



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de empresa sobre una Cafetería-Librería

MEMORIA PRESENTADA POR:

Inmaculada Alba Antolí

TUTOR/A:

Emilio Golf Laville

**GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

RESUMEN PLAN DE EMPRESA COFEEK

Cofeek es un espacio en el que poder gozar de la tranquilidad de leer cualquier tipo de libro a la vez que te estas tomando un café y descansando de la vida cotidiana. Dispone de la opción de realizar un alquiler de los libros y una devolución de los mismos cuando se desee. Dispone de dos zonas dentro del mismo local, pero son fusionadas entre ellas. La zona de cafetería en la que se venden refrescos, cafés, bollería, etc. La librería, donde se encuentran los sofás y sillas donde nuestros clientes se pueden sentar y disfrutar de un buen libro mientras están disfrutando de su bebida. Respecto al servicio de alquiler de espacios se pagaría una prima por hora y la reserva de esta se realizaría directamente en la cafetería.

PALABRAS CLAVE

- Proyecto
- Cafetería
- Cafetería-Librería
- Marketing
- Financiación

SUMMARY OF COFEEK BUSINESS PLAN

Cofeek is a space where you can enjoy the tranquility of reading any type of book while you are having a coffee and resting from everyday life. You have the option of renting the books and returning them when desired. It has two areas within the same premises, but they are merged between them. The coffee shop area where soft drinks, coffees, pastries, etc. are sold. The bookstore, where the sofas and chairs are located where our clients can sit and enjoy a good book while enjoying their drink. Regarding the space rental service, a premium per hour would be paid and the reservation would be made directly in the coffee shop.

KEY WORDS

- Project
- Coffee shop
- Coffee shop-bookstore
- Marketing
- Financiation

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Datos generales de la empresa.....	5
1.2 Descripción general de la oportunidad de negocio.....	5
1.3 Evaluación comparativa de producto o servicio.....	6
1.4 Análisis del entorno	7
1.4.1 Factores político-legales.....	7
1.4.2 Factores económicos.....	9
1.4.3 Factores Socioculturales.....	14
1.4.4 Factores tecnológicos.....	15
1.5 Evaluación comparativa del servicio.....	16
1.5.1 Consumidor estratégico	17
1.5.2 Segmentación de mercado	17
1.5.3 Grupos estratégicos	17
1.5.4 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	17
1.5 Matriz DAFO.....	19
2. PLAN DE SERVICIO	21
2.1 Descripción del servicio	21
2.2 Aportaciones del servicio.....	22
2.3 Costes del servicio.....	22
2.4 Políticas de marketing.....	23
3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	26
3.1 Descripción del mercado	26



3.2 Análisis de la competencia.....	27
4. PLAN DE INVERSIÓN	28
4.1. Localización de la empresa	28
4.2 Inversión necesaria	30
4.3 Plan de Financiación	32
4.4 Existencias.....	32
5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.....	32
5.1 Organigrama de la empresa.....	32
5.2 Costes de personal.....	33
6. Plan Económico-Financiero.....	37
6.1. Facturación prevista	37
6.2. Plan de ventas.....	39
6.3. Ingresos y gastos.....	40
6.4. Cuenta de resultados	42
6.5. Balance de la situación.....	43
6.6. Tesorería	43
6.8. Análisis de Ratios	44
7. ESTUDIO DE VIABILIDAD.....	45
8. CONCLUSIONES	46
9. Bibliografía	47

1. INTRODUCCIÓN

Tras unos largos años de constante aprendizaje y autodesarrollo personal, se procede a realizar el trabajo de final de carrera que engloba todo lo dicho previamente y pone en marcha todos los conceptos ya adquiridos.

Por todo ello, se realiza un trabajo relativo a una idea de negocio previamente planteada y se evalúan cada uno de los aspectos que esta pueda presentar, tanto en la actualidad como en un futuro no muy lejano, para así poder llevarla a cabo de una manera correcta y eficiente.

Para poder tener una visión más ampliada de todo lo que la empresa conlleva se realiza un análisis exhaustivo de aquellos puntos fuertes y débiles que esta lleva y así poder plantear unas buenas estrategias a lo largo del transcurso del tiempo.

1.1 Datos generales de la empresa

A continuación, se presenta una ficha con todos los aspectos más importantes y relevantes relativos a la empresa.

Nombre de la empresa	Coffeek
Domicilio social	Av. Hispanidad, 21
Socios	1
Teléfono de contacto	698752416
Fecha inicio actividad	A principios del 2022

1.2 Descripción general de la oportunidad de negocio

Actualmente hay cientos de miles de cafeterías en todo el mundo que dan el servicio de atención y de abastecimiento a todos los clientes que acuden a ellas día a día. El nivel de vida cada vez va en aumento y por ello, la gente se preocupa más por su salud física y mental. La lectura es un aspecto muy importante a la hora de un correcto crecimiento tanto personal como intelectual.

Por todo esto, se realiza la fusión de ambos conceptos, de relax de estar en una cafetería, así como poder estar leyendo un libro tranquilamente mientras lo haces. Es por ello que se lleva a cabo el análisis de viabilidad de este tipo de proyecto empresarial.

El sector objetivo al que se dirige esta empresa es sin duda alguna, aquellas personas mayores de 18 años que dispongan de tiempo para poder despejar la mente y acudir a nuestra empresa. La principal línea de negocio que se dispone es la siguiente:

- **Cafetería-librería:** Se realiza una atención al cliente en la que conocer las necesidades de los consumidores y poder cubrirlos. A su vez, dispone de servicio tanto de bebidas como de alimentos para acompañar a estas. Se dispone de numerosas estanterías con libros que pueden ser leídos dentro del local o alquilados posteriormente, por si estos quieren ser leídos con más tranquilidad y con más amplitud de tiempo los días que estén estipulados.

1.3 Evaluación comparativa de producto o servicio

Tras tener definidas cuáles son las líneas de negocio planteadas y los objetivos que estas tienen, es importante analizar aquellos factores que van o pueden afectar al modelo de negocio. A continuación, se presenta una evaluación de aquellos factores tanto de éxito como de fracaso que repercuten en la correcta evolución empresarial.

- **Factores de éxito:**
 - Rapidez en el servicio.
 - Diferenciación
 - Innovación en el formato
 - Buena atención al cliente.
 - Cubrir las necesidades de cada cliente.
 - Disposición de personal cualificado.
 - Sistemas informáticos actualizados
 - Responsabilidad monetaria para abaratamiento de costes.
- **Factores de fracaso:**
 - Desconocimiento del negocio o del sector.
 - Mucha competencia.

1.4 Análisis del entorno

Para poder conocer cuáles son los factores externos que afectan al correcto funcionamiento empresarial, se realiza un análisis de tanto los objetivos como las amenazas, para así, mediante las cuales poder crear un correcto plan estratégico.

Los tres factores más característicos a la hora de realizar el análisis del entorno son los siguientes:

- **Entorno general o macroentorno:** Se refiere, en líneas generales al conjunto íntegro de factores generales que se puede encontrar en el entorno y mediante las cuáles tiene relevancia en el ámbito empresarial.
- **Sector o industria:** Aquellas empresa u/o organizaciones que ofrecen el mismo servicio a sus clientes.
- **Competidores y mercados:** Se divide el mercado en fracciones más pequeñas para así poder analizarse mejor.

El Macroentorno pretende buscar aquellos factores que pueden afectar a la actividad empresarial y así poder ir adaptándose a los cambios que puedan suceder en el entorno y adaptarlos a la empresa. Para poder realizar este tipo de análisis, se realiza un análisis de los aspectos más importantes del entorno externo. La herramienta que engloba dichos aspectos es el PEST. El análisis PEST realiza un seguimiento de los aspectos político-legales, económicos, tecnológicos y socioculturales que se encuentran en la sociedad.

1.4.1 Factores político-legales

Se realiza un análisis de aquellos factores político-legales que directa o indirectamente afectan a la actividad empresarial y por ello son negativos para ella.

- **El Gobierno:** Tras unos años de una inestabilidad constante dentro del ámbito político, tras las elecciones realizadas el pasado 2019, se decidió en el ámbito nacional que el partido político mandatario actual fuera el PSOE junto con la coalición de Podemos, y actualmente son los que están gobernando el país, en minoría. A su vez, en el mismo año 2019 se decidió que el partido que gobernará en la Comunidad Valenciana, es decir, a nivel regional, es el PSPV-PSOE, junto a Unidas Podemos y Compromís.

