Es una declaración formal del objetivo general de la compañía lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la misión.

El campo de ubicación al que hace referencia la empresa es al sector de la restauración y hostelería.

La definición del público objetivo vendrá limitado claramente por personas con altos cargos en las empresas, así como posibles clientes y proveedores.

En nuestro caso la misión reflejará el hecho de ofrecer a nuestros clientes alimentos de calidad así como un servicio que esté a la altura de sus expectativas, haciendo que durante el tiempo que estén en las instalaciones se sientan cómodos, y provocándoles el deseo y la necesidad de volver a visitarnos.

Es fundamental que la misión de la empresa se plantee debidamente porque permite:

- Dar a la empresa de conocer sus clientes potenciales.



- Definir una entidad corporativa determinada, la cual ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal forma que todos los miembros la respeten.
- Aporta coherencia y estabilidad en las operaciones realizadas.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la misma.

No hay que confundir este término con el de visión.

Visión.

La visión hace referencia a un concepto más relacionado con la variable “tiempo”. Contestaría a las preguntas: ¿Qué objetivo nos marcamos, hacia dónde queremos dirigirnos?

Cuanta mayor claridad en la consecución en el objetivo, más precisión a la hora de adoptar las diferentes políticas tanto de compra como de venta de nuestros servicios. Un buen planteamiento en este sentido puede resultar de ayuda a la consecución del objetivo.

Una buena visión de empresa, debe de tener las siguientes características:

- Debe de ser atractiva, confortadora, positiva y sugerente. Debe de promover el compromiso de todos los miembros de la empresa. Fomentando la participación de los empleados.
- Coherente con los valores, ideas y principios de la empresa.
- No debe de ser fácil de alcanzar pero tampoco imposible.
- Debe ser factible de conseguir.
- Realista.

Ser reconocidos en la ciudad de Valencia como uno de los restaurantes de referencia para empresarios valencianos y ser considerados líderes en cuanto a calidad del producto y servicio sería nuestra visión.



Valores.

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

Nos centraremos en aspectos como la profesionalidad y el rigor tanto ético como financiero en la selección de proveedores y de las materias primas con las que elaboraremos nuestros platos, siempre con ese punto de ambición que nos motive, así como el compromiso de saber escuchar y detectar las necesidades de nuestros clientes. Siempre intentaremos estar a la vanguardia del sector en el que nos movemos: tanto culinario como en la tecnología.

Objetivos.

Por todo lo dicho anteriormente, nuestro objetivo será cumplir, con el mayor porcentaje posible de éxito, nuestra misión, es decir, satisfacer la demanda de nuestros clientes. Obviamente, en todo negocio, hay que obtener un rendimiento económico, con el cual poder vivir, pero nunca haciendo actuaciones contrarias a la legalidad, sino manteniendo los valores que hemos descrito en el punto anterior.

5.3 Denominación y CNAE.

El nombre comercial elegido para nuestro restaurante es "Food & Business". El por qué de la elección de este nombre para nuestro restaurante es la manera de relacionar la restauración con los empresarios.

Según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) será el 5230 del grupo H de hostelería.

5.4 Forma jurídico-fiscal.

La elección de la forma jurídica es uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación de una empresa y deberemos ajustarla a nuestro negocio en función de sus necesidades y expectativas.

Antes de tomar esta decisión, hay que tener en cuenta varios factores como número de socios y responsabilidad de los mismos, actividad de la empresa, saber del dinero que disponemos, el modo de tributación de cada forma jurídica entre otros muchos factores. A continuación adjuntaremos una tabla donde se resumen las características más importantes de los distintos de formas jurídicas de empresas.

Tabla 5.1 Clasificación de empresas según forma jurídica.

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	Máx. 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima	Mín. 1	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	Mínimo 60.101,21€	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad laboral	Mín. 3	Mín. 3.005,06€ (SLL) Mín. 60.101,21€ (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo establecido en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (rég. Especial)

Fuente. Cámara de Comercio de Valencia.

De la tabla anterior extraemos la información suficiente para poder decidir cuál sería la mejor opción para nuestra empresa, sería la de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada** por las siguientes características.



- No sería necesario una inversión alta de capital (3005,06 €).
- Si se cerrara la empresa simplemente se perdería el capital aportado.

A continuación se enumeran y describen brevemente todos los trámites a realizar para la apertura de nuestra empresa:

En primer lugar solicitaremos una certificación negativa de nombre o razón social, que es un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre.

A continuación, se firmara la escritura de Constitución de la empresa según proyecto de estatutos y a la liquidación de impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Una vez tenemos la Escritura de Constitución de la Empresa, se ha de proceder a la inscripción del Registro Mercantil, en el momento que se adquiere la capacidad jurídica.

Una vez pasado por estos pasos, habrá que realizar los trámites oportunos para la puesta en marcha de la sociedad. Lo siguiente será la afiliación y el número de la Seguridad Social.

Cabe darse de alta en materia fiscal en el censo y será necesario llevar un libro donde se recogen las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

En lo que se refiere al Registro, se realizara una inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria, esto es, inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre inmuebles.

En lo que se refiere a Licencias Municipales, será necesario adquirir una licencia municipal para cualquier tipo de obra que se realice en el local.

La tabla 5.2 indica como y dónde hay que realizar el trámite, la documentación a aportar, el plazo de entrega y el tipo de sociedad que está obligada a realizarlo para la constitución de una empresa en Valencia.

Tabla 5.2 Trámites para la constitución de una sociedad en Valencia.

Trámite	Sociedades y personas físicas	Lugar	Documentación	Plazo
Licencia Municipal de Obra	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Presupuesto - Plano de local - Memoria descriptiva - Plano de la finca - Proyecto firmado por un técnico	Desde la obtención de la licencia hay un plazo de 6 meses para su inicio
Licencia Municipal de Apertura	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Fotocopia del I.A.E - Escritura propiedad del local o contrato de arrendamiento - Fotocopia C.I.F. - Plano del local - Memoria descriptiva de la actividad y local - Plano situación local - Presupuestos de instalaciones	Desde la obtención de la licencia hay un plazo de 6 meses para su inicio de la actividad
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Todas	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- Escritura Pública de compra-venta - Justificante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados - Pago del arbitro sobre el incremento del valor de los terrenos	
Inscripción en el Registro Industrial	Solo empresas industriales	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- D.N.I. del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades - Fotocopia del I.A.E. - Boletín de instalaciones eléctricas firmado por instalador autorizado. - Proyecto económico-industrial - Justificación de condiciones higiénico-sanitarias	
Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Impresos 036 de alta en el Censo - D.N.I. y N.I.F. o C.I.F.	Diez días hábiles anteriores al inicio de la actividad
Alta en el Censo	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Primera Copia de Escritura - Fotocopia C.I.F. - Alta en el I.A.E - Impreso 036	Antes del inicio de la actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial - Fotocopia del C.I.F. - Alta en el I.A.E. - Propuesta en la Mutua	Antes del inicio de la actividad
Afiliación y número de la Seguridad Social	Todas y personas físicas que no las tuvieran	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de afiliación - Fotocopia del D.N.I.	Antes del inicio de la relación laboral
Alta en el Régimen especial de la Seguridad Social de los trabajadores	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de Alta de trabajadores - Fotocopia del D.N.I. - Fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social del trabajador	Antes del inicio de la relación laboral
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Todas	Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo (Dirección Territorial de Empleo)	- Datos de la empresa y del centro de trabajo - Datos de los trabajadores - Actividad de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Todas	Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo	- Ficha con los datos de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad

Fuente. Cámara de Comercio de Valencia.



5.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

A continuación pasaremos a realizar un análisis de los distintos puestos de trabajo que se podrán encontrar en el restaurante y su descripción de los mismos.

Para un negocio de restauración como el que queremos poner en marcha es necesario que los trabajadores cumplan con una serie de requisitos como es la más que precisa atención a los clientes, teniendo un trato agradable y educado. Respecto al personal de cocina: **encargado de cocina** y **cocineros** deben de tener el máximo cuidado con la elaboración de los platos, así como una higiene extrema. El encargado de cocina deberá guiar a los cocineros distribuyendo cada uno de los platos, comprar y realizar el inventario, así como controlar el rendimiento del conjunto.

Respecto al **personal de limpieza**, éste desempeñará su labor una vez finalizadas las horas de atención al público.

También habrá un **encargado de los camareros** que vigilará que todos los camareros, tanto de barra como de sala desempeñen su trabajo de manera correcta. En ausencia del gerente será el responsable del restaurante.

El **camarero de barra** que supervisará todos los pedidos de la barra, controlará la entrega de los pedidos de los proveedores, abrirá y cerrará el cuadro de caja y se asegurará que toda la vajilla esté en perfectas condiciones.

El **camarero de sala** tomará nota de las comandas de los clientes y será también quien se encargue de su posterior entrega. Se preocupará de cada uno de los clientes de tal manera que estén bien servidos, atendiendo sus peticiones. Por último retirará sus platos y limpiará las mesas para su posterior uso.

Y el **gerente** que será quien se ocupe de las tareas administrativas del negocio, es decir, contabilidad, marketing, contrataciones y despidos, como también gestionar la política retributiva de la empresa. El gerente se hará cargo de mantener una relación con los proveedores negociando plazos de pago y



precios de la materia prima. Y no olvidarnos de la capacidad de liderazgo que debería tener entre sus trabajadores, capacidad de diálogo y motivación para que todo funcione.

5.6 Organigrama.

La estructura organizativa adoptada es la Lineo-Funcional. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad por ser la más ventajosa.

Como su nombre indica, este tipo de organización combina la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una y minimizando las desventajas.

En cuanto a las ventajas:

- Permitir descubrir errores.
- Permitir un mayor control.
- Favorece la toma de decisiones.
- Útil en pequeñas empresas.

Las desventajas son:

- Rígida.
- La empresa dependerá de personas clave por lo que puede originar conflictos.

Importante y a tener en cuenta las aptitudes que deben tener cada miembro de la empresa para el correcto funcionamiento.

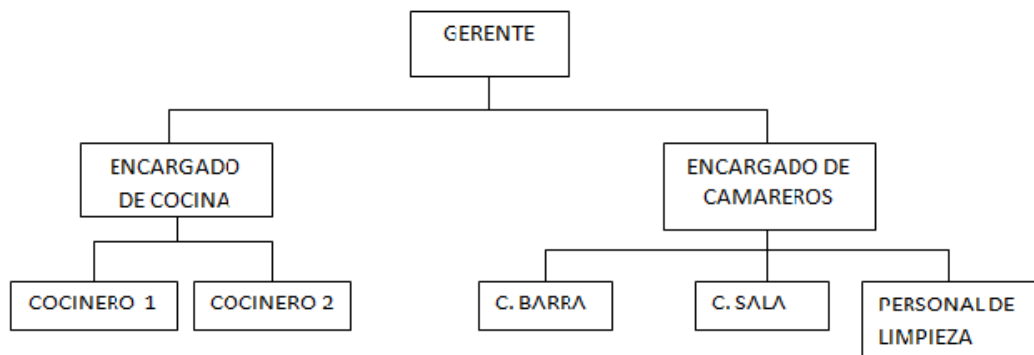
El gerente del local debe de tener una buena visión de negocio, ser capaz de resolver los problemas que se presentan, gestionar los recursos, y una especial capacidad para negociar con los proveedores.

El encargado de cocina debe saber guiar a los empleados y motivarlos para que se obtengan de ellos su máxima profesionalidad.

