

PLAN DE EMPRESA APERTURA DE RESTAURANTE EN LA PATACONA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tutor: Vicent Caballer Tarazona. Autor: Marcos García Chacón

TRABAJO FINAL DE GRADO

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Resumen introductorio	7
1.2. La idea	8
1.3. Motivación y justificación.	8
1.4. Objeto del TFG y justificación de asignaturas relacionadas.	9
1.5. Metodología	12
2. ANTECEDENTES	14
2.1. Características del sector.	14
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
3.1. Macroentorno. Análisis PESTEL.	18
3.1.1. Análisis político.....	18
3.1.2. Análisis económico.....	22
3.1.3. Análisis social.....	27
3.1.4. Análisis tecnológico.....	30
3.1.5. Análisis del entorno ambiental.	31
3.1.6. Análisis legal.	32
3.2. Microentorno. Análisis Porter.	34
4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	40
4.1. Misión, visión, valores	40
4.2. Objetivos de la compañía	41
4.3. Estrategia global de la compañía.	42
5. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS	44
5.1. Localización	44
5.2. Distribución en planta	46
5.3. Operaciones y procesos.	53
6. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	59
6.1. Forma jurídica.	59
6.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo	61
6.3. Organigrama	68
6.4. Política retributiva	69
7. PLAN DE MARKETING	72
7.1. Conceptos básicos	72
7.2. El Plan de Marketing.	73
7.2.1. Análisis de la situación y Matriz DAFO.	74

7.3. Segmentación y Público Objetivo.	77
7.4. Marketing Mix y las 4 "P"	78
7.4.1. Producto	79
7.4.2. Precio.....	80
7.4.3. Distribución	82
7.4.4. Promoción	82
8. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE VIABILIDAD	88
8.1. Estimación de la inversión. Plan inversión - financiación.	88
8.2. Previsiones de ingreso.	91
8.3. Previsión de costes.	96
8.4. Análisis de los márgenes de beneficios.	100
8.5. Plazo de recuperación.	104
9. CONCLUSIONES	107
10. BIBLIOGRAFÍA	110

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre sectores y crecimiento.	17
Tabla 2. PIB real en Europa	23
Tabla 3. Previsiones PIB.....	25
Tabla 4. Pirámide de población.....	29
Tabla 5. Salarios en base a convenio colectivo	70
Tabla 6. Matriz DAFO	76
Tabla 7. Tabla de pagos.....	89
Tabla 8. Previsión ingreso en servicio de comidas optimista.....	91
Tabla 9. Previsión ingreso en servicio de cenas optimista	92
Tabla 10. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza optimista.....	92
Tabla 11. Previsión ingreso bruto optimista	92
Tabla 12. Previsión ingreso en servicio de comidas pesimista.....	93
Tabla 13. Previsión ingreso en servicio de cenas pesimista.....	93
Tabla 14. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza pesimista.....	94
Tabla 15. Previsión ingreso bruto pesimista	94
Tabla 16. Previsión ingreso en servicio de comida realista.....	94
Tabla 17. Previsión ingreso en servicio de cenas realista	95
Tabla 18. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza realista	95
Tabla 19. Previsión ingreso bruto realista.....	96
Tabla 20. Coste tipo anual de plantilla	97
Tabla 21. Coste anual previsto de aprovisionamiento.....	97
Tabla 22. Coste alquiler del local Torreta.....	98
Tabla 23. Otros gastos anuales	98
Tabla 24. Beneficio neto actividad Torreta	100
Tabla 25. Coste anual total en modelo pesimista	101
Tabla 26. Ingreso anual bruto en modelo pesimista.....	102
Tabla 27. Coste anual total en modelo realista.....	103
Tabla 28. Ingreso anual bruto en modelo realista	103
Tabla 29. Payback en modelo optimista	104
Tabla 30. Payback en modelo pesimista	105
Tabla 31. Payback en modelo realista.....	106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación Torreta	44
Ilustración 2. Rutas.....	45
Ilustración 3. Vista desde Paseo Marítimo.....	47
Ilustración 4. Vista desde Terraza exterior.....	47
Ilustración 5. Vista salón comedor	48
Ilustración 6. Vista salón comedor (segunda planta).....	49
Ilustración 8. Balcón interior	50
Ilustración 9. Interior de la torreta.....	51
Ilustración 10.Exterior de la torreta	51
Ilustración 11. Terraza Chill Out.....	52
Ilustración 12. Vistas desde terraza Chill Out	52
Ilustración 13. Jardín interior	53
Ilustración 14. Organigrama.....	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen introductorio

Mediante el presente Trabajo Final de Grado se tratará de estudiar la viabilidad de la apertura, puesta en marcha y rentabilidad de un restaurante llamado “Torreta” que estará situado en El Paseo Marítimo de la Patacona (Alboraya).

La idea de apertura surge de una oportunidad que se presentó a la familia, que en esos momentos se hallaba en búsqueda de una oportunidad de inversión. Debido a la zona donde se ubica el restaurante, las posibilidades del mismo a nivel estructural, los clientes potenciales típicos de una zona en primera línea de playa y la experiencia previa adquirida en el sector de la restauración por parte del socio principal la oportunidad se presenta como tremendamente atractiva.

Para llevar a cabo este proyecto (que explicaremos detenidamente más adelante) se tendrá en cuenta la situación actual del alumno que escribe y de su familia. La motivación principal de este proyecto viene dada por las ganas de comenzar un nuevo proyecto que, además, por ser en familia, supone una mayor motivación para los 3 socios principales. Padre, hermano y el alumno que escribe compartiremos la gestión del local como iguales y trataremos de ofrecer un servicio y una comida de calidad en una zona que, debido a la afluencia de público que se le supone, no siempre abunda.

En los siguientes apartados pondremos en análisis el entorno mundial y nacional en que la empresa va a funcionar mediante un Análisis PESTEL, estudiaremos el micro entorno que afectará a Torreta y entraremos en profundidad para explicar cómo será el funcionamiento de los socios, del local, de la organización y su personal.

Los siguientes puntos estarán destinados a marcar los objetivos empresariales de la compañía, las estrategias comerciales y de marketing que se llevarán a cabo para tratar de alcanzarlos y, finalmente, se estudiará la viabilidad económica del proyecto.

1.2. La idea

La idea de Torreta es ofrecer a los clientes una comida de calidad y producto a un precio acorde con la competencia.

Grosso modo, debemos tratar de aprovechar el elevado número de clientes que existen en la zona del paseo marítimo de la Patacona pero no queremos conformarnos con eso. Nuestro objetivo es atraer clientes de cualquier lugar de la ciudad durante todo el año. Lógicamente, debido a la estacionalidad de la que se ven afectados este tipo de negocios que están situados en primera línea de playa, será casi imposible que se mantengan los mismos números en invierno que en verano, pero nuestro objetivo es acercarnos lo máximo posible.

Para cumplir este objetivo, debemos ofrecer un servicio y una comida notables, como mínimo, en un ambiente acogedor. Para ello, nos ayudaremos de la experiencia previa en restauración con la que la familia cuenta y en las opiniones que algunos expertos en el sector, como críticos gastronómicos, pudieran aportarnos.

1.3. Motivación y justificación.

La motivación definitiva para abarcar este TFG se debe a que la enorme oportunidad de negocio, de proyecto, que se presentó ha supuesto también, para el alumno que escribe, una oportunidad de aunar el trabajo previo a la apertura (de análisis, estructura, creación de estrategias y estudios relacionados) con la de realizar el Proyecto Final de Grado.

Habiendo estudiado Administración y Dirección de empresas, que mejor manera de colaborar con el proyecto y, a la vez, realizar un Trabajo Final de Carrera que fuera tan estimulante para este proyecto futuro como interesante en términos académicos.

Creemos en la idea que deseamos aplicar en Torreta porque consideramos que en entorno y la ubicación del local es, prácticamente, perfecta para el tipo de restaurante que queremos crear.

1.4. Objeto del TFG y justificación de asignaturas relacionadas.

El objeto del presente TFG es realizar un Plan de Empresa que estudie la viabilidad, primero, y después, tras encontrarla, desarrolle la oportunidad de negocio que se presentó ante los 3 socios que compondrán la sociedad Torreña S.L.

Además de estudiarse el entorno para comprobar que es el adecuado para el desarrollo de esta actividad, se planificarán los primeros pasos de la puesta en marcha del proyecto, se definirá la organización y el modelo a seguir, las estrategias, los procesos a seguir, el desarrollo y se analizará financieramente el mismo.

Para realizar tal trabajo, será necesario aplicar conocimientos adquiridos en las asignaturas que componen el grado en Administración y Dirección de Empresas. Así, procedemos a justificar las asignaturas que han sido utilizadas en cada capítulo del siguiente proyecto:

- Capítulo 2. Antecedentes.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Economía mundial
- Microeconomía I
- Macroeconomía I

En este apartado se pretende analizar, brevemente, la economía mundial, española y el sector en el que participaremos. El objetivo es comprobar que el negocio que nos ocupa es realizable y viable, puesto que si la economía mundial, la española o el sector de la restauración estuvieran en caída o se previera una, no sería recomendable adentrarnos en esta empresa.

Así, las asignaturas antes mencionadas, especialmente, macroeconomía I mediante los indicadores macroeconómicos aprendidos con anterioridad. Han sido de ayuda para entender la situación actual de una manera global y entender como la coyuntura económica actual, pasada y presente afectará a nuestro sector. Para las particularidades del mercado se han necesitado de modelos aprendidos en Microeconomía I.

- Capítulo 3. Análisis del entorno.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Economía mundial
- Economía española
- Microeconomía I y II
- Macroeconomía I y II
- Derecho de la empresa

En este capítulo se estudiará, en profundidad, el análisis macroeconómico y el entorno microeconómico que afectará a Torreta. Se analizará la posición relativa de España respecto al resto de países y se estudiará el sector hostelero español.

Para ello se trabajará con el modelo PESTEL y se realizará un análisis Porter. Para el primer modelo será muy importante comprender la economía global, la española y cómo afectan a nuestro entorno más cercano los indicadores macroeconómicos (Macroeconomía I y II), así como comprender los indicadores microeconómicos y entender como la problemática legal puede afectar a nuestra compañía, pues se debe analizar como el derecho y las normativas europeas, españolas y valencianas se relacionan con nuestra compañía (por lo que también resulta importante los conocimientos adquirimos en Derecho de la Empresa).

- Capítulo 4. Estrategia empresarial.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Estrategia y Diseño de Organizaciones
- Dirección Comercial
- Marketing de Empresas y Servicios Comerciales

Para definir las estrategias y poner en marcha nuestro proyecto es necesario definir: quienes somos, qué haremos, cuales son nuestros objetivos y qué estrategias seguiremos.

Para ello, destaca la asignatura Estrategia y Diseño de la Organización y los apoyos que las asignaturas de Dirección Comercial y Marketing de Empresas han supuesto, sobretodo, para ayudar a definir la empresa.

- Capítulo 5. Plan de operaciones y procesos.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Estrategia y Diseño de Organizaciones
- Dirección de Operaciones y Procesos
- Macroeconomía I y II

Para llevar a cabo estos objetivos propuestos será necesaria una hoja de ruta que definiremos en este punto del TFG. Para ello, nos será de utilidad lo aprendido en asignaturas como Dirección de Operaciones y Procesos, sobretodo, pero también algunos conocimientos presentes en Macroeconomía.

- Capítulo 6. Análisis de Organización y RRHH.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Derecho de la empresa
- Derecho del trabajo
- Dirección de Recursos Humanos

Principalmente, las asignaturas que nos han ayudado a decidir cómo nos organizamos jurídicamente han sido Derecho de la Empresa, en mayor medida, y Derecho de la Empresa. También ha sido muy importante lo aprendido en Recursos Humanos, pues nos ayuda a elegir la manera de organizar los recursos que poseemos, asignarles funciones y desarrollar una cadena de mando acorde a nuestros pensamientos.

- Capítulo 7. Plan de Marketing.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Investigación Comercial
- Dirección Comercial
- Marketing en empresas y servicios industriales

Las asignaturas relacionadas con marketing y operaciones comerciales han sido definitivas para ayudarnos a realizar nuestro Plan de Marketing. Las estrategias a adoptar, las medidas a tomar, el público objetivo al que enfocarnos, cómo hacerlo así como la manera en la que nos posicionaremos son aspectos claves para el éxito de nuestra organización y que hemos aprendido en Dirección Comercial, Investigación Comercial y Marketing en Empresas y Servicios Industriales.

- Capítulo 8. Análisis financiero y de viabilidad.

Las asignaturas que guardan relación con el capítulo son:

- Dirección financiera
- Análisis y Consolidación Contable
- Contabilidad de Empresa y de Sociedades
- Contabilidad de Costes

Para realizar nuestro análisis financiero deberemos recurrir a algunas de las asignaturas que hemos recibido durante este Grado en ADE. Destacan, aquí, las Contabilidades de Costes y la Contabilidad de Empresa y de Sociedades puesto que nos han sido de ayuda para calcular y entender como los gastos en los que incurriremos pueden influir en el transcurso de nuestra actividad, así como, mediante conocimientos adquiridos en Análisis y Consolidación Contable, estudiar los distintos indicadores (propios y de competidores) hasta entender si el negocio que se pretende es realmente rentable.

1.5. Metodología

Para alcanzar el objetivo de este TFG se procederá a realizar una serie de estudios, análisis y valoraciones que secuenciarán, fase a fase, el proyecto de crear y valorar esta idea de negocio.

Como suele ser habitual, este estudio comenzará partiendo de los análisis generales de la coyuntura económica mundial, para después, ir poco a poco poniendo el cerco en el mercado local, en el sector y, finalmente, alcanzando una visión concreta de nuestro producto mediante análisis económicos, financieros y de viabilidad.

Para el estudio de las coyunturas económicas y del entorno de la posible empresa se realizará un análisis tipo PESTEL. Gracias a este método esperamos conocer el macro entorno en que nuestra empresa tendrá que desarrollarse, tanto nivel mundial como español. Nos apoyaremos en periódicos, artículos, noticias de actualidad, libros especializados... El objetivo es que este análisis sea lo más actual y fiable posible. Para el análisis PESTEL nos basaremos en documentos extraídos de BBVA Research, estudios económicos, datos macro y artículos lo más actuales posibles publicados en los principales diarios de este país.

Continuado con el lógico discurrir del estudio de las condiciones que van a afectar a nuestra aplicación, el siguiente paso a realizar será estudiar el micro entorno de Torreta. Nos apoyaremos, para ello, en el análisis PORTER. Este estudio nos permitirá medir las variables que afectan al sector que influirá directamente en el discurrir de nuestra compañía.

De una manera más concreta, se estudiarán las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que impliquen el restaurante, finalizando con este análisis DAFO el estudio tanto externo como interno de nuestra empresa. Para estos puntos, nos basaremos en algunas plataformas como Sabi, donde extraeremos información de la competencia, del mercado y del sector. También de informes sectoriales y de estudios de precios a pie de calle.

2. ANTECEDENTES

Mediante este apartado del presente TFG, buscaremos confirmar que el sector, la ubicación, los antecedentes y el entorno próximo es positivo para desarrollar la nuestra compañía.

Para ello nos aproximaremos al sector, la ubicación y sus características brevemente.

2.1. Características del sector.

Es importante, antes de comenzar una empresa como la que nos proponemos, conocer con la el sector y el entorno con el que nos vamos a encontrar, aunque más adelante continuaremos estudiando y analizando el mismo, tanto de forma general como particular.

Realizamos, pues, una aproximación al mismo, ya que debemos conocer si el entorno con el que nos encontramos está en crecimiento o, al menos, es constante. Siendo así, nos hallaremos en una situación que favorecería nuestra apertura. Si por el contrario el sector que nos ocupa se encuentra en una situación inestable o en decrecimiento, será necesario que nos replanteemos la inversión, obligándonos a un cambio, una búsqueda de innovación o, incluso, una cancelación del proyecto.

Es por esto que en el presente apartado procederemos a comentar de una manera global el sector que nos vamos a encontrar.

Antes de comenzar, desatacar que, si bien profundizaremos en el sector de la restauración en España y Valencia en el punto 3.1.2. “Análisis económico”, es este punto aproximamos en sector de la restauración y su relación con el turismo en la zona de Paseo Marítimo de la Patacona y el área de Valencia.

En primer lugar, hemos de entender el contexto que envolverá Torreta. Como comentaremos más adelante, cuando estudiemos en profundidad la ubicación del local, la localización en primera del Paseo Marítimo de la Playa de la Patacona configura un emplazamiento excelente para un restaurante ya que la proximidad al cliente potencial,

sobretudo en épocas estivales donde el turismo en esta área es grande, es de mucha calidad.

El estudio previo que debemos realizar es sobre la clientela que esperamos encontrar y que marcará el futuro éxito del negocio. Esta clientela dependerá de una serie de factores (que también estudiaremos más adelante, concretamente, en el punto 3 de nuestro TFG) a los que debemos atender para asegurarnos de la posible rentabilidad del negocio.

Principalmente, la zona de la playa de la Patacona y los diferentes negocios participes en el sector de la restauración que ahí se encuentran deben su éxito al turismo en los meses de verano, cuando el paseo marítimo se encuentra lleno de viandantes y la playa está llena de gente. Debemos asegurarnos, pues, que este turismo se mantendrá, como mínimo, en los años venideros y, para ello, recurrimos a previsiones de BBVA Research y de Europapress.

Según estas dos fuentes, la ciudad de Valencia ha registrado en este primer semestre de 2017 un crecimiento global de los turistas que pernoctan de 8.6% respecto al mismo semestre de 2016, es decir, 2.214.668 turistas. (BBVA Research, 2017)

Las previsiones para este mes de agosto han sido de más de 4.000.000 de turistas, es decir, superando a las cifras alcanzadas en 2007, antes del comienzo de la crisis económica, cuando tuvo lugar la 32 America's Cup en Valencia, uno de los eventos de mayor popularidad en todo el globo. La tendencia positiva del 2015, continúa.

Si atendemos al número de viajeros internacionales el crecimiento en este primer semestre ha sido de un 11.9% respecto al mismo trimestre del año 2016, mientras que el número de turistas nacionales ha aumentado un 8.4 por ciento. (BBVA Research, 2017)

El turismo sigue generando "empleo, riqueza y bienestar", en palabras de Sandra Gómez, primera teniente de alcalde de la ciudad, y las previsiones para los próximos años, como comentaremos en el punto 3.1.2. del presente trabajo, continúan siendo positivas. (Merino, 2017)

Estas previsiones resultan tremendamente positivas pues, como trataremos más en profundidad en los puntos siguientes (Análisis económico del entorno), un turismo potente y una economía positiva o creciente son dos de los más poderosos culpables del crecimiento en algunos sectores como el que nos atañe, la restauración.

Las previsiones económicas para los próximos años, se mantienen positivas... según BBVA Research, en 2018 la previsión de crecimiento del Producto Interior Bruto de nuestro país estará por encima del 2.5% mientras que la tasa de paro se situará ligeramente por encima del 13%. El crecimiento del consumo en bienes y servicios de los españoles continúa creciendo.

Si concretamos estos datos en la Comunidad Valenciana, en 2016 la Comunitat ya lideró el crecimiento del PIB superando la media nacional en más de 0.7 puntos (un total de 3.9%). Fuimos, junto a Baleares la autonomía con mayor crecimiento del PIB en 2016.

Para este 2017, el crecimiento del PIB se ha visto algo desacelerado alcanzando cifras algo por debajo del 3%, según BBVA Research, aunque eso sí, se continúa reduciendo el desempleo en la Comunitat. Para el próximo 2018, las previsiones continúan cercanas al 3% de crecimiento, es decir, las tendencias positivas continúan.

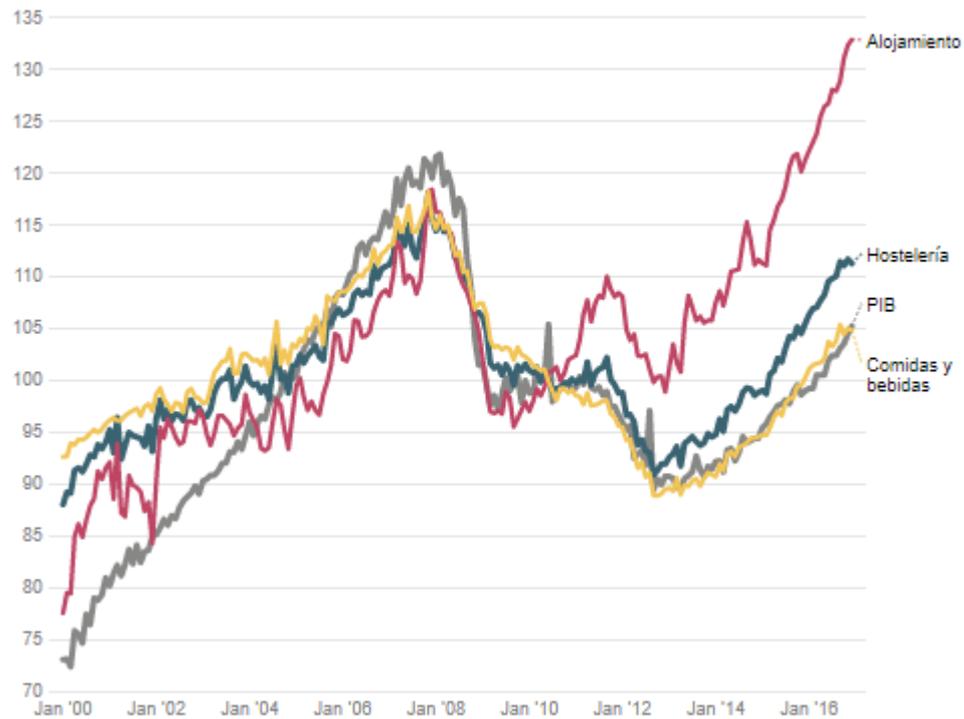
Como comentaremos más adelante, el turismo y la restauración son dos de los sectores que más colaboran en estos crecimientos.

Anexamos una gráfica que muestra como la hostelería, el alojamiento y el sector de comidas y bebidas crecen por encima del PIB español, interrelacionados y a buen ritmo, desde Enero de 2014:

Tabla 1. Relación entre sectores y crecimiento.

El sector hostelero se recupera a gran velocidad de la crisis

Hostelería incluye tanto alojamiento como comidas y bebidas. Base 100 = 2010



Fuente: *El Confidencial*, 2017.