- Política fiscal:** España ha pasado durante todos estos años por una situación de inestabilidad y constantemente ha sido comparada fiscalmente con la Unión Europea. Antes de la actual pandemia del COVID 19 la presión fiscal española (ingresos públicos) se situó en un 39,19 % al finalizar el 2019. La cuantía ascendía a 487.804 millones de euros, con un PIB de aproximadamente 1.24 billones. Este porcentaje de presión fiscal se encontraba muy por debajo de numerosos países de la Unión Europea.

Debido al COVID 19 se produjeron pérdidas en la recaudación del impuesto de Sociedades, por lo que disminuyó en 463.317 millones. Por otro lado, a pesar de esa bajada tan drástica de ingresos la presión fiscal aumentó hasta el 41,3%. El aumento de esta presión fiscal, viene dado por la subida de las pensiones y de los salarios, así como de los ERTE a los que se han acogido a los trabajadores durante este duro año.

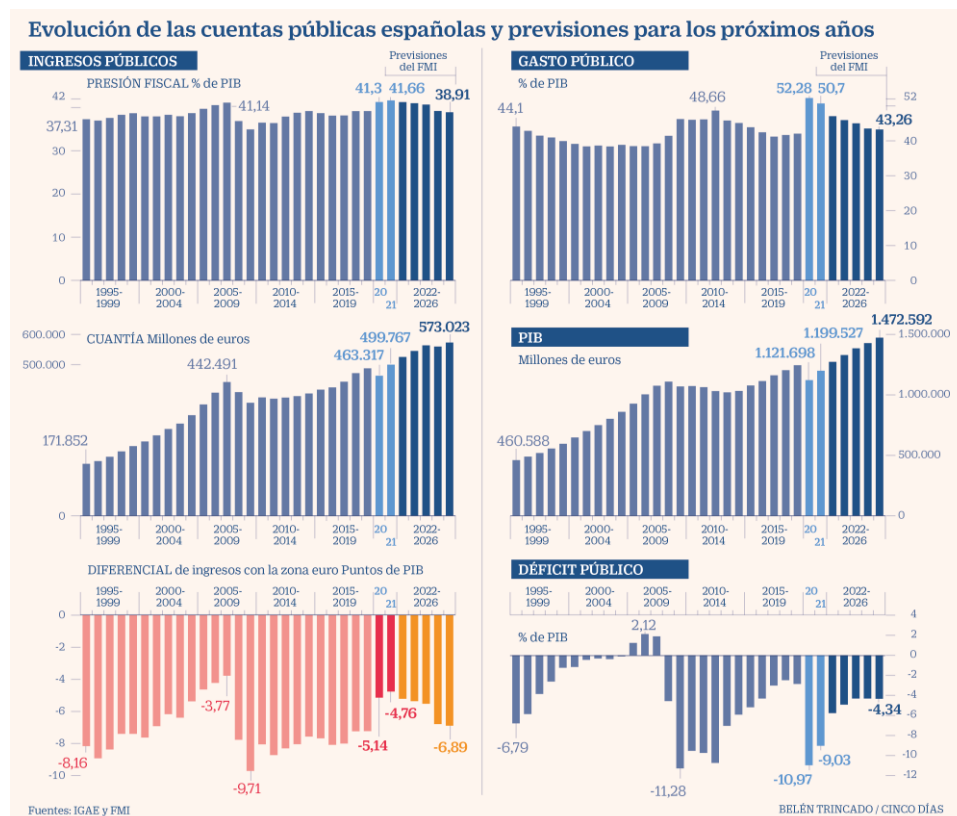


Gráfico: Evolución cuentas públicas españolas

Fuente: IGAE Y FMI

El FMI prevé que durante este año 2021 España pueda ingresar aproximadamente 499.767 millones y que el PIB remonte a los 1.19 billones, por lo que la presión fiscal ascendería a 41,66%. A su vez, para el 2026 se prevé una caída de la presión fiscal al 38,91%. (Portillo, 2021)

- **Legislación Laboral:** Debido a la pandemia y a otros numerosos factores tanto sociales como políticos, la legislación laboral ha sufrido numerosos cambios y ha tenido que adaptarse a situaciones que no se preveían.
 - Pensiones: Cuantía suministrada por la Seguridad Social que ha sido revalorizada un 0.9% en aquellas de carácter general, así como un 1,8% en las pensiones no contributivas.
 - Indicador de Renta de Efectos Públicos (IPREM): Ha incrementado un 5%, lo que supone un aumento considerable para aquellos que no disponen de tantos recursos económicos.
 - Retribuciones: Aumento en un 0.9% en las retribuciones asignadas al personal de las administraciones públicas.
 - Base de cotización: Máximo fijado a principios de año, que asciende a la cuantía de 4.070,10€ mensuales. El Mínimo fijado previamente se ha cambiado.

1.4.2 Factores económicos

Se analizan aquellos factores que han afectado económicamente al país y por ellos, a la actividad empresarial de cualquier empresa o trabajador.

- **Salario mínimo:** La cuantía asignada, sigue siendo la misma que la estipulada el pasado año 2020. El salario mínimo interprofesional mensual, asciende a 950€, en 14 pagas distribuidas cada mes, lo que hace un salario anual de 13.300€. El mínimo diario estipulado es del 31,66€. (Fernández, 2021)

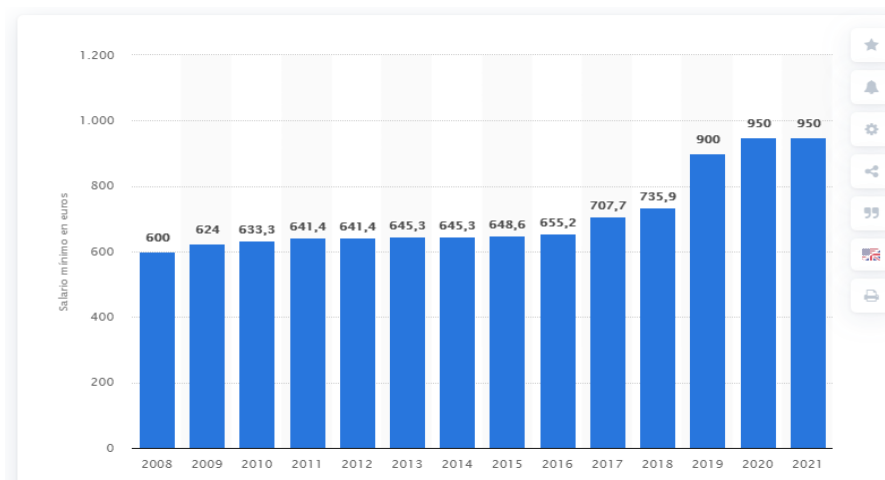


Gráfico: Evolución salario mínimo.

Fuente: Internet.

- Inflación:** Este tipo de medida se encarga de determinar los precios de los productos o servicios dependiendo de cómo se encuentre la solución. Para poder medir la inflación se utiliza el Indicador de precios de consumo (IPC). El mes de Mayo fue uno de los más representativos, puesto que el IPC subió al 2,7% interanual. Dentro de este parámetro hay una importante subida del 2,3% en el sector de la moda y el calzado, la cual ha hecho que esta aumente interanualmente un 1%. Estos datos, son contrastados con la bajada del -0,1% de los precios estipulados de la cultura y el ocio, produciéndose así una variación interanual de 0,2%. (Inflation, 2021)

IPC General España Mayo 2021			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	2,7%	2,0%	0,5%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,8%	1,7%	0,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	-0,3%	0,6%	0%
Vestido y calzado [+]	1,0%	-1,5%	2,3%
Vivienda [+]	10,4%	5,9%	0,4%
Menaje [+]	0,6%	0,6%	0,3%
Medicina [+]	0,6%	0,2%	0,1%
Transporte [+]	9,4%	6,0%	1,1%
Comunicaciones [+]	-4,5%	0,4%	0%
Ocio y Cultura [+]	0,2%	-0,3%	-0,1%
Enseñanza [+]	-0,2%	0%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	-0,6%	1,0%	0,3%
Otros bienes y servicios [+]	0,6%	0,3%	-0,1%
< IPC General 2021-04			

Tabla: IPC General España, Mayo 2021.