Las destrezas que deben tener los camareros y cocineros son las de puntualidad en el trabajo, responsabilidad, ser competentes. Los camareros deben de ser alegres, serviciales con los clientes.

Y respecto al personal de limpieza se le exigirá que el local esté en perfectas condiciones para que los clientes se sientan a gusto.

Figura 5.1 Organigrama



Fuente. Elaboración propia.2017.

5.7 Epílogo.

La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades sería una Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que no sería necesario ser más de una persona para constituir la misma y el capital aportado sería 3005,06 €. Si el negocio no funcionase sólo se perdería esa cantidad.

Antes de empezar la actividad se deberían llevar a cabo una serie de trámites para la constitución de la misma como pueden ser licencias, inscripciones en los diferentes registros, alta en el impuesto sobre actividades económicas, en el censo, entre otras.

Y en cuanto a la estructura organizativa adoptada sería la Lineo-Funcional aprovechando las ventajas de cada una y minimizando las desventajas.





CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.





6) PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción.

Podemos definir Marketing como el arte de comercializar productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes.

HOFFMAN, K Douglas. (2002).

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

Las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

En este punto pasaremos a desarrollar el marketing mix o lo que es lo mismo las 4 P, política de precios, de producto, de promoción y de distribución.

6.2 Segmentación y Público Objetivo.

En este punto trataremos quién es el público al cual nos queremos dirigir, por lo que efectuaremos una división del mercado en varios grupos más pequeños escogiendo una muestra que nos resulte más fiable a la hora de analizar.

Para dar respuesta a la pregunta de ¿a quién dirigimos nuestro producto? Se deben seguir tres pasos fundamentales:

1. Segmentar el mercado en grupos de consumidores con características lo más homogéneas posible.
2. Identificar de entre los distintos grupos estratégicos a nuestro público objetivo.
3. Llevar a cabo un posicionamiento adecuado de nuestro producto de acuerdo a las características de mi público objetivo.

1. Segmentación del mercado

A partir de los siguientes tipos de segmentación determinaremos el público que mejor se ajuste a la oferta.

Estos campos los diferenciaremos según su naturaleza:



- Criterios geográficos: tal y como hemos venido comentando, nuestro restaurante estará ubicado en el polígono industrial Vara de Quart, en Valencia, cerca de la avenida del automóvil, de varios hospitales de referencia como LA FE, el DOCTOR PESET y el HOSPITAL GENERAL y el núcleo duro de los más importantes medios de comunicación de Valencia: LAS PROVINCIAS y LEVANTE EMV. También forman parte de nuestro público potencial, todas las personas que trabajan en las entidades financieras cercanas, BBVA, Banco Santander, Bancaja, Caixabank...
- Criterios demográficos:
 1. Edad: nuestro perfil de cliente es adulto y de un cierto nivel adquisitivo (el rango de mayor porcentaje lo centramos en 30-55)
 2. Sexo: indistintamente hombres y mujeres, aunque con un cierto predominio del sector masculino.
 3. Ocupación: al ser “para ejecutivos” implicará una jornada laboral amplia (no necesariamente un horario estándar tipo oficinista) y muchas reuniones de negocio.
 4. Religión: no es trascendente.
 5. Nacionalidad: mayoritariamente nuestros clientes serán de nacionalidad española, o bien que hablen español, pero nuestra carta será trilingüe, ya que también la tendremos en valenciano y en inglés.
- Criterios Psicográficos:
 1. Estilo de vida: nuestros clientes son mayoritariamente personas que comen/almuerzan en un alto porcentaje fuera de su domicilio, por lo que es perfecto para nosotros.
 2. Valores: Personas formadas, cultas, preocupadas por las formas y el buen gusto.
 3. Personalidad: Muy abiertos, con don de gentes, y con una mentalidad para los negocios muy marcada; por eso siempre



estaremos expectantes a sus comentarios con el fin de ir innovando y actualizando tanto nuestra carta como nuestros servicios.

- Criterios de comportamiento: el hecho de fidelizar a nuestros clientes implicará que intentemos crearles una “necesidad” de repetir experiencia. Si conseguimos sorprenderles gratamente, repetirán y la frecuencia de visita será mayor.

2. Selección del público objetivo

Una vez establecida las características de los posibles clientes que queremos conquistar, vamos a seleccionar el tipo de cliente que va a entrar en nuestro negocio.

Nuestro cliente tal y como hemos comentado va a ser una persona adulta con poder adquisitivo, con una edad comprendida entre los 30-55 años. Persona que lleva un estilo de vida en el que da importancia a sus relaciones sociales, tiene un nivel de lealtad con este tipo de establecimientos alto ya que es una buena opción para hacer negocio.

Además nuestro público objetivo da importancia al buen servicio y a la gastronomía y no le preocupa pagar por ello.

3. Establecer Posicionamiento

Nuestro negocio debe marcarse una serie de objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa:

Cuantitativo: un volumen de ventas suficiente para poder recuperar y justificar la inversión realizada por la empresa.

Cualitativos: crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector.

6.3 Mapa de Servicio.

Nuestra carta está dirigida a un público muy concreto, EJECUTIVOS, por lo que descartamos opciones de menús infantiles y guisos demasiado elaborados. En cambio, a pesar de no tener una opción concreta para los vegetarianos, sí que contamos con una serie de entrantes, y ensaladas variadas que puedan serles placenteras.

Dispondremos de unos entrantes cuidadosamente preparados, con unas materias primas de máxima calidad, además de unas tapas, carnes, pescados y postres únicos.

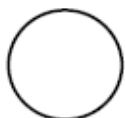
Existe también una amplia bodega de vinos para la degustación de los comensales.

El restaurante se encontrará dividido en tres ambientes diferenciados. El primero de ellos será la barra del restaurante donde se podrá degustar un previo o puede ser el punto de espera del directivo frente a su proveedor/cliente para luego pasar al restaurante. Y el tercer ambiente y no menos importante del negocio es la zona de relax y coctelería. Esta zona además de dar el punto y final a la comida servirá para hacer que el cliente se sienta confortable y relajado.

Mediante el mapa de servicio estableceremos los puntos de nuestro proceso en los que el cliente debe de esperar, y cuáles son los puntos de riesgo. Una vez elaborado intentaremos dar soluciones a las actividades críticas y a los tiempos de espera.



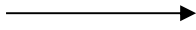
Espera del cliente. (E)



Actividades críticas donde el empleado no debe fallar. (F)



Primer acto:



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

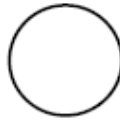
Realización de la reserva.

- Sonido y tono de voz.

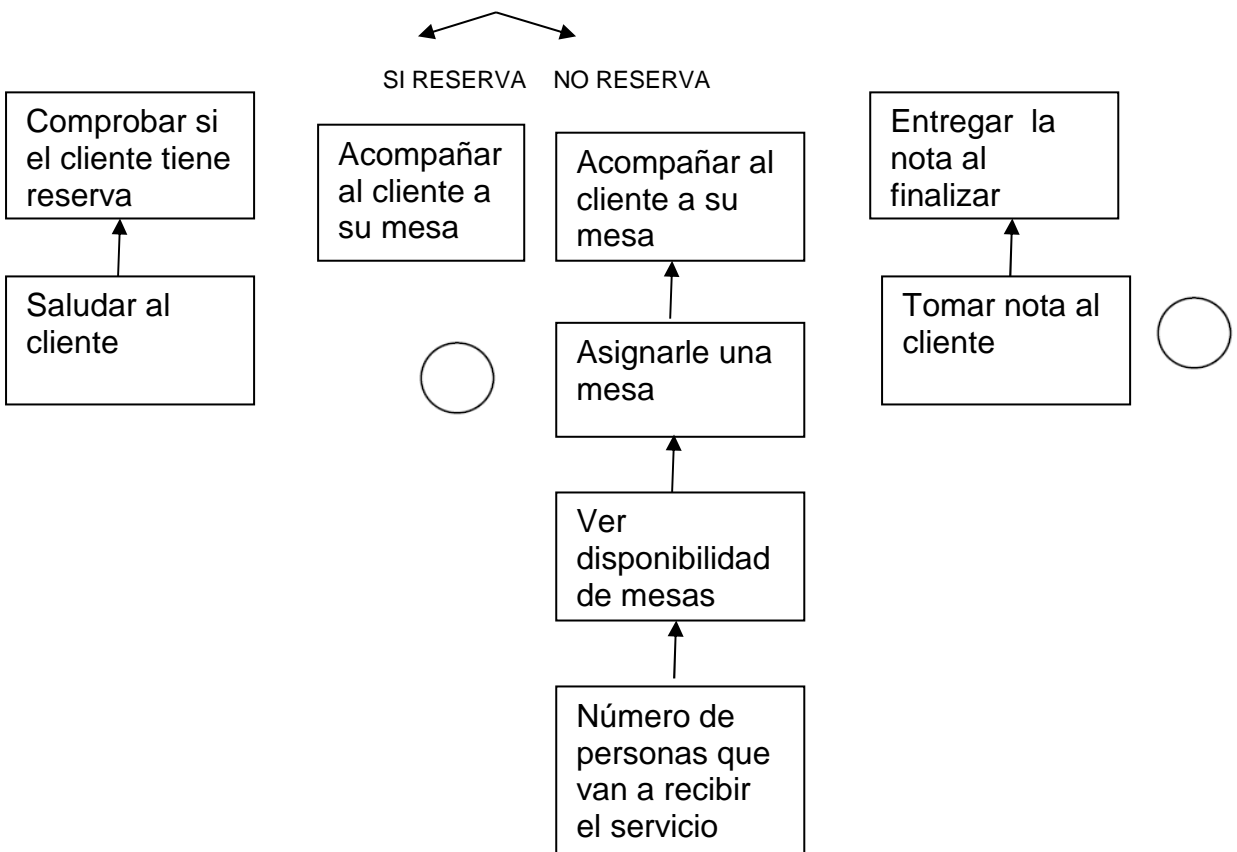
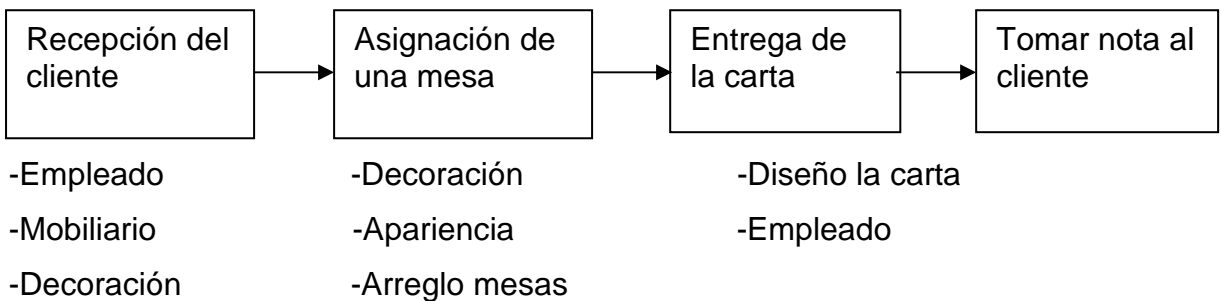
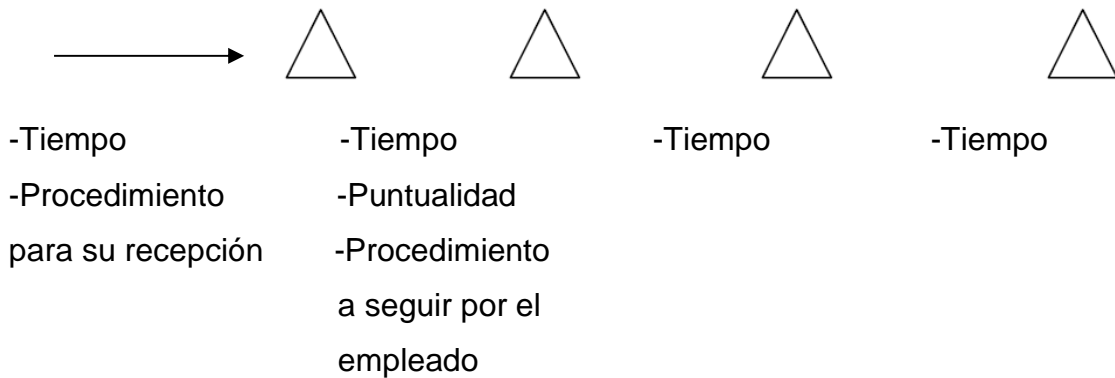
Aceptar la reserva