Estos indicadores ayudan al crecimiento y potenciación del Producto Interior Bruto y a nuestro sector restauración.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este punto, procedemos a realizar un análisis que sea lo más fiable posible del entorno que afectará a nuestra empresa.

3.1. Macroentorno. Análisis PESTEL.

Definiendo el Macroentorno como el conjunto de las mayores fuerzas de la sociedad que afectan e influyen en el desarrollo de la actividad en un sector: demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, ambientales y culturales.

Estas fuerzas afectarán de igual manera a todo el sector y no dependen ni pueden ser controladas por las empresas. Para estudiar estas 6 fuerzas procederemos a realizar un análisis PESTEL.

3.1.1. Análisis político.

Este análisis se referirá a los factores que tengan relación con la intervención del gobierno del país en la economía del mismo. Pueden implicar cambios en las política impositivas, en la legislación de laboral, en el comercio exterior o, como es nuestro caso, en la capacidad de los emprendedores para comenzar un negocio.

A nivel doméstico, la situación política que afecta a nuestro país pasa por una relativa calma en comparación con los últimos periodos de desgobierno e incertidumbre que vivimos en España durante más de 300 días y que resultaron en repetición de elecciones generales.

Alcanzado este punto, se alcanzó un gobierno del Partido Popular mediante mayoría simple el 29 de octubre de este año, motivada por la crisis interna del PSOE, que resultó en la dimisión de Pedro Sánchez como Secretario General y en su sucesión mediante una gestora provisional dirigida por Javier Fernández. Esta gestora decidió abstener en las segundas votaciones del debate de investidura de octubre de 2016, resultando en el gobierno actual del PP.

Desde entonces, la situación política del país se ha estabilizado a nivel nacional aunque al gobierno de Rajoy le esperan unos meses donde deberá lidiar con un parlamento muy fragmentado y en minoría. (El País, 2017)

Si tenemos en cuenta los próximos escenarios que, a priori, podrían desestabilizar el gobierno de Mariano Rajoy, a nivel doméstico, habría que tener en cuenta:

- Reunificación del PSOE en torno a Pedro Sánchez:

Sánchez fue elegido como Secretario General del Partido Socialista, imponiéndose a su principal opositora Susana Díaz, en el último Congreso Federal del partido celebrado en junio de 2017.

Este congreso tuvo lugar después de que los militantes del PSOE votarán a Sánchez como Secretario General en las elecciones primarias del pasado mes de mayo. Con este nuevo panorama y, si tenemos en cuenta la nueva postura más abierta de Sánchez respecto a las alianzas con otros partidos de la oposición como Podemos o Ciudadanos, el PSOE podría tratar de competir por el gobierno con el PP en las próximas elecciones o aumentar la presión al gobierno mediante una oposición más férrea. (El País, 2017)

- La cuestión catalana:

Actualmente, el tema de la Independencia de Cataluña continúa siendo una de las realidades que día a día destaca en el panorama político español. Las últimas novedades en este tema incluyen una votación convocada el día 1 de octubre de este año. La cuestión englobará tanto la independencia de Cataluña como la creación de una república catalana. Esta votación está respaldada por el Parlament de Cataluña aunque no por el orden jurídico español, lo que puede derivar en conflictos para con el partido que se encuentra en gobierno. No tanto para el principal partido de la oposición, el PSOE, cuyo revuelo interno, comentado en el punto anterior, les ha desconectado del mismo. (El País, 2017)

- **En el plano internacional:**

Se observa una mayor incertidumbre política motivada sobre todo por las cuestiones que tienen que ver con la migración, el terrorismo, la creciente xenofobia derivada y el auge de los partidos euroescépticos. Hay una crisis evidente de identidad europea e inseguridad.

En ese plano hay que destacar:

- **La crisis migratoria:**

Desde 2015 esta situación se ha visto claramente incrementada debido principalmente al creciente número de refugiados que intentan llegar a los estados miembros de la Unión Europea. En su mayoría proceden de África, Oriente Medio, los Balcanes y el sudeste de Europa.

Aunque históricamente las migraciones habían sido una realidad, algunos de los últimos conflictos armados como la Guerra de Siria y las tensiones derivadas de los conflictos en Afganistán han acentuado esta crisis. El número de desplazados se ha visto aumentado más de un 40%, según ACNUR, desde el año 2011, siendo, atendiendo a los conflictos antes mencionados, los grupos de refugiados sirios y afganos los más afectados. Esta crisis lleva consigo un aumento de los fallecimientos de muchos de estos emigrantes que, tratando de cruzar el mediterráneo en embarcaciones precarias, mueren debido a naufragios, golpes de calor, aplastamiento o deshidratación.

Esta situación provoca que algunos países de la UE ayuden a los damnificados. Al ser tantos debido a la crisis antes comentada, a nivel político, está teniendo lugar una polarización entre los políticos partidarios de ayudar, aceptar y acoger a estos refugiados y los que se posicionan en contra de permitirles la entrada a nuestro territorio.

- **Aumento del terrorismo:**

Según la aseguradora Aon, desde el año 2015 los ataques terroristas han aumentado un 14% a nivel global. Si tenemos en cuenta los datos únicamente en los países occidentales el dato es escandaloso. Los ataques terroristas han aumentado de 35 en el año 2015 a 96 en 2016.

Algunos de los motivos que están provocando tal escalada de violencia son: las incursiones de países desarrollados en países con células del Estado Islámico y la dispersión de estas que están siendo consecuencia. (Sputnik News, 2017)

Europa se encuentra en uno de los momentos con mayor riesgo de atentados terroristas de su historia. Según la Haya y el Centro Internacional para el Contraterrorismo (ICCT) en los últimos años casi 4000 europeos han abandonado sus países de origen y se han dirigido a Siria e Irak, sobretodo, para recibir instrucción del Estado Islámico y, después, han comenzado a combatir con los yihadistas. Según el estudio elaborado por el ICCT, los países que más personas han aportado a la Yihad son: Bélgica, Francia y Alemania.

Esta situación de creciente terrorismo y aumento de la sensación de amenaza que se vive en Europa continúa intensificándose en 2017 con algunos de los atentados sufridos recientemente en el metro de San Petersburgo o en el concierto de Ariana Grande en Manchester. La escalada de tensión continúa. (El Confidencial, 2017)

- “Brexit”:

Este fue el proceso que implicó la salida del Reino Unido de la Unión Europea y que se culminó el 23 de junio de 2016 con el segundo referéndum sobre la independencia de la UE (el primero había tenido lugar en 1975) que ganaron los partidarios del “exit” con un 52% de los votos. Posiblemente, las cuestiones como el aumento del terrorismo en Europa o la Crisis de los Refugiados hayan motivado que los partidarios del Brexit fueran aún más numerosos. Esta salida de la Unión fue apoyada sobre todo por algunos partidos políticos conservadores y ciertos círculos civiles, principalmente, en Inglaterra y Gales, mientras que Irlanda del Norte Gibraltar y Escocia abogaron por la permanencia.

Las consecuencias no se hicieron esperar y, poco después de conocerse el resultado del referéndum, el Primer Ministro británico, David Cameron, que se posicionaba a favor de permanecer en la UE, dimitió de su cargo. La sucesora en el cargo fue la conservadora Theresa May. A pesar de que este referéndum no vinculaba directamente la salida de Reino Unido de la Unión Europea, tras una serie de derogaciones de leyes y mediante la aprobación del Parlamento británico, el 29 de

marzo de 2017 se le comunica al presidente del Consejo de la UE la intención de Reino Unido de abandonar la misma, y se da comienzo al proceso de salida. Este resultado tuvo, además, consecuencias económicas, políticas y sociales. Además la xenofobia y los incidentes relacionados con ella han tenido un incremento de más de un 50% desde que se dieron estos resultados en el referéndum. (El Mundo, 2017)

- Gobierno de Donald Trump:

Otras cuestiones que se esperaban problemáticas. La victoria de Trump en Estados Unidos y las posibles tensiones que esta podía generar con otros países no están causando, de momento, grandes problemas en la política española y por tanto en el entorno de nuestra empresa. (El País, 2017)

Sí es cierto que Trump está poniendo en entredicho tanto las relaciones militares como comerciales con la Unión. Algunas de sus consideraciones van desde considerar una pérdida para EEUU el Tratado del Atlántico Norte debido al dispar gasto en defensa que hay entre países de la OTAN hasta considerar que el reciente acuerdo para luchar contra el Cambio Climático y que tuvo lugar en París en el pasado año es innecesario al considerar el mismo Cambio Climático como “un cuento chino” en sus propias palabras.

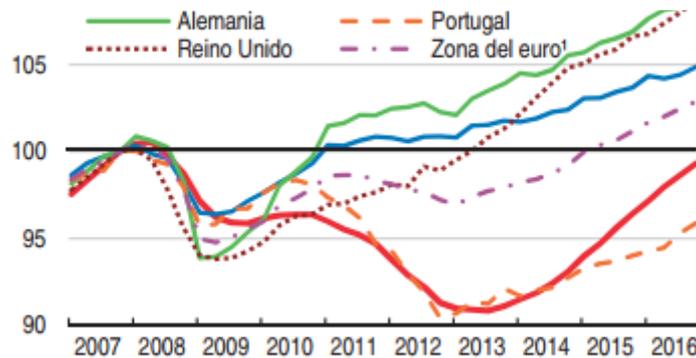
Trump, partidario del proteccionismo, rechaza algunas propuestas de la anterior administración como, por ejemplo, el tratado de libre comercio entre EEUU y Europa. Esta posición podría afectar negativamente al comercio entre ambas uniones, limitando los acuerdos comerciales y las importaciones y exportaciones. (Meneses, 2017)

3.1.2. Análisis económico.

A pesar que desde el año 2008 España ha pasado por una delicada crisis económica, una de las más duras de la historia, desde el año 2015 y 2016 los resultados en ido, poco a poco, alentando a los consumidores. Nos encontramos en un momento de ligera expansión económica.

En la siguiente gráfica presentamos un resumen de los estados que ha experimentado el PIB Real (en una escala de 100) en los últimos 10 años:

Tabla 2. PIB real en Europa



1. Países miembros de la zona del euro que también son miembros de la OCDE (16 países).
Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: base de datos de estadísticas y proyecciones, marzo.

Como podemos observar, España atravesó una profunda crisis que se acentuó entre los años 2012 y 2014 donde alcanzamos los niveles más bajos de recesión. Desde finales del 2014, eso sí, ha comenzado una recuperación bastante sólida que ha supuesto, de media, un crecimiento medio del 2.5% en los 3 años anteriores. (OCDE, 2017)

La recuperación se ha debido entre otros motivos, a la implantación de una serie de reformas estructurales, aplicar una política monetaria con carácter expansivo, laxitud de la política fiscal y sanear el sistema bancario. Debido a que se ha mantenido una moderación en los salarios de los trabajadores los puestos de trabajo se han ido incrementando lo que ha permitido reducir el desempleo y permitiendo que los consumidores aumentaran su capacidad. Otro de los motivos que ha provocado este sólido crecimiento del PIB ha sido el crecimiento de las exportaciones.

Algunas de las reformas que han ayudado a este crecimiento han sido:

- En el mercado laboral:

En el año 2012 se llevó a cabo una reforma laboral que, principalmente, redujo las restricciones para facilitar los despidos de los trabajadores indefinidos. Se redefinieron los términos que justificaban un despido como procedente y se redujo la cantidad a compensar por un despido que no lo fuera. Además, se priorizaron los

convenios particulares dentro de cada empresa frente a los convenios colectivos de un ámbito generalista.

- En el sector bancario:

En 2012 y con la ayuda de la Unión Europea, España adoptó un sistema de reformas que incluía un crédito de hasta cien mil millones de euros, aunque finalmente sólo se utilizaron cuarenta mil millones. Se identificaron los bancos más débiles y se les obligó a compensar sus deficiencias en cuanto a capital. También se transfirieron al SAREB algunos de los préstamos relacionados con el sector inmobiliario de los bancos intervenidos mediante fondos públicos. Se redujo la tasa de morosidad bancaria y se fortaleció la supervisión del sector bancario. La estabilidad financiera vino precedida del saneamiento de las instituciones bancarias. (Bankinter, 2017)

- En la administración pública:

En el año 2012 se crea la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas que trata de mejorar y hacer más eficiente al sector público. Además, la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local del año 2013 busca reducir los duplicados y mejorar la eficiencia en las responsabilidades de las diferentes administraciones a nivel central, regional y local. De esta forma se intenta evitar que diferentes instituciones se solapen y que este más limitada la creación de entidades públicas. Así, el número de agencias que dependen del Sector Público se ha reducido un 34% en los últimos 5 años.

- En las pensiones:

Entre 2011 y 2013 se busca aumentar la edad de jubilación además de revisar y reajustar el cálculo utilizado para la cuantía de las pensiones. La idea es ajustar las pensiones a las nuevas tasas de esperanza de vida.

- En los impuestos:

En 2014 tuvo lugar una reforma tributaria que redujo los tipos en el impuesto sobre la renta de las personas físicas. Estos tipos se vieron especialmente reducidos para las personas que menos ingresos. Además, se reducen los tipos generales para el impuesto que grava a las sociedades un 5%. (OCDE, 2017)

Dicho esto, y tratando de pensar en el futuro que afectará a nuestra empresa. Algunos expertos, como los profesionales de la Organización para la Cooperación el Desarrollo Económico (OECD), consideran que para que el desarrollo económico sea más potente es importante que la inversión empresarial en la innovación se mantenga. De esta manera se incrementaría la productividad. También destaca que mientras el desempleo continúe disminuyendo y la calidad del trabajo mejore el crecimiento sería más inclusivo.

Si tenemos en cuenta que el crecimiento del PIB continuó sólido en 2016, con un comportamiento incluso mejor de lo esperado si tenemos en cuenta las situaciones políticas que incertidumbre que se han experimentado a nivel nacional, las previsiones para este año 2017 que nos atañe y los próximos parecen alentadoras.

Según el Banco de España, el crecimiento para este 2017 continuará en un 2.8%. Si este crecimiento continuara cercano al 3%, como se prevé, la economía de nuestro país continuaría mejorando previsiones y duplicando las tasas de la zona euro. (Bankinter, 2017)

Con la siguiente tabla de datos macroeconómicos podemos observar las previsiones para el final de 2017 y 2018:

Tabla 3. Previsiones PIB

España, cifras clave	2015r	2016r	Pesimista	2017e Central	Optimista	Pesimista	2018e Central	Optimista
PIB	3,2%	3,2%	2,5%	2,9%	3,3%	1,9%	2,6%	3,4%
Consumo Privado	2,8%	3,2%	2,5%	2,7%	3,0%	1,9%	2,4%	2,8%
Gasto Público	2,0%	0,8%	1,0%	1,3%	1,5%	1,0%	1,5%	2,0%
Inversión empresarial	8,8%	5,0%	3,6%	3,8%	4,1%	6,0%	6,5%	7,0%
Construcción	4,9%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%	1,8%	2,3%	2,7%
Demanda interna	3,3%	2,8%	1,6%	2,3%	2,1%	2,0%	2,4%	2,9%
Aportación sector exterior	-0,1%	0,4%	0,9%	0,6%	1,2%	-0,1%	0,2%	0,5%
Déficit Público/PIB	-5,1%	-4,6%	-4,1%	-3,1%	-2,4%	-3,3%	-2,3%	-1,6%
Deuda/PIB	99,7%	99,3%	103,1%	99,1%	96,1%	102,6%	97,6%	94,6%
Tasa de paro (EPA)	20,9%	18,6%	18,3%	16,8%	15,8%	17,3%	15,3%	13,3%
IPC	0,0%	1,6%	1,5%	1,9%	2,6%	1,0%	1,7%	2,7%

Fuente: INE, BdE, Bloomberg. Datos elaborados por Análisis Bankinter.

Como se ha comentado anteriormente, por cuarto año consecutivo, la tasa de expansión es alta. Nos encontramos por encima de la media de los países europeos. Estos indicadores mostrados en la **tabla 3** muestran también que, debido al crecimiento

en 2016, que superaba el 3%, los indicadores españoles continúan positivos en 2017 pero, eso sí, desacelerados.

Más concretamente, el consumo privado, fue el protagonista de la expansión económica en 2016 mientras que el gasto público y la inversión fueron ralentizadas. La tónica en 2017 está siendo similar aunque el consumo privado se desacelera, la inversión de las empresas se estabiliza y mejora el sector exterior (lo que continuará ayudando a la mejora del PIB). Es importante destacar que todos los indicativos están en positivo lo que es señal de un crecimiento equilibrado.

La previsión para 2018 continúa siendo positiva aunque, como confirman algunos organismos internacionales como el Fondo Monetario, se confirma para el próximo año la desaceleración económica. Este organismo, en palabras de su directora gerente Christine Lagarde, señala que es importante una nueva reforma laboral en España pues nuestro país, considera, es uno de los que más protege a sus trabajadores fijos en contraposición con la exposición a la que los trabajadores temporales se enfrentan. España, con un 21%, sigue a la cabeza de los países zona euro con mayor tasa de paro, tan solo por detrás de Grecia. (Bankinter, 2017)

Habiendo comentado el escenario económico general, tanto nacional como internacional, procedemos a concretar el sector de interés para nuestro proyecto:

- **Sector restauración:**

En el año 2016 el sector de la restauración confirmó la recuperación que en el año 2015 daba la sensación de estar experimentando. Las ventas en 2016 aumentaron un 2% y la creación de empleos alcanzó los 47.000 puestos de trabajo. Estos datos fueron confirmados por Marcas de Restauración (asociación de algunas de las mayores marcas de restauración de nuestro país) y por la empresa especializada en investigación de mercados “The NPD Group”. (Restauración News, 2016)

Concretamente en estos últimos dos años los españoles están saliendo más a comer fuera y, a su vez, cuando salen aumentan su gasto. En 2016 hemos doblado las salidas a restaurantes, si lo comparamos con 2015. Destaca la fuerza del primer trimestre de 2016, cuando la subida aumentó 2.3%, y del último. El único freno tuvo

lugar en septiembre, algo típico de la estacionalidad de este sector ya que, tras el fuerte repunte de los meses de verano, es común encontrarse con un bajón cuando finaliza el periodo vacacional. (Ramírez, 2016)

Cabe destacar que este crecimiento en 2016 ha estado liderado por las grandes marcas de restauración. Si el negocio facturó más de 35 mil millones casi una cuarta parte del mismo fue generado, únicamente, por grandes cadenas del tipo: Telepizza, Vips o McDonald's. Estas grandes marcas llegaron a crecer hasta un 7.8% durante el último año. (Salvatierra, 2017)

El turismo y la restauración, como es habitual en nuestro país cuando atraviesa momentos de crecimiento económico, son sectores que lideran la creación de riqueza y de empleo. Concretamente en el PIB total del país, la restauración representa cerca del 7%. En dinámica general, el sector de la restauración suele crecer en función del aumento del PIB, soliendo situarse un punto por debajo del mismo. Ante un crecimiento del 4% del PIB el sector restauración crecería un 3%, usualmente. (AECOC, 2017)

Las perspectivas para este 2017 y el final del año son positivas. Mientras desde el Gobierno se mantengan las tendencias actuales, no se modifique ni el IVA, ni cambien las cotizaciones sociales, podemos encontrarnos con un panorama alentador que, incluso, se mantenga en los próximos años. Es importante que se tomen medidas para promover aperturas de nuevos negocios y evitar situaciones que comprometan el consumo de los españoles.

3.1.3. Análisis social.

El factor social es otro de los que debemos tener en cuenta a la hora de analizar el entorno que va a afectar a nuestra empresa. Atendiendo a los factores que pueden afectar o preocupan a los españoles, nos basaremos en los resultados que las encuestas del CIS arrojan:

- El paro: Con un 71.2% lidera la lista de preocupaciones de los españoles en el mes de junio de 2017.
- La corrupción y el fraude: En segundo lugar con un 49.1%.

- Los problemas de índole económica y los políticos y la política en general se encuentran en el tercer y cuarto lugar de este ranking de preocupaciones de los españoles con un 21.7% y un 20.9% respectivamente.

Es decir, los españoles siguen viendo el paro como el principal problema que les puede afectar y, de hecho, la mayoría de los españoles aun consideran que la situación económica es “mala” o “muy mala”. De hecho, la preocupación sobre la economía ocupa el tercer puesto en las preocupaciones de los españoles. (CIS, 2017)

Sin embargo en los últimos meses esta preocupación se ha visto disminuida en “favor” de la frente a la corrupción política y el fraude.

El pasado mes de abril fue detenido Ignacio González, dando con ello comienzo a la “Operación Lezo”. Esta operación fue organizada para investigar la posible corrupción en el Canal de Gestión de Isabel II y si esta corrupción desvió fondos públicos para financiar cuentas particulares del Partido Popular en la Comunidad de Madrid antes de que la actual presidenta, Cristina Cifuentes, ocupara el cargo.