Fuente: Datos macro (INE, 2021)

Índice de Precios de Consumo (IPC). Variación del índice: mensual, anual y en lo que va de año

Período	Tasa índice general		
	Mensual (en %)	Anual (en %)	En lo que va de año (en %)
Mayo 2021	0,5	2,7	2,0
Abril 2021	1,2	2,2	1,6
Marzo 2021	1,0	1,3	0,4
Febrero 2021	-0,6	0,0	-0,6
Enero 2021	0,0	0,5	0,0
Diciembre 2020	0,2	-0,5	-0,5
Noviembre 2020	0,2	-0,8	-0,7
Octubre 2020	0,5	-0,8	-0,9
Septiembre 2020	0,2	-0,4	-1,4
Agosto 2020	0,0	-0,5	-1,5
Julio 2020	-0,9	-0,6	-1,6
Junio 2020	0,5	-0,3	-0,7
Mayo 2020	0,0	-0,9	-1,2
Abril 2020	0,3	-0,7	-1,2

Tabla: Índice de Precios del Consumo

Fuente: INE

- **Descenso del PIB:** España se encuentra en una situación muy complicada debido a la actual pandemia y los estragos económicos que ha traído. El producto interior bruto ha sufrido un gran descenso respecto al último trimestre del 2019. Se ha registrado una caída del -0,5%, la cual es inferior al año pasado, puesto que esta era de 0%. El primer cuatrimestre del 2021 ha registrado 287.407 millones de euros, aunque la variación interanual obtenida ha resultado de -4,3%. Esta variación ha sido prácticamente la mitad que la del último cuatrimestre del 2020. (Macro, 2021)

PIB Trimestral a precios de mercado 2021				PIB Trimestral Per Capita 2021			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)	Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
I Trim 2021	287.407M.€	-0,5%	-4,3%	I Trim 2021	6.072€	-0,9%	-3,3%
< PIB España 2020				< PIB España 2020			

Evolución: PIB anual España			Evolución: PIB Per Capita España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2020	1.121.698M.€	-10,8%	2020	23.690€	-10,4%
2019	1.244.772M.€	2,0%	2019	26.430€	2,6%
2018	1.204.241M.€	2,4%	2018	25.770€	3,2%
2017	1.161.867M.€	3,0%	2017	24.970€	4,1%
2016	1.113.840M.€	3,0%	2016	23.980€	3,3%
2015	1.077.590M.€	3,8%	2015	23.220€	1,9%
2014	1.032.158M.€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.020.348M.€	-1,4%	2013	22.518€	-0,2%
2012	1.031.099M.€	-3,0%	2012	22.562€	-0,9%
2011	1.063.763M.€	-0,8%	2011	22.760€	-1,2%
2010	1.072.709M.€	0,2%	2010	23.040€	-0,1%
2009	1.069.323M.€	-3,8%	2009	23.060€	-4,4%
2008	1.109.541M.€	0,9%	2008	24.130€	1,5%
2007	1.075.539M.€	3,6%	2007	23.780€	5,1%
2006	1.003.823M.€	4,1%	2006	22.630€	6,5%
2005	927.357M.€	3,7%	2005	21.240€	5,9%

Tabla: PIB en España

Fuente: Datos macro

- **Tasa de paro:** Debido a la pandemia del Covid, el paro ha sido y es una de la variables económicas más preocupantes. Lo acontecido durante 2020 y 2021, ha dejado a numerosas familias sin trabajo, así como a gente preparada, acabada de finalizar sus estudios sin poder poner en práctica sus conocimientos. El Instituto Nacional de Estadística (INE) se encarga de evaluar cómo se encuentra el paro en España y cómo ha ido evolucionando a lo largo de los diferentes cuatrimestres. Durante el primer trimestre del 2021, la mayor cantidad de personas paradas reside en los menores de 25 años con un 39.53% puesto que apenas tienen experiencia o estudios y numerosas empresas buscan gente con más edad o más cualificación. En general las mujeres corresponden el mayor porcentaje de paro, estimándolo en un 18.13% respecto al 14,07% de los hombres.

Respecto a las comunidades autónomas, cabe destacar que la comunidad de Ceuta ha sido la que más ha aumentado sus cifras de paro, colocando su tasa de paro en un 28.52% ,seguida de Canarias con un 25.42%. A su vez, tanto Extremadura como Melilla han

disminuido sus tasas de paro, si bien se sitúan en un 22,22% y 21,52% respectivamente. (INE,2021)

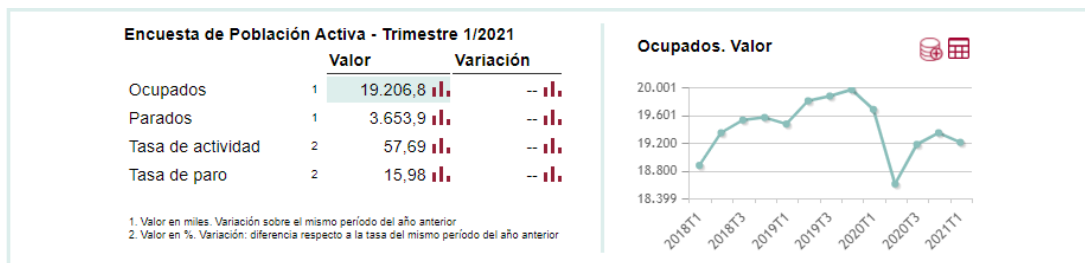
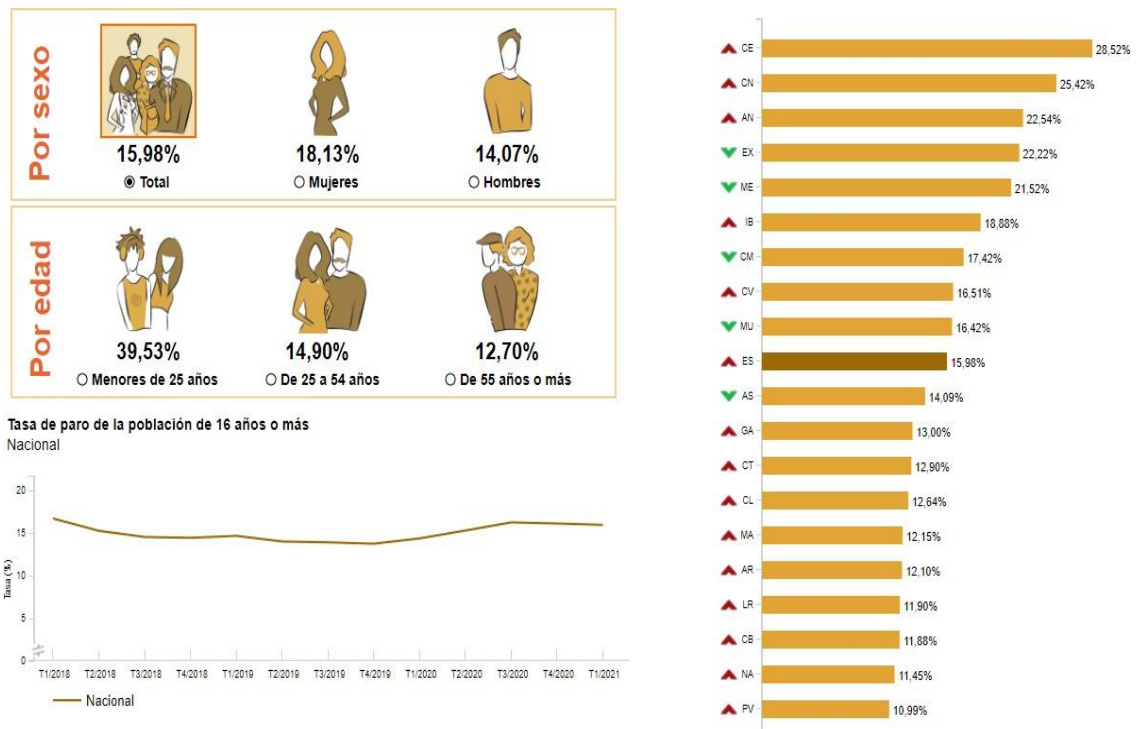