Ver disponibilidad de mesas y horarios

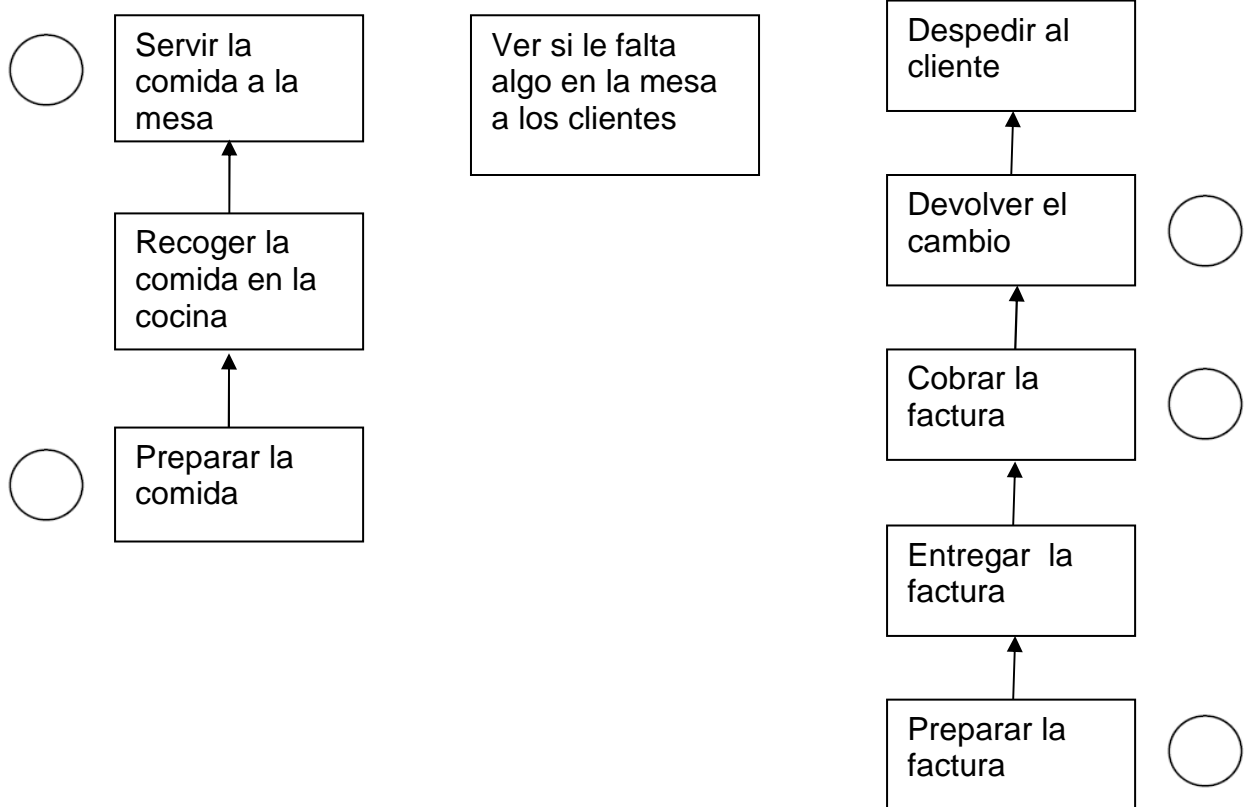
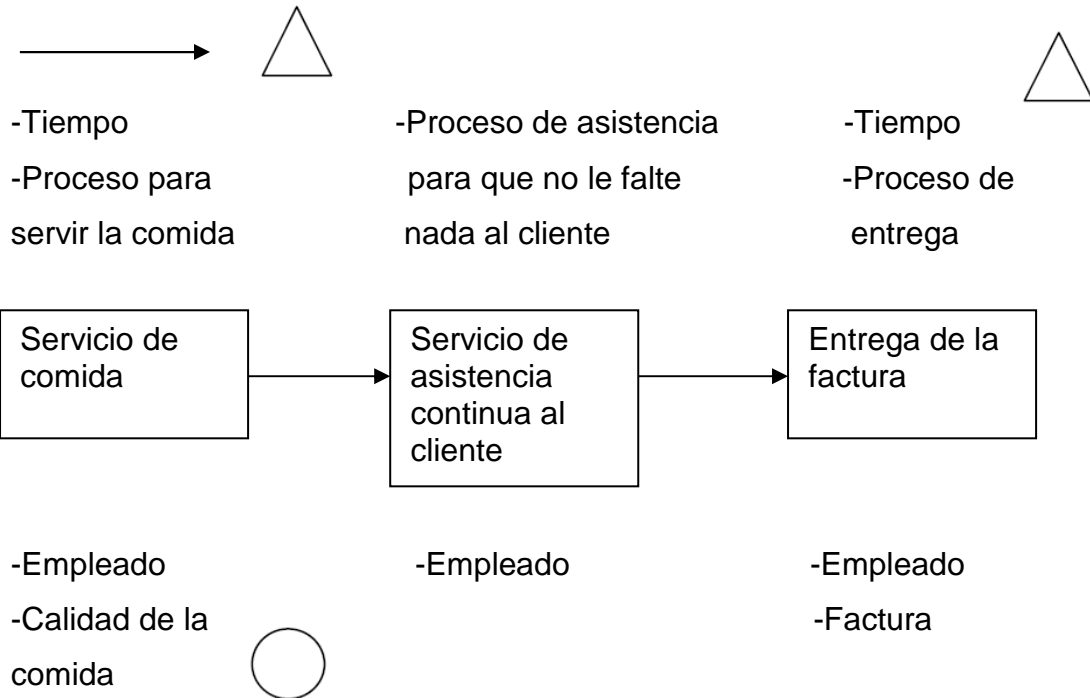
Petición de reserva



Segundo acto:



Tercer acto:





Analizaremos ahora algunas variables que aparecen reflejadas en estos gráficos:

Actividades críticas:

- Aceptar la reserva.
- Tomar nota al cliente.
- Ver la disponibilidad de mesas con capacidad.
- Sabor y calidad de la comida.
- Servir la comida.
- Preparar la comida.
- Preparación de la factura.
- Cobro de la factura.
- Devolver el cambio.

Solución de las actividades críticas:

Hay que prestar la debida atención a la hora de escuchar bien las demandas y anotarlas correctamente, minimizando los errores. El cauce desde la anotación del pedido hasta la elaboración del plato debe ser directo, sin interferencias. Órdenes claras y concisas.

Si a la hora de sacar el plato a la sala, éste no está en perfectas condiciones, no saldrá. Y, por descontado, se atenderá en el momento cualquier observación del cliente, si por cualquier motivo, no estuviera conforme con lo que se le ha servido, tanto en la composición como en la temperatura de los alimentos. Los camareros ya saben cómo deben servir los platos, conservando las formas exigidas de orden y disciplina, al igual que las que conllevan implícitas de los diferentes departamentos de sanidad (envases absolutamente cerrados de aceites, o descorchar delante el comensal la botella de vino/agua escogida, por ejemplo).

Solución de los tiempos de espera:

El orden en la estructura organizativa es básico, por lo que, a pesar de contar con unos platos concretos en nuestra carta, tendremos que ultimar las elaboraciones a continuación de las pertinentes demandas de los clientes, con



el fin de que lleguen en su punto. Desde la comanda hasta que se sirva el plato en la mesa, tendrán acceso a las pantallas y televisiones del local y se les facilitará un folleto con las diferentes opciones de cócteles.

Si hubiera, se les informaría también de los posibles eventos deportivos que serían retransmitidos en nuestro local, por si quisieran reservar con antelación.

En el transcurso de la espera, y siempre a cuenta del local, se le invitará a un pequeño aperitivo, con el que abran el apetito.

Por último, se les obsequiará con un chupito de licor (a elegir por el cliente) mientras esperan que se le haga entrega de su factura.

Visión del servicio desde el punto de vista del marketing:

- Servicio esencial: clientes que valoran tanto la calidad de la comida como los servicios “extras”
- Servicio perceptible:
 - Personal: debe ser amable, respetuoso, dando buena imagen. Irán uniformados debidamente, con una identificación visible al comensal.
 - Nivel de calidad: ofreceremos los mejores productos y los serviremos de la mejor manera posible.
 - Tiempo de servicio: nuestro personal se esforzará para que los comensales reciban sus comandas en tiempo.
 - Tiempo de espera: debe ser el justo para que la comida sea servida en tiempo y forma. Todos aquellos que utilicen nuestra herramienta de reserva online, podrán concertar un horario por anticipado.
 - Equipo de apoyo: estamos abiertos a contratar gente en épocas de mayor demanda.
 - Estrategia de marca: en principio nuestro “Food & Business” cuenta con un único local; conforme veamos el funcionamiento, podríamos estudiar la opción de abrir algún otro.



- Servicio incrementado: por supuesto, contamos con hojas de reclamación a la vez que disponemos de buzón de sugerencias tanto en el local como en nuestra página web. En las redes sociales, hemos habilitado opciones para interactuar con los clientes, anotando las peticiones y reflexiones que nos realizan.

6.4 Estrategia de precios.

Podría definirse como el valor que ponemos a cada producto/servicio que vamos a comercializar. La mejor fórmula para establecerlos es fijarse en 4 variables (tomadas conjuntamente, no de manera individual):

- Los costes variables del producto: debemos tener en cuenta los costes de las materias primas, en nuestro caso, alimentos, bebidas y tecnología. Como es lógico, dependerá de nuestra negociación con los proveedores, pudiendo ampliar nuestro margen e incrementar o no los precios.
- Demanda: es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto entre los cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella. En nuestro caso, el hecho de un aumento de precios puntual no debería hacer tambalear nuestro negocio, ya que al ser gente económicamente solvente, podrían asumirlo.
- Competencia: tenemos que analizar qué cobran por el mismo producto nuestros competidores. Esta circunstancia la tenemos en cuenta para aplicar nuestras tarifas. No siempre adoptar precios más bajos que nuestros competidores será síntoma de éxito; a veces, pueda dar imagen de mala calidad. Por eso, habrá que analizarlo bien, y fijar unos precios correctos.



- Prioridades de nuestro cliente: tal y como hemos comentado en puntos anteriores, nos gusta interactuar con nuestros clientes. Por ello, sabemos detectar sus necesidades y en base a este criterio, podremos ajustar los precios.

El precio ha de generar un margen económico para la empresa (margen bruto=precio de venta – coste variable unitario); este margen debemos conocerlo en cualquier momento de la comercialización y de todos y cada uno de los productos. De este margen haremos frente a los costes fijos de la empresa y a los beneficios para los propietarios.