Esta operación ha descubierto que González había liderado una trama que se benefició de supervalorar empresas (principalmente latinoamericanas) para después utilizar estos superávits en su beneficio. Otros colaboradores del Partido Popular también se han visto envueltos en esta operación y han sido arrestados en consecuencia. Según la Guardia Civil, González se habría turnado con Francisco Granados en su tarea de captación de fondos ilegales para financiar el PP. Ambos exdirigentes, supuestamente, fueron considerados los dos principales apoyos de Esperanza Aguirre en su gestión de presidencia en Madrid. (Vasco, 2017)

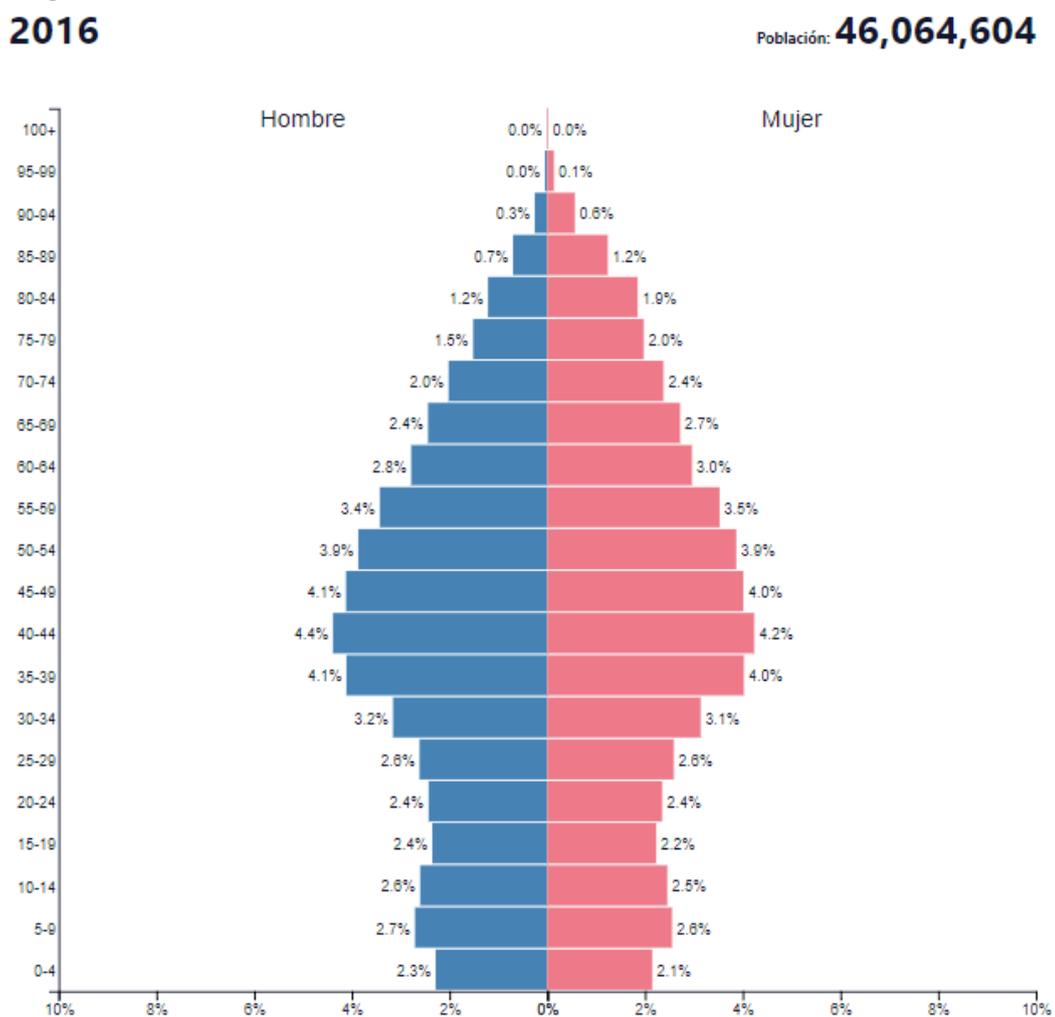
Todo esto ha provocado que la corrupción política vuelva a subir en la lista de preocupaciones de los españoles, principalmente, en los meses de Abril, Mayo y Junio.

Otro de los aspectos sociales a estudiar son los relacionados con la **demografía**, pues el descenso que la natalidad en España viene experimentando en los últimos años y el aumento de la esperanza de vida en el país, para el año 2017 y 2018 las previsiones implican un saldo vegetativo negativo. (INE, 2017)

Esto implica un envejecimiento general de nuestra población y un pirámide poblacional, a medio / largo plazo, invertida.

Observamos tal tendencia en la siguiente imagen:

Tabla 4. Pirámide de población



Fuente: PopulationPyramid.net, 2016.

La población en España se ha visto reducida por quinto año seguido, principalmente, debido a la salida que los extranjeros vienen efectuando y al menor flujo de entrada de los españoles. Este descenso del número de extranjeros en nuestro país estuvo motivada por la grave crisis que sufrimos en España y la mayor salida de ciudadanos extranjeros fue en el año 2013, uno de los más crudos de la crisis, donde el trabajar en España resultó más difícil.

Esta pérdida de población e inversión de la pirámide poblacional, como podemos ver en la tabla superior, según las presiones de expertos como Antonio Argüeso, subdirector general de Estadísticas Sociodemográficas del INE, continuará sucediendo en los años venideros e, incluso, puede empeorar debido a la cada vez mayor edad en la que las parejas de nuestro país tienen a sus hijos. Si en los próximos años se pretenden mejorar estos datos demográficos serán necesarios tanto un esfuerzo productivo por parte de nuestras parejas como una situación económica favorable que no impida a las parejas tener hijos por miedo a como podrán mantenerlos. (INE, 2017)

3.1.4. Análisis tecnológico.

Es importante tener en cuenta que el progreso tecnológico y los avances científicos serán un factor a tener en cuenta para nuestra empresa. La generación de nuevas tecnologías posibilita la reducción de algunos de los costes que una compañía lleva implícitos, ya sean de producción, tangibles o intangibles. La innovación constante y nuestro liderazgo en ella pueden suponer importantes ventajas competitivas a tener en cuenta. Algunos de los aspectos más innovadores que están teniendo lugar en el sector de la hostelería son:

- Aplicaciones interactivas para clientes. Estas tienen por objetivo aumentar la velocidad del pedido. Un ejemplo de estas aplicaciones lo encontramos en McDonald's.
- Tabletas para hacer los pedidos, pagar o, simplemente, a modo de pasatiempo. Los clientes pueden interactuar con las tabletas de sus mesas mientras esperan a ser atendidos.
- Aplicaciones móviles para restaurantes. Tanto de manera individual, siendo el propio restaurante quien la pone en marcha y la gestiona íntegramente, o siendo participe de una red mayor, como puede ser el caso de JustEat o FourSquare.

Las tecnologías de la información y la comunicación continúan teniendo un papel fundamental en el mundo de hoy en día, cada vez más conectado. La forma de interactuar entre personas, organizaciones e incluso gobiernos ha cambiado

significativamente. La inmediatez en la difusión de información y el acceso a ella se ha vuelto un pilar fundamental en la comunicación de nuestra sociedad y algunas herramientas como Twitter, Facebook, WhatsApp y los portales de información en línea han alcanzado el liderazgo en esta faceta. (Coquillat, 2017)

En el mundo de la restauración debemos prestar especial atención a estas tecnologías. Las Redes Sociales nos permiten compartir constantemente las experiencias que estamos viviendo, tanto positivas como negativas, y todos nuestros contactos podrán hacerse eco de estos comentarios. Las fotos en Instagram en las que incluye la palabra “Food” se cuentan por cientos de millones. Esta es una herramienta de constante publicidad y marketing que debemos tener en cuenta.

Los portales de internet de restauración y las aplicaciones móviles, tanto propias como externas, suponen otro de los elementos claves a tener en cuenta, como hemos comentado anteriormente. En 2016 las reservas online de restaurantes crecieron cerca de un 30%. Cerca de un 60% de estas reservas se efectuaron desde el teléfono móvil vía app. (Medium, 2017)

3.1.5. Análisis del entorno ambiental.

Otro de los factores que debemos tener en cuenta a la hora de abrir un restaurante es el ambiental.

En un primer lugar, es importante destacar que recientemente Donald Trump culminó el abandono por parte de los Estados Unidos del Acuerdo de París.

Este acuerdo es un pacto internacional adoptado para tratar de reducir la emisión de los gases que provocan el efecto invernadero y que fue ratificado en 2015 por casi 200 países, incluyendo los 2 países más contaminantes del mundo: EEUU y China. Trump ya había manifestado con anterioridad su particular postura respecto al Cambio Climático, el que había llegado a calificar como “cuento chino” en sus propias palabras, y tras relevar a la administración Obama en su labor en la presidencia de EEUU ha sido cuestión de tiempo el abandono de Acuerdo parisino por parte de los americanos. A pesar de que las bases del Acuerdo de París implicaban algunas restricciones a la hora de abandonar este tratado, como la imposibilidad de abandonar el mismo durante los primeros tres años, en la práctica, el mandatario estadounidense

ya ha iniciado políticas que han desmantelado las anteriores medidas tomadas por su predecesor en el gobierno.

Las consecuencias implican, según los expertos, a un aumento de hasta 3 mil millones de toneladas de dióxido de carbono que irá a parar a la atmosfera. Siendo los Estados Unidos el segundo país más contaminante del mundo, aun cumpliendo el resto de países del tratado sus previsiones de reducción de gases, la tierra podría calentarse 0.3 grados centígrados para final de siglo. (Consilium Europa, 2017)

- **¿Cómo pueden estos factores ambientales afectar a nuestro restaurante?**

Las leyes de protección medioambiental, la regulación para reciclaje o ahorro de energía son aspectos a tener en cuenta.

Hoy por hoy, existe una tendencia hacia la sostenibilidad ambiental, la reducción de recursos en la medida de lo posible y la gestión responsable de los alimentos. Algunas de las herramientas que los negocios de nuestro sector utilizan son: la donación, el reciclaje y el compostaje. Mediante estas estrategias se busca aumentar la sostenibilidad y hacer los negocios más responsables y comprometidos.

Las directivas impulsadas por el Parlamento Europeo desde 2008 están encaminadas a la potenciación en la recogida de bioresiduos para buscar un mayor compostaje y digestión de residuos, el tratamiento de estos y la promoción de materiales seguros a partir de estos residuos “bio”.

En el ámbito nacional, existen leyes que implican a las autoridades en la promoción de planes para la gestión de los residuos como los comentados anteriormente, yendo en concordancia con las medidas dictadas por el Parlamento Europeo.

3.1.6. Análisis legal.

Algunos de los condicionantes que un restaurante tiene que tener en cuenta a la hora de funcionar son los referidos a: salubridad, seguridad en el trabajo, o propiedad intelectual, o la normativa específica.

Si tenemos en cuenta las normas dictadas por la Unión Europea, una de las más recientes es la que obliga, desde finales de 2014, a especificar qué productos o alimentos contienen alérgenos que pueden ser potencialmente potenciales. Esto viene debería ser añadido en las cartas de los 340.000 restaurantes y bares que existen en nuestro país.

En el marco nacional, hay una serie de básicos que desde mediados de los años 60 el Estado obliga a cumplir como:

- Disponer en las cartas de los establecimientos de los precios de los productos, incluyendo el exterior e interior del local
- Disponer de hoja de reclamaciones en el local.
- Que las facturas expedidas detallen los precios separadamente.

A partir de esta primera Orden que tuvo lugar en marzo de 1965 y que regula la Ordenación Turística de Restaurantes fueron teniendo lugar modificaciones que modificaban o añadían normas, como:

- Prohibición de cobrar bienes intangibles como el “cubierto”.
- Depositar la carta de precios en la Delegación Provincial del Turismo, además de exponer una copia sellada en el propio establecimiento.
- Precio del pan y el vino incluido en los menús.
- Obligación de ser capaz de documentar de donde viene la materia prima.
- Controlar las plagas y las posibles infecciones.
- Medios para la adecuada conservación de los alimentos.
- Prohibición de fumar en establecimientos cerrados.

La Comunidad Valenciana también regula una serie de derechos y normas, como son:

- Las condiciones para ejercer el derecho de admisión en los locales.
- Regulación de algunos criterios de accesibilidad.
- Clasifica y se encarga de la regulación de las categorías que se otorgan a los locales destinados a la restauración. (Ayuntamiento Valencia, 2017)

Además, cada ayuntamiento regulará de manera local los horarios de apertura, los usos y las licencias. En nuestro caso, Torreta estará regulado en última instancia por el Ayuntamiento de Alboraya. (Consumoteca, 2015)

3.2. Microentorno. Análisis Porter.

Una vez analizado el macro entorno de la empresa procedemos a estudiar los factores más inmediatos que afectarán a nuestro restaurante. Estos factores que afectan de forma directa a la empresa como: proveedores, intermediarios, competidores o clientes podremos estudiarlos mediante un Análisis Porter de las 5 fuerzas.

Mediante este marco para los análisis de industria y empresa que Michael Porter desarrolló, podremos estudiar la intensidad competitiva y por lo tanto lo atractivo que puede ser el mercado. Porter identifica que estas fuerzas afectan a la capacidad de la empresa para ofertar a los clientes y obtener beneficio de ello. Estas 5 fuerzas ejercen una presión sobre la empresa que la sitúan en una posición estratégica en el mercado y cualquier variación en una de ellas podría afectar a la posición que la empresa ocupa en este mercado. Según Porter, nunca podríamos sobrevivir en un mundo de negocios sin un plan desarrollado y una estrategia en consecuencia. (Sejzer, 2016)

La fuerza de los proveedores en la negociación, la amenaza de productos sustitutivos, así como los nuevos productos entrantes influyen en el nivel de competencia de la industria.

- Poder de negociación de los clientes:

En ocasiones los clientes (o compradores) son los que poseen la capacidad para elegir los precios. En estas situaciones son ellos los que están dispuestos a establecer cuanto van a pagar y si nuestro producto o servicio no es acorde a sus estándares es posible que no compren o que ofrezcan un precio más bajo del que hemos fijado en un principio o, directamente, compren a otro ofertante. Esto ejemplifica que la capacidad de negociación de clientes es un aspecto importante a tener muy en cuenta pues afecta

a nuestra competitividad. Si existen pocos compradores en el mercado en comparación con la oferta su poder es mayor.

En un principio, el poder de los clientes para el sector de la restauración es relativo, aunque no pueden influir directamente en el precio que se les ofrece o exigir descuentos sí que es importante para el restaurador mantener al cliente y conservarle pues la rentabilidad del negocio dependerá de los clientes sin intermediarios.

Hay que tener en cuenta que el sector de la restauración tiene mucha competencia por lo que los clientes tienen diversas oportunidades de elección y, por lo tanto, les otorga algo de poder sobre nosotros.

Es importante, pues, que tratemos de diferenciarnos de alguna manera de la competencia, al menos, cercana. Esto lo podremos abarcar desde diferentes puntos de vista: estrategia de precios bajos, de diferenciación o de especialización.

Una de las cuestiones que otorga poder al clientes son los bajos (o ningún) coste de cambio que les supone ir a un establecimiento o a otro. Como a nuestros potenciales consumidores no les importa ir a nuestro establecimiento o al de la competencia es importante que tratemos de fidelizarlos lo máximo posible. Esto lo enfocaremos desde un trato exquisito al comensal y tratando de general un ambiente lo más agradable posible. Lo ideal es que el cliente quiera venir a nuestro establecimiento por encima de otros y, a ser posible, que repita. Buscaremos la diferenciación de nuestro producto a través de la calidad y el servicio.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son una parte vital de cualquier organización que necesite de materias primas para producir, como es el caso de Torreta. El poder de estos sobre las empresas a las que proveen se basa en las relaciones que sean capaces de establecer. Un proveedor dominante puede utilizar su fuerza para imponer precios y condiciones que le beneficien.

Es posible, incluso, que algunos proveedores se unan para aumentar su poder de negociación con los clientes, aunque esta práctica suele estar perseguida por las autoridades antimonopolísticas.

Cuando un proveedor es capaz de aumentar sus precios (o de reducir la cantidad de producto con el que aprovisionan al cliente) sin que este acto afecte significativamente a su volumen de ventas diremos que este proveedor tiene poder de negociación.

Algunas industrias tienen proveedores dominantes, mientras que otras en las que los productos están estandarizados tienen menos poder de negociación. Un proveedor se encontrará en una posición de debilidad si su cliente puede, fácilmente, integrar hacia atrás, si el número de proveedores en la industria es muy elevado (en comparación con el número de compradores) o si hay facilidad para cambiar de un proveedor a otro sin enfrentar coste de cambio.

En el caso del sector de restauración, se cumplen algunas de las características recién mencionadas que disminuyen el poder de negociación en proveedores.

Existen un gran número de proveedores que serían capaz de provisionar nuestro restaurante en caso de necesitarlo, estos, además, ofrecen un producto por lo general estandarizado, por lo que su poder para con nosotros es limitado. No obstante, no todos los tipos de proveedor son iguales. Podemos diferenciar algunas grandes superficies como el Supermercado Makro, donde nuestro poder de negociación es nulo al ser nosotros lo que acudiríamos al establecimiento a comprar producto o Coca-Cola, cuyo poder sobre nosotros sería mayor al existir tan solo una alternativa similar a esta bebida (Pepsi) pero que no resulta tan aceptada por el cliente, al menos, en España con un 86% preferencia del consumidor frente a Pepsi, 14% (Análisis Oferta de Marca Duales, 2017).

Sin embargo, a pesar de estas excepciones, nuestro análisis resulta en un bajo poder de negociación del proveedor en el sector hostelero debido al elevado número de ofertantes.

El coste de cambio entre un proveedor y otro resulta, en general, nulo. Este coste tan solo se vería efectivo si firmáramos un contrato que implica cláusulas en protección del proveedor si lo rompemos. Esto permite a los restaurantes poder decidir entre un proveedor y otro en función de sus necesidades puntuales.

En cuanto a las amenazas de integración hacia delante de los proveedores y el poder que ello les otorgaría, no resulta del todo relevante para nuestro negocio ya que

si nos basamos en los puntos desarrollados anteriormente, no existe un único proveedor en el mercado por lo que el restaurante podría encontrar otro proveedor sin perjuicio grave para el funcionamiento del local.

Es por eso que se posee un poder de negociación sobre la mayor parte de los proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores:

Esta fuerza, según Michael Porter, indica cuán difícil es entrar en un mercado para un nuevo entrante. Principalmente se atribuye a las complicaciones derivadas por las Barreras de Entrada. A mayor número de regulaciones, conocimientos necesarios para comenzar en el sector o inversión inicial requerida, más fuertes serán las barreras de entrada y menos opciones de triunfar en la empresa. (Porter, 2008)

Las Barreras de entrada serán las condiciones que una empresa deberá estudiar ante de entrar en un mercado. Hay muchos tipos de Barreras incluyendo las creadas por las empresas existentes, por el gobierno o por la misma industria. Algunos ejemplos son: regulaciones del mercado, patentes y propiedad industrial o la dificultad para acceder a los canales de distribución.

En el caso de Torreta, nos encontramos, principalmente, con el inconveniente del alto requerimiento de capital necesario para iniciar la actividad. Este se debe al alto coste de traspaso del local y los primeros gastos derivados antes de iniciar la actividad. Unido a este inconveniente tendremos las dificultades para aplicar los beneficios de las Economías de Escala al principio de nuestra actividad, pues la clientela necesitará de un espacio de tiempo lógico para comenzar a acudir a nuestro restaurante ya que nuestra marca no será reconocida hasta un tiempo después de haber iniciado la actividad. Siendo estas dos Barreras de Entrada las que más dificultan el inicio de la actividad.

Como parte positiva, el resto de las barreras de entradas no suponen un inconveniente suficientemente poderoso para no aventurarnos en la empresa. Los costes de cambio para los clientes son cero, el acceso al canal de distribución está implícito en el negocio y las regulaciones que impone el gobierno en el sector de la restauración, comparado con otros sectores, no son significativos. Por otro lado,

encontrarnos con una barrera de entrada potente que nosotros hemos podido asumir como es el alto coste inicial nos refuerza en el negocio pues la competencia en la zona y los locales vecinos es difícil que aumente.

Concluimos que las Barreras de Entradas son aceptables para el inicio de nuestro negocio.

- Amenaza de productos sustitutos:

Los productos calificados como sustitutos son aquellos (bienes o servicios) que, aun sin ser exactamente igual al bien ofrecido, se ven como una alternativa factible en la elección de compra.

Esta amenaza será más grande si el valor percibido de un producto no es relevante respecto a su sustitutivo. La facilidad que tienen los posibles clientes de cambiar de un producto a otro, por ejemplo, basándose únicamente en el precio, supone un agravante a esta fuerza. Es decir, si los clientes, entre un producto y su sustitutivo solo perciben una diferencia significativa en el precio, estos se basarán en el para tomar su decisión de compra.

Es por ello que si deseamos reducir la amenaza de la fuerza que los productos sustitutos ejercen sobre nuestro negocio deberemos aumentar la lealtad que tiene el cliente hacia nuestra oferta. Debemos ofrecer una ventaja clara frente a las alternativas que ofrece la competencia para tratar de suponer una diferencia clara frente a otros establecimientos.

Aumentar la percepción de valor añadido de nuestro servicio, incrementar la fidelidad del cliente, la imagen de marca que ofrecemos, el posicionamiento adecuado mediante marketing y publicidad y la innovación constante serán nuestros aliados a la hora de fidelizar clientes frente a otras alternativas. Mediante estas estrategias trataremos de diferenciarnos de la competencia más cercana que describiremos más adelante.

- Rivalidad entre competidores existentes:

Cuando las empresas de una industria o sector luchan por una posición aplicando tácticas lícitas (precios, publicidad, innovación...) surge la rivalidad. Esta se exacerbará si

las empresas creen que existe posibilidad real de mejorar su posición respecto a las demás.

Las compañías que operan en una industria son dependientes mutuamente por lo que una acción de cualquier de ellas en forma de movimiento competitivo tendrá una repercusión, mayor o menor, en las empresas y en la industria de manera general. (Torres, 2009)

Existen diversas formas de competir en el sector, algunas influirán de manera negativa en los actores del mismo pero, a su vez, serán positivas para los clientes (por ejemplo, competencia feroz en precio).

Uno de los factores que afecta a la industria y su rivalidad son competidores que esta tiene. Estudiamos los de mayor relevancia para Torreta.

Nos situamos en Paseo Marítimo de La Patacona 15, esto significa que tenemos una ubicación privilegiada frente a la mayor parte de los restaurantes valencianos. Nuestra competencia serán los restaurantes que encuentran cerca de nuestra ubicación y que, además, ofrecen una propuesta similar a lo que nosotros planteamos, la cocina Marítima.

4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

4.1. Misión, visión, valores

- Misión:

Torreta es un restaurante que parte de las bases marineras tan profundamente arraigadas en la cultura valenciana – mediterránea para ofrecer al comensal una experiencia gastronómica al más alto nivel.

Ofrecemos un género fresco y de calidad, basado en mariscos y pescados del mar que baña nuestras costas en una ubicación excelente frente a la playa de la Patacona.

Deseamos que nuestros clientes disfruten en cualquiera de los bellos espacios que componen Torreta, ya sea en la terraza situada en pleno Paseo Marítimo, en los comedores de primera y segunda planta, en el espacioso jardín interior, en el mirador de la última planta o en nuestra icónica torreta.

- Visión:

Queremos crear una imagen de marca, de lugar emblemático para la gastronomía valenciana. Crear sentimiento de pertenencia en el personal y de orgullo en los vecinos.