Gráfico: Tasas de paro en España

Fuente: INE

- Subida tipo interés:** El Banco Central Europeo es el encargado de fijar los tipos de Interés que puede llegar a tener cada país perteneciente a la Unión Europea. El BCE estimó que el tipo de interés español sería del 0,1% en 2021, pero este ha tenido una enorme subida de 1,1%, que es el tipo de interés actual en España. No se tenían cifras iguales o parecidas de tipo de interés desde el año 2011, donde este se encontraba en el 1%. (Statista, 2017)

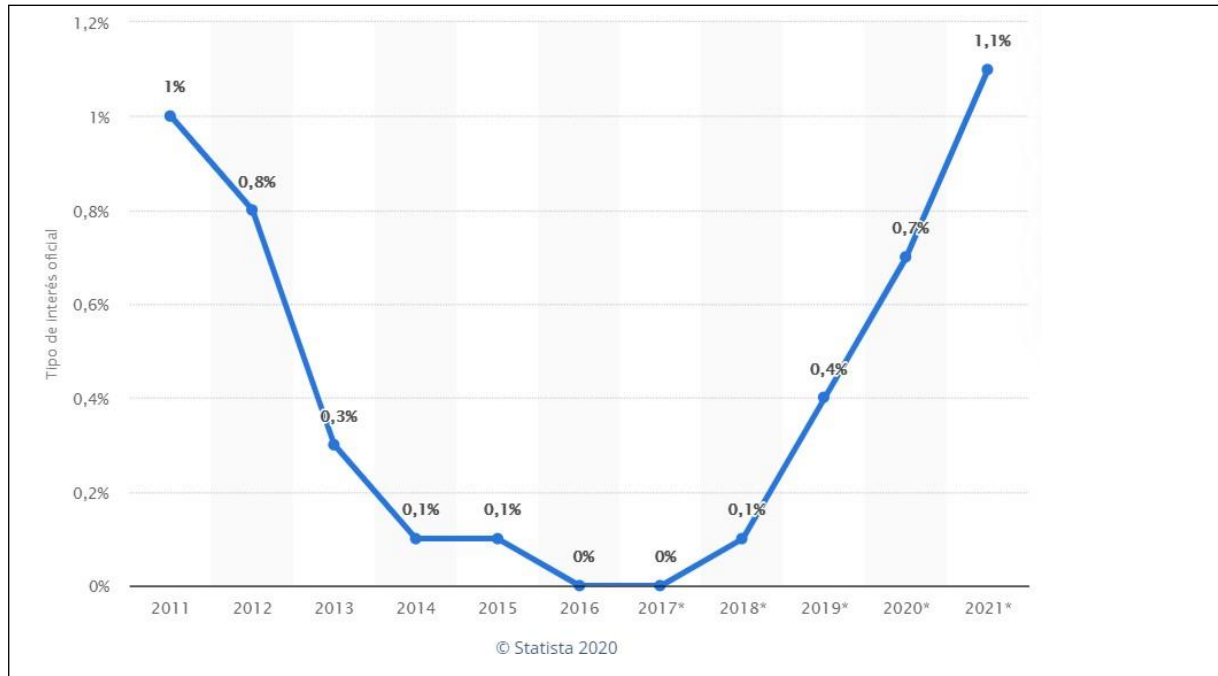


Gráfico: Incremento tipos de interés
Fuente: Statista

1.4.3 Factores Socioculturales

- **Población:** Debido a la pandemia del COVID 19 un gran número de personas han fallecido y han dejado de constar en el padrón. La población en España descendió en 106.146 personas en 2020 y contando a principios del 2021 con 47.344.649 habitantes. Analizando los datos proporcionados por el INE, se ha establecido que en 2021 se ha calculado una disminución de 79.815 habitantes españolas y 26.331 habitantes extranjeros convivientes en territorio español.

La cantidad de habitantes empadronados en España durante este 2021 ha sido de 88,6% nacidos en España y 11,4% de extranjeros. Cabe destacar que se ha producido una disminución considerable en el porcentaje de extranjeros, puesto que en los últimos tres años no ha registrado una cifra más baja. (INE, 2021)

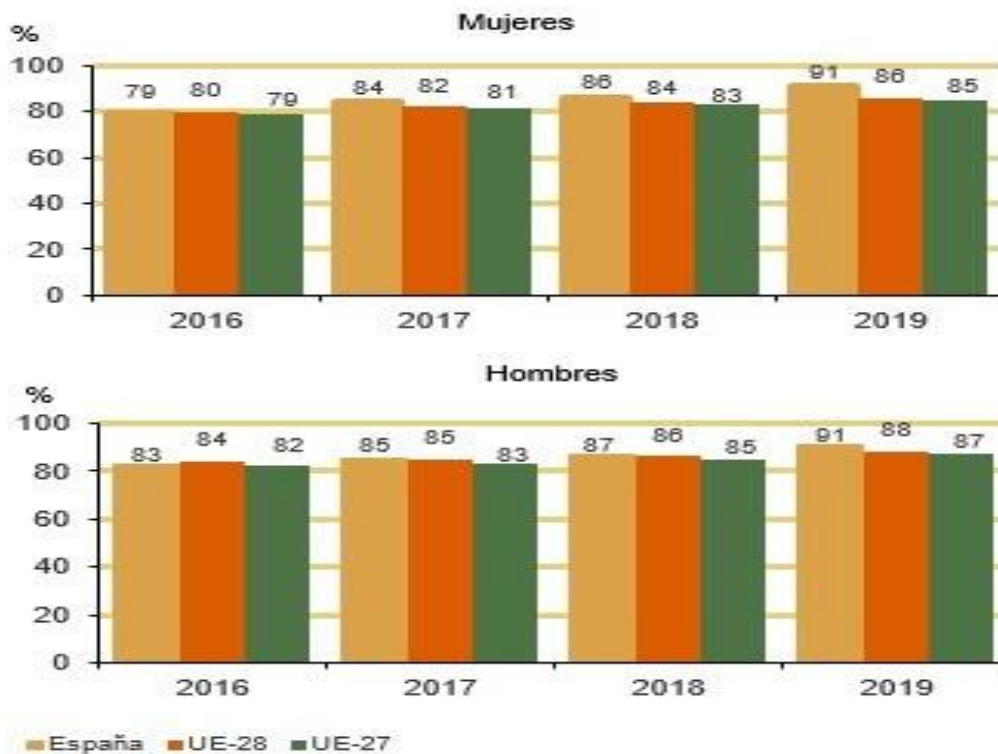


Fuente: INE

Actualmente la población total en España se encuentra en 47.394.223 habitantes .

1.4.4 Factores tecnológicos

Uso de Internet en los últimos tres meses. España, UE-27 y UE-28



Fuente: INE

Las tecnologías son hoy en día el motor de la economía y prácticamente todo el mundo hace uso de ellas directa o indirectamente. El pasado 2020, aproximadamente un 94% de los ciudadanos entre 16 y 74 años ha realizado búsquedas o ha interactuado por internet en cualquiera de los diferentes trimestres del año. Internet, en su mayoría es normalmente usado entre el rango de edad de 16 a 24 años, donde, el 99,9% es usado por hombres y el 99,6% por

mujeres. Respecto al grupo comprendido entre los 65 a 74 años, solo corresponde un 70.5% a los hombres, así como un 68,9% a las mujeres.

Se estima que el gasto en tecnología que se realizará este 2021, concretamente en España será de aproximadamente 45.000 millones de euros, lo que originará una recuperación del mercado. De hecho, debido a la pandemia, el sector de comunicaciones ha ascendido al 5,5%, lo que equivale a 2.479 millones de euros.

- Dimensión espacio de trabajo y proceso: Debido a la pandemia Covid 19 y a la total inclusión de las tecnologías en nuestras vidas, se ha impuesto como medida en numerosas empresas el uso del teletrabajo. Este tipo de modalidad tiene como característica el hecho de no ocupar un espacio físico y poder realizar cualquier tipo de tarea o de actividad, mediante el uso de internet, desde casa o cualquier sitio físico, pero no en el puesto de trabajo. Dicho cambio, ha resultado positivo para los empresarios, puesto que tienen a sus empleados trabajando desde sus hogares y no gastando material de oficina, ni luz en los espacios dedicados a ellos dentro de la empresa.
- Ciberseguridad: El teletrabajo es hoy en día el método más utilizado por numerosas empresas para que los trabajadores puedan realizarlo desde la seguridad de su hogar y con todos los medios necesarios para ello. Es muy importante poder trabajar y encontrar una seguridad dentro del sitio web en el que se están realizando las funciones. La ciberseguridad es un método que ayuda a cubrir el ámbito de internet, así como los virus, los datos almacenados en la nube y todo lo que esto conlleva. Es muy importante tener un buen sistema de seguridad, donde no se puedan robar datos, ni realizar movimientos fraudulentos respecto a la información que se está utilizando.