6.5 Promoción y Publicidad.

Mediante la promoción o comunicación lo que se persigue es informar de la existencia de un producto/servicio, sus ventajas, disuadir al cliente potencial y recordar al cliente actual que el producto existe. Un punto fuerte al que debemos prestar atención es la decoración y el diseño del local, debe ser un sitio acogedor que invite a entrar. Pero, sin duda, no hay nada mejor que una buena campaña de publicidad. Tendremos que efectuar una aportación económica concreta para ella.

Publicidad

Vamos a plantear varios objetivos:

- Conocimiento: dado que somos de nueva creación, tendremos que llegar a la mayor cantidad posible de personas.
- Agrado: una vez nos hayamos dado a conocer, el siguiente aspecto es el hecho de gustar a los clientes, posibilitando que deseen volver a visitarnos.
- Compra: Es una variable económica: cuanta más gente nos visite más ganancia obtendremos.

Para llegar a transmitir esa imagen deseada de profesionalidad, elegancia y creatividad, pondremos en marcha alguna medidas:

-Tarjetas de visita: instrumento eficaz para que los clientes sepan identificar nuestro negocio, dónde nos ubicamos y la manera exacta de ponerse en contacto con nosotros, tanto indicando expresamente nuestros números de teléfono como la página web. Contamos con un proveedor amigo FORSAL que nos facilitará las citadas tarjetas.

Figura 6.1 Visión frontal tarjeta visita restaurante.



Fuente. Elaboración Propia.2017

Figura 6.2 Visión posterior tarjeta visita restaurante.



Fuente. Elaboración Propia.2017

-Entrega de folletos: sobre todo primará las imágenes de nuestro local, resaltando, como no podría ser de otra manera, qué tipo de restaurante somos, qué servicios prestamos y nuestra ubicación.

-Página web: nuestro proveedor de informática INTERACTIVE SOFTWARE nos diseñará la página, sencilla y clara, pero a la vez moderna. En ella, se facilitará toda la información necesaria para encontrar la ubicación del local, cómo llegar a él mediante transporte público, zona de reservas online, galería fotográfica, sugerencias...y acceder a nuestra "carta online", visualizando el menú, pudiéndolo descargar en PDF.

-Cuenta en redes sociales: Facebook y Twitter. Las usaremos para interactuar con nuestros clientes y amigos. Tal y como comentamos, esta herramienta nos será de utilidad para publicitar eventos deportivos, lo cuales veremos en nuestra pantalla gigante.

-Publicitarnos en diferentes páginas de restaurantes y buscadores en Internet: queremos llegar al máximo público posible dentro de



nuestro perfil, y por eso, nos daremos a conocer en páginas tipo “tusrestaurantes.com” o similares, al igual, que en foros de opinión como Tripadvisor... etc.

-Anuncio en radios: Otro medio que explotaremos será anunciarse en programas específicos de radio. El mensaje será directo y atractivo, ya que únicamente se dispone de 20 segundos en cada cuña.

-Inauguración del local: haremos una pequeña celebración para inaugurar el negocio, invitando a clientes potenciales y dándonos a conocer.

Venta Personal

Como su propio nombre indica, deberá establecerse una relación directa entre comprador y vendedor, o, en este caso, entre nosotros y nuestros clientes. Tendremos un contacto continuo con ellos, prestándoles los mejores servicios y sirviéndoles artículos de gran calidad.

Les aconsejaremos y orientaremos con el fin de satisfacer sus necesidades, causándoles buena impresión, pero sin llegar a ser molestos. El hecho de saber los límites entre lo correcto y lo que no, será una de las claves del éxito. No sólo lo basaremos en nuestro nivel de formación, ya que no todos los clientes quieren ser tratados por igual, sino en más aspectos. Tendremos que ser a la vez, educados y serviciales, sabiéndoles explicar las bondades de nuestra carta así como alguna explicación del cocinado de alguno de los platos.

Una estrategia correcta y bien planteada de venta personal se basa en 6 puntos:

1. Preparación adecuada: conocer las características del producto, las necesidades de los clientes y cómo se ha especializado el mismo sector en el que nos movemos.



2. Detección de los posibles clientes: estudio previo de a quién nos debemos dirigir.
3. Contacto inicial con los clientes: es importante captarlos en el momento de arrancar nuestro negocio.
4. Exposición de los argumentos de venta: saber responder a las preguntas de los clientes y darles la información no sólo que quieren saber, sino alguna adicional que pueda ampliarles sus necesidades.
5. Cierre de venta: en nuestro caso, se producirá cuando el cliente pide la comida y el encargado se la sirve en la mesa.
6. Actividades de seguimiento: asegurarnos que el cliente está satisfecho y, conforme a sus reacciones, mejorar en los próximos servicios, incorporando nuevas decoraciones, mejorando las presentaciones, sin bajar la calidad.

Promoción de ventas

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

- Descuentos variables, a través de la web, con reservas online anticipadas, tanto en rebajas en precios como en fórmulas de invitación a un coctel...
- Tarjeta VIP de fidelización, acumulando puntos canjeables en eventos importantes
- Catas: alguna degustación de vinos puntual.

Relaciones públicas

Intentaremos crear una comunicación favorable con nuestros clientes, con el fin de mejorar nuestra imagen; toda aquella persona que se relacione con el público, será, en sí misma, unas relaciones públicas, intentando ser amable y educado. Saber hacer llegar nuestro negocio a través de los medios de

comunicación será un punto a nuestro favor. No sólo tendremos en cuenta el círculo de la información de los medios, sino que, como dijimos anteriormente, intentaremos llegar a acuerdos con cadenas hoteleras, las cuales, nos pueden hacer derivar clientes hasta nuestras instalaciones.

6.6 Distribución.

Aquí analizaremos de qué manera hacemos llegar el producto/servicio a nuestro consumidor. En este caso hay un **canal de distribución** directo, no necesitando el cliente ningún intermediario para consumir el producto final. En caso contrario, tendríamos que hablar de un canal de distribución indirecto.

Figura 6.3 Canal de distribución.



Fuente. Elaboración Propia.2017

Hay diferentes vías de comunicación con nosotros:

- Convencional: acude al restaurante y en él, pide lo que va a consumir.
- Telefónica y vía web: reservas antes de acudir físicamente al local.

Otro aspecto al cual nos debemos referir es el hecho de que nuestro proceder sea similar día tras día, atendiendo a nuestros clientes con la misma profesionalidad y calidad. La “entrega del servicio” será muy alta, y nunca se deberá bajar el listón, sino todo lo contrario.

6.7 El servicio ampliado.

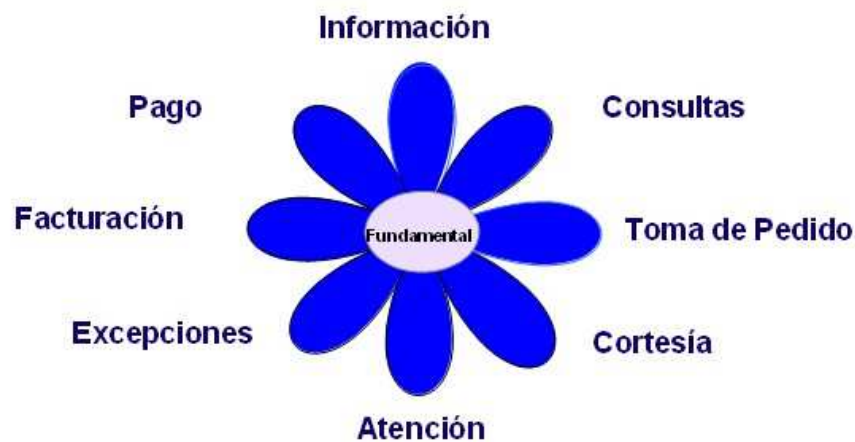
Christopher Lovelock es el creador del concepto “producto ampliado”, este movimiento surge como una alternativa necesaria para que las empresas sobrevivan y evolucionen en el siglo XXI.

Según este concepto, funciones como Marketing, Operaciones y Recursos Humanos deben integrarse y colaborar juntas para crear sinergias entre la satisfacción del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados.

Lovelock identifica dentro de cada área de negocio el “Core Product”, es decir, la actividad principal que ésta desarrolla. Alrededor de la misma, sitúa una serie de servicios complementarios que le añaden valor.

En nuestro caso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos, es necesario analizar las características de nuestro servicio, en que aspectos podemos mejorar y que aspectos deberíamos ir ampliando. Por ello, aplicando las teorías de Lovelock debemos analizar el producto/ servicio que ofrecemos y a partir de ahí ir añadiendo servicios complementarios que nos guíen hacia la consecución de ventajas competitivas.

Figura 6.4 Flor de Lovelock.



Fuente. Christopher Lovelock



De ahí la llamada FLOR DE LOVELOCK:

- Información: ofreceremos la mayor cantidad de información, no sólo en lo referente a lo que van a consumir, sino a los horarios que tenemos, la localización/ubicación de nuestro restaurante, ofertas, precios, contacto...
- Consultas: Escuchar las sugerencias de los clientes así como las opiniones, tanto en el propio local, como a través de las redes sociales.
- Toma de pedidos: Servicio ágil, rápido, y cortés, atendiendo tal y como se merecen. Nuestra web estará siempre actualizada, para que la información que publiquemos sea la más actual posible, ofreciendo respuestas concretas a las reservas.
- Cortesía: Trato agradable desde el momento en el que entran al local hasta que salen de él, no sólo en la comida.
- Atención: Ofrecerle nuestros servicios tanto gastronómicos, con información de proveedores, si hiciera falta, así como nuestra impresora para imprimirles algún documento de trabajo importante.
- Excepciones: Dar solución a las incidencias a la mayor brevedad posible, dando alternativas para que el cliente no se vea perjudicado.
- Facturación: nuestros proveedores informáticos nos dan las herramientas necesarias para que sea fácil contabilizar ingresos, costes, beneficios... Tendremos un software específico para nosotros que nos facilita mucho las cosas.
- Pago: hay muchas opciones, desde el pago en efectivo, pasando por la que más gente utiliza, la tarjeta de crédito.

Por tanto, en los servicios lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente, es decir, conocer a los clientes, crear valor a partir de sensaciones que genera la utilización de nuestro servicio a través de un trato amable.

Aunque nuestro servicio funcione correctamente deberemos aplicar un sistema de mejoras continuas en cuanto a la elaboración de los platos, presentación de los mismos, etc.



6.8 Epílogo.

En este punto se ha desarrollado el plan de marketing de nuestros servicios. Hemos tratado quién es nuestro público objetivo siendo éste personas de mediana edad con una buena posición económica alta.

Para todos ellos, seguiremos una estrategia de posicionamiento de nuestro negocio, situándola en la mente del consumidor de tal manera que cubramos sus necesidades motivándoles en el consumo e influyendo en la percepción que tienen los clientes del negocio.

En cuanto al producto, queremos conseguir que nos vean como un producto de alta calidad que justifique una prima sustancial en el precio.

El precio ha de generar un margen económico para la empresa. Dicho precio dependerá de la negociación que tengamos con los proveedores. Un aumento puntual de los precios no debería hacer tambalear nuestro negocio.

Respecto la publicidad realizaremos tarjetas de visita, entrega de folletos y no olvidarnos de la página web y redes sociales, anuncios en radio.

Y por último la distribución ya sea por la vía convencional, es la gente que acude directamente a nuestro restaurante o vía telefónica o web.