Es vital ser capaces de mantener unos altos estándares de calidad en producto, servicio y ambiente. No relajarnos en nuestro empeño de satisfacer a los clientes, generar una vivencia agradable que quieran compartir con sus seres queridos y un deseo de volver a visitarnos.

- Valores:

Los principios que asientan la cultura de Torreta, nuestra personalidad son:

Pasión. Por nuestra cultura, nuestra gastronomía, nuestra profesión y el producto. El corazón en cada instante.

Calidad. Del producto, del servicio, del ambiente y del instante. Queremos que el tiempo vivido por nuestros clientes y personal sea de calidad.

Esfuerzo. Para conseguir estos estándares necesitamos de toda nuestra dedicación diaria, cada instante cuenta para aprender, para ser mejores y para que el comensal salga feliz, con ganas de repetir.

Exigencia. Auto-exigentes, debemos revisar nuestro trabajo cada día, hacer autocrítica y no relajarnos en nuestro empeño de ser la mejor versión de Torreta cada día.

Orientación al cliente. La satisfacción de nuestros comensales es el fin último de nuestra empresa. Deseamos que los clientes salgan más contentos de lo que entró. Que guarde la experiencia con cariño.

Sentimiento de pertenencia. Es importante que nuestro personal esté a gusto formando parte del equipo Torreta, que se sienta orgulloso de su labor, que disfrute de su jornada y que al final del día este contento de pertenecer a la familia. Que el desarrollo profesional vaya de la mano del desarrollo personal.

4.2. Objetivos de la compañía

Nuestros objetivos a corto plazo marcan el camino que deseamos seguir. Una vez vayamos alcanzado cada uno de ellos deberán ser resisados y actualizados marcando nuestra seña a seguir.

Torreta desea llegar a ser referencia en el panorama valenciano, no solo por nuestro maravilloso local emplazado en una ubicación envidiable, sino por la calidad de nuestra oferta de fuerte arraigo, de trato al cliente y de ambiente agradable.

Siendo los objetivos a corto plazo:

- Dar a conocer Torreta. Desde el minuto uno de apertura, debemos ofrecer un servicio de calidad que genere impresiones positivas e invite a los clientes a volver y hablar bien de nuestro local. Esta será la publicidad más importante.
- Fidelizar cliente vecino. Aplicaremos aspectos comerciales y de marketing para tratar de convertir el mayor número posible de vecinos a clientes, en primer lugar.

- Crear un lugar agradable que genere ganas de venir a conocernos por primera vez a pesar de tener que realizar, para ello, un desplazamiento de 15 minutos.
- Destacar por encima de la competencia vecina por la calidad de nuestra oferta.

Estos puntos se revisarán en función de la situación real del negocio.

4.3. Estrategia global de la compañía.

Los instrumentos concretos en los que Torreta se apoyará para conseguir los objetivos ya mencionados son:

- Adecuado liderazgo de los socios. Los 3 socios que compondrán el esquema organizativo de Torreta deben ejercer un fuerte liderazgo que dirija al negocio en la misma dirección, sin fisuras. Se considera que este liderazgo será el que consiga sacar el máximo provecho al personal encargado del local. Predicar con el ejemplo, respeto, esfuerzo y dedicación serán las bases del liderazgo de los encargados.
- Correcta división del trabajo. Cada trabajador debe ser consciente de donde empiezan y donde terminan sus obligaciones para con el restaurante. A pesar de que todo el equipo debe considerarse una unidad que vela por el correcto funcionamiento del restaurante, si cada persona es responsable de su faceta de trabajo, los resultados serán positivos.
- Planificación. Existe una hoja de ruta definida anteriormente que se debe respetar y seguir. A principio de cada jornada laboral se repasará brevemente la jornada anterior y se planificará la jornada que está por venir. Hemos de planificar el futuro inmediato de manera consciente sin permitir que este nos sorprenda en su transcurso.
- Férreo enfoque al consumidor. Sin cliente no hay restaurante. Día a día debemos ser conscientes que nuestro verdadero “jefe” es el cliente. Es quien debe estar satisfecho de pasar tiempo con nosotros.

- Autocrítica. Debemos revisar y repasar los servicios y los procesos que tengan lugar día a día en el restaurante para encontrar taras que corregir y aspectos a mantener.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

Es necesario plasmar el conjunto de operaciones y procesos concretos que llevarán a la realidad nuestros objetivos ya planteados. De esta manera seguimos seccionando y planificando el camino para conseguir alcanzar el éxito de nuestra empresa.

Comenzaremos definiendo en primer lugar las operaciones referidas al emplazamiento de Torreta para después comentar la distribución en planta del local y, finalmente, los procesos que se verán implicados.

5.1. Localización

Uno de los factores decisivos para el correcto funcionamiento de un restaurante es la ubicación que este tendrá.

A diferencia de otro tipo de negocios, la proximidad con el cliente final será un elemento clave que por el solo puede contribuir al éxito de la empresa pues estará fuertemente relacionado con la cantidad de cliente potencial que podremos convertir.

Ilustración 1. Ubicación Torreta



Fuente: Google Maps 1, 2017.

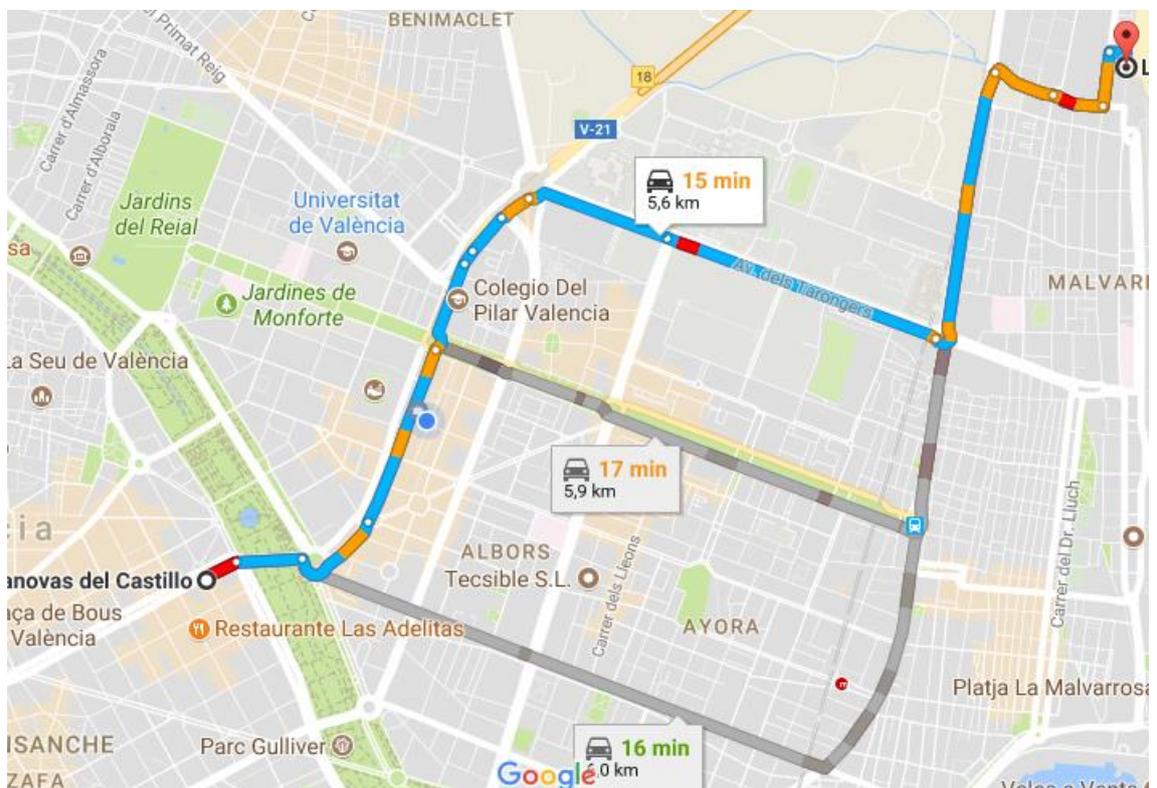
Torreta está situado en Paseo Marítimo de la Patacona número 15, es decir, en plena zona turística de la playa valenciana. Esta es una zona que al implicar un alto de coste de compra o alquiler nos supone una barrera de entrada, sin embargo, una vez realizada la inversión, los beneficios de encontrarse en esta zona y de protección frente a nuevos competidores suponen ventajas tremendamente competitivas.

Así pues, nuestra privilegiada localización lidera nuestras herramientas de éxito, pues, por si sola, puede suponer un elemento diferenciador.

Hallándonos en un lugar como este, estamos asegurándonos un alto número de posibles clientes, sobretodo enmarcado en época estival y teniendo en cuenta el elevado número de turistas, sin embargo la lejanía al centro de la ciudad puede suponer un problema si tenemos en cuenta las épocas del año en la que la fluencia del público puede decaer en los meses invernales.

Uno de los aspectos que nos van a ayudar en el transcurso del año, cuando los meses no propicios para los turistas ni paseantes tengan lugar, son los privilegiados accesos hasta nuestro local.

Ilustración 2. Rutas



Fuente: Google Maps 2, 2017.

Como podemos observar en este recorte extraído de Google Maps, nuestro emplazamiento se encuentra a tan solo 15 minutos en automóvil de la plaza Cánovas del Castillo. Además, tres de las más grandes arterias de nuestra ciudad como son Avenida de Tarongers, Avenida Blasco Ibáñez y Avenida del Puerto, conectan la Avenida de Aragón (uno de los principales caminos que pueden tomar los clientes hacia Torreta) con Carrer de la Serradora, que dejaría a los consumidores en la entrada de Alboraya.

Por lo tanto, la ubicación dista de ser inaccesible para los posibles clientes, más, si tenemos en cuenta las facilidades a la hora de aparcar que los posibles clientes encontrarán en la playa de la Patacona, pues toda la Avenida Mare Nostrum está equipada con plazas de aparcamiento, en su mayor parte, regidas por O.R.A, y por lo tanto, gratuitas en domingo.

No debemos olvidar que la zona de Avenida Mare Nostrum es residencial, por lo que el restaurante está situado entre diversos bloques de viviendas. Nuestros aspectos en marketing y publicidad irán fuertemente enfocados a captar esta clientela que se encuentra en el vecindario y fidelizarla para asegurarnos un flujo constante de comensales durante todo el año.

5.2. Distribución en planta

Esta implica las decisiones sobre la distribución física de los elementos que compondrán nuestro local así como la ocupación real de los diferentes espacios que componen Torreta. El objetivo que persigue la planificación de la distribución en planta es alcanzar la máxima eficacia y eficiencia que podamos en pos de satisfacer al cliente.

Un restaurante es una empresa enfocada en el sector servicios, por lo tanto no podemos perder de vista durante el proceso de distribución que es necesario aunar eficiencia con satisfacción del usuario.

Torreta se compone de 3 pisos y una terraza interior, procedemos a explicar cada uno de ellos.

- **Primera planta:**

Ilustración 3. Vista desde Paseo Marítimo



Fuente: Google Images 1, 2017.

Podremos encontrar la terraza que está situada directamente en el Paseo Marítimo de la Patacona y que tiene espacio para unos 30 comensales en el paseo y 10 en el cerramiento.

Ilustración 4. Vista desde Terraza exterior



Fuente: Google Images 2

Así como uno de los salones principales, el interior:

Ilustración 5. Vista salón comedor



Fuente: Google Images 3, 2017.

Este espacio puede albergar a 40 comensales e incluye la cocina, la barra, servicios y un ascensor hasta la planta segunda.

- **Segunda planta:**

Este espacio, al que se puede acceder mediante escalera o ascensor, también cuenta con una pequeña barra, un montacargas para que la comida pueda llegar a los comensales directamente desde la cocina, otros servicios, una pequeña terraza hacia la playa y una segunda que mira hacia nuestra terraza interior (que mostraremos más adelante).

Podremos albergar cerca de 30 comensales más, tan solo en el salón interior que muestra la imagen.

Ilustración 6. Vista salón comedor (segunda planta)



Fuente: Elaboración propia 4, 2017.

Procedemos ahora a mostrar una imagen del balcón de esta segunda planta:

Ilustración 7. Balcón segunda planta



Fuente: Elaboración propia 5, 2017.

En la siguiente imagen podremos el balcón con vistas a la terraza interior de la segunda planta de Torreta. La capacidad de este espacio se encuentra entre 4 y 8 comensales:

Ilustración 8. Balcón interior



Fuente: Google Images 4, 2017.

- **Tercera planta:**

Este espacio será destinado en un principio para “Chill” e incluso eventos. Está compuesto por una gran terraza con vistas a la playa de la Patacona y por nuestra nominativa torreta, la cual presentamos a continuación.

El interior de la torreta tiene vista a la playa de la Patacona y es ideal para tener una comida en un espacio tranquila y tremendamente reservado. Cuenta con su propia iluminación y con timbre para avisar a los camareros si así se deseara.

- Interior:

Ilustración 9. Interior de la torreta



Fuente: Google Images 12, 2017.

- Exterior:

Ilustración 10. Exterior de la torreta



Fuente: Google Images, 2017.

El resto del espacio está compuesto por la terraza propiamente dicha:

Ilustración 11. Terraza Chill Out



Fuente: Google Images 13, 2017.

Y sus espectaculares vistas:

Ilustración 12. Vistas desde terraza Chill Out



Fuente: Google Images 15, 2017.

- **Terraza interior:**

Otro de los puntos más icónicos de nuestro emplazamiento. En esta terraza compuesta por diversos espacios, con o sin sombra, barra, jardín y pequeño espacio para actuaciones, podremos combinar el servicio de comidas con un espacio Lounge muy agradable.

Ilustración 13. Jardín interior



Fuente: Google Images 16, 2017.

Estos espacios claramente diferenciamos nos permitirán ofrecer completo servicio al cliente en una ubicación maravillosa frente a nuestra costa mediterránea.

5.3. Operaciones y procesos.

Para el correcto funcionamiento de nuestra actividad, día a día, se llevaran a cabo una serie de operaciones y procesos que, en su mayor parte, deberán ser repetidas habitualmente para dar un servicio completo. Estas actividades deberán ser enumeradas para evitar solapamientos entre ellas, ineficacias y encontrar mejores maneras de llevarlas a cabo, con la intención de mejorar su realización y reducirla en el tiempo.

Principalmente, estas operaciones serán englobadas en tres grupos principales: actividades de apertura o preparación del servicio, servicio y post-servicio o cierre.

- **Apertura o preparación del servicio.**

Este proceso, que tendrá lugar todos los días antes de que comience la propia actividad del restaurante, cuando los clientes no han llegado aún, será el que nos permita comenzar a trabajar con una base sólida predispuesta para que el resto del servicio, cuando el estrés y la tensión son mayores, sea lo mejor y los más sencillo posible.

Esta actividad será realizada antes de cada turno de comida y cena de una manera muy similar. La diferencia principal tendrá lugar en la atención a proveedores que será necesaria a primeras horas de la mañana (antes del turno de comida) y que, en teoría salvo puntualidad, no será necesaria realizar antes del turno de cenas, pues la materia prima ya estaría almacenada.

Así, las operaciones que implicarían la apertura o preparación del servicio serían:

- Apertura de local.

A cargo, en un principio, de los gerentes del restaurante a falta de generar confianza con el encargado de sala, que será responsable futuro.

- Revisión y preparación de sala y cocina para el servicio.

A pesar de que al finalizar cada turno será necesario dejar tanto el salón como la cocina listos para realizar el siguiente servicio, antes de comenzar de nuevo con otro se deberá, invariablemente, revisar que las condiciones para el mismo sean excelentes. En caso de encontrar taras, faltas de limpieza o desperfectos se tratarán de solucionar y, posteriormente, se comunicará al responsable de área para que lo transmita a gerencia en persona o en la reunión previa servicio. Los camareros y cocineros serán los encargados de tal revisión.

- Recepción de materia prima.

Habitualmente, los repartos de proveedores tienen lugar en las primeras horas de la mañana, por lo que Jefe de Sala deberá estar pendiente de la recepción de tal encargo.

- Reunión previa servicio.

Una reunión que implica a todo el personal de Torreta que vaya a participar en el servicio.

En un principio y hasta que el funcionamiento del servicio sea óptimo, deberá ser liderada por un miembro de gerencia. Si transcurrido un tiempo los procesos se han optimizado, el servicio es excelente y se confía en Jefe de Sala y de Cocina, cualquiera de ellos podrán dirigir y liderar esta reunión.

El objetivo de la misma será repasar brevemente lo ocurrido en el servicio anterior, destacando los aciertos y corrigiendo los defectos, comentar los posibles defectos habidos en sala o cocina al llegar, poner en común las reservas para el servicio inmediato, así como los platos del día, si los hubiera y motivar al personal para el servicio que está por llegar.

- Montaje de sala.

Se deberá recolocar platos, cubertería, mesas y sillas en caso que las reservas efectuadas para el día hayan modificado la estructura preparada el post-turno anterior. Los camareros serán los encargados.

- Preparación de elaboraciones.

Tarea del Jefe de Cocina y sus dos cocineros ayudantes. Antes de cada servicio deberán preparar las *Mise en Place* (“puesto en su lugar”, término francés que en cocina se utiliza para aludir a preparación y disposición de ingredientes y utensilios para la elaboración de una o varias recetas de cocina) para facilitar la preparación de los platos, en los que sea posible, reducir los tiempos de preparación de los mismos, así como hornear el pan que se haya recibido por la mañana.

En este punto, el servicio podría comenzar.

- **Servicio.**

La actividad propiamente dicha, desde que un cliente entra al restaurante hasta que sale después de haber comido.

Las actividades a realizar serán:

- Recepción a clientes o toma de reservas.

Actividad propia del personal de sala, que deberá saludar a los clientes y situarlos en una mesa en función de la disponibilidad del local o la preferencia del cliente.

- Toma de nota.

Esta actividad será labor del responsable de sala, que será quien deberá atender las peticiones de los clientes, recomendar platos de nuestra carta y, posteriormente, llevar el pedido a cocina o barra para que se disponga.

- Preparación de pedidos.

Tanto en cocina como en barra. En el primer caso, será el Jefe de Cocina el que, tras recibir la comenda, deba organizar el trabajo en cocina para que este sea lo más eficiente posible. Cuando las elaboraciones estén listas deberán ser situadas en línea de salida tras avisar a los camareros. En el segundo caso, el encargado de barra preparará las bebidas que sean necesarias, avisando a los camareros cuando estas estén listas.

- Entrega de pedidos.

Por parte de los camareros de sala. Transporte elegante y seguro de los productos preparados hasta la mesa de los clientes que los hayan solicitado.

- Seguimiento de los comensales.

Camareros de sala y encargado deberán, tras la recepción del segundo plato por parte del cliente, acercarse a preguntar, brevemente, si está todo lo recibido a gusto de los comensales. Si se recibe feedback positivo se transmitirá a cocina para mantener un buen ambiente de trabajo, en caso negativo se pondrá solución inmediata y se hará saber al encargado de sala.

- Facturación.

En un principio, esta actividad la realizará gerencia. Cuando el negocio avance y se generen relaciones de confianza con los empleados, primero el encargado de sala, después los camareros, serán también, responsables. El personal se encargará de llevar la cuenta, preguntar de nuevo por el estado del servicio, tomar el dinero y de su ingreso en caja.

- Despedida del cliente.

Por parte de cualquier empleado de sala o gerentes. Aquí se continúa trabajando y siendo amable para que el comensal termine su experiencia con buen sabor de boca.

Con este último punto se da por terminado el servicio propiamente dicho y se comienza el post-servicio.

- **Post-servicio.**

Con la salida del último de los clientes del restaurante se dará comienzo al servicio posterior, limpieza, preparación y cierre.

- Limpieza de cocina.

Primer punto donde se pueda comenzar el post-servicio. Como hemos comentado anteriormente, los encargados principales serán los ayudantes de cocina, siempre bajo la coordinación del jefe de cocina, quien será el responsable último del estado de la misma.

Los alimentos no utilizados deberán ser almacenados en condiciones de perfecta conservación e higiene y se deberán limpiar: planchas, sartenes, freidoras, hornos, extractor, mesas y suelo. También sacar la basura. Todo debe quedar perfecto.

Además se deberá inventariar para ser conscientes en todo momento del stock disponible y de las necesidades de pedidos. El Jefe de Cocina será el encargado de realizar las compras pero siempre deberá mantener informada a gerencia.

- Cierre de barra.

El encargado de barra será el responsable de dejar limpia y preparada para el siguiente servicio la barra, así como inventariar e informar a gerencia del stock disponible.

- Limpieza de salón.

Los camareros de sala, siempre bajo coordinadores del encargado de sala, serán los encargados de la limpieza, el orden y la preparación del salón para el próximo servicio. También de sacar la basura.

El Jefe de Sala será el responsable último del estado de todo el salón aunque no tiene porqué participar personalmente en la limpieza del mismo.

- Cierre de caja.

Esta labor será realizada al principio por gerencia y, quizá, en una situación de confianza, por el encargado de sala. Se deberá cerrar, anotar y comprobar que lo anotado en caja coincide con lo esperado y en caso de incorrecciones tratar de solucionarlo.

- Servicio de limpieza.

El encargado de limpieza deberá comprobar que cocinas, salón y barra hayan quedado en buen estado, corregir los mismos si estos no han quedado perfectos (avisando de tal corrección a gerencia) y proceder con la limpieza de lugares que no estén bajo la responsabilidad de barra, cocina o salón: ventanas, servicios o entradas.

Siendo estos los servicios habituales de las jornadas de trabajo regulares, podrán existir otras actividades tales como: eventos, reuniones o conciertos que modificarían mínimamente los procesos ya comentados, aunque trabajaría sobre la base de los mismos.

6. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

6.1. Forma jurídica.

Determinaremos la forma jurídica a adoptar por el restaurante en función de lo más conveniente para el negocio. Es una elección importante ya que definirá desde el primer momento las responsabilidades y obligaciones de los socios con el proyecto y condicionará el desarrollo futuro.

Esta decisión se ha basado en el número de socios que van a participar en el negocio (tres), el desembolso inicial necesario, la responsabilidad y la protección de los socios en caso de cese y los requerimientos legales que de la decisión se derivarán.