1.5 Evaluación comparativa del servicio

Para determinar cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta la empresa es necesario realizar un análisis del microentorno para así poder determinar o incentivar a que dichas amenazas en un futuro se conviertan en oportunidades, y las oportunidades, no se conviertan en amenazas. Es una parte muy importante del análisis, puesto que ambos factores son determinantes a la hora de poner en marcha el proyecto empresarial. Analizar estos ámbitos, se llevan a cabo mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

1.5.1 Consumidor estratégico

Es significativo conocer cuál es el consumidor estratégico al que se va a enfocar la empresa, puesto que se va a dedicar a poder cubrir sus necesidades y crear un valor añadido al servicio que va a usar. El consumidor estratégico al que se enfoca la empresa es el que se encuentra en el rango de 18 a 80 años, puesto que se enfoca en la edad adulta o madurez.

1.5.2 Segmentación de mercado

Es importante conocer las diferentes líneas de negocio que presenta el proyecto para así poder determinar si es necesario segmentarlo o no. El proyecto presenta una línea de negocio por lo que tan solo nos centramos en un sector mercado. Es necesario conocer bien el mercado al que nos referimos para así poder establecer una estrategia y unas acciones acorde a los objetivos previamente estipulados.

1.5.3 Grupos estratégicos

Los grupos estratégicos hacen referencia a todas las empresas que realizan una función igual o parecida a la nuestra y por la que hay que tenerla en cuenta para poder crear un valor añadido con nuestro proyecto empresarial.

1.5.4 Análisis 5 fuerzas de Porter

Para poder analizar ampliamente las amenazas y las oportunidades que se presentan se utiliza la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter. Este tipo de análisis del microentorno ayuda a poder observar cómo se encuentra la situación y realizar acciones consecuentes con la misma. Se aplica a las unidades estratégicas de negocios, no en toda la organización en su conjunto. (Michaux, 2016)

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es el que se muestra a continuación:



Modelo 5 fuerzas de Porter. Fuente: Google

Seguidamente, se analizan los diferentes ámbitos o características representadas previamente:

- Competidores en el mercado/potenciales: España es uno de los países de la Unión Europea donde más cafeterías existen. Actualmente España, al ser un país turístico tiene cada vez más cafeterías, con más de 200.000 en 2021. A su vez, solo en la ciudad de Alcoy, ya presenta 104 establecimientos que únicamente presentan el servicio de cafetería. Los competidores principales a los que nos enfrentamos son estas cafeterías, ya no solo por su elevada cantidad, si no por el servicio que durante muchos años han estado dando a sus clientes. Respecto al sector de las cafeterías librerías, en la ciudad de Alcoy, solo se encontraría nuestra empresa brindando ese servicio específico de restauración y de lectura y alquiler de libros. En toda España el servicio de cafetería librería engloba 50 establecimientos que realizan ambos servicios en zonas muy céntricas e históricas de sus respectivos centros urbanos.
- Nuevos competidores: Al tratarse de una cafetería librería, los competidores principales podrían decidir ampliar su línea de negocio añadiendo el servicio de librería y con ello crear valor añadido a su empresa. Este hecho ampliará mucho más la competencia que ya de por sí presenta el sector debido a la gran cantidad de cafeterías existente en Alcoy.

- **Productos sustitutivos:** Debido al movimiento migratorio de la sociedad y el turismo, la gente suele dejar de ir a establecimientos a tomar cualquier tipo de refrigerio. Es por ello, que desde hace unos años marcas conocidas de café, tales como Nescafé, decidieron hacer su producto envasado en plástico y venderlo en supermercados o tiendas especializadas de bebidas. Es un gran problema la inclusión de este tipo de productos, puesto que ya no es necesario estar cierta cantidad de tiempo en un establecimiento, directamente se compra del supermercado y se lleva a cualquier lugar.
- **Capacidad de negociación** En este punto se habla de las capacidades que disponemos a la hora de realizar la negociación tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores. Los clientes son la razón principal de la empresa, por ello, se le tiene que conocer bien e investigar cuales con sus necesidades para poder llevarlas a cabo correctamente. A su vez, se dispone de numerosos proveedores, pero, cabe destacar que se busca fomentar las pequeñas y medianas empresas, por lo que la mayoría de proveedores que nos abastezcan van a ser locales.

1.5 Matriz DAFO

Tras analizar todos aquellos aspectos más relevantes del macroentorno y del microentorno, se procede a la realización de la matriz DAFO, en la que se indican aquellas debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que presenta la empresa.

- **Debilidades.**
 - Desconocimiento del sector en el que se está operando. No se tiene una vista clara de cómo va a ir la empresa o a qué problemas se puede enfrentar.
 - Falta de capital propio y de financiación. La financiación es muy importante, pero al abrir un negocio, suele escasear, debido a los numerosos gastos iniciales. Para poder recuperar el capital invertido, requiere mucho tiempo y esfuerzo, y mucho más para obtener beneficios.
 - Desconocimiento por parte de los clientes de la empresa. Al ser una empresa de nueva creación, los clientes desconocen el servicio que se les va a prestar y por ello les crea inseguridad el hecho de acceder a él.

- **Amenazas.**

- Competencia. Numerosas cafeterías, así como librerías y bibliotecas por cada una de las zonas de Alcoy.
- Descenso de la actividad empresarial debido a las vacaciones y al poder adquisitivo de los clientes.

- **Fortalezas.**

- Personal con formación. El personal debe tener unos estudios previos de restauración, así como de nociones de programas de facturación, tales como el terminal punto de venta para una correcta gestión y atención a las necesidades de los clientes.
- Nuevo negocio local. Actualmente apenas hay empresas que justamente realicen este servicio en concreto en toda la provincia de Alicante, y específicamente en Alcoy, no la hay.
- Precios asequibles. Actualmente estamos pasando por un mal momento económico a nivel mundial, por lo que los precios están adaptados al servicio que se da y no son muy altos, para que cualquier pueda llegar a utilizarlo.

- **Oportunidades**

- Sector en auge. Se trata de un sector poco conocido y por ello, es importante la innovación y publicidad de este para acercarlo a los clientes.

Para poder conocer que plan estratégico debe seguir la empresa, es necesario realizar un análisis a raíz del DAFO previamente realizado. El tipo de análisis al que nos referimos es la herramienta CAME. El Análisis CAME, ayuda a identificar de una forma clara y precisa aquellas estrategias a llevar a cabo, y lo hace teniendo en cuenta los diferentes aspectos analizados posteriormente en el DAFO.

DEBILIDADES	CORREGUIR
Desconocimiento del sector en el que se está operando.	Realizar un estudio de mercado
Falta de capital propio y financiación.	Búsqueda de subvenciones para poder empezar la actividad empresarial.

Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes	Repartir folletos informativos acerca de la empresa y las actividades que esta realiza
AMENAZAS	AFRONTAR
Competencia.	Realización de un buen servicio de todas las actividades.
Descenso de la actividad por vacaciones.	Fomentar el servicio de alquiler de libros durante las épocas vacacionales.
FORTALEZAS	MANTENER
Personal con formación.	Tener al personal en constante formación, así como informado de cualquier cambio que se vaya a realizar en la actividad empresarial.
Nuevo negocio local.	Establecer unas normas de control de calidad de los libros.
Precios asequibles.	Conservar los precios iniciales de todos los servicios a lo largo del tiempo.
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Sector en auge.	Publicitar este tipo de negocio y hacer conocer a los clientes el servicio que ofrecemos adecuado a sus necesidades.

2. PLAN DE SERVICIO

Tras realizar todo el análisis del entorno, en este apartado se describe detalladamente de qué trata la actividad empresarial y cuáles son los objetivos para conseguir que esta se lleve a cabo correctamente. El plan de servicio analiza las percepciones y las expectativas que dispone la empresa y a su vez, sirve de guía para posteriores actividades o servicios. La principal línea de negocio que se presenta es la librería-cafetería.