Debemos tener en cuenta que lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente.





CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.





7) ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

7.1 Introducción.

En este punto haremos un análisis económico – financiero para estudiar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, es decir, trataremos de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Se realizará para los cuatro primeros años de la empresa y se considerarán tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

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

7.2 Balances de situación Previsionales. Cuatro años. Escenario realista.

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto. En el deben figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos que posee la empresa como del capital y las obligaciones a que está comprometida.

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

- Activo: es lo que tiene la empresa, y nos indica lo que se nos debe y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone.
- Pasivo y Patrimonio Neto. El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgida a partir de sucesos pasados. Por lo que respecta al Patrimonio Neto, es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre



otras cosas por las aportaciones de los socios. MARÍN, María del Mar (2009-2010).

En la siguiente tabla vamos a analizar cuáles son las principales masas que conforman tanto el activo y el pasivo del escenario esperado, y cuál es su evolución para un horizonte de 4 años. En los anexos se encontrará el balance para los otros posibles escenarios.

Tabla 7.1 Activo Previsional Escenario Esperado a 4 años vista.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	29.855,92	27.401,89	30.569,99
Hacienda (IVA)	11.214,00			
Existencias		7.861,43	8.175,89	8.502,92
Tesorería	16.486,00	21.994,49	19.226,00	22.067,07
TOTAL	90.000,00	83.495,92	72.381,89	66.889,99

Fuente: Elaboración Propia. 2017

Activo No Corriente: Incluye la totalidad del Inmovilizado que forma parte de la empresa. En esta partida se encuentran tanto el inmovilizado material como el intangible. En el inmovilizado material está compuesto por la maquinaria, el mobiliario, los utensilios y demás enseres necesarios para poder producir nuestros productos.



Por otro lado, en el inmovilizado Inmaterial aparecen reflejados las inversiones en el software adquirido.

Las amortizaciones recogen la depreciación que sufre el activo a lo largo de los años de su vida útil. (ANEXO 9).

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

Las existencias hacen referencia al stock que dispone el restaurante a final de año, nuestro objetivo para evitar pérdidas dinerarias es que se disponga del mínimo posible, como consecuencia de mermas en la comida. Para evitar excesivos stocks, es necesaria una adecuada previsión de las ventas. Como se observa en la tabla, el stock ha ido aumentando como consecuencia del aumento de las ventas.

El IVA que aparece en el año 2017, hace referencia al IVA que nos debe Hacienda como consecuencia de las compras que se llevan a cabo a lo largo del 2017.

Del Activo se extrae que la mayor masa patrimonial la forma en un principio, el Activo no Corriente, debido a las inversiones que se hicieron al inicio de la actividad para poder llevar a cabo el negocio. Sin embargo a medida que pasan los años este valor se invierte, es decir la mayor masa patrimonial deja de ser al Activo No Corriente como consecuencia de la depreciación que sufre el activo. Es a partir del 2020 cuando el Activo Corriente pasa a ser la masa predominante, debido al aumento de la tesorería, como consecuencia entre otros del incremento de las ventas.



Tabla 7.2 Pasivo y PN Previsional escenario Esperado a 4 años vista.

	2017	2018	2019	2020
PASIVO Y PN				
PATRIMONIO NETO	30.000,00	19.584,64	15.452,42	17.431,78
FONDOS PROPIOS	30.000,00	19.584,64	15.452,42	17.431,78
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			-10.415,36	-14.547,58
Resultado Ejercicio		-10.415,36	-4.132,22	1.979,36
Reserva (Beneficio)				
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	45.582,81	37.628,34	29.131,13
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	45.582,81	37.628,34	29.131,13
PASIVO CORRIENTE		18.328,47	19.301,13	20.327,39
Deudas a c/p entid. Crédito		7.446,40	7.954,47	8.497,20
Hacienda IVA		2.820,64	2.962,77	3.110,95
Proveedores		8061,43	8.383,89	8.719,24
TOTAL	90.000,00	83.495,92	72.381,89	66.890,30

Fuente: Elaboración Propia. 2017

Patrimonio Neto: Está formado por la aportación de 30.000€ que se hizo al inicio de la actividad, los resultados del ejercicio y las pérdidas de ejercicios anteriores. Se observa que se obtienen pérdidas en el año 2018 y el año 2019.

Pasivo No Corriente: Representado por la deuda a largo plazo con la entidad de crédito, por el préstamo solicitado. El valor de la deuda a largo plazo disminuye con el paso de los años, esto se debe al pago anual de parte de la deuda.

Pasivo Corriente: Formado por lo que le debemos a los proveedores, la deuda con la entidad de crédito a corto plazo (préstamo) y Hacienda por IVA.

Puesto que a los proveedores les pagamos a los 30 días, a 31 de diciembre de cada ejercicio le debemos lo que queda pendiente a esta fecha. En la tabla se



observa que este valor aumenta, como consecuencia al aumento de las ventas, que provoca que se compre más para poder hacer frente a la nueva demanda.

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

La masa patrimonial que representa un mayor peso con respecto al total del pasivo y patrimonio neto, en los primeros ejercicios es el pasivo no corriente, es decir, la deuda con la entidad de crédito. Sin embargo a partir del 2020, este valor se invierte, en virtud de los fondos propios, como consecuencia del aumento del beneficio por un lado, y por la disminución de la deuda a largo plazo con la entidad de crédito.

7.3 Cuentas de resultados. Cuatro años. Escenario realista.

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la 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 su realización.

En este caso al igual que hemos hecho anteriormente haremos el estudio para un horizonte temporal de 4 años, y nos centraremos en el escenario realista.

Con este análisis debemos de ser capaces de evaluar a la empresa y poder tomar decisiones a largo plazo. Y así ver de qué mejor manera se puede gestionar la empresa, saber cuál será el futuro que le espera y sacar conclusiones para actuar.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias no debe solo proporcionar información sobre el volumen de resultado de la empresa, sino como hemos dicho sobre las



causas que llevan a obtener este resultado. Por esta razón se separan los ingresos y los gastos en función de la causa que los motiva. Por ello se distinguirán:

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

Tabla 7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional escenario Esperado a 4 años vista.

	2017		2018		2019		2020	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	291.881,60	100,00	303.556,86	100,00	315.699,14	100,00	328.327,10	100,00
(Coste de Ventas)	96.737,16	33,14	100.606,65	33,14	104.630,91	33,14	108.816,15	33,14
Margen Bruto	195.144,44	66,86	202.950,22	66,86	211.068,23	66,86	219.510,96	66,86
(Costes personal)	168.756,00	57,82	170.443,56	56,15	172.148,00	54,53	173.869,48	52,96
(Otros Gastos)	24.050,00	8,24	24.360,70	8,03	24.675,91	7,82	24.995,71	7,61
EBITDA	2.338,44	0,80	8.145,96	2,68	14.244,32	4,51	20.645,77	6,29
Amortizaciones	8.660,00	2,97	8.660,00	2,85	8.660,00	2,74	8.660,00	2,64
BAII	-6.321,56	-2,17	-514,04	-0,17	5.584,32	1,77	11.985,77	3,65
(Gastos Financieros)	4.093,80	1,40	3.618,18	1,19	3.110,12	0,99	2.567,38	0,78
BAI	-10.415,36	-3,57	-4.132,22	-1,36	2.474,20	0,78	9.418,39	2,87
(Impuesto sobre sociedades)					494,84	0,16	1.883,68	0,57
Beneficio Neto	-10.415,36	-3,57	-4.132,22	-1,36	1.979,36	0,63	7.534,71	2,29

Fuente: Elaboración Propia.2017



De la tabla podemos señalar en primer lugar, que tanto en el primer año como en el segundo, se obtienen pérdidas, esto se debe entre otras cosas, a los elevados costes de personal, a los relativos al suministro de materias primas en comparación con las ventas y a las amortizaciones del inmovilizado. A partir del 2019, la empresa empieza a tener beneficio.

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

Por lo que respecta a los costes de venta, es decir el costes de las materias primas (para simplificar no hemos tenido en cuenta los costes relativos a la mano de obra directa ni a otros gastos de fabricación, como por ejemplo la energía), no representan una proporción excesivamente elevada sobre las ventas, el 33,14%. A partir del año 2018 estos costes aumentan, como consecuencia del incremento de la partida de ventas.

La masa de mayor peso sobre las ventas todos los años, es la relativa a los costes que representan los salarios de los trabajadores y la seguridad social a cargo de la empresa. En 2017 representan un 57,82% sobre las ventas, pero a partir de este año su peso disminuye llegando a un 52,96% en el año 2020, debido a un mayor aumento de las ventas que al aumento de estos costes.

Se observa como los gastos financieros van disminuyendo con el paso del tiempo, debido a que se va amortizado el préstamo y por tanto se pagan menos intereses.

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

7.4 Análisis de ratios. Cuatro años. Escenario realista.

En este apartado vamos a analizar los principales ratios para diagnosticar en qué situación se encuentra el restaurante.

Los **ratios de liquidez** sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo. Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes:

Figura 7.1 Fórmulas de los ratios de liquidez

Ratio de Liquidez general =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de tesorería =	$\frac{\text{Realizable+ Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de disponibilidad =	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
F.M. sobre activo =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$
F.M. sobre pasivo corriente =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: Elaboración propia.2017

Tabla 7.5 Ratios de liquidez para el escenario esperado

	2017	2018	2019	2020
Ratio de Liquidez	1,63	1,42	1,50	1,81
Ratio de Tesorería	1,20	1,00	1,09	1,40
Ratio de Disponibilidad	1,20	1,00	1,09	1,40
Ratio de FM/Activo	0,14	0,11	0,15	0,26
Ratio de FM/PC	0,63	0,42	0,50	0,81

Fuente: Elaboración propia.2017

Ratio de Liquidez

El Ratio de liquidez, nos permitirá hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2], por tanto la empresa no dispone de problemas de liquidez y es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo, lo que es un dato muy positivo.

Ratio de tesorería y de Disponibilidad, ambos ratios presentan los mismos valores, ya que no existe realizable. Se consideran aceptables valores entre 0,8 y 1. Se observa que en todos los años los valores son próximos a 1, por lo que en este sentido la liquidez de la empresa será buena para todos los ejercicios.

Por lo que respecta a los ratios de FM estos aumentan año tras año, lo que indica que el restaurante tiene suficiente margen para hacer frente a las deudas a corto plazo, como ya hemos explicado anteriormente.

A través de los ratios que se citan en la Figura 7.2, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

Figura 7.2 Fórmulas de los ratios de endeudamiento

Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo}}$
Ratio de autonomía =	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
Ratio de solvencia =	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
Calidad de la deuda =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
Gastos financ. / ventas =	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
Coste de la deuda=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$
Cobertura financieros=	$\frac{\text{gastos BAI}}{\text{gastos financieros}}$

Fuente: Elaboración propia.2017

Tabla 7.5 Ratios de endeudamiento para el escenario esperado

	2017	2018	2019	2020
Ratio de Endeudamiento	0,77	0,79	0,74	0,62
Ratio de Autonomía	0,31	0,27	0,35	0,60
Ratio de Solvencia	1,31	1,27	1,35	1,60
Ratio de Calidad de deuda	0,29	0,34	0,41	0,52
Ratio Gts finan/ventas	0,01	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia.2017

Ratio de endeudamiento.

Este ratio nos relaciona el Pasivo No Corriente y el Pasivo Corriente con el total del pasivo. Este ratio debería oscilar entre 0,4 y 0,6, pero observamos que está por encima, lo que indica que en los primeros años la empresa está excesivamente endeudada. Sin embargo en 2020 la situación mejora.