La forma jurídica elegida será la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. De esta manera los socios tan solo tendrán que hacer frente a un capital de 3.000 € requerido, la responsabilidad se estos se limita al capital aportado y los costes de constitución así como los tramites son menores que otras formas jurídicas, como por ejemplo, la Sociedad Anónima (más de 6000€ como desembolso inicial) donde no todos los socios podrían hacer frente a la inversión. Por el contrario, una sociedad donde no exista un mínimo desembolso inicial resulta arriesgada en el caso de cese de negocio debido a que los socios deberían hacer frente a sus deudas con todo su patrimonio.

Respecto a las Sociedades civiles, han sido descartadas debido al IRPF como forma de tributar. Este impuesto grava de manera progresiva en función de la renta, por lo tanto, a mayor renta, mayor impuesto. Siendo que las Sociedades Mercantiles (como las S.L.) graban a una tasa fija de impuesto del 25%, nos conviene tributar mediante esta forma.

A lo hora de poner en marcha la sociedad será necesario seguir una serie de trámites y procesos para que la constitución sea completa:

- Debemos solicitar un certificado de denominación social acreditando que no existe otra sociedad ya constituida con una denominación igual a la nuestra. Una vez con este certificado en nuestras manos debemos incorporarlo a la escritura

cuando constituyamos a empresa. Para obtenerlo deberemos acudir al registro mercantil.

- Necesitamos un número de identificación fiscal. Para ello acudiremos a la Agencia Tributaria dentro del primer mes respecto a la fecha en la que haya sido constituida la sociedad, eso sí, antes de haber realizado cualquier prestación de servicio o contratación de personal.

- Será necesaria una Escritura Pública para la constitución de nuestra Sociedad Limitada y que será entregada ante notario frente a los socios. El plazo son 6 meses desde el certificado de denominación y deberá contener:
 - Identidad de los socios que van a componer la sociedad.
 - Voluntad de constitución de la Sociedad.
 - Las aportaciones que realiza cada socio y las acciones que van a ser asignadas en función del pago realizado.
 - Administradores y la representación social.
 - Pactos y condiciones especiales entre socios.
 - Estatutos de la sociedad. Estos, deberán contener la denominación de la sociedad (Torreta S.L.), el objeto social, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social en España, Capital Social (participaciones que lo dividan, valor de cada participación y número de la misma) y el sistema de administraciones de la sociedad.

- Podremos comenzar las operaciones comerciales en fecha de Escritura de Constitución, aun no habiendo sido inscritos aun en el Registro Mercantil.
- Se abonará el 1% del capital de la sociedad como pago del impuesto de operaciones societarias.
- Se debe inscribir la empresa en el Registro Mercantil Provincial donde será aportada la documentación ya mencionada, la escritura, el Número de Identificación Fiscal (NIF) e impuesto sobre transmisiones y actos jurídicos.
- Para finalizar, obtendremos la Licencia de Apertura solicitándola en el ayuntamiento de Alboraya.

Una vez realizadas las gestiones para la creación de la sociedad, (Emprendedores, 2017) serán necesarios una serie de trámites que nos permitan poder realizar nuestra actividad propiamente dicha:

6.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Procedemos ahora a describir los diferentes puestos de trabajo que se derivan del lógico funcionamiento de un establecimiento como el nuestro.

Además de señalar las tareas a realizar por cada uno de ellos, dividiremos el trabajo en función de áreas de trabajo, comentaremos los requisitos de cada puesto y el número de empleados que esperamos necesitar para cada uno de ellos.

Para el trabajo en Torreta, dividimos las áreas en cuatro diferentes: cocina, servicio, limpieza y dirección o gerencia.

a) Cocina.

El corazón de cualquier restaurante y la razón principal por la que los clientes acuden a comer fuera de su hogar.

Para su correcto funcionamiento contará con un Jefe de Cocina y dos cocineros.

- **Jefe de Cocina.**

Responsable último de todo lo que ocurre dentro de esta área. Deberá conjugar el trabajo de cocina propiamente dicho con el liderazgo derivado de su puesto, la coordinación del personal y además deberá tener presente que la innovación y la excelencia en los platos son responsabilidad suya. Imprescindible que esté dispuesto a trabajar codo con codo con gerencia y que acate sus decisiones últimas. Sus funciones serán:

- Dirigir todo lo que sucede dentro de la cocina, ser responsable de todas las operaciones y procesos implícitos en el buen funcionamiento de la misma.
- Liderar el equipo humano que compone la cocina y distribuir el trabajo. Supervisar y ayudar con las contrataciones de sus ayudantes.

- Trabajo en cocina propiamente dicho. Ser exigente y auto-exigente con cada plato que salga hacia el comensal. Ser el responsable último de todo lo que se produzca.
- Ayudar en la confección de la carta, de los menús, innovar y proponer ideas para la mejora del servicio de cocina.
- Encargarse del aprovisionamiento necesario para el funcionamiento diario del restaurante. Compras, correcto almacenamiento e inventario.
- Supervisar y colaborar en la correcta limpieza de la cocina y exigir unas condiciones de higiene perfectas.
- Colabora con gerencia para elaborar informes sobre costes.
- Colabora con gerencia para evaluar el rendimiento de sus ayudantes.
- Colabora con gerencia para buscar mejoras en operaciones, procesos y servicio.

Habiendo enumerado las funciones que de nuestro Jefe de Cocina se esperan, procedemos con sus requisitos:

- Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión, creatividad, abierto a feedback sobre su trabajo, organización y priorización adecuada de las tareas.
- Experiencia laboral previa a los mandos de una cocina. Alto conocimiento de la cocina marinera – mediterránea.

- Cocineros.

Dos personas serán las encargadas de componer el equipo de cocina junto con el Jefe de Cocina. De ellos esperamos pasión por su trabajo, ganas de crecer profesionalmente y de aprender día a día de su Jefe de Cocina, del que deberán recibir instrucciones e indicaciones para desempeñar su jornada. Sus funciones concretas serán:

- Trabajo de cocina propiamente dicho, siempre en función de las instrucciones que reciban del Jefe de Cocina. Han de ser tremendamente auto-exigentes con su trabajo y estar muy abiertos al feedback de la dirección de cocina y de gerencia.

- Mantener la cocina en unas condiciones de higiene óptimas. Preocuparse de las condiciones de almacenamiento sean las adecuadas.
- Colaborar con el Jefe de Cocina en la realización de pedidos y compras, si este lo necesitara.

Los requisitos que estos Cocineros deberán cumplir para acceder al puesto son:

- Capacidad de trabajar bajo presión, comunicación, trabajo en equipo y estar abiertos a feedback.
- Experiencia laboral previa como cocineros. Conocimiento de la cocina marinera – mediterránea.

b) Servicio.

El servicio será el área enfocada a cuidar al cliente y servirle en lo que este necesite. Desde tomar reservas hasta la despedida del comensal, todo el proceso debe hacerse de unas maneras exquisitas hacia el cliente.

El número definitivo de personas necesarias para ofrecer un correcto servicio podrá variar en función de la cantidad de comensales que se prevean en el restaurante. La cantidad de clientes variará en función de la época del año y el día de la semana. Supondremos que, de media, necesitaremos contar con 4 personas en el área servicio: Encargado de Sala, Camareros de Sala, Encargado de Barra, Responsable de Zona Lounge y Camareros de Zona Lounge.

- Encargado de Sala.

Este será el encargado de coordinar y liderar al personal humano que componga todo área Servicio. Será responsable último frente a Gerencia de todo lo relacionado con el trato al cliente y el correcto proceso desde que los platos salen de cocina hasta el comensal. Las funciones que deberá desempeñar son:

- Liderar, coordinar y dirigir todo el equipo humano del área Servicio.
- Supervisar y hacerse responsable frente a Gerencia de todo lo que ocurra en Sala.

- Atender a los clientes desde que realizan una reserva o llegan al restaurante hasta que se marchan.
- Coordinar y hacerse responsable del correcto funcionamiento de las salidas de los platos a sala y del correcto flujo de comandas hacia cocina.
- Elaborar, coordinar los horarios y días libres de los camareros a su cargo, así como mantener informados en tiempo real a la gerencia.
- Ser responsable de la limpieza en sala posterior a cada servicio, así como asegurarse que esta es perfecta antes de comenzar. Dividir el trabajo del resto del personal en este aspecto.
- Encargado del cuadro de caja, día a día.
- Colaborar con gerencia en la contratación de sus ayudantes.
- Colaborar con gerencia para elaborar informes sobre costes.
- Colaborar con gerencia para evaluar el rendimiento de sus ayudantes.
- Colaborar con gerencia para buscar mejoras en operaciones, procesos y servicio.

En cuanto los requisitos para acceder a este puesto:

- Liderazgo, comunicación, organización, habilidades sociales, trabajo en equipo y buena presencia.
 - Experiencia laboral previa en Supervisión de Sala. En caso de no disponer de ella, mínimo de 5 años trabajando como camarero.
 - Idiomas. Inglés nivel intermedio – alto, mínimo. Se valorarán otros.
- Camarero de Sala.

Los camareros de sala serán uno de los principales puntos que permitirán general un ambiente agradable en Torreta. Además de ser los encargados de mantener al cliente servido deberán ser generadores de buen ambiente. Deberá estar a gusto en el trato de personas y, aun siendo tremendamente profesionales en el desempeño de su labor, “trabajar con una sonrisa”. Sus funciones serán:

- El trabajo de camarero propiamente dicho, siempre a las órdenes e instrucciones del Encargado de Sala.

- Atender y servir en todo lo que el cliente precise desde que llama a reservar o se presenta en el restaurante hasta que se marcha.
- Tomar las comandas de cada mesa y transmitir las a cocina. Recoger la comida que se prepare en comida y llevarla al comensal.
- Mantener limpia la sala y encargarse de su limpieza una vez su turno termine, siempre a órdenes de Encargado de Sala.

Los requisitos que los camareros deberán tener:

- Habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo, buena presencia y carácter abierto.
 - Se valorará experiencia laboral previa.
 - Idiomas. Inglés nivel intermedio.
- Encargado de Barra.

Esta persona será la encargada de servir a los camareros las bebidas que estos soliciten, también podrá desarrollar labores de apoyo si fuera necesario, para ello estará a disposición del Encargado de Sala que será el responsable de dirigirle.

Las funciones que deberá desarrollar son:

- Trabajo de barra propiamente dicho, sirviendo las bebidas para que los camareros puedan llevarla al cliente.
- Mantener la barra limpia y en óptimas condiciones de higiene, responsable frente al Encargado de Sala del estado de la misma.
- Inventariar diariamente el stock de bebidas y hacer llegar a Gerencia el estado del mismo en tiempo real para generar pedidos.

Los requisitos para este puesto serán:

- Habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo, buena presencia y carácter abierto.
- Se valorará experiencia laboral previa.

- Responsable de Zona Lounge.

La Zona Lounge hace referencia a la terraza interior ajardinada que posee Torreta.

Estos trabajadores ocasionales tendrán que servir sus bebidas a los clientes que así lo deseen así como generar un buen ambiente. El Responsable de Zona será el encargado último de la organización de este espacio. Las funciones que deberá desempeñar son:

- Coordinar y dirigir la Zona Lounge.
- Supervisar y hacerse responsable frente a Gerencia de todo lo ocurra en Zona Lounge.
- Atender a los clientes desde que llegan hasta que se marchan.
- Coordinar y hacerse responsable del flujo de bebidas y pedidos.
- Responsable de la música de ambiente.
- Ser responsable de la limpieza en área. Dividir el trabajo del resto del personal en este aspecto.
- Encargado del cuadro de caja de Zona, día a día.
- frente al Encargado de Sala del estado de la misma.
- Inventariar diariamente el stock de bebidas y hacer llegar a Gerencia el estado del mismo en tiempo real para generar pedidos.
- Colaborar con gerencia en la contratación de sus ayudantes.
- Colaborar con gerencia en preparación de eventos.
- Colaborar con gerencia para evaluar el rendimiento de sus ayudantes.

En cuanto los requisitos para acceder a este puesto:

- Comunicación, organización, habilidades sociales, carácter abierto, trabajo en equipo y buena presencia
- Experiencia laboral previa.
- Idiomas. Inglés nivel intermedio – alto, mínimo. Se valorarán otros.

- Camarero de Zona Lounge.

Estos trabajadores ocasionales tendrán que servir sus bebidas a los clientes que así lo deseen así como generar un buen ambiente, siempre bajo la dirección del Encargado de Zona. Las funciones que deberá desempeñar son:

- Atender a los clientes desde que llegan hasta que se marchan.
- Encargarse del flujo de bebidas y pedidos.
- Mantener limpia el área.

En cuanto los requisitos para acceder a este puesto:

- Comunicación, organización, habilidades sociales, carácter abierto, trabajo en equipo y buena presencia.
- Se valorará experiencia laboral previa.
- Idiomas. Inglés nivel intermedio. Se valorarán otros.

c) Limpieza.

Aunque mantener limpio el local es un trabajo del que todas las áreas deben responsabilizarse, se contará con otra persona encargada de supervisar y ser la responsable última frente a gerencia del estado general de la higiene de Torreta.

- Encargado de limpieza.

Las funciones que desempeñará son:

- Mantener la limpieza en todo el restaurante, siendo responsable de la perfecta higiene del mismo.
- Encargarse de limpieza personalmente en las zonas donde las áreas de trabajo no lleguen como los lavabos.
- Comprar los productos de limpieza necesarios, para ello deberá comunicarse con los responsables de área en caso de que sea necesario.

En cuanto los requisitos para acceder a este puesto:

- Comunicación y auto exigencia en su tarea.
- Experiencia laboral previa.

d) Gerencia.

Los encargados de dirigir Torreta y a su personal. La gerencia será compartida entre los 3 socios fundadores y, si bien, habrá un socio encargado de decidir en caso de desacuerdos, las tareas y responsabilidades serán las mismas para los tres. La gerencia debe ser un ejemplo para el personal de Torreta y trabajar con dedicación, esfuerzo y humildad. Las funciones a desempeñar serán:

- Liderar y coordinar todo el personal de Torreta.
- Elaborar, definir y llevar a cabo las estrategias de desarrollo de negocio.
- Supervisar y apoyar cada servicio y reunirse diariamente con los jefes de área para evaluar el trabajo realizado.
- Análisis de costes e ingresos.
- Gestión última de compras y proveedores.
- Contratación y gestión de personal. Gestión de nóminas.
- Definir y ejecutar la política comercial y de marketing. Incluyendo las Relaciones Públicas y Redes Sociales.

Los requisitos para este puesto son los que se han marcado los mismos socios:

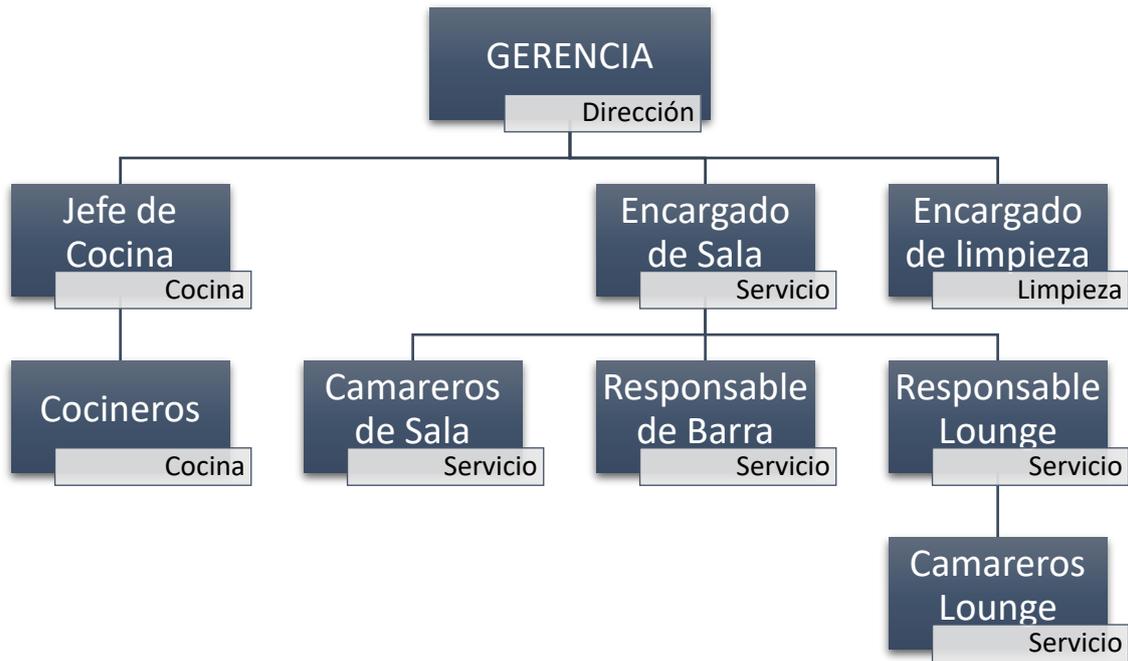
- Esfuerzo, dedicación, trabajo, humildad y auto exigencia.

6.3. Organigrama

Desarrollamos un Organigrama para facilitar la comprensión de las relaciones de supervisión – coordinación entre las distintas áreas de la empresa. La organización funcional es la elegida con el objetivo de evitar conflictos de autoridad, simplificar el control y aumentar el grado de especialización dividiendo el trabajo.

Ilustramos el organigrama de Torreta en la siguiente ilustración:

Ilustración 14. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 1, 2017.

Mediante este gráfico observamos las relaciones que se establecerán entre los distintos componentes del equipo Torreta.

6.4. Política retributiva

Procedemos a explicar sobre la política retributiva de Torreta. Para ello debemos tener en cuenta la jornada laboral que realizarán los empleados y el salario que estos percibirán mensualmente.

El horario de apertura será diferente en función de la época del año en que nos encontremos. Debemos valorar que en los meses estivales se tratara de aprovechar al máximo las oportunidades de conversión de cliente potencial debido a lo concurrido que estará el vecindario. Esto podría implicar una jornada laboral casi ininterrumpida, que implicaría abrir a las 8:30 AM y cerrar a la 1 AM, de Martes a Domingo. Este horario estaría destinado a cubrir desde desayunos, aperitivos (aprovechando las terrazas de Torreta y su excelente ubicación), comidas, al público que quiere tomar algo por la tarde, cenas y nuestro Lounge posterior. Durante los meses en que el empuje de los clientes sea menor, este horario variara, cerrándose tras desayuno (cerrado de 11:00 a 13:00) y tras el turno de comidas (cerrado de 17:00 a 20:30).

Habiendo definido nuestro horario, procedemos a comentar los salarios de los trabajadores. Estos irán en función del convenio colectivo que dispone el sector de la hostelería valenciano, que divide el mínimo a percibir por los trabajadores en función del nivel laboral al que pertenezcan:

Tabla 5. Salarios en base a convenio colectivo

NIVEL TRABAJADOR	SALARIO NETO	BASE MENSUAL	HORAS UNITARIAS	EXTRA	FESTIVOS DÍA	POR
Primero	€	1.231,61	€	14,45	€	106,94
Segundo	€	1.186,34	€	13,95	€	103,01
Tercero	€	1.118,37	€	13,08	€	96,91
Cuarto	€	1.073,04	€	12,61	€	93,13
Quinto	€	1.013,06	€	11,88	€	87,82
Sexto	€	687,85	€	-	€	-

Fuente: Elaboración propia 2, 2017.

Partiendo de estas tablas, en función del nivel del trabajador y se su valor percibido por los socios, se mantendrán los mínimos o se complementará el salario en función del criterio de gerencia.

Así pues, calculamos los sueldos netos ya que la cantidad a pagar bruta para la compañía dependerá de una serie de factores que ahora mismo no están en nuestro conocimiento (salvo en el caso de los socios) como es el estado civil o la cantidad de hijos.

Dicho esto, situaremos en el Primer Nivel de esta jerarquía a:

- Jefe de Sala. Cuyo sueldo será complementado hasta alcanzar los 1.300 euros netos mensuales.
- Jefe de Cocina. Cuyo sueldo de complementará hasta los 1.400 euros mensuales.
- Gerentes. Cuyo sueldo se complementará hasta alcanzar los 1.500 euros mensuales.

En el Tercer Nivel de esta categoría situaremos a:

- Encargado de la limpieza.

En el Cuarto Nivel de esta categoría situaremos a:

- Cocineros.
- Camareros de Sala.
- Responsable de Barra.

Fuera de esta jerarquización añadiremos a los Responsables de Lounge y los Camareros de esta misma área. Esta diferenciación la llevamos a cabo ya que la jornada que estos trabajadores tendrán, será por horas. Es decir, vendrán dos días a la semana y cobrarán 10 euros netos por hora trabajada. 4 ó 5 horas a realizar por jornada en función de la afluencia de público.

En el apartado 8, Análisis Financiero, se tratará de calcular los costes de personal de manera aproximada.

7. PLAN DE MARKETING

En este apartado procedemos a analizar los puntos clave del marketing en relación con nuestra empresa. Para ello, introduciremos brevemente algunos aspectos conceptuales de importancia para después adentrarnos en la planificación comercial y de marketing que nos permitirá elaborar nuestro Plan de Marketing.

7.1. Conceptos básicos

Diversos autores han definido el concepto de Marketing en los últimos años, alcanzándose, hoy en día, diferentes opiniones sobre su función o descripción. Nosotros tomamos la definición que ofrece la *American Marketing Association*:

“El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general”

Es importante destacar que con el transcurso de los años tanto el concepto como el enfoque general del marketing han ido variando. En los últimos años, por ejemplo, en el contexto de un mercado cada más competitivo y visible debido al impacto mundial de las Redes Sociales, su protagonismo ha crecido.

Históricamente, el marketing tuvo un enfoque diferente del que tiene ahora. Este se ha ido transformando desde un punto pasivo o transaccional, típico de las primeras etapas, hasta un planteamiento que pasa por ser activo, relacional.

En sus inicios, el marketing estuvo **enfocado a la producción**. Esta orientación pasaba por el mínimo protagonismo que el consumidor tenía. Al no existir una competencia tan feroz como tenemos hoy en día y existir una alta demanda, los esfuerzos se basaron en minimizar los costes de producción para aumentar los beneficios.

El siguiente enfoque tuvo lugar **orientado al producto**. Mientras que la demanda de productos seguía siendo superior a la oferta, el empresario se centró en aumentar la calidad del producto (al menor coste posible) para mejorar su cuota de mercado.