2.1 Descripción del servicio

Durante el siglo XIX y principios del XX este tipo de conceptos de Cafeterías-Librería eran muy comunes en gran parte de las cafeterías madrileñas. Con el paso de los años y tras la invención de nuevos sistemas o productos más novedosos, este tipo de establecimientos fue desapareciendo. Mucha gente seguía pensando en lo grandioso que era el concepto de cafetería librería visto en establecimientos tales como el Café Gijón o el Café de Oriente. Es por ello, que numerosos emprendedores han querido seguir adelante con este tipo de

concepto de negocio puesto que han observado que es una buena oportunidad empresarial para llevar a cabo. Unos de los países que más afianzados y donde más establecimientos se encuentran de este tipo de concepto es, sin duda alguna, en Estados Unidos.

Coffeek se trata de una empresa dedicada a la restauración en la que se realiza un servicio de cafetería, mientras que dispone de una librería con gran variedad de referencias, donde poder tomarse cualquier refrigerio mientras se está leyendo un libro. Cabe destacar que la librería no es solo un servicio que se pueda utilizar dentro de la cafetería, puesto que se puede realizar un alquiler de los libros, durante determinado tiempo y bajo una cuota estipulada.

2.2 Aportaciones del servicio

Los clientes son la parte más importante del negocio, puesto que, sin ellos, este no existiría. Por todo esto, la actividad empresarial se adapta a sus necesidades y ofrece un servicio adecuado a las mismas.

- **Necesidades que cubre:** El cliente se encuentra en un ambiente relajado, donde poder encontrar paz y comodidad mientras se está leyendo un libro. Poder llevarse a casa un libro durante unos días establecidos y por una pequeña cuota.
- **Adquisición del servicio:** La razón por la que el cliente busca el servicio es por la tranquilidad que el lugar da, así como la opción de alquilar un libro, sin tener que comprarlo.
- **Ventajas:** Al ubicarse en Alcoy, y no encontrarse con empresas de este tipo, se hace más atractiva para el público. No hay ningún negocio que alquile libros por x tiempo.

2.3 Costes del servicio

COSTES	IMPORTE AÑO 1
Aprovisionamiento cafetería	48.159€
Gastos de personal	43.444€
Suministros, agua, luz, internet.	5.742€
Publicidad, promoción y RRPP	3.828€
Gastos Generales	7.656€
Amortización de inmovilizado	9.995€
Costes Financieros	7.188 €

Costes del servicio. Fuente: Elaboración propia

La línea de negocio se ha propuesto con 3.220 horas de servicio anual.

- **Materias primas:** Dentro de este apartado se encuentra todo lo relativo a los aprovisionamientos necesarios para el servicio de cafetería. El importe anual del primer año asciende a 48.159€.
- **Gastos de personal:** Respecto a los salarios de los trabajadores, estos perciben la cuantía de 43.444€ anuales.
- **Suministros, agua, luz, internet:** La cuantía de estos gastos asciende a 5.742€.
- **Publicidad, promoción y RRPP:** Repartición de panfletos publicitarios, así como de estantes promocionales para hacer conocer la empresa a todo el público. Respecto a la publicidad y todo lo que esta engloba se destina 3.828€ anuales.
- **Gastos generales:** Relativos a software informático, licencias y demás, asesoría fiscal y contable, etc., asciende a la cuantía de 7.656€.
- **Amortización de inmovilizado:** La cuantía a la que asciende esta amortización de inmovilizado material durante el primer año es de 9.995€.
- **Costes Financieros:** Hacen referencias a los interés de los que devengan las amortizaciones y estos ascienden a 7.188 €.

2.4 Políticas de marketing

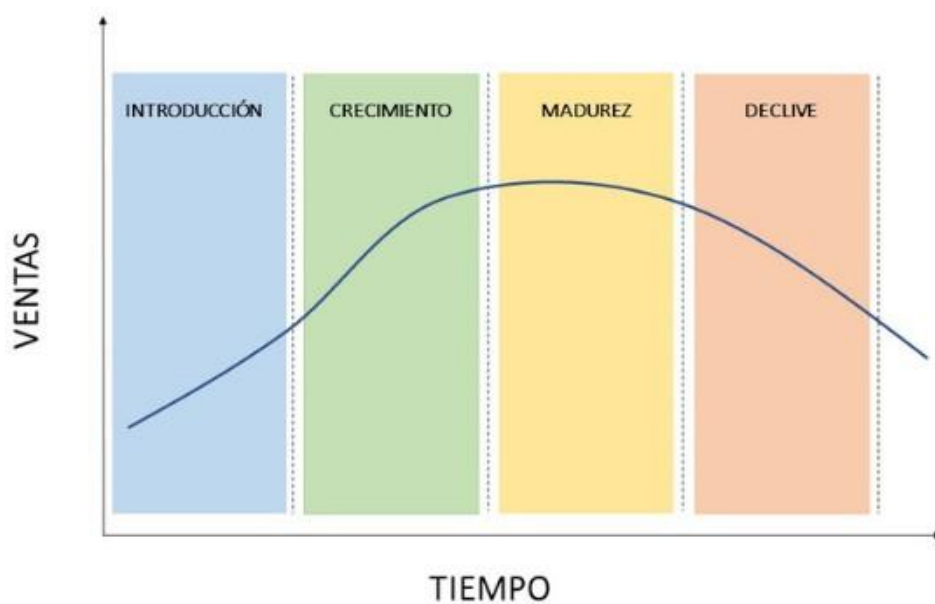
Las políticas de marketing hacen referencia a los elementos principales con los que hay que constar para poder realizar una estrategia de marketing adecuada a nuestras necesidades. El análisis que se hace para poder determinar dichos elementos se conoce como las 4P. Estas 4P, engloban las políticas de producto, promoción, distribución y precio.

Política de producto

Se analiza todos los aspectos relacionados con el producto o servicio ofrecido.

- **Presentación del servicio:** Se presenta un modelo de negocio que ofrece un servicio de cafetería, así como de librería, con opción a alquiler de libros.
- **Nombre de la empresa:** Se decidió el nombre de Coffeek, debido a la fusión de los nombres en inglés de café (Coffee) y de libro (book).

- **Garantías:** Los clientes dispondrán de unas instalaciones bien equipadas y adecuadas a cada una de sus necesidades mientras se encuentren dentro de ellas.
- **Ciclo del servicio:** Como en todos los proyectos empresariales, siempre se pasa por numerosas fases para poder llegar a un equilibrio adecuado y encontrar una estabilidad propia del mismo. Dichas fases vienen determinadas por la optimización del desarrollo de los servicios en el mercado para su correcta inclusión. Los servicios transcurren a lo largo del tiempo por un proceso de adaptación al medio. Estas fases se dividen en 4, la primera de ellas es la de Introducción, donde la empresa empieza a realizar su servicio y empieza a ser conocida. En la etapa de crecimiento, una vez la empresa es conocida y estandariza su producto/servicio, empieza a atraer más clientes, por lo que sus ventas aumentan. En la fase de madurez es el punto en el que el mercado ya es maduro y no se consigue atraer nuevos clientes. Por último, la fase de declive hace referencia a cuando empiezan aparecer empresas parecidas y el mercado decae, debido a la competencia. (50minutos.es, 2016)



Ciclo de vida de un producto. Fuente: 50minutos.es

Política de promoción

Se basa en cómo se publicita y promociona la empresa y los servicios que esta proporciona.

- **Imagen corporativa:** Para que el cliente sepa el servicio que estamos ofreciendo es importante disponer de una imagen corporativa de acuerdo a la misión que la empresa tiene. Esta imagen representa una taza de café con unos libros dentro, mostrando así la fusión de ambos conceptos.

- **Medios:** Los medios mediante los cuáles se va a difundir el servicio que ofrecemos son por redes sociales, internet, así como la web corporativa de la que disponemos.
- **Acciones:** Para dar a conocer la empresa se repartirán folletos por todo el barrio o zonas más transitadas, como la Universidad, la Plaza de España, etc. Por medio de la página web se realizarán sorteos de desayunos, así como de descuentos por número de libros alquilados.
- **Coste anual:** Dicha cantidad asciende el primer año a 9.227 € que cubrirá el coste de folletos y su reparto, la publicidad en redes sociales, así como los diferentes descuentos proporcionados a los clientes. Este coste irá creciendo en relación a los ingresos que obtenga la cafetería.