Ratio de autonomía.

Nos proporciona la misma información que el Ratio de Endeudamiento pero relaciona el Patrimonio Neto con la deuda. Este valor se incrementa, lo que implica que aumenta la autonomía de la empresa. Los valores para los tres primeros años no se consideran adecuados, ya que el restaurante no puede hacer frente a su deuda con los fondos propios que dispone. Sin embargo a partir del 2020, los valores que se obtienen se consideran aceptables.



Ratio de solvencia.

Permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas con el Activo que dispone. En todos los años se obtienen valores superiores a 1, pero no es hasta el año 2020, cuando los valores se consideran adecuados, es decir es en estos años en los que la empresa tiene una adecuada solvencia, para hacer frente a las deudas contraídas.

Ratio de calidad de la deuda.

Este ratio mide como su nombre indica la calidad que tiene la deuda, se considera una deuda de calidad, cuando la deuda predominante es a largo plazo. En el caso de estudio en los tres primeros años se considera que se dispone de deuda de calidad puesto que el ratio es más próximo a 0 que a 1, lo que se refiere, que la mayor parte de la deuda es a largo plazo. Sin embargo este ratio aumenta, como consecuencia de la disminución de la deuda a largo y el aumento de la deuda a corto plazo. Por tanto la calidad de la deuda evoluciona de forma desfavorable.

Ratio de gastos financieros sobre ventas.

Representa que parte de las ventas es consumido por los gastos financieros. Los valores de cada uno de los años es muy reducido, lo que es un dato positivo, esto quiere decir, que son casi inapreciables los gastos financieros sobre las ventas que hace el restaurante.

7.5 Plan de Inversión – Financiación. VAN.TIR.

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



- **Inversiones en capital no corriente.**

Representan una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa, se trata de los activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad.

Por lo que respecta al local, vamos a optar por alquilarlo, ya que comprarlo supondría un desembolso muy importante de capital.

Inmovilizado Intangible.

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

- Aplicaciones Informáticas: Hace referencia al software específico destinado a agilizar las tareas propias del restaurantes. Nos permitirá entre otras cosas gestionar las mesas, control de stocks, movimientos de caja. En esta partida también está incluida la página Web.

Inmovilizado Material

Son inversiones que realiza la empresa y que se materializa en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

- Mobiliario y equipamiento: En este apartado está todo el mobiliario del restaurante, como son las mesas preparadas para poner un ordenador, sillas, cuadros, etc.
- Maquinaria: Incluye toda la maquinaria que es necesaria para poder llevar a cabo la actividad, como el horno, la freidora, cafetera, batidora, planchas, campana, cocina industrial, refrigeradores y congeladores, lavavajillas, etc.



- Equipos informáticos: Lo conforman una Pantalla táctil, impresora y PDA's para tomar comandas y de evitar errores superfluos.
- Utensilios: la cubertería que incluye tenedores, cuchillos, pinzas, platos, la cristalería, ollas, electrodomésticos, las cartas que contienen los diferentes platos, etc.
- Reformas: Incluye tanto la pintura del local, rediseño del baño, adecuados sistemas de extracción y ventilación e instalación de una sistema de iluminación óptimo.

Tabla 7.6 Inversiones necesarias.

Inversiones	Coste €
Inmovilizado Intangible	2.100
Aplicaciones Informáticas	2.100
Inmovilizado Material	60.200
Mobiliario	12.000
Equipos Informáticos	1.200
Maquinaria	18.000
Utensilios	4.000
Reformas	25.000
Total	62.300

Fuente: Elaboración propia.2017

- **Financiación.**

En este apartado determinaremos la forma de obtener el dinero para hacer frente a los gastos e inversión realizada.

Para poder hacer frente a las inversiones la mejor opción sería solicitar un préstamo de 60.000€ a través de la línea ICO-Emprendedores. Hemos



considerado esta la mejor opción puesto que se dirige a personas que quieren iniciar un nuevo negocio.

La decisión tomada en nuestro caso sería amortizar el préstamo en 7 años, sin periodo de carencia. El tipo de interés anual es 6.823% y no hay comisiones de apertura. El método de amortización que se va a utilizar es el método francés.

Además se aportarán 30.000€, procedentes de ahorros familiares, de este modo dispondremos de mayor capital y no será necesario solicitar tanto dinero con su consiguiente pago de intereses.

En la siguiente tabla se mostrará el cuadro de amortización del préstamo solicitado.

Tabla 7.7 Cuadro de amortización del préstamo.

Año	Cuota	Intereses	Capital Amortizado	Amortización Acumulada	Capital Pendiente
0					60.000,00
1	11.064,59	4.093,80	6.970,79	6.970,79	53.029,21
2	11.064,59	3.618,18	7.446,40	14.417,19	45.582,81
3	11.064,59	3.110,12	7.954,47	22.371,66	37.628,34
4	11.064,59	2.567,38	8.497,20	30.868,87	29.131,13
5	11.064,59	1.987,62	9.076,97	39.945,84	20.054,16
6	11.064,59	1.368,30	9.696,29	49.642,13	10.357,87
7	11.064,59	706,72	10.357,86	60.000,00	0

Fuente: Elaboración propia.2017

Si nos centramos en el Valor Actual Neto (VAN) se puede decir que es un procedimiento el cual permite calcular el valor actual de un determinado flujo de caja futuro.

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



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

Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos. En este caso podremos determinar si han sido rentables las inversiones que hemos hecho para poder poner en marcha el negocio, tales como maquinaria, reforma del local, mobiliario, etc.

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

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

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

El estudio de la Inversión se realizará sólo para el escenario realista.

Antes de pasar a analizar dichos parámetros deberemos realizar una previsión de cobros y pagos que tendremos en un horizonte de 4 años. A continuación se muestra la tabla 7.8 sobre la previsión de tesorería. Partiendo que nuestra familia nos deja 30.000€ y pedimos un préstamo de 60.000€.



Tabla 7.8 Previsión Tesorería escenario Esperado.

	2017	2018	2019	2020
COBROS	90.000,00	342.932,13	349.835,90	360.181,07
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	21.994,49	19.226,00
Capital Social	30.000,00			
Préstamos	60.000,00			
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00		
Ventas		291.881,60	303.556,86	315.699,14
IVA repercutido		23.350,53	24.284,55	25.255,93
PAGOS	73.514,00	320.937,64	330.609,90	338.114,00
Inmovilizado	62.300,00			
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00			
Sueldos y salarios		137.200,00	138.572,00	139.957,72
Seguridad Social		31.556,00	31.871,56	32.190,28
Publicidad		2.470,00	2.494,70	2.519,65
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47
Suministro gas y agua		5.760,00	5.875,20	5.992,70
Teléfono		420,00	428,40	436,97
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70
Primas seguros		600,00	612,00	624,24
IVA Soportado otros gts explotación		4.129,00	4.376,93	4.433,66
Pago Hacienda por IVA		8.461,92	11.708,95	12.295,62
Pago Impuesto Sociedades				494,84
Compras		96.737,16	100.606,65	104.630,91
IVA soportado Compras		7.738,97	8.048,53	8.370,47
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	21.994,49	19.226,00	22.067,07

Fuente: Elaboración propia.2017



En la siguiente tabla se mostrará el VAN y TIR del proyecto y con esto podremos ver si la inversión es rentable o no.

Tabla 7.9 VAN y TIR en el escenario esperado.

Periodo	Flujos de Caja
0	-73.514
1	21.994,49
2	19.226,00
3	22.067,07
4	29.928,00
VAN	33.319.44
TIR	20,65914%

Fuente: Elaboración propia.2017

De esta tabla se observa que el VAN da un resultado positivo y por tanto vamos a considerar la inversión rentable. En estos 4 años no sólo se recupera la inversión sino que se obtiene un dinero aceptable.

El TIR es de 20,66%, es superior a 0 y mayor a la tasa de descuento, por lo que el proyecto resulta rentable.

7.6 Calendario de implantación. GANTT

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto.

En este apartado se detallarán las fases que se encuentran a la hora de poner en marcha un negocio. Para ello nos ayudaremos de un plan de acción, que facilitará la planificación de las actividades gracias a un diagrama de Gantt, en el que se indicarán los plazos y tiempos necesarios para cada una de las fases.

Tabla 7.10 Diagrama de GANTT.

ACTIVIDAD	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Plan de Empresa								
Trámites constitución								
Alquiler local								
Licencias municipales								
Búsqueda financiación								
Acondicionamiento local								
Contratación personal								
Apertura local								

Fuente: Elaboración propia.2017

Según el diagrama anterior, el plazo de puesta en marcha del proyecto es de 8 meses. Los puntos críticos del proyecto son las actividades que mayor tiempo requieren, las de mayor complejidad o aquellas que necesiten de procesos diagrama.

Otra actividad a destacar es la celda que se refiere a la financiación, ya que sin ella el proyecto podría verse paralizado. Para estudiar de una manera más concreta las actividades que suponen mayor complejidad, vamos a realizar una clasificación de tareas dentro de las mismas.



Tabla 7.11 Clasificación de tareas.

Trámites mercantiles
Certificación negativa de nombre
Otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad
Autoliquidación del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)
Código de identificación fiscal (C.I.F.)
Inscripción en el Registro mercantil
Trámites laborales
Alta y afiliación del empresario o los socios en la Seguridad Social
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social
Contratación del personal y registro del contrato
Adquisición y sellado de los Libros de Visita y de Matrícula de los trabajadores
Comunicación de apertura de la actividad
Trámites municipales
Licencia de apertura del establecimiento
Licencia de obras
Trámites propios de la actividad
Hojas de Reclamaciones
Autorización de arrendamiento de equipos

Fuente: Elaboración propia.2017

7.7 Epílogo.

En este apartado hemos realizado el análisis de los estados contables de la empresa y obtenido las ratios que determinan su viabilidad económica y financiera. Según los resultados obtenidos, el proyecto se presenta viable.

Si nos referimos a los ratios la empresa no dispone de problemas de liquidez y es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo. En cuanto al endeudamiento se observa que los primeros tres años la empresa está endeudada y es en 2020 cual empieza a remontar y es solvente.



Para obtener otra perspectiva sobre la viabilidad del proyecto, hemos analizado la inversión con las herramientas del Van y la TIR (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rentabilidad, respectivamente). El resultado del análisis ha sido muy positivo ya que la TIR se encuentra muy por encima del valor otorgado a la tasa de descuento empleada en el cálculo. Ello nos ha dado un resultado del proyecto viable teniendo en cuenta la inversión realizada.

Por último hemos realizado un calendario de implantación de actividades (Diagrama de Gantt) para fijar unos plazos para la puesta en marcha del proyecto. Esta herramienta nos ha valido para concretar un plazo de 8 meses para la apertura del negocio y nos ha dado información sobre las actividades más críticas. Una clasificación de tareas en lo que hemos denominado “trámites” nos facilitará señalar puntos críticos más concretos.





CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.





8) CONCLUSIONES

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

Antecedentes y Situación actual

Conclusión 1. La restauración ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías, siempre acoplándose a los cambios sociales y económicos que se han ido produciendo.

Conclusión 2. España se vuelve a colocar como el país con peores cifras de empleo de toda la región de la Eurozona, ya que su tasa de paro subió.

Conclusión 3. La facturación de los establecimientos de restauración empezó en números negativos pero en los meses de verano esta cifra aumentó.