La **orientación hacia las ventas** supuso un aumento del protagonismo del consumidor. La competencia crecía y el equilibrio entre la oferta y la demanda se hizo tangible. Maximizar la cifra de ventas se convirtió en un objetivo empresarial y la necesidad de aumentar los esfuerzos en marketing se hizo evidente.

No fue hasta finales del siglo XX cuando el exceso de oferta aumento el protagonismo y la capacidad de decisión del consumidor, provocando una etapa de **orientación al marketing**, de marketing activo. La satisfacción del cliente se volvió mantra para los empresarios que, en un mercado competente, debían encontrar nuevas formas de atraer y fidelizar. Las compañías se interesan por los deseos y necesidades que puedan surgir en sus consumidores y buscan añadir valor frente a la competencia. La integración del marketing en todas las fases operativas comienza y la creencia en que los beneficios de obtendrán gracias, en gran parte, a la satisfacción del consumidor se evidencia.

Hoy en día, continúa la tendencia hacia el marketing activo y relacional. El **enfoque hacia la responsabilidad social del marketing** es una realidad, y los ofertantes buscan, también, preservar el bienestar de la sociedad en el medio y largo plazo. El empresario se preocupa, ahora, de la sociedad en su conjunto y no solo del consumidor individual. El estudio de las necesidades de todos los agentes que participan en el mercado es habitual y preocuparse por factores como la ecología, la opinión pública y la responsabilidad social están al orden del día en muchas compañías. (Moreno, 1998)

7.2. El Plan de Marketing

Este plan, será una herramienta que nos ayudará a determinar y llevar a cabo las políticas de marketing que implementaremos en nuestra compañía para lograr los objetivos establecidos previamente y acercarnos a la “Misión y Visión” (propuesta en el apartado 4.1: Misión, Visión y Valores).

Todo Plan de Marketing tiene unas fases previamente definidas, en este caso, diferenciaremos entre: Análisis de situación, Selección de Público Objetivo, Formulación de Objetivos y Estrategias, Implementación y Control. Explicamos a continuación:

- Análisis de situación: estudio del entorno de la empresa y sus características.

- Estudio del Macroentorno y del Microentorno: mercados, competencias, tendencias.... Habiendo ya estudiado estos parámetros en el punto 3 del presente TFG (Análisis del entorno).
 - Análisis DAFO: Estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Torreta y que procederemos a analizar en el presente punto.
- Público Objetivo: estudio y selección para posicionar, segmentar y elegir los mercados y la clientela potencial en función de lo que más beneficie a la compañía.
 - Formulación de Objetivos y Estrategias: precisar los objetivos que nuestra estrategia comercial y de marketing se esforzarán en alcanzar así como analizar las posibles amenazas que nos encontraremos y las maneras concretas de llevarlo a cabo.
 - Implementación: actividades, planificación temporizada, división de responsabilidades, programas concretos, presupuestos y designación del marketing mix específico.
 - Control: especificar cuáles serán los indicadores que nos ayuden a medir si el progreso hacia las metas marcadas está siendo el adecuado y este está dentro de las previsiones.

Una vez habiendo definido las fases de las que nuestro Plan de Marketing (Monteferrer, 2013) se compondrá, procedemos a concretar estas.

7.2.1. Análisis de la situación y Matriz DAFO.

Mediante este estudio se trata de conocer y entender la situación real en la que la empresa desarrollará su actividad. Este análisis del entorno estudia las opciones que le ofrece el mercado, así como las amenazas, la competencia, las tendencias... Se compone de estudio del Macroentorno, es decir, el conjunto de factores

macroeconómicos que afecta a la empresa y que ya hemos definido y estudiado con anterioridad (ver punto 3, “Análisis del entorno”) y del Microentorno, los factores inmediatos que tendrán impacto en el transcurrir del día a día de nuestra compañía: proveedores, competencia, clientes... Punto también desarrollado en el apartado 3 de nuestro TFG.

Lo que deseamos en el presente punto es concretar sobre el punto exacto interno en el que se encuentra nuestra empresa. Para ello vamos a estructurar una matriz donde analizaremos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (en adelante, Matriz DAFO) que se presentan para con Torreta. Siendo:

- **Debilidades:** las características o aspectos que se dan en la compañía y que reducen o limitan la posibilidad de crecimiento o de consecución de objetivos que la empresa se ha marcado previamente. Puntos flacos a mejorar o eliminar.
- **Amenazas:** toda situación o fuerza que se de en el entorno o sector de la empresa y que impida, limite o dificulte la implantación de una estrategia, así como influya en la disminución de su efectividad o la rentabilidad de la misma.
- **Fortalezas:** toda característica, recurso, ventaja competitiva... que sea propia de nuestra compañía y que nos facilite por si sola la consecución de objetivos o de explotación de las oportunidades que se presenten. Puntos fuertes.
- **Oportunidades:** aquellos factores que se dan en el sector o entorno de la compañía y que resultan positivos o explotables por parte de la empresa, facilitando la consecución de objetivos ya marcados o generando un aumento de la rentabilidad.

Destacar que mientras que las Amenazas y Oportunidades hacen referencia al análisis externo del entorno de la compañía, es decir, Macroentorno y Microentorno, Debilidades y Fortalezas están basados en el estudio interno de la empresa y el análisis de las distintas áreas funcionales de la compañía. (Espinosa, 2017)

Habiendo estudiado estos factores, procedemos a presentar la Matriz DAFO:

MATRIZ DAFO		
Análisis externo	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	Entrada de nuevos competidores	Economía en crecimiento, mejora del consumo
	Incremento de cuota de mercado de competencia	Crecimiento de la zona de Alboraya y Avenida Mare Nostrum debido finalización de construcciones paradas desde hace años
	Cambio en gusto de consumidores	Aumento del turismo valenciano año a año
Análisis interno	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Imagen de marca nueva y sin reconocer	Localización muy próxima al consumidor vecino y al turismo
	Clientela no fidelizada	Ubicación turística en primera línea de playa
	Solo uno de los tres socios tiene experiencia previa en el sector	Capacidad directiva de los socios demostrada
		Buenos estándares de calidad de los socios
		Relaciones públicas de los socios óptimas para promoción y contratación de personal cualificado
		Posibilidades varias de los espacios del local: comidas, eventos y Lounge
		Calidad del producto a ofrecer
		Horario prácticamente ininterrumpido

Tabla 6. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia 3, 2017.

Siendo estos los factores de los que se compone nuestra matriz DAFO, procederemos, más adelante, a estudiar cómo reducir los aspectos negativos y aumentar los positivos.

7.3. Segmentación y Público Objetivo.

Es importante definir a qué personas o posibles clientes vamos a dirigir nuestro negocio, es decir, a que segmentos de la población queremos enfocar nuestros esfuerzos productos y de marketing, pues, son estas personas las que van a suponer la clientela que mantendrá nuestro negocio.

Si tenemos claro el **Público Objetivo** al que nos queremos dedicar podremos adaptar nuestras estrategias y políticas de actuación con mayor acierto. En nuestro caso concreto, como restaurante, debemos ser muy conscientes del posible cliente que nos vamos a encontrar pues, si descuidamos el estudio del “target” o conjunto de público que será el futuro consumidor de nuestros productos, podemos encontrarnos ofreciendo una propuesta gastronómica que no encaje con el cliente potencial al que aspire nuestro local.

Mediante la **segmentación del mercado** vamos a clasificar los diferentes grupos de clientes que existen en el mercado según sus características. Esta la realizaremos en función de una serie de parámetros que explicaremos a continuación. Una vez realizada esta división procederemos a escoger el segmento que mayor se adecue al público objetivo que deseemos.

Los criterios que escogemos son:

- **Geográfico:** debido a la localización de Torreta en Paseo de la Patacona (Alboraya) y su tremenda proximidad a público debemos aprovechar el empujón que este nos puede dar al negocio, es decir, aprovechar sobretodo el turismo estacional de los meses estivales y el amplio número de viandantes que aprovechan los agradables días valencianos para disfrutar del paseo marítimo de la Patacona. Habiendo definido este cliente, no debemos olvidar que en las épocas donde la afluencia de pública sea menor, el negocio debe mantenerse.

Es por esto que para atraer al vecindario ofertaremos una propuesta de calidad y asequible en el día a día para que desplazarse a Torreta sea una opción real para todos los días entre semana. Además, esta propuesta se adaptará también, ligeramente, a los fines de semana cuando el consumidor está más abierto a aumentar su gasto. En resumen, nos centraremos en fidelizar cliente semanal del vecindario y tratar de atraer clientes fidelizados para los días festivos ya que cuando la época de empuje turístico llegue el público será más sencillo de captar.

- **Demográfico:** nuestra oferta irá destinada, sin importar el sexo del posible cliente, a una población, generalmente, mayor de 25 años sin un límite de edad. Establecemos este primer límite pues consideramos que a partir de 25 años las posibilidades de vivir solo, en pareja y tener un trabajo estable que sustente comer fuera de casa son mayores.
- **Socio – económico:** debemos tener en cuenta que las personas con un nivel económico medio – alto serán más proclives a salir a comer fuera de casa. Los clientes que por su forma de vida no les importe desplazarse hasta la Patacona a disfrutar de una comida en el Paseo también deben ser tenidas en cuenta. Es por esto que nuestros esfuerzos irán destinados a satisfacer a estos segmentos que, durante la mayor parte del año, serán los que sustenten.

Así pues, una vez segmentada la demanda, consideramos que el público objetivo será: personas de indistinto sexo, con un nivel socio – cultural medio alto, a partir de 25 años y, principalmente (sin contar fines de semana o periodo estival), residentes en Alboraya y alrededores de la Avenida Mare Nostrum. (Westwood, 1990)

7.4. Marketing Mix y las 4 “P”.

El Marketing Mix engloba cualquier decisión que la compañía pueda tomar sobre los atributos de los productos, el precio fijado para cada producto o servicio, la forma de hacer distribuir este producto hasta hacer llegar al cliente y la promoción o comunicación para dar a conocer este producto.

Gracias a los 4 indicadores recién comentados, conocidos como las 4 Ps del marketing, posicionaremos nuestro producto, empresa y marca.

7.4.1. Producto

La propuesta de mayor valor para los posibles clientes de nuestro restaurante. Desde el momento apertura, debemos estar preparados para ofrecer un producto que satisfaga al cliente al punto de conseguir que desee volver a nuestro establecimiento ya que, sin esto, el éxito del negocio no estará asegurado.

Es por ello que el objetivo principal de Torreta será el de asegurar la calidad de los platos ofrecidos a los comensales, siendo este el eje fundamental del servicio que se ofrecerá.

Apoyándonos en la necesidad básica de alimentarse que tenemos las personas, ofreceremos un producto real que genere valor al cliente. Nuestra intención es que los comensales salgan del restaurante, una vez habiendo terminado de comer, con la sensación de que ha merecido la pena gastar cada euro.

Nuestra propuesta está basada en la cocina Marítima que tanto arraigo tiene en la ciudad. Esta combina elementos de la dieta mediterránea con platos propios de la gastronomía valenciana, ofreciendo al cliente una experiencia basada en producto fresco, de calidad, cocinado con cariño y buen gusto.

Las bases de nuestra carta serán los arroces (paellas valencianas, de marisco, de verduras...), las fideuás, pescados de la zona, buen molusco (clóchina valenciana, tellina...), mariscos... por supuesto la carta ofrecerá alternativas en función de la época del año, como pueden ser los arroces melosos o caldosos, más demandados fuera de las estaciones estivales, alternativas vegetarianas y celiacas (cuyo certificado de la Federación de Asociaciones de Celiacos de España se desea obtener). Fundamentalmente, se busca ofrecer un número no muy extenso de productos para que la calidad en la preparación de los mismos sea lo más alta posible.

Este menú base, será ofrecido mediante dos alternativas principales:

- Menú inter-semanal. Con el que esperamos captar y darnos a conocer al público vecino y más próximo.

- Carta abierta. Donde figurarán todas las alternativas que ofrezcamos y que estará enfocado a un público menos habitual, de fin de semana, o que no sea tan sensible al precio.

Siendo esta la base fundamental de la línea de producto de Torreta, la oferta será complementada con otros servicios y productos.

Teniendo en cuenta que el local cuenta con una terraza exterior en pleno paseo marítimo y un jardín interior que destaca por su calidez, se pretenden aprovechar estos espacios mediante la oferta de desayunos (sobre todo en estaciones donde el clima acompañe, que en Valencia son casi todas), almuerzos, meriendas y copas.

Destacar que el jardín interior cuenta con una barra y un pequeño espacio que podría ser utilizado como escenario lo que implicaría unas condiciones proclives para ofrecer un servicio basado en combinados, copas y refrescos. Los momentos ideales para tales productos serán los “afterwork” (es decir, cuando la gente salga de trabajar) entre semana, y los turnos post-cena los viernes y sábados. El servicio “lounge” puede suponer unos ingresos netos de gran importancia pues los márgenes derivados, en comparación con los que ofrecen los platos elaborados en cocina, son grandes.

En este punto, destacar que realizar eventos como pueden ser: caterings, promociones, reuniones de empresa, conciertos o catas pueden suponer otros servicios eventuales a realizar por Torreta.

7.4.2. Precio

Para fijar un precio que resulte adecuado para el cliente, debemos tener en cuenta:

- Los costes del producto y los márgenes rentables.
- La sensibilidad de los consumidores al precio.
- Política de precios de la competencia, principalmente, cercana.

Se ha de estudiar el entorno y el cliente potencial para adaptar el precio y no tener miedo a modificarlo en caso que sea necesario.

Puesto que, en un principio, hemos dividido nuestra oferta “regular” en dos partes claramente diferenciadas analizaremos el precio a fijar en términos similares. Así:

- Menú inter-semanal:

Estará basado, a su vez, en dos ofertas con producto y precio diferente. Una primera propuesta, se basará en el análisis de precio de la competencia fijado un precio igual a la misma.

- Menú A: Estará compuesto por un entrante a definir, un plato principal y postre o café. Las bebidas serán facturadas a parte de este menú y el precio, tras estudiar a la competencia cercana (Casa Patacona, Can Luca, Llevant y Portobello) será fijado en 15 euros por persona.
- Menú B: Seguirá compuesto por un entrante a definir, un plato principal y postre o café, pero en esta ocasión los platos ofertados serán más numerosos, de más elaboración y las materias primas que lo componen serán de mayor coste. Las bebidas seguirán excluidas del menú. El objetivo de este menú es dar a conocer algunos platos más elaborados de la carta y que el restaurante destaque por ofrecer calidad y gusto preparando platos, es una alternativa para los que gustan comer, no simplemente un recurso económico para quienes no desean cocinar. El precio fijado será 19 euros.

- Carta abierta:

La oferta completa de nuestro establecimiento. La estrategia de fijación de precios será algo diferente a la que hemos adoptado con los menús inter-semanales.

En este caso, por regla general, multiplicaremos por 3 en coste que suponga elaborar cada plato. Así, conseguiremos dividir los ingresos obtenidos por plato en 3 partes iguales, siendo, de una manera proporcional utilizado para:

- Cubrir el coste de la materia prima que ha sido utilizada en cada plato.
- Cubrir los salarios de los trabajadores y los demás costes variables necesarios.
- Beneficio propio de la actividad y cubrir los costes fijos que no hayan sido cubiertos.

En el caso del precio para las bebidas que se ofrezcan en la zona “lounge” (combinados, cocteles...), no deberemos preocuparnos tanto por la competencia puesto que no es elevada. No existen pubs o establecimientos cercanos que estén, actualmente, ofreciendo este servicio, por lo que la única competencia existiría si los restaurantes cercanos trataran de copiar nuestra propuesta. Por el momento, los precios de los combinados variarían entre 6 y 12 euros en función de la percepción y la calidad de las marcas elegidas.

7.4.3. Distribución

La actividad que permite alcanzar el producto a los consumidores en un lugar y tiempo determinados. En el caso de nuestro sector, la restauración, esta será normalmente en el mismo local y sucede de una manera directa e inmediata (a no ser que se lleve a cabo algún tipo de promoción fuera del local como caterings o eventos, que no representan la idea base del negocio Torreta) es decir, los clientes consumirán directamente en el restaurante los productos ofertados.

Así pues, el sistema utilizado será el clásico en restauración. Camarero o encargado tomarán nota del pedido que el cliente realice, lo trasladarán a cocina y, cuando este esté listo, lo llevarán de vuelta al cliente. El proceso es directo y sencillo y tendrá lugar dentro del horario de servicio delimitado.

7.4.4. Promoción

La promoción o comunicación englobará el conjunto de actividades que buscará transmitir la información del producto o servicio desde el productor hasta el comprador.

Esta comunicación tendrá lugar a través de diferentes medios. El objetivo de esta promoción será aumentar o generar demanda.

Así, una correcta comunicación será la encargada de dar a conocer a los potenciales compradores algunos atributos del bien como: características, valor, ventajas o necesidad a satisfacer.

Existen diferentes maneras de promocionar el valor de nuestro producto y desde Torreta buscaremos aprovechar las ventajas de cada una de ellas, siendo creativos para

tratar de reducir el coste de publicitar nuestro negocio. Los tipos de promoción ventas son: venta personal, relaciones públicas, publicidad y promoción de ventas.

- Venta personal.

Sería la manera más “sencilla” a priori de comunicar información de una manera clara, directa y personal a un cliente potencial concreto.

Al ser, normalmente, una comunicación cara a cara se obtiene feedback inmediato que puede ayudar al vendedor a modificar sus estrategias de venta en función de la actitud del cliente, añadir información que aclare dudas que le presenta el cliente. Esta comunicación puede tener lugar también por teléfono, e-mail o redes sociales.

Desde la gerencia de Torreta se considera, dada la formación y experiencia comercial que dos de los tres socios tienen, que esta puede ser una herramienta más que interesante para la promoción de Torreta.

Los 3 socios que componen la dirección tienen edades muy dispares (24, 29 y 57) y pertenecen a círculos muy dispares, por lo que la posibilidad de promocionar orgánicamente el restaurante boca a boca es alta. Esta será la primera y principal manera de promocionar mediante venta personal Torreta.

En este punto, se desea aprovechar la situación favorable que ofrece que uno de los 3 socios viva en Avenida Mare Nostrum, es un complejo donde conviven miles de personas. La estrategia es sencilla y requiere tiempo, pero no supone coste económico. Uno de los socios de Torreta, hijo del propietario de la vivienda anteriormente comentada, trabajará como comercial a puerta fría presentando el restaurante y, sobretodo, incidirá en el menú inter-semanal por ser el más económico y el que puede verse beneficiado de la clientela diaria de vecinos. Para ayudar a la elección por parte de los consumidores se complementará esta visita con una herramienta de *promoción de ventas* (de las que hablaremos más adelante en este mismo punto) como será la entrega de la tarjeta de visita personal del socio que visita, a modo de flyer, con la que el vecino podrá disfrutar de un descuento en su primera visita al restaurante que le permitirá disfrutar del menú diario con un 15 por ciento de descuento durante sus primeras dos visitas.

Con estas dos estrategias buscamos comenzar a atraer clientes a sus primeras visitas.

Por supuesto, una vez estos clientes se encuentren en nuestro restaurantes las actividades comerciales no deben quedar relegadas. Se impartirá formación comercial a los camareros (a los que previamente, recordemos, se les ha seleccionado atendiendo a unas características personales como son la extroversión y el buen carácter) para que su trato desde el primer día sea exquisito.

Combinando estas estrategias de venta con el buen producto y calidad en su preparación, confiamos que una vez se haya probado las bondades de Torreta, la predisposición a repetir experiencia sea alta.

- Relaciones públicas.

Son las actividades que la compañía lleva a cabo con la idea de conseguir aceptación y apoyo por parte del gran público. No necesariamente deben ser actores relacionados con el transcurrir diario de la empresa ni clientes potenciales.

Esta relación pública se puede llevar a cabo de diversas maneras como es a través de: noticias, comunicados, ruedas de prensa, actos organizados... Cualquier manera de conseguir atraer la atención del gran público a los que se les transmita información positiva de nuestra compañía puede suponer una oportunidad.

Estas actividades tienen unas características muy definidas que deberemos mantener y respetar en nuestras propuestas si queremos alcanzar el éxito en este tipo de promoción:

- Planificación y regularidad.
- Enfocado, también, a públicos heterogéneos.
- Mensaje sutil.
- Proposición de venta indirecta.

Así, nuestras propuestas en esta materia serán:

- Trabajo exhaustivo y presencia actividad en redes sociales. Debemos cumplir con los usuarios que cada vez más utilizan estas redes para elegir su destino al comer

fuera de casa. Instagram, Twitter, Facebook, ElTenedor, TripAdvisor y FourSquare serán las redes en las que se trabajará duramente desde el primer día. Importante trabajar con una página web de suficiente calidad.

- Inauguración. Además de la propia que tendrá lugar cuando el restaurante abra sus puertas el día 3 de octubre, se ofrecerá un evento para familiares, amigos y conocidos del sector para dar a conocer el restaurante semanas después del 3 de octubre. Se buscará además presencia de medios de comunicación afines por conexiones personales como son el periódico Levante.
- Generadores de opinión en redes sociales, influencers. Se tratará de conseguir promoción a través de estas personas cuyas opiniones son fuertemente valoradas. Para ello se comenzará apoyándose en amistades cercanas que figuran entre estos influencers valencianos para, después, y en caso de ser necesario, contactar de manera profesional con otros influencers valencianos no conocidos personalmente.
- Ofrecer a los comensales un sorbete por parte de la casa si estos suben una fotografía de uno de nuestros platos a su cuenta de Instagram, añaden el hashtag #DisfrutaTorreta y siguen nuestra cuenta en esta misma red social. Combinamos esta estrategia de relaciones públicas con una *promoción de venta* tratando de obtener notoriedad en las redes sociales. Esta estrategia podrá ser complementada mediante una promoción mayor si, al volver de nuevo el cliente a visitarnos, la foto cuenta con más de 150 “me gusta”.

Siendo estas nuestras principales herramientas de promoción basadas en las relaciones públicas.

- Publicidad.

Esta herramienta de promoción es una manera remunerada e impersonal de transmitir información sobre nuestra compañía a través de medios de comunicación. Se buscará aumentar la demanda o generar un comportamiento a través de información dirigida un público objetivo. La publicidad es masiva, unilateral y busca persuadir y hacer

recordar al receptor del mensaje alguna cualidad, información o valor que el emisor desea.