Política de distribución

Se estudia la política de distribución más adecuada al servicio ofrecido.

- **Cantidad de puntos de venta:** Tan solo se dispone de un punto de venta, el cuál es el único donde se va a realizar el servicio.
- **Localización:** La localización elegida para disponer del local donde se va a realizar el servicio se encuentra en la Zona Norte de Alcoy, específicamente en la Avenida Hispanidad. Se ha decidido esta localización puesto que es donde mayormente se encuentran nuestros clientes potenciales y está rodeada de parques y colegios.
- **Coste de distribución:** Respecto a los costes de distribución, cabe destacar que como ya se dispone de un local donde se realizan todos los servicios, no se incurren costes de distribución, puesto que ya se realizan en el mismo establecimiento.

Política de precios

Los precios estipulados respecto a la cafetería son fijos puesto que el precio no varía dependiendo de la época del año en que se encuentre ni de la situación de cada cliente. Los infusiones, cafés y otros refrigerios, tienen un precio fijo de 1,50€/ud, aunque se servirán otro tipo de productos como acompañamientos, como desayunos, tartas, bollería, pasteles, pequeñas tapas, etc. En ese sentido, indicar que en como se explica más adelante en la previsión de ventas, se espera que el ticket medio por cliente de la cafería se sitúe en los 5,15 (IVA incluido), que sería el que presentaba Startbucks en 2016.



Imágenes: Detalle de productos a servir en la cafetería.

Respecto al alquiler de libros, viene determinado por la duración en días que estos se encuentren arrendados. El precio estipulado para el alquiler de los libros asciende a 3€/semana, aunque se ofrece un servicio de suscripción mensual con tres modelos de suscripción:

- 4 libros al mes, 11 € (BASIC)
- 6 libros al mes, 15 € (PLUS).
- Lectura ilimitada, incluido libros electrónicos 20 €/mes, con descuento de precios de cafetería de un 10% en cada consumición (PREMIUM).

No obstante, los clientes que hagan consumo en la cafetería podrán utilizar los libros en el local de forma gratuita, para facilitar el engagement y que pasen a ser clientes de suscripción.

Si el servicio de suscripción funciona bien, se estudiaría a partir de finales del segundo año invertir en una tienda online para facilitar el servicio de alquiler, mediante un esquema similar al anterior. El servicio entraría en funcionamiento en el tercer año. No obstante, no se ha contemplado esta línea de negocio para el análisis de viabilidad, puesto que su puesta en marcha dependerá de que las dos líneas anteriores funcionen.

3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Se analiza cómo la empresa pretende posicionarse dentro del mercado para así poder llegar a alcanzar el éxito deseado. Las estrategias por seguir más adelante se ven claramente reflejadas en este apartado, así como se puede llegar a alcanzarlas.

3.1 Descripción del mercado

Hace referencia al mercado al que nos vamos a dirigir y por el cual se va a establecer la estrategia adecuada a seguir por el mismo.

- **Segmento al que se dirige:** Coffeek se dirige al servicio de la restauración, más en concreto, al de las cafeterías librerías. Este es un mercado de la hostelería tradicional está muy saturado puesto que existen muchos locales en toda España. Por ello, la creación de nuevos formatos puede resultar muy interesante y más en un momento como el que vendrá en los próximos años, una vez se supere la pandemia del COVID y los consumidores vuelvan a su vida normal.
- **Cliente:** El cliente potencial al que se dirige la empresa serán personas entre 18 y 70 años que les guste la lectura y pasar un rato tranquilo dentro del local, o alquilar un libro, por una pequeña cantidad de dinero y llevárselo. Obviamente, se entiende que el perfil de cliente puede estar más enfocado hacia población de un perfil de edad de entre 25-45 años, pero como es un mercado no desarrollado, se prefiere partir de un espectro más amplio de edad, ya que la se contarán con los recursos didácticos, culturales, de espacio, etc., para atraer a cualquier rango de edad.
- **Poder adquisitivo:** La cuantía estipulada tanto en el servicio de cafetería como en el alquiler de libros, viene dada tras el estudio de los diferentes precios que dispone la competencia, así como del poder adquisitivo que dispone la gente que va hacer uso del servicio. El precio del servicio es una cantidad lógica y adecuada al poder adquisitivo de los clientes.

3.2 Análisis de la competencia

Es importante conocer nuestro servicio, así como el servicio que ofrecen nuestros competidores, para así adaptarnos al sector y poder alinearnos con nuestros principales competidores. Los principales competidores de cafeterías que se encuentran en Alcoy y que por tanto realizan un servicio desde hace muchos años parecido a nuestra actividad empresarial son: Ünic, Élite y Cafetería Goya. A continuación, se realiza un análisis de estas tres importantes cafeterías de Alcoy, así como de las características que presentan entre ellas y que nos pueden ayudar a establecer unas estrategias más claras para nuestra actividad empresarial.

- **Ünic más que café.** Esta cafetería se encuentra en una zona muy transitada de Alcoy, como es la Avenida Camilo Sesto, por la que cada día pasan miles de personas y por lo que siempre se encuentra llena de clientes. Ofrecen un servicio de cafetería, con sus respectivos bollos y bocadillos, donde se pueden tomar sus productos tanto dentro del local, como llevárselos a cualquier lugar fuera de él. Es una de las cafeterías más importantes de Alcoy y donde más

clientes van día a día a consumir el servicio que ofrecen.

- **Élite.** La cafetería Élite, presenta un espacio muy innovador, donde dispone de cafetería, así como de comidas para poder consumir en el local, y fuera de él. Se caracteriza por ser un espacio muy amplio en el que poder tomar cualquier refrigerio y ver partidos de fútbol con o sin compañía. Dispone de numerosas promociones y sorteos, tales como cenas gratis y descuentos en consumiciones. Se describe la cafetería a sí misma, como un lugar de moda diferente al resto en el que poder pasar un buen rato y poder beber o tomar cualquier bebida cuando se desee. Se encuentra ubicado en un lugar muy transitado, en la zona norte, donde pasan muchos ciudadanos cada día.
- **Cafetería Goya.** La cafetería Goya es una de las más antiguas de Alcoy, donde van personas de todas las edades a realizar sus consumiciones a diarios. Se encuentra ubicada en el centro de Alcoy, cerca del Parterre y dispone de un amplio espacio con numerosas sillas y mesas en la que poder disfrutar de cualquier bebida mientras se está en un ambiente relajado. Se denomina a sí misma como la cafetería de toda la vida. Es conocida por todos los alcoyanos puesto que lleva abierta más de 40 años al público.

Indicar que en ninguno de los tres casos anteriores existe un servicio de alquiler de libros y tampoco tienen un concepto similar al planteado en este proyecto, por lo tanto, no serían competidores en sentido estricto.

Por lo que respecta al servicio de alquiler de libros, obviamente las bibliotecas públicas son unos competidores potenciales, puesto que, además, su servicio es gratuito. No obstante, se cuenta con que la diferenciación de Cofeek radica en el hecho de ser un sitio para estar, comer, conversar, leer, aprender de libros... Un espacio único que como tal no existe en el mercado al que se dirige.

4. PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado se va a analizar donde se encuentra ubicada la empresa, así como toda información relativa a los elementos necesario para poder llevar a cabo la actividad empresarial. A su vez, se procede a hacer un inventario de las existencias de las que se dispone para poner en marcha el negocio con las condiciones optimas para que se lleve correctamente.

4.1. Localización de la empresa

Representa una de las partes más importantes de todo el proyecto empresarial, puesto que, gracias a esta, los clientes pueden saber más de nuestra actividad o menos. Tras analizar las

diferentes zonas de Alcoy, así como los negocios que se regentan, se ha decidido establecer la sede social, es decir, la empresa en la Zona Norte, más en concreto, en la Avenida Hispanidad. El local elegido dispone de grandes dimensiones en las que disponer de librerías, mesas, sillas, así como de todos los elementos necesarios para poder empezar a trabajar. Se encuentra localizada en un sitio muy transitado de la zona norte y por ello, es el mejor sitio y local para establecer la empresa. Hace un tiempo el local era una Papelería-Librería, es por ello qué ya dispone de algunos estantes a modo de librería, pero igualmente, estos serán modificados para hacer que la estética del local se encuentre adecuada a la imagen de la empresa.