Entorno

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

Conclusión 5. A pesar de que no se trata de un sector intensivo en tecnología, vamos a contar con los nuevos avances tecnológicos que están disponibles en el mercado. De este modo se aumentará la eficiencia tanto en la gestión como en el modo de trabajar, consiguiendo así un servicio de calidad y un ahorro de tiempo en la elaboración de las distintas funciones.

Conclusión 6. El Índice de Precios al Consumo ha sufrido diversas oscilaciones.

Conclusión 7. En cuanto a la edad, el rasgo más significativo es que se trata de una población envejecida, como consecuencia de un crecimiento natural



positivo pero bajo, derivado de tasas brutas de natalidad y de mortalidad también reducidas.

Conclusión 8. En este caso, cada vez más, nos encontramos en un mercado que está haciendo que la competencia sea cada vez más elevada. Los restaurantes enfocados a empresarios son cada vez más comunes

Conclusión 9. La localización de nuestro local sería muy favorable por el hecho de estar rodeado de muchas empresas y avenidas importantes.

Operaciones y Procesos

Conclusión 10. La decisión de establecer el restaurante en la zona del polígono de Vara de Quart es por la proximidad de muchas empresas importantes en la zona además de la buena comunicación de transporte. Esto va a ser garantía de éxito.

Conclusión 11. Las operaciones que se deben llevar a cabo a lo largo de la jornada laboral están diseñadas para que se trabaje de una forma óptima y se optimice al máximo el tiempo.

Conclusión 12. Dada la naturaleza del restaurante los platos van a estar cuidadosamente preparados, además de la originalidad de cada uno de ellos.

Organización y Recursos Humanos

Conclusión 13. La forma organizativa elegida por el negocio, es el de Sociedad de Responsabilidad Limitada, es la que mejor se adapta a las características del restaurante, ya que el desembolso inicial es mínimo y la responsabilidad está limitada al capital aportado.

Conclusión 14. La estructura organizativa adoptada sería la Lineo-Funcional aprovechando las ventajas de cada una y minimizando las desventajas.



Plan de Marketing

Conclusión 15. Nuestro perfil de cliente es adulto y de un cierto nivel adquisitivo.

Conclusión 16. Los costes variables de materia prima dependerán de la negociación con los proveedores.

Conclusión 17. Máxima prioridad a nuestros clientes, opiniones valoradas y así se podrá detectar con mayor fluidez sus necesidades.

Conclusión 18. Es necesario llevar a cabo una adecuada política de comunicación para poder dar a conocer la empresa y transmitir el mensaje que haga que el restaurante sea atractivo para el público. Por tanto es necesario evaluar las distintas alternativas y elegir la que mejor se ajuste tanto a los objetivos y al presupuesto del restaurante. De este modo se considera que tanto el anuncio en Facebook, el anuncio en radio y la creación de una página Web entre otros, que son los medios más efectivos para poder llegar al mayor número de clientes posible.

Conclusión 19. En nuestro caso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos, es necesario analizar las características de nuestro servicio, en que aspectos podemos mejorar y que aspectos deberíamos ir ampliando.

Análisis Económico – Financiero

Conclusión 20. La inversión que conlleva realizar un negocio de estas características, implica que sea necesario pedir financiación externa, con el consiguiente pago de intereses.

Conclusión 21. Entre los costes más elevados está el del personal, por ello se debe tener en cuenta la previsión de ventas y controlar su evolución.

Conclusión 22. Es a partir del año 2019 donde se obtiene un beneficio neto positivo.



Conclusión 23. La liquidez que presenta la empresa, muestra que el restaurante tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Conclusión 24. Durante los primeros años se observa que la empresa está excesivamente endeudada, sin embargo esta situación se consigue corregir en los siguientes años, obteniéndose valores adecuados para el endeudamiento.

Conclusión 25. El VAN y el TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y el TIR es superior al coste de la deuda. Por tanto es aconsejable llevar a cabo el proyecto, pese haber obtenido en los primeros años pérdidas. Con el paso de los años se recupera la inversión.





BIBLIOGRAFÍA.





BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AMAT, Oriol. *Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. ISBN 84-8088-734-6.
- BATALLER, J. (2004) *Caso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons, D. L. ISBN 8497681108.
- DALMAU, Juan Ignacio (2007). *Competencia y Estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Referencia: 2007.785.
- DALMAU, J. I. Y HERVÁS, J. L (2003). *Estratégica y política de empresa, una introducción*. UPV. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia.
- DE MIGUEL, M. (2004): *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- GARRIDO, Santiago y RODRIGUEZ, Jose Manuel (2002). *Estrategia y Política de Empresas*. Madrid: Pirámide Ediciones, D. L. ISBN 84-368-1727-3.
- GONZÁLEZ, F.J. (2006): *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Editorial Pirámide.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo I*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo II*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- MARÍN, María del Mar (2009-2010) *Apuntes de Contabilidad Financiera de 1º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.



- MIRANDA, Antonio Tomás (2004). *Cómo elaborar un plan de empresa*. Madrid: Thomson, D. L. ISBN 84-9732-325-4.
- OLTRA, Francisco (2009-2010). Apuntes de Dirección de Recursos Humanos de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.
- QUINTO, Francisco de (2005). *Todas las claves para crear una empresa*. Barcelona: Servidoc, D. L. ISBN 84-932828-9-8.
- RIBES, Gabriela (2009-2010). Apuntes de Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Documentos digitales

- ANUNCIOS RADIO (2017). Presupuesto de anunciarse en Cadena 100. [En línea]. Disponible en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?cPath=34&sort=1a&filter_id=119. [Consulta: 15 de Mayo 2017]
- EL MUNDO PERIÓDICO. SANIDAD ENDURECERÁ LA LEY ANTITABACO EN 2010. Artículo en línea:
<http://www.elmundo.es/elmundosalud/2009/12/14/tabaco/1260800089.html>.
Fecha de consulta: [15/12/11]
- FACEBOOK (2017). Como anunciarse en Facebook. [En línea]. Disponible en: <http://www.facebook.com/advertising/?src=emu1>. [Consulta: 10 de Mayo de 2017]
- HOSTELERÍA DIGITAL (2016), Economía, Los precios de los restaurantes crecen solo un 1,5%. [En línea]. Disponible en <http://www.hosteleriadigital.es/economia/21673/Los-precios-de-la-hosteleriamantienen-su-evolucion>. [Consulta: 2 de Febrero de 2016]



- IKEA BUSSINES (2017). Catálogo productos. [En línea]. Disponible en:
http://www.ikea.com/ms/es_ES/business/catalogo/. [Consulta: 1 de Julio de 2017]
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (2017), Línea ICO emprendedores, facilitador financiero. [En línea]. Disponible en:
<http://www.ico.es/web/contenidos/8122/index.html>. [Consulta: de 12 Junio de 2017]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en:
www.ine.es. [Consulta: 27 de Marzo de 2016]
- VIMARTI (2017), Catálogo maquinaria para la hostelería. [En línea]. Disponible en: <http://www.vimarti.es/>. [Consulta: 19 de Julio de 2010]

Legal

- ORDEN de 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. (BOE de 29 de marzo).
- Decreto 77/1994, de 12 de abril, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las Hojas de Reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunidad Valenciana.
- LEY 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 27 de Diciembre 2005, núm. 309.
- Convenio Colectivo 2008-2011 HOSTELERÍA. Prov. Valencia. (BOP 01-09-2008). Código 4601285.
- Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. [2009/155]
- Modificación de la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el



consumo y la publicidad de los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado 31 de Diciembre 2010, núm. 318.



ANEXOS.



ANEXOS

ANEXO 1. Maquinaria cocina.

Lavavajillas

Modelo CR50

Dimensión cesta 50*50

Dimensiones 560*610*820

Precio 1810€



Fogón con horno

Modelo RR10

Cocina de cuatro fuegos

Horno incluido

Dimensiones: 800*700*900

Precio: 1333€



Freidora

Modelo HGF-181

Capacidad 12 litros

Dimensiones: 340*600*600

Potencia 12 KW

Precio: 393€



Plancha PE80

Dimensiones: 810*457*240



Potencia: 6 Kw

Precio: 289€

Microondas

Daewoo KOM9F2C

Capacidad: 27L

Precio: 264.25€



Armario frigorífico

Eco puerta cristal AGVD-50

Dimensiones: 460*665*2075

Precio: 1186€



Fregadero con grifo

Modelo doble Cubeta FG-106-20

Dimensiones: 1000*600*850

Precio: 650€



Campana mural estantería

Modelo EMC-2GN

Dimensiones: 1115*380

Precio: 241€





ANEXO 2. Equipamiento barra.

Vitrina sobremostrador

Color blanca cristal

Modelo 10 GN

Dimensiones: 1110*410*250

Precio: 1200€



Cafetera con molinillo integrado

Modelo: Expobar Elegance

Precio: 1450€



Botellero

Acero inoxidable

Modelo B1500

Dimensiones: 1500x565x850

Precio: 595€



ANEXO 3. Mobiliario restaurante.

Silla Torre 4P

Color gris

Dimensiones: 49 x 72 x 83 cm

Precio: 80 €



Mesa R-3020

Compact

Dimensiones: 80 x 80 cm

Precio: 104 €



Mesa R-306

Mesa madera haya.

Dimensiones: 120 x 80 cm

Precio: 100 €



Mesa Flor

Mesa baja de diseño. Color Blanco

Dimensiones: 60 x 60 x 45 cm

Precio: 199 €



Sillón Norton-B

Sillón de diseño estructura tubular

Dimensiones: 64 x 74 x 70 cm

Precio: 249 €





Sofá Aedea

Sofá de diseño 3 plazas.

Dimensiones: 207 x 83 x 81 cm

Precio: 605 €



Taburete GIM

Aluminio. Color rojo.

Dimensiones: 41 x 41 x 80 cm

Precio: 62 €



ANEXO 4. Vajilla y cubertería.

Vaso agua

IVRIG

Cristal incoloro

Precio: 0,99€

Cantidad: 96 uds



Vaso cerveza

LODRÄT

Precio: 1,50€

Cantidad: 96 uds



Copa vino

IVRIG

Precio: 2,5€

Cantidad: 150 uds



Conjunto platos (llanos, hondos) + cuencos

Vajilla 18 piezas

IVRIG

Precio: 49,95€

20 vajillas completas

Total: 999€



Jarra

VÄNLIG

Precio: 2,99€

Cantidad: 40 uds





Tazas

IKEA 365+

Precio:1,99€

Cantidad: 120 uds



Cubertería 24 piezas

BEHAGFULL

Precio:34.99€

Cantidad: 75cuberterías



ANEXO 5. Equipos Informáticos.

Pda FO

- Fácil de usar
- Manejo táctil al 100%, con todas las funciones que tiene el TPV central.
- 0% de pérdida de datos en las transmisiones ya que trabaja en conexión directa con la central, por lo que los datos están siempre en tiempo real y pasarán los datos a las impresoras de departamentos sin demora alguna.

Con esta herramienta podrá gestionar las mesas de la terraza in situ y a tiempo real, sin necesidad de enviar comandos ni desplazamientos del metre. Aumentado así la eficiencia a la hora de atender a los clientes.

Sistema de venta que permite que un usuario aprenda a utilizar las funciones básicas de manejo en apenas unos minutos.