Debido a que la eficacia de la publicidad masiva es, en ocasiones, difícil de medir y suele resultar cara, desde Torreta buscaremos reducirla lo máximo posible.

En un principio las herramientas que serán utilizadas, ya que el restaurante comienza a funcionar desde cero y su desconocimiento puede suponer un impedimento para la consecución de nuestros objetivos económicos, serán el posicionamiento en los principales motores de búsqueda en internet del mercado, concretamente, se pagará porque nuestra página web, Facebook o cuenta de TripAdvisor aparezca en la primera página de Google cuando un posible usuario utilice las claves que definamos y que sean de interés. Estas podrán variar en función de su utilidad pero en un principio: “restaurante en la playa”, “mejores paellas” o “restaurante valencia” serán algunas de las utilizadas.

En la misma línea que el posicionamiento a través de Google se encuentra el posicionamiento de nuestra página de Facebook, pues pagando una cantidad cercana al euro al día se puede conseguir que esta plataforma nos anuncie a público objetivo que consideremos de interés.

En un principio, serán nuestras principales herramientas de ventas ya que no representan un gran gasto y tampoco serán la base de nuestra promoción.

- Promoción de ventas.

Actividades que, siendo cortas en el tiempo, buscan aprovechar medidas basadas en incentivos económicos, como descuentos o promociones, para estimular la demanda de los compradores.

Como hemos comentado anteriormente, estas acciones buscan aumentar las ventas en poco tiempo y de una manera eficaz. El público escogido será más concreto que el de la publicidad masiva y se les entregarán: cupones, descuentos, premios o regalos a fin de aumentar la demanda o dar a conocer nuestro producto.

Existe un riesgo en esta herramienta de promoción puesto que, si el producto que está detrás de esta comunicación no es bueno, cualquier estrategia, a pesar de que funcione a corto plazo, puede, también, ser perjudicial en el medio y largo plazo-

Es por eso que debemos asegurarnos que, cuando estimulemos la demanda, el producto este ya listo para cumplir los estándares de calidad de los consumidores, que conozcan el producto y que deseen volver a probarlo.

Las promociones de ventas serán utilizadas en fases muy tempranas de nuestro proyecto y con el objetivo claro de atraer a los vecinos a nuestro local. No debemos provocar una sensación de poca exclusividad y generar una costumbre de visita únicamente cuando los precios están bajo promoción, pues atentaría contra nuestras aspiraciones largoplacistas.

Cuando, mediante estrategia de *venta personal* nuestro socio reparta sus tarjetas de visitas a los vecinos del complejo Mare Nostrum, estos, como ya hemos comentado, podrán visitarnos entre semana y disfrutar de un descuento del 15% en sus dos primeras visitas en nuestro menú diario. Enmarcamos así nuestra estrategia en el corto plazo y la combinamos con la presencia de un vendedor motivado, de la misma manera que combinamos nuestra estrategia de notoriedad mediante *relaciones públicas* en las redes sociales cuando nuestros comensales suben una foto de uno de nuestros platos bajo el hanstang #DisfrutaTorreta con una herramienta de promoción de ventas.

8. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE VIABILIDAD

Realizar este análisis financiero y de viabilidad del proyecto Torreta nos permitirá cuantificar la planificación que hemos estado desarrollando en los capítulos anteriores.

A medida que hemos ido desarrollando el estudio de este proyecto hemos ido estudiando las condiciones que afectarían a nuestro negocio, desde las condiciones del sector o de la economía mundial hasta las posibles estrategias corporativas, administrativas, de RRHH o de marketing que definirían nuestra empresa.

En este punto, deberemos estudiar si, financieramente, este proyecto es rentable para los socios inversores. Analizaremos si existen posibilidades reales de recuperar la inversión inicial realizada y en qué condiciones nos encontraremos en los próximos 7 años.

Hemos elegido siete años como fecha tope de proyección porque, como comentaremos más adelante, supondrá un año más de los que, en teoría, necesitaremos para cumplir los pagos establecidos con el ex responsable de la explotación del inmueble.

Así, puesto que la actividad que nos ocupará tendrá lugar en un futuro (concretamente, a partir del mes de octubre de 2017) no podemos contar con datos pasados. Es por esto que en ocasiones basaremos nuestros cálculos en hipótesis que iremos detallando a medida que realicemos.

8.1. Estimación de la inversión. Plan inversión - financiación.

Comenzamos este análisis económico y financiero desarrollando un estudio sobre la estimación de la inversión inicial realizada y como será financiada.

La inversión inicial incluirá, principalmente, el coste del traspaso del negocio del ex propietario a los socios actuales.

En este traspaso, además de la potestad para explotar la actividad que tiene lugar en el inmueble, se incluirán todos los elementos necesarios para la realización de la

actividad económica, es decir: cocinas, mesas, barra... están incluidas en el coste del traspaso, además de la decoración, vajilla y cubertería.

La cantidad total acordada para traspasar el negocio a los socios actuales fueron **505.000 euros** a pagar en 7 cuotas. La primera cuota, la inicial, fue satisfecha en su totalidad en el momento de cerrar el traspaso: 265.000 euros. El resto de la cantidad será dividida en 6 pagos de 40.000 euros a razón de pago por año.

Tabla 7. Tabla de pagos

TABLA DE PAGOS

Fecha pago	Oct. 17'	Oct. 18'	Oct. 19'	Oct. 20'	Oct. 21'	Oct. 22'	Oct. 23'
Cuantía	265.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €

Fuente: Elaboración propia 4, 2017.

Tal y como observamos en la **tabla 7** al dividirse los pagos en 7 cuotas estaremos pagando el negocio hasta octubre de 2023.

Generalmente, aplazar los pagos de la manera en que los socios lo están haciendo supone un aumento del coste final debido a los intereses que se suelen acordar. En este caso, se ha conseguido evitar por lo que las condiciones son favorables comparadas con un préstamo bancario o una financiación.

Habiendo definido el coste de traspaso del negocio, debemos analizar los posibles gastos iniciales de comenzar el negocio.

Teniendo en cuenta que la totalidad del inmovilizado material está incluido en el traspaso no incurriremos en un gran coste en este sentido, sin embargo, suponemos que algunos de los elementos del mobiliario no serán de nuestro gusto o que algunos de los platos de la vajilla tampoco, así, reservamos 3.000 euros destinados a posibles inversiones derivadas de estas situaciones.

Incurriremos, también, en algunas pequeñas modificaciones del inmovilizado, puesto que, a pesar de que el local se encuentra recién reformado y en muy buenas condiciones, el estilo elegido para esta reforma no es del todo de nuestro agrado.

Pretendemos organizar pequeñas reformas que nos supondrán un gasto total de 1.500 euros.

Así, al gasto inicial de 265.000 euros sumamos 4.500 en concepto de “primeros gastos”.

Nuestros gastos fijos iniciales serán de 269.500 euros.

- Financiación.

Para financiar estos gastos iniciales y tener algo de margen para operar una vez comencemos el negocio debemos tener en cuenta la financiación con la que contamos.

Uno de los puntos fuertes del comienzo de nuestra actividad es que no ha sido necesario recurrir a ningún préstamo bancario para comenzar la actividad por lo que existe un ahorro importante respecto a los intereses que un préstamo habría supuesto y una mayor independencia. Para conseguir el capital necesario y liquidar los gastos iniciales (recordemos: 269.500 euros) se ha vendido una propiedad con un valor de mercado alto que ha supuesto una inyección **de líquido de 400.000 euros**.

Con este líquido se cubren los primeros gastos de traspaso y permanecen 130.500 euros que nos servirán de apoyo para cubrir los gastos variables en los que incurramos el primer mes de ejercicio (salarios, materia prima, proveedores, limpieza...) y los meses más inmediatos. Sin embargo, al tratarse de un negocio donde los cobros a los clientes resultan en el mismo momento en el que se realiza la actividad, con la liquidación de la factura que se le entrega al mismo, consideramos que podremos hacer frente a los gastos variables sin necesidad de tener que utilizar el fondo restante, siendo este el objetivo.

Para financiar el resto de los 240.000 euros que quedarían pendientes de liquidar nos apoyaremos en los ingresos que vayamos realizando año a año, siendo así, la manera de cubrir la totalidad del pago acordado. En caso de que los ingresos obtenidos no sean suficientes se recurrirá al fondo de 130.500 euros del que se dispone y, en caso de que este no sea suficiente, se recurrirá a crédito bancario, como última opción.

En este punto, procedemos a realizar previsiones de ingreso que nos podría generar la actividad para así valorar si serán suficientes para liquidar la deuda anual en la que incurriremos con el ex propietario y que clase de beneficios dispondríamos.

8.2. Previsiones de ingreso.

Fuente: Elaboración propia 6

Para realizar estas previsiones plantearemos tres posibles escenarios en los que podremos encontrarnos en los próximos años: escenario optimista, escenario pesimista y escenario realista.

Para el planteamiento de estos escenarios deberemos apoyarnos en una serie de hipótesis como: número de comensales o gasto por comensal medio. Son datos que no conocemos pero con los que deberemos contar para realizar estas previsiones y seguir desarrollando nuestro modelo y que iremos explicando modelo a modelo.

- Modelo optimista:
 - Previsión de ingreso semana en una semana tipo durante el servicio de comidas:

Tabla 8. Previsión ingreso en servicio de comidas optimista

SEMANA SERV. COMIDA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	35	35	35	35	40	40	50
Gasto medio por comensal	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	30,00 €	30,00 €
Total	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €	1.000,00€	1.200,00€	1.500,00€

Fuente: Elaboración propia 5, 2017.

Siendo esta la previsión semanal estimada en un modelo optimista para el turno de comidas, suponemos que, en función del día de la semana, el gasto medio por comensal será diferente. Esta diferencia la basamos principalmente en la distinta manera de ofertar nuestra carta en función de si nos encontramos entre semana (menú básico de 15 € o 19 €) o si nos encontramos en viernes por la noche o fin de semana (donde no ofertaremos tales menús).

- Durante un turno de cenas tipo semanal esperamos encontrarnos con:

Tabla 9. Previsión ingreso en servicio de cenas optimista

SEMANA SERV. CENA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	15	15	15	15	40	45	X
Gasto medio por comensal	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	30,00 €	30,00 €	X
Total	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	1.200,00€	1.350,00€	X

Fuente: Elaboración propia 7, 2017.

En los casos de la cena, hemos reducidos los gastos medios por comensal entre semana aunque los viernes y sábado lo hemos aumentado ligeramente.

- En cuanto al servicio derivado de terraza exterior y espacio lounge:

Tabla 10. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza optimista

SEMANA. SERVICIO LOUNGE Y TERRAZA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Clientes	30	30	30	30	45	45	30
Gasto medio por cliente	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €
Total	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	810,00 €	810,00 €	540,00 €

Fuente: Elaboración propia 8, 2017.

En una previsión optimista, hemos estimado que los clientes que disfruten a lo largo del día de nuestro servicio de desayunos, almuerzos, espacio lounge o terraza podrían tener un gasto medio por comensal de 12 €, mientras que los viernes, sábados y domingos estimamos un gasto mayor. Así, hemos sumado los ingresos optimistas que se darían en todos los turnos para después multiplicarlos por 4 semanas al mes y, posteriormente, por 12 meses.

Tabla 11. Previsión ingreso bruto optimista

INGRESO TOTAL SEMANAL 14.550,00 €	INGRESO TOTAL MENSUAL 58.200,00 €	INGRESO ANUAL OPTIMISTA 698.400,00 €
--	--	---

Fuente: Elaboración propia 9, 2017.

Cabe destacar que en estas previsiones tan solo hemos reflejado el resultado de los turnos regulares de comidas, lounge y terraza, dejado fuera los posibles ingresos resultantes de eventos particulares como: comidas y cenas de empresa, evento tipo catering.

Así, los ingresos brutos anuales esperados mediante el modelo optimista serían 698.400 €.

- Modelo pesimista:
 - Previsión de ingreso en este modelo de manera semanal durante el turno de comidas:

Tabla 12. Previsión ingreso en servicio de comidas pesimista

SEMANA SERV. COMIDA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	25	25	25	25	30	30	40
Gasto medio por comensal	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	20,00 €	20,00 €	25,00 €
Total	450,00€	450,00€	450,00€	450,00€	600,00€	600,00€	1.000,00€

Fuente: Elaboración propia 10, 2017.

En este modelo pesimista para el turno de comidas en una semana tipo hemos reducido el número de comensales diarios entre semana en 10, respecto al modelo optimista, y también hemos reducido los gastos medios por comensal.

- Durante el turno de cenas:

Tabla 13. Previsión ingreso en servicio de cenas pesimista

SEMANA SERV. CENA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	5	5	10	10	30	30	X
Gasto medio por comensal	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	20,00 €	20,00 €	X
Total	90,00 €	90,00 €	180,00 €	180,00 €	600,00 €	600,00 €	X

Fuente: Elaboración propia 11, 2017.

Completando con esta tabla el turno de cenas en el modelo pesimista observamos cómo hemos reducido tanto en número de comensales como en gasto medio por comensal.

- En cuanto al servicio derivado de terraza exterior y espacio lounge:

Tabla 14. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza pesimista

SEMANA. SERVICIO LOUNGE Y TERRAZA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Clientes	20	20	20	20	35	35	20
Gasto medio por cliente	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €
Total	160,00€	160,00€	160,00 €	160,00€	420,00€	420,00€	240,00 €

Fuente: Elaboración propia 12, 2017.

Hemos reducido considerablemente el número de comensales que nos visitarían entre semana y en domingo, así como reducido el gasto medio esperado de cada uno de ellos.

Tabla 15. Previsión ingreso bruto pesimista

INGRESO TOTAL SEMANAL 7.460,00 €	INGRESO TOTAL MENSUAL 29.840,00 €	INGRESO ANUAL PESIMISTA 358.080,00 €
---	--	---

Fuente: Elaboración propia 13, 2017.

Así, los ingresos brutos anuales en un modelo pesimista como el que acabamos de desarrollar y sin tener en cuenta otras actividades que también puedan ayudar en la recaudación de beneficios serían: 358.080 €

- Modelo realista:
 - Previsión de ingreso bruto semanal durante el turno de comidas en un modelo realista:

Tabla 16. Previsión ingreso en servicio de comida realista

SEMANA SERV. COMIDA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	30	30	30	30	35	35	45
Gasto medio por comensal	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Total	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	875,00€	875,00€	1.125,00€

Fuente: Elaboración propia 14, 2017.

Con este modelo realista hemos tratado de encontrar un equilibrio entre las dos propuestas de modelo que habíamos realizado anteriormente. Así, por cada día de la semana hemos situado un número de comensales que se encuentra, más o menos, en medio de los comensales que acudían en los modelos anteriores (optimista y pesimista) y hemos hecho lo mismo con el gasto medio esperado por comensales.

- Previsión ingreso bruto semanal en el turno de cenas:

Tabla 17. Previsión ingreso en servicio de cenas realista

SEMANA SERV. CENA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Comensales	10	10	10	10	35	35	X
Gasto medio por comensal	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	25,00 €	25,00 €	X
Total	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	875,00 €	875,00 €	X

Fuente: Elaboración propia 15, 2017.

Habiendo realizado, igual que en el turno comida, una aproximación a la media de comensales y su gasto esperado para el turno de cenas del modelo realista.

- Servicio derivado de terraza exterior y espacio lounge:

Tabla 18. Previsión ingreso en servicio lounge y terraza realista

SEMANA. SERVICIO LOUNGE Y TERRAZA							
Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Clientes	25	25	25	25	40	40	25
Gasto medio por cliente	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Total	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	600,00 €	600,00 €	375,00 €

Fuente: Elaboración propia 16, 2017.

Habiendo realizado así una media aproximada entre los modelos pesimista y optimista antes descritos.

De esta manera, se obtiene un ingreso total semanal, mensual y anual bruto esperado en el modelo realista de:

Tabla 19. Previsión ingreso bruto realista

INGRESO TOTAL SEMANAL 10.600,00 €	INGRESO TOTAL MENSUAL 42.400,00 €	INGRESO ANUAL REALISTA 508.800,00 €
--	--	--

Fuente: Elaboración propia 17, 2017.

Alcanzándose, sin haber tenido en cuenta el resultado de realizar otras actividades que podrían resultar beneficiosas para la actividad económica de la empresa, unos ingresos brutos anuales de: 508.800 €

8.3. Previsión de costes.

Una vez hemos calculado los posibles ingresos que dispondremos durante un año, en función de cada modelo calculado, procedemos a calcular el coste y los gastos que se derivarán del típico transcurrir de la actividad de nuestra empresa.

La mayor parte de estos costes serán: alquiler del local, salarios y gasto en aprovisionamiento, sin embargo, también tendremos en cuenta algunos costes puntuales que se puedan desarrollar. Como hemos comentado anteriormente, estos cálculos se harán mediante hipótesis.

Así, comenzamos detallando los gastos previstos en **sueldos y salarios**, puesto que supondrán la mayor cuantía.

Para ello hemos desarrollado una tabla en Excel donde, a partir de los sueldos netos que hemos fijado en el punto 6.4. Política retributiva, hemos incrementado en un 40% su salario para calcular el bruto mensual que les deberíamos pagar para llegar a esa cifra neta. Hemos decidido utilizar ese porcentaje porque, teniendo en cuenta que no conocemos la plantilla que formará el staff de Torreta no podemos conocer sus incentivos fiscales, su estado civil, su número de hijos, si poseen hipoteca... y es por eso que para simular la cantidad de tasas de IRPF, seguridad social y cotizaciones que deberemos pagar, utilizamos este porcentaje poniéndonos, más o menos, en una cifra medio – alta.

También debemos destacar que en un negocio como la restauración, generalmente, la cantidad destinada a los sueldos de los trabajadores es un tercio de los ingresos brutos obtenidos, es decir, en función del modelo que nos ocupe (optimista, pesimista o realista), deberíamos ajustar el gasto en plantilla para no sobrepasar este límite teórico que marcamos. El ajuste consistiría en contratar un camarero menos en modelo realista y dos menos en modelo pesimista, a priori.

Resultando el coste tipo anual de la plantilla Torreta en:

Tabla 20. Coste tipo anual de plantilla

	SALARIO NETO MENSUAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	SALARIO BRUTO ANUAL
Jefe de cocina	1.400,00 €	1.960,00 €	23.520,00 €
Cocinero 1	1.073,04 €	1.502,26 €	18.027,07 €
Cocinero 2	1.073,04 €	1.502,26 €	18.027,07 €
Jefe de Sala	1.300,00 €	1.820,00 €	21.840,00 €
Camarero 1	1.073,04 €	1.502,26 €	18.027,07 €
Camarero 2	1.073,04 €	1.502,26 €	18.027,07 €
Jefe de Barra	1.073,04 €	1.502,26 €	18.027,07 €
Limpieza	1.118,37 €	1.565,72 €	18.788,62 €
Socio 1	1.500,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €
Socio 2	1.500,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €
Socio 3	1.500,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €

TOTAL COSTE PLANTILLA
229.883,98 €

Fuente: Elaboración propia 18, 2017.

Habiendo obtenido el coste anual esperado de la plantilla de Torreta, procedemos a calcular el coste de **aprovisionamiento**:

Tabla 21. Coste anual previsto de aprovisionamiento

COSTE ANUAL PROVEEDORES	
MODELO	33% SOBRE INGRESOS
Provisión para Optimista	210.240,00 €
Provisión para Pesimista	110.208,00 €
Provisión para Realista	150.240,00 €

Fuente: Elaboración propia 19, 2017.

Para el cálculo de este coste, hemos tenido en cuenta los diferentes modelos que planteamos en el punto 8.2 (previsiones de ingreso). Hemos decidido esto puesto que

la cantidad a comprar a los proveedores será diferente en función de los comensales medios que tengamos cada semana, a más comensales, mayor precio.

Habiendo aclarado esto destacar qué, el porcentaje elegido sobre los ingresos totales ha sido un 33% ya que, aunque hemos considerado que el precio en la carta será el triple del coste de las materias primas requeridas en cada plato.

Otro de los gastos más importantes en los que incurriremos anualmente serán los gastos derivados del **alquiler del local** que explotaremos, este supondrá un coste total de 3.000 euros al mes, lo que anualmente supondrá:

Tabla 22. Coste alquiler del local Torreta

ALQUILER	
Mensual	3.000,00 €
Anual	36.000,00 €

Fuente: Elaboración propia 20, 2017.

Una vez aclarados los tres gastos que supondrán más gastos para Torreta anualmente (salarios, aprovisionamiento de materia prima y alquiler del local) procedemos a destacar **otros gastos** en los que incurriremos anualmente:

Tabla 23. Otros gastos anuales

	OTROS GASTOS MENSUAL	OTROS GASTOS ANUAL
Otros gastos	700,00 €	8.400,00 €
Licencia terraza	150,00 €	1.800,00 €
Suministros	1.500,00 €	18.000,00 €
Servicios externos	300,00 €	3.600,00 €
Mantenimientos	400,00 €	4.800,00 €
		36.600 €

Fuente: Elaboración propia 21, 2017.

Estas partidas estarán compuestas por:

- Otros gastos: uniformes, prensa para los clientes o lavandería.

- Licencia terraza: implica el coste mensual que deberemos abonar al ayuntamiento de Alboraya por permitirnos explotar la terraza situada en el paseo marítimo.
- Suministros: dentro de esta partida incluimos los costes del gas, de la luz, del WiFi, de telefonía y otros costes derivados.
- Servicios externos: donde enmarcamos posibles servicios de consultoría externa o de publicidad.
- Mantenimientos: entendemos que será necesario destinar una suma de dinero mensual al correcto cuidado de los elementos que componen el mobiliario de Torreta, previendo futuras labores de mantenimiento.

Siendo la suma de otros gastos totales al año 36.600 €.

Así pues, queda claro que los costes previstos para un año tipo dependerán del modelo en el que nos encontremos, principalmente, por dos razones:

1. Diferentes costes de aprovisionamiento. Hemos calculado el coste de aprovisionar en función de los ingresos totales por ventas en servicios de comida y cena. Mediante un porcentaje de 33% sobre la cantidad total ingresada, situamos el posible gasto en materia prima.
2. Diferente coste de plantilla. Como hemos comentado anteriormente, el coste en plantilla para asegurar una rentabilidad óptima en restauración debe estar lo más cercano posible al 33% de los ingresos totales de la actividad económica. Si nos encontramos con un modelo realista o pesimista, con menos ingresos anuales que el modelo optimista, será necesaria reducir la plantilla en uno o dos trabajadores, respectivamente, para mejorar los resultados.

Habiendo previsto los posibles costes que se derivarán del lógico proceder de nuestra actividad, procedemos a calcular los beneficios previstos para los próximos 7 años.

8.4. Análisis de los márgenes de beneficios.

En este punto procederemos a calcular los márgenes de beneficios que obtendríamos una vez analizados los ingresos esperados y los costes que de ellos se derivan.

Para ello, modelo a modelo, iremos analizando y comentando los resultados que obtengamos.

Adjuntamos imagen donde podemos observar el estado final de los ingresos, costes y beneficios en función del modelo que nos afecte:

Tabla 24. Beneficio neto actividad Torreta

	MODELO OPTIMISTA	MODELO PESIMISTA	MODELO REALISTA
INGRESO BRUTO COMIDA Y CENA	525.600,00 €	275.520,00 €	375.600,00 €
GASTOS	475.931,98 €	353.538,50 €	404.591,98 €
BENEFICIO COMIDA Y CENA	49.668,02 €	78.018,50 €	28.991,98 €
INGRESO BRUTO LOUNGE Y TERRAZA	172.800,00 €	82.560,00 €	133.200,00 €
INGRESO NETO LOUNGE Y TERRAZA (60%)	103.680,00 €	49.536,00 €	79.920,00 €
BENEFICIO NETO ACTIVIDAD	153.348,02 €	28.482,50 €	50.928,02 €

Fuente: Elaboración propia 22, 2017.

- Modelo optimista:

El que mayor resultado positivo nos aporta. En el caso que se diera una situación parecida a la que hemos planteado en el modelo optimista el **beneficio neto de la actividad sería 153.348.02 €.**

- Los ingresos netos entre los servicios de comida y cena ascienden a 49.668 €
- Beneficio neto de lounge y terraza supone un 60% del ingreso bruto calculado para lounge y terraza, el 40% restante sería destinado, sobretodo, a cubrir el coste de la materia prima utilizada y al personal. La diferencia respecto a margen

que producen los servicios regulares se debe a que los servicios relacionados con los cócteles, copas y bebidas alcohólicas ofrecen un porcentaje mayor en comparación con la restauración y, al haberse imputado previamente los costes de personal, alquiler y otros gastos a las partidas regulares, el porcentaje de beneficio resultante es mayor.

Con un resultado neto como este, tendríamos margen suficiente para satisfacer la deuda de 40.000 euros del primer año y además dispondríamos de suficiente margen para reinvertir en el negocio y repartir beneficios entre los socios.

- Modelo pesimista:

Este modelo nos devuelve unos resultados negativos de 28.482.5 €, esto significa que no estamos obteniendo suficientes ingresos para cubrir nuestros gastos o que los gastos son demasiado altos para cubrir nuestra actividad.

Observamos que los bajos resultados se deben al elevado coste de los gastos respecto a los ingresos por actividad regular (turno de comida y cena) y que de estos gastos, la mayor partida la encontramos en salario:

Tabla 25. Coste anual total en modelo pesimista

COSTE TOTAL ANUAL. Modelo Pesimista	
Salarios	190.016,90 €
Aprovisionamiento	90.921,60 €
Alquiler del local	36.000,00 €
Otros gastos	36.600,00 €
TOTAL	353.538,50 €

Fuente: Elaboración propia 23, 2017.

A pesar de haber descontado a dos trabajadores en la partida de salarios (Jefe de Sala y camarero dos, que supone un ahorro anual de más de 39.000 euros) los gastos por salarios en este modelo (190.016,9 €) siguen siendo demasiado altos ya que respecto a los ingresos brutos por actividad económica (turnos de comida, cena, terraza y lounge), el porcentaje (más del 50%) es demasiado alto:

Tabla 26. Ingreso anual bruto en modelo pesimista

	MODELO PESIMISTA
INGRESO BRUTO COMIDA Y CENA	275.520,00 €
INGRESO BRUTO LOUNGE Y TERRAZA	82.560,00 €
INGRESO BRUTO TOTAL	358.080,00 €

Fuente: Elaboración propia 24, 2017.

Así pues, si nos encontráramos en un escenario como este, sería necesaria una implicación aun mayor por parte de los 3 socios pues, con el organigrama propuesto anteriormente, los gastos salariales serían demasiado altos para ser soportados por tan bajo nivel de ingresos.

Para paliar los malos resultados y aspirar a cubrir la deuda existente deberemos tomar medidas que nos ayuden a reducir nuestro gasto salarial:

1. Reduciremos el sueldo de los socios a 1.200 euros netos, lo que nos supondría un ahorro anual de 15.120 euros.
2. Prescindir también de: Jefe de Barra y Encargado de limpieza, lo que nos supone un ahorro anual de: 36.815 €. Ahora serán los socios los encargados de realizar la labor de Jefe de Sala, Camarero y Encargado de Sala mientras que la labor de limpieza general será realizada en colaboración.
3. Reducir el salario neto de todos los empleados restantes en un 10%.

Con estas tres medidas ahorraremos 59.695,81 € anualmente, lo que situaría **nuestro beneficio anual en 31.213,31 €.**

A falta de cerca de 9.000 euros para llegar a cubrir los 40.000 euros de beneficio que necesitamos año a año para aspirar a cubrir la deuda que recae sobre los socios, al menos, se está cubriendo parte. La parte restante podría ser satisfecha mediante el fondo de 131.000 euros del que aún se dispone. Si no se deseará utilizar el fondo, sería necesario buscar otras manera de reducción de gastos como: prescindir de uno de los cocineros, lo que supondría más de 16 mil euros anuales de ahorro contratarle, únicamente, en fines de semana o épocas estivales.

- Modelo realista:

Este es el modelo que más posibilidades de suceder tiene. La previsión nos marca un beneficio neto de 50.628 euros.

Cabe destacar que para acceder a un beneficio como este se ha prescindido del Jefe de sala, lo que ha supuesto un ahorro de más de 20.000 euros anuales. Se ha elegido la figura del Jefe de Sala para ser sustituida puesto que el salario que percibe el mayor del área servicios y cualquiera de los socios, debido a la experiencia previa en el sector, podría asumir el cargo. Una vez cualquiera de los socios haya asumido las responsabilidades propias del jefe de sala y la actividad empresarial y el beneficio aumenten, se podrá formar a un camarero de sala para heredar las responsabilidades o contratar a un nuevo Jefe de Sala.

Hay que tener en cuenta que el resultado del ingreso ordinario por la actividad regular de la empresa (comidas y cenas) ha resultado negativo (28.902 €). El motivo es similar al modelo pesimista: la cantidad destinada a salarios de los trabajadores es demasiado alta.

Tabla 27. Coste anual total en modelo realista

COSTE TOTAL ANUAL. Modelo Realista	
Salarios	208.043,98 €
Aprovisionamiento	123.948,00 €
Alquiler del local	36.000,00 €
Otros gastos	36.600,00 €
TOTAL	404.591,98 €

Fuente: Elaboración propia 25, 2017.

A pesar de haber prescindido de un trabajador el coste de los salarios (208.043,98 €) supone un porcentaje demasiado alto frente a los ingresos totales esperados:

Tabla 28. Ingreso anual bruto en modelo realista

	MODELO REALISTA
INGRESO BRUTO COMIDA Y CENA	375.600,00 €
INGRESO BRUTO LOUNGE Y TERRAZA	133.200,00 €
INGRESO BRUTO TOTAL	508.800,00 €

Fuente: Elaboración propia 26, 2017.

Como podemos apreciar en la **tabla 28**, con unos ingresos totales de la actividad regular de la empresa (comidas y cenas) de 375.600 euros, los costes de personal supondrían un gasto mayor 55%... y si tenemos en cuenta los ingresos totales de la actividad este porcentaje sería mayor al 40%. Buscamos conseguir unos resultados positivos, también, en estos ingresos brutos de actividad regular.

Es por ello que deberíamos reducir el gasto de personal aún más:

1. Reduciendo en 150 euros mensuales el sueldo neto de cada uno de los socios ahorrando anualmente 20.804 euros.
2. Reduciendo en un 10% el sueldo mensual neto de cada trabajador restante, ahorrando un total anual de 13.244 euros.

Con este ahorro anual de 34.048 euros conseguiremos obtener unos resultados de actividad regular (servicio comida y cena) positivos en 5.146 euros y un **resultado total de la actividad empresarial 85.066 euros**. Con este beneficio podremos cubrir sobradamente la deuda pendiente y además dispondremos de capacidad para reinvertir en el negocio y repartir beneficios.

8.5. Plazo de recuperación.

Habiendo calculado los posibles márgenes de beneficios para los 3 modelos propuestos, hemos llegado a la conclusión que, para aspirar a recuperar la inversión realizada y pagar la deuda derivada, deberemos tomar algunas medidas de ahorro.

Procedemos a calcular mediante el método de Plazo de Recuperación (o Payback) el periodo de tiempo necesario en cada modelo para recuperar la inversión y aumentar las posibilidades de éxito del negocio.

- Modelo optimista:

Tabla 29. Payback en modelo optimista

	OPTIMISTA	
	Flujo neto	Inversión pendiente
AÑO 0	- 265.000,00 €	240.000,00 €
AÑO 1	153.348,02 €	86.651,98 €
AÑO 2	153.348,02 €	- 66.696,04 €
AÑO 3	153.348,02 €	- 220.044,06 €
AÑO 4	153.348,02 €	- 373.392,08 €
AÑO 5	153.348,02 €	- 526.740,10 €
AÑO 6	153.348,02 €	- 680.088,12 €
AÑO 7	153.348,02 €	- 833.436,14 €

Fuente: Elaboración propia 27, 2017.

Si atendemos a los resultados que nos aporta el modelo optimista observamos que, sin haber modificado la política retributiva propuesta en un principio, estaríamos obteniendo beneficios suficientes para recuperar la inversión en el segundo año de actividad, obteniendo, además, numerosos beneficios que reinvertir o repartir entre los socios.

- Modelo pesimista:

Tabla 30. Payback en modelo pesimista

	PESIMISTA	
	Flujo neto	Inversión pendiente
AÑO 0	- 265.000,00 €	240.000,00 €
AÑO 1	31.213,31 €	208.786,69 €
AÑO 2	31.213,31 €	177.573,38 €
AÑO 3	31.213,31 €	146.360,07 €
AÑO 4	31.213,31 €	115.146,76 €
AÑO 5	31.213,31 €	83.933,45 €
AÑO 6	31.213,31 €	52.720,14 €
AÑO 7	31.213,31 €	21.506,83 €
AÑO 8	31.213,31 €	- 9.706,48 €

Fuente: Elaboración propia 28, 2017.

Cuando observamos los resultados que nos aporta el modelo pesimista, una vez hemos realizado una serie de mejoras para aumentar los beneficios de la actividad, vemos como necesitaríamos 8 años para recuperar la inversión realizada y pagar la deuda con el ex propietario.

Hemos planteado una serie de soluciones para pagar la deuda en el año sexto de actividad, puesto que esta es la fecha límite que nos hemos marcado para abonar la totalidad de la deuda. La solución principal pasa por utilizar parte de la reserva monetaria de la que los socios disponen para liquidar los casi 9.000 euros anuales que restarían por pagar. Sin embargo, siendo que los socios prefieren reservar esa cantidad para situaciones críticas, la solución preferida es prescindir de uno de los cocineros. Esta

decisión permitiría ahorrar más de 16.000 euros anuales y cubrir la deuda anual, pero, sin duda, reduciría el nivel de satisfacción con el que los clientes abandonan el local. Una solución intermedia como contratar al cocinero prescindible por horas en épocas de mayor trabajo podría resultar interesante puesto que se alcanzarían los límites necesarios para liquidar la deuda y la satisfacción de los comensales seguiría siendo lo más óptima posible.

- Modelo realista:

Tabla 31. Payback en modelo realista

	REALISTA	
	Flujo neto	Inversión pendiente
AÑO 0	- 265.000,00 €	240.000,00 €
AÑO 1	85.066,00 €	154.934,00 €
AÑO 2	85.066,00 €	69.868,00 €
AÑO 3	85.066,00 €	- 15.198,00 €
AÑO 4	85.066,00 €	- 100.264,00 €
AÑO 5	85.066,00 €	- 185.330,00 €
AÑO 6	85.066,00 €	- 270.396,00 €
AÑO 7	85.066,00 €	- 355.462,00 €

Fuente: Elaboración propia 29, 2017.

Cuando hablamos del modelo realista observamos que, tras haber aplicado las medidas de ahorro en costes de personal, estaríamos cubriendo la deuda derivada del negocio en el tercer año de actividad, siendo este el segundo mejor modelo de los dispuestos, en función de beneficio neto obtenido y retorno de la inversión.

9. CONCLUSIONES

Habiendo desarrollado el grupo del Trabajo Final de Grado procedemos a analizar las conclusiones de él se han derivado.

Una de las mayores preocupaciones a la hora de comenzar un negocio es la situación y el entorno que nos vamos a encontrar. En este proyecto hemos analizado tanto el Macroentorno de la empresa como el Microentorno que nos ocupa y hemos concluido que las condiciones que nos vamos a encontrar los próximos años son aceptables para el desempeño de nuestra actividad. Las previsiones de crecimiento del PIB para los próximos 3 años están por encima del 2.5%, este año 2017 ha sido el año donde se han registrado mayor número de visitas de turistas extranjeros a nuestro país, y a la Comunidad Valenciana. La ciudad de Valencia lidera las listas de lugares más visitados año a año (turismo nacional e internacional) y, además, el sector de la restauración y la hostelería en uno de los más importantes del tejido empresarial de nuestro país, por lo que las expectativas con alentadoras. Al analizar el Microentorno no hemos percibido amenazas significativas para nuestra compañía ya que la amenaza principal, la posible rivalidad entre los competidores de la zona, queda minimizada al encontrarnos en una zona donde la presencia turística y de posibles clientes es muy alta. Esta competencia, además, está muy enfocada a los meses estivales, donde satisfacer a los visitantes es, relativamente, más sencillo. Durante el año, nuestro principal competidor: Casa Patacona, no cumple unos estándares de calidad suficientes para ofrecernos una competencia preocupante.

Nuestros estándares de calidad están basados en el cuidado y la fidelización, en primer lugar, del cliente vecino y, en segundo lugar, de los habitantes de la ciudad de Valencia que se encuentran a más distancia. Nuestros esfuerzos en producto, trato y exigencia deben ser máximos para aspirar a mantener el negocio incluso en épocas donde el negocio no se base en visitantes ocasionales. Si conseguimos dar a conocer Torreta de una manera clara y ser sinónimo de calidad y experiencias agradables podremos desarrollar nuestra actividad sin preocuparnos en demasía por la posible competencia de los locales vecinos.

La localización de Torreta, emplazado en pleno paseo marítimo de la Patacona, es muy favorable debido a la cercanía con el público objetivo y la facilidad de aparcamiento de la zona. Se puede alcanzar, así, tanto público vecino como temporal como fidelizar cliente que no viva en los alrededores.

Además, el local se encuentra recién reformado y cuenta con diferentes espacios que podrían ser aprovechados en función de gustos del cliente, necesidades y preferencias. Jardín interior, terraza en el paseo marítimo, varios salones y reservado en la terraza del último piso ofrecen diferentes experiencias y posibilidades para dar un servicio muy completo.

Para administrar correctamente tales posibilidades de negocio Torreta contará con la dirección de 3 socios responsables con experiencia laboral previa, en gestión de recursos humanos y en el sector restauración. Esta situación resulta de importancia pues el trabajo que un negocio como Torreta puede generar es grande. Este, ha sido seccionado por servicios (pre-servicio, servicio y post-servicio) y organizado por áreas de actuación (servicio, cocina y limpieza) con un líder definido y responsable en cada una de ellas. La coordinación, el liderazgo y la correcta división del trabajo resultarán fundamentales para alcanzar el éxito empresarial.

Para tal empeño, se ha diseñado un Plan de Marketing que marcará las pautas y las estrategias que se seguirán para alcanzar los objetivos empresariales. Mediante este análisis se han definido los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas que atañen a la empresa y se han diseñado políticas para generar notoriedad y buena imagen de marca de nuestra compañía. El resultado de estos estudios ha sido la selección del público objetivo al que nos queremos enfocar (personas de ambos sexos, mayores de 25 años, con un nivel socio-económico medio alto y residentes en Alboraya y alrededores) y el desarrollo de un plan de Marketing Mix donde se han definido y marcado las variables: precio, producto, distribución y comunicación que nos ayudarán a posicionar nuestro producto, nuestra empresa y nuestra marca.

Financieramente, Torreta cuenta con una ventaja. La cantidad de líquido necesaria para constituir la empresa, abarcar los gastos iniciales y adquirir el restaurantes son el resultado de una operación inmobiliaria favorable por lo que no

existe la necesidad de trabajar con bancos o prestamistas para conseguir el dinero para comenzar la actividad. Ahorrando estas comisiones, Torreta se asegura una mayor independencia y una reducción de costes considerables.

Al analizar los posibles beneficios que podían resultar de la actividad económica, se han estudiado tres posibles marcos futuros: escenario optimista, escenario pesimista y escenario realista. En cada uno de estos modelos se han simulado los posibles ingresos, gastos y beneficios que se obtendrían en los próximos 7 años y se ha concluido que, aun siendo necesario algunos reajustes, sobre todo en materia de ahorro en gasto salarial, sería posible cubrir la deuda derivada con el ex propietario del restaurante. Aunque nos encontráramos en la situación, a priori, más desfavorable, como puede ser la pesimista, existen alternativas para que el desarrollo de Torreta genere beneficios que permitan soportar la actividad y reinvertir año a año en mejoras en la misma.

10. BIBLIOGRAFÍA

AECOC, 2017. *AECOC*. [En línea]

Available at: <https://www.aecoc.es/noticias/segun-los-expertos-del-sector-la-hosteleria-crecera-en-2017-entorno-al-5/#/login>

Ayuntamiento Valencia, 2017. *Valencia.es*. [En línea]

Available at:

<https://www.valencia.es/ayuntamiento/playas.nsf/vDocumentosTituloAux/Normativa?opendocument&lang=1&nivel=5>

Bankinter, 2017. *Bankinter*. [En línea]

Available at: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana>

Bankinter, 2017. *Blog Bankinter*. [En línea]

Available at: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana>

BBVA Research, 2017. *BBVA Research*. [En línea]

Available at: <http://www.economia3.com/2017/03/06/100333-bbva-research-augura-un-crecimiento-en-2017-de-la-comunidad-valenciana-del-27-del-pib/>

CIS, 2017. *CIS.es*. [En línea]

Available at: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html

Consilium Europa, 2017. *Consilium Europa*. [En línea]

Available at: <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/climate-change/timeline/>

Consumoteca, 2015. *Consumoteca*. [En línea]

Available at: <http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/normativa-que-regula-bares-restaurantes-y-cafeterias/>

Coquillat, D., 2017. *Diego Coquillat*. [En línea]

Available at: <http://www.diegocoquillat.com/10-tendencias-digitales-a-vigilar-en-2017-en-la-industria-de-los-restaurantes/>

El Confidencial, 2017. *El Confidencial*. [En línea]

Available at: https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-03-24/sospechosos-yihadismo-bajo-vigilancia-paises-europa_1353838/

El Mundo, 2017. *El Mundo*. [En línea]

Available at:

<http://www.elmundo.es/internacional/2017/09/03/59abc60822601d5f418b4570.html>

El País, 2017. *El País*. [En línea]

Available at:

https://politica.elpais.com/politica/2017/04/06/actualidad/1491464901_189129.html

- El País, 2017. *El País*. [En línea]
Available at: https://elpais.com/agr/la_cuestion_catalana/a
- El País, 2017. *El País*. [En línea]
Available at:
https://elpais.com/internacional/2017/05/31/estados_unidos/1496238308_555328.html
- Emprendedores, 2017. *Emprendedores*. [En línea]
Available at: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites>
- Espinosa, R., 2017. *Roberto Espinosa*. [En línea]
Available at: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- INE, 2017. *El País*. [En línea]
Available at:
<http://www.elmundo.es/sociedad/2017/04/26/5900920822601d2f598b45af.html>
- Medium, 2017. *Medium*. [En línea]
Available at: <https://medium.com/bederr-life-style/tendencias-tecnol%C3%B3gicas-del-2017-para-restaurantes-b56d67e2032a>
- Meneses, R., 2017. *El Mundo*. [En línea]
Available at:
<http://www.elmundo.es/internacional/2017/05/27/59296470468aeb3d788b4626.html>
- Merino, E., 2017. *Economía 3*. [En línea]
Available at: <http://www.economia3.com/2017/03/06/100333-bbva-research-augura-un-crecimiento-en-2017-de-la-comunidad-valenciana-del-27-del-pib/>
- Monteferrer, D., 2013. *Fundamentos de marketing*. s.l.:UJI.
- Moreno, R. R., 1998. *Marketing: Conceptos, Instrumentos y Estrategias*. s.l.:UNED.
- OCDE, 2017. *Visión Económica España*, s.l.: s.n.
- Porter, M., 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review ed. s.l.:s.n.
- Ramírez, E., 2016. *El Economista*. [En línea]
Available at: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7693084/07/16/La-hosteleria-se-recupera-los-espanoles-gastan-de-media-624-euros-al-mes-en-restauracion.html>
- Restauración News, 2016. *Restauración News*. [En línea]
Available at: <http://www.restauracionnews.com/la-restauracion-organizada-crece-un-76-en-2016/>
- Salvatierra, J., 2017. *El País*. [En línea]
Available at:
https://economia.elpais.com/economia/2017/02/08/actualidad/1486545881_497929.html
- Sejzer, R., 2016. [En línea]
Available at: <http://ctcalidad.blogspot.com.es/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>

Sputnik News, 2017. *Sputnik World*. [En línea]

Available at: <https://mundo.sputniknews.com/europa/201704071068210498-seguridad-europa-terrorismo/>

Torres, C. E. T., 2009. *Fundamentos del marketing*. s.l.:s.n.

Vasco, A., 2017. *El Confidencial*. [En línea]

Available at: http://www.elconfidencial.com/espana/2017-06-06/operacion-lezo-cronologia-noticias-ignacio-gonzalez_1374454/

Westwood, J., 1990. *How to write a Marketing Plan*. s.l.:KoganPage.