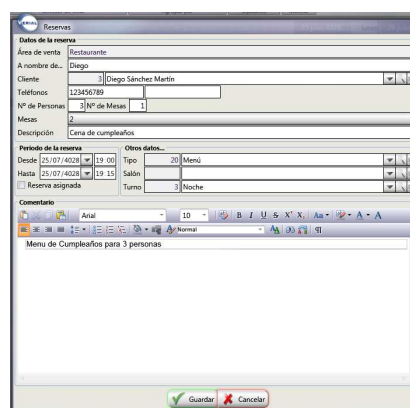
Entre los diferentes procesos que podemos realizar destacamos: unión de mesas, facturación parcial por porcentaje, traspaso de áreas de venta, gestión de impresoras de cocina, gestión de combinados y artículos compuestos...

Todos estos procesos se realizan de la misma manera y con pantallas muy similares a las del TPV táctil, facilitando así su uso para todas las personas que ya conozcan el funcionamiento del programa de restaurante.

Inclusive se puede realizar el cobro de las mesas desde la propia PDA mediante una pantalla exacta a la del TPV.



El programa cuenta con un calendario especial, con los departamentos y las mesas que demos de alta, para llevar un control de reservas, se puede configurar para el día completo o por turnos, controlaremos fecha y horario de ocupación de mesas y comensales por mesa. Se podrá asignar la reserva a un cliente con ficha o registrar solo el nombre. Podremos marcar si comerán a la carta, menú concertado o ambos. Se podrá pasar informes a cocina y barra.



Precio:200€

Ordenador restaurante Glop

Glop es un programa diseñado pensando en el usuario, con una interfaz muy intuitiva, fruto de un estudio previo de las necesidades del sector a la hora de gestionar estos negocios.

El software está pensado para pantallas táctiles, que permiten un trabajo más rápido en tu equipo, facilitando el servicio y atención al cliente y mejorando el trabajo diario.

Glop permite una gestión muy visual, trabajando de forma sencilla con diversos salones y terrazas (muy útil para grandes restaurantes o salas). También puedes crear menús y seleccionar platos, añadir ingredientes extra y comentarios a cocina de forma muy rápida.



Ventajas:

- Pantalla de ventas intuitiva
- Varios formatos de venta
- Control de stock
- Gestión completa de artículos
- Ofertas/promociones: botón

Precio:1000€





ANEXO 6. Proveedores.

Proveedor principal materia prima

Jet Extramar

Polígono Ind. Bassa La Reva

C/ Poniento s/n

Teléfono: 961667406

Pago reposición

Proveedor de frutas y verduras

Frutas y verduras Massanassa

Camí Picassent Viejo, 46460 Silla, València

Teléfono: 961 25 27 78

Pago al contado

Proveedor de vinos

Exclusivas Casvi

Pol. Ind. Ampliación Virgen de la Salud, Calle Corretgers, 6, 46950 Chirivella,
Valencia

Teléfono: 961 59 05 38



ANEXO 7. Escenario optimista.

Tabla Anexo7.1 Previsión de Tesorería Escenario optimista.

	2017	2018	2019	2020
COBROS	90.000,00	468.553,41	512.273,88	562.420,53
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	44.969,26	67.077,64
Capital Social	30.000,00			
Préstamos	60.000,00			
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00		
Ventas		408.197,60	432.689,46	458.650,82
IVA repercutido		32.655,81	34.615,16	36.692,07
PAGOS	73.514,00	423.584,14	445.196,23	463.912,83
Inmovilizado	62.300,00			
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00			
Sueldos y salarios		174.300,00	176.043,00	177.803,43
Seguridad Social		40.089,00	40.489,89	40.894,79
Publicidad		4.940,00	4.989,40	5.039,29
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47
Suministro gas y agua		6.500,00	6.630,00	6.762,60
Teléfono		550,00	561,00	572,22
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70
Primas seguros		600,00	612,00	624,24
IVA Soportado otros gts explotación		6.000,00	6.060,00	4.441,66
Pago Hacienda por IVA		11.658,02	16.291,83	18.580,88
Pago Impuesto Sociedades.		3.073,51	5.314,38	7.667,21
Compras		138.897,24	150.175,70	162.369,96
IVA soportado Compras		11.111,78	12.014,06	12.989,60
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	44.969,26	67.077,64	98.507,70

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo7.2 Activo Previsional Escenario optimista.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	57.144,53	80.819,28	113.874,77
Hacienda (IVA)	11.214,00			
Existencias		12.175,27	13.741,64	15.367,07
Tesorería	16.486,00	44.969,26	67.077,64	98.507,70
TOTAL	90.000,00	110.784,53	125.799,28	150.194,77

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo7.3 Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Escenario optimista.

	2017	2018	2019	2020
PASIVO Y PN				
PATRIMONIO NETO	30.000,00	42.294,05	63.551,56	94.220,4
FONDOS PROPIOS	30.000,00	42.294,05	63.551,56	94.220,4
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			12.294,05	33.551,56
Resultado Ejercicio		12.294,05	21.257,51	30.668,84
Reserva (Beneficio)				
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34
PASIVO CORRIENTE		15.460,78	16.664,92	18.346,03
Hacienda IVA		3.886,01	4.150,28	4.815,20
Proveedores		11.574,77	12.514,64	13.530,83
TOTAL	90.000,00	110.784,53	125.799,28	150.194,77

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario optimista.

	2017	2018	2019	2020
	€	€	€	€
Ventas	408.197,60	432.689,46	458.650,82	486.169,87
(Coste de Ventas)	138.897,24	150.175,70	162.369,96	175.554,41
Margen Bruto	269.300,36	282.513,76	296.280,86	310.615,47
(Costes personal)	214.389,00	216.532,89	218.698,22	220.885,20
(Otros Gastos)	26.790,00	27.130,80	27.476,47	27.827,08
variación existencias				
EBITDA	28.121,36	38.850,07	50.106,17	61.903,19
Amortizaciones	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00
BAII	19.461,36	30.190,07	41.446,17	53.243,19
(Gastos Financieros)	4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38
Ingresos Financieros				
BAI	15.367,56	26.571,89	38.336,05	50.675,81
(Impuesto sobre sociedades)	3.073,51	5.314,38	7.667,21	10.135,16
Beneficio Neto	12.294,05	21.257,51	30.668,84	40.540,65

Fuente: Elaboración Propia.2017



ANEXO 8. Escenario pesimista.

Tabla Anexo 8.1 Previsión de Tesorería Escenario pesimista.

	2017	2018	2019	2020
COBROS	90.000,00	293.284,96	296.888,00	300.129,27
Saldo del Ejercicio anterior		16.486,00	23.335,49	18.370,18
Capital Social	30.000,00			
Préstamos	60.000,00			
Devol. Hacienda por IVA		11.214,00		
Ventas		245.912,00	253.289,36	260.888,04
IVA repercutido		19.672,96	20.263,15	20.871,04
PAGOS	73.514,00	269.949,47	278.517,82	285.205,83
Inmovilizado	62.300,00			
IVA soportado Inmovilizado	11.214,00			
Sueldos y salarios		109.300,00	110.393,00	111.496,93
Seguridad Social		25.139,00	25.390,39	25.644,29
Publicidad		2.470,00	2.494,70	2.519,65
Mantenimiento Página web		160,00	161,60	163,22
Alquiler		14.400,00	14.544,00	14.689,44
Gastos Financieros		4.093,80	3.618,18	3.110,12
Amortización Préstamo		6.970,79	7.446,40	7.954,47
Suministro gas y agua		5.760,00	5.875,20	5.992,70
Teléfono		420,00	428,40	436,97
Limpieza y productos		240,00	244,80	249,70
Primas seguros		600,00	612,00	624,24
IVA Soportado otros gts explotación		4.329,00	4.384,93	4.441,66
Pago Hacienda por IVA		6.533,92	8.860,90	9.059,52
Pago Impuesto Sociedades.				
Compras		82.900,89	87.095,67	91.502,71
IVA soportado Compras		6.632,07	6.967,65	7.320,22
Saldo Resultante Tesorería	16.486,00	23.335,49	18.370,18	14.923,43

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo 8.2 Activo Previsional Escenario pesimista.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	62.300,00	53.640,00	44.980,00	36.320,00
Inmovilizado Intangible		1.680,00	1.260,00	840,00
Aplicaciones Informáticas		2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortizaciones		420,00	840,00	1.260,00
Inmovilizado Material		51.960,00	43.720,00	35.480,00
Mobiliario		12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos Informáticos		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Maquinaria		18.000,00	18.000,00	18.000,00
Utensilios		4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reformas		25.000,00	25.000,00	25.000,00
Amortizaciones		8.240,00	16.480,00	24.720,00
ACTIVO CORRIENTE	27.700,00	28.835,49	24.035,18	20.758,38
Hacienda (IVA)	11.214,00			
Existencias		5.500,00	5.665,00	5.834,95
Tesorería	16.486,00	23.335,49	18.370,18	14.923,43
TOTAL	90.000,00	82.475,49	69.015,18	57.078,38

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo 8.3 Pasivo y Patrimonio Neto previsional Escenario pesimista.

	2017	2018	2019	2020
PASIVO Y PN				
PATRIMONIO NETO	30.000,00	21.768,31	15.539,73	11.337,80
FONDOS PROPIOS	30.000,00	21.768,31	15.539,73	11.337,80
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Pérdidas Ejercicio anterior			-8.231,69	-14.460,27
Resultado Ejercicio		-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93
Reserva (Beneficio)				
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34
Deudas a l/p entid. Crédito	60.000,00	53.029,71	45.582,81	37.628,34
PASIVO CORRIENTE		7.677,97	7.892,64	8.112,24
Hacienda IVA		2.177,97	2.227,64	2.277,29
Proveedores		5.500,00		
TOTAL	90.000,00	82.475,99	69.015,18	57.078,38

Fuente: Elaboración Propia.2017



Tabla Anexo 8.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Escenario pesimista.

	2017	2018	2019	2020
	€	€	€	€
Ventas	245.912,00	253.289,36	260.888,04	268.714,68
(Coste de Ventas)	82.900,89	87.095,67	91.502,71	96.132,75
Margen Bruto	163.011,11	166.193,69	169.385,33	172.581,93
(Costes personal)	134.439,00	135.783,39	137.141,22	138.512,64
(Otros Gastos)	24.050,00	24.360,70	24.675,91	24.995,71
variación existencias				
EBITDA	4.522,11	6.049,60	7.568,19	9.073,59
Amortizaciones	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.660,00
BAII	-4.137,89	-2.610,40	-1.091,81	413,59
(Gastos Financieros)	4.093,80	3.618,18	3.110,12	2.567,38
Ingresos Financieros				
BAI	-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93	-2.153,79
(Impuesto sobre sociedades)				
Beneficio Neto	-8.231,69	-6.228,58	-4.201,93	-2.153,79

Fuente: Elaboración Propia.2017



ANEXO 9

Tabla anexo 9.1 Cuadro Amortización inversiones.

	Valor	Vida Útil	2017	2018	2019	2020	2021
Inmovilizado Material	60.200		9.040	18.080	27.120	36.160	45.200
Maquinaria	18.000	10	1.800	3.600	5.400	7.200	9.000
Mobiliario	12.000	10	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Reformas	25.000	5	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000
Utensilios	4.000	5	800	1.600	2.400	3.200	4.000
Equipos informáticos	1.200	5	240	480	720	960	1.200
Inmovilizado Inmaterial	2.100		420	840	1.260	1.680	2.100
Página web	1.800	5	360	720	1.080	1.440	1.800
Software	300	5	60	120	180	240	300
Total	62.300		9.460	18.920	28.380	37.840	75.680

Fuente: Elaboración Propia.2017