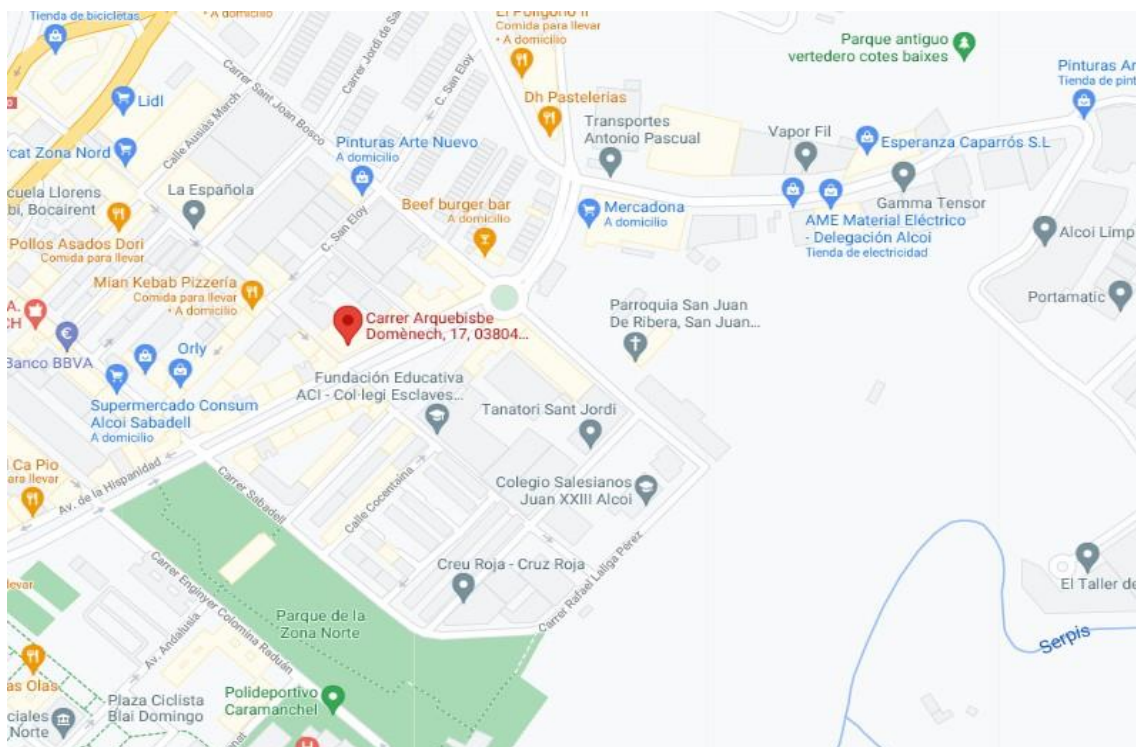


Imagen: Ubicación de la localización.

Fuente: Google Maps



Imagen: Localización.
Fuente: Inmobiliaria Número 1

4.2 Inversión necesaria

Para poder empezar una actividad empresarial, hay que realizar un estudio de cuáles son los elementos de inmovilizado necesarios tanto tangibles como intangibles, así como de las existencias que van a ser demandadas. A continuación se presenta el presupuesto de este inmovilizado y en el siguiente apartado se analizará forma de financiación.

Los elementos de inmovilizado para poder empezar la actividad empresarial, son los que se presentan a continuación:

Compra local	80.000,00 €
Acondicionamiento e instalaciones de local	21.208 €
Estanterías (15 Uds)	2.714,55 €
Sofás (4 Uds)	936,00 €
Lamparas librería (15 Uds)	988,80 €
Libros tapa blanca 7€ libro/ 250 Uds	1.750,00 €
Libros tapa dura 15€ libro/ 250 Uds	3.750,00 €
Cafetera (1 Ud)	1.528,48 €
Taza (50 Uds)	150,40 €
Plato taza (30 Uds)	100,92 €
Máquina TPV (1 Ud)	630,00 €
Mesa cafetería (20 uD)	1.800 €
Taburetes barra (10 uds)	450 €
Sillas cafetería (40 Uds)	2.800 €

Vasos papel (100 Uds)	6,05 €
Tapa vasos papel (100 Uds)	4,70 €
Compra tostadoras (2 Ud)	184,99 €
Plato postre (50 Uds)	125,00 €
Cucharilla café (50 Uds)	100,00 €
Cubertería (40 Cuchillos, 40 tenedores)	80,00 €
Congelador (1 Ud)	341,51 €
Microondas (1 Ud)	53,00 €
Aire acondicionado (1 Ud)	2.875,00 €
Vitrinas Refrigeradas (2 ud)	2.172 €
Neveras bajo barra (5 unidades)	2.250 €
Plafón cafetería (10 Uds)	979,50 €
Licencia de Apertura y memoria técnica	1.200,00 €
TOTAL INVERSIÓN	129.178,9

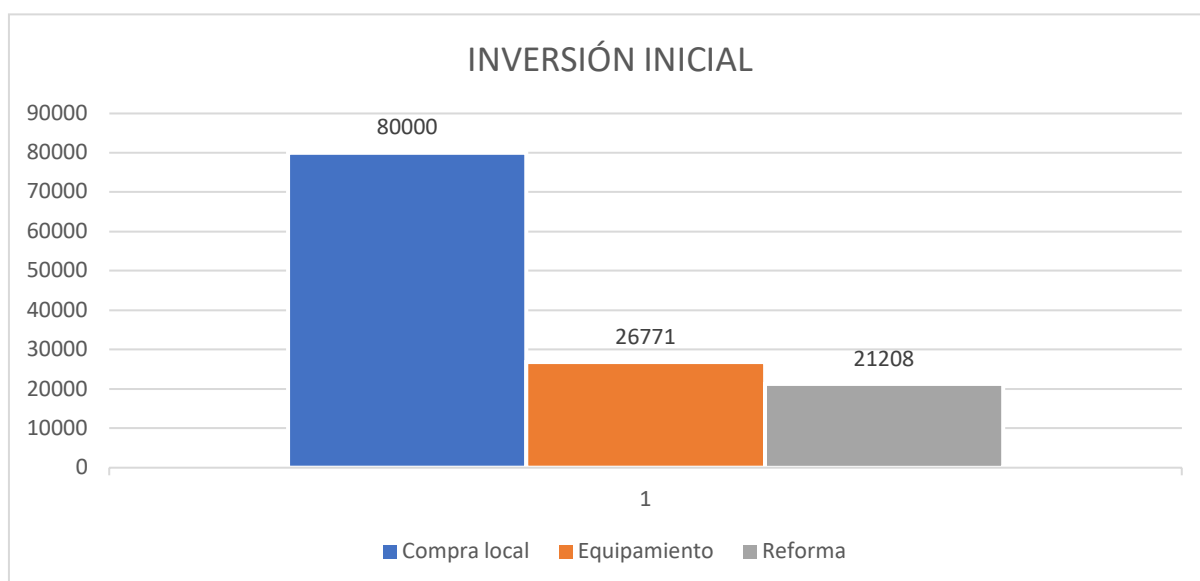


Gráfico 1: Inversión Inicial
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior se ha contemplado la compra del local por valor de 80.000€. El equipamiento inicial asciende a 26.771 €, mientras que los trabajos de reforma, entre los que se incluyen la instalación eléctrica, ventilación, aire acondicionado, aseos, cambio de suelo, pintura de paredes y techos y obra de la barra, asciende a 21.208 €. Mientras que para el local se fija una amortización anual del 3%, para las instalaciones es de 10 y para el equipamiento de 5 años.

También se contemplan 1.200 € de gastos de licencia de apertura y para la realización de la memoria técnica preceptiva.

En resumen, la cantidad total de inversión asciende a 129.179 € con su respectivo IVA de 27.128 €.

4.3 Plan de Financiación

La aportación financiera para poder llevar a cabo el modelo de negocio va a tener dos fuentes:

1. Aportación personal de socio principal y de socios familiares (70.000 €).
2. Préstamo ICO-Emprendedores con un tipo de interés del 5% y 8 años de amortización, por un importe de 60.000 €.

4.4 Existencias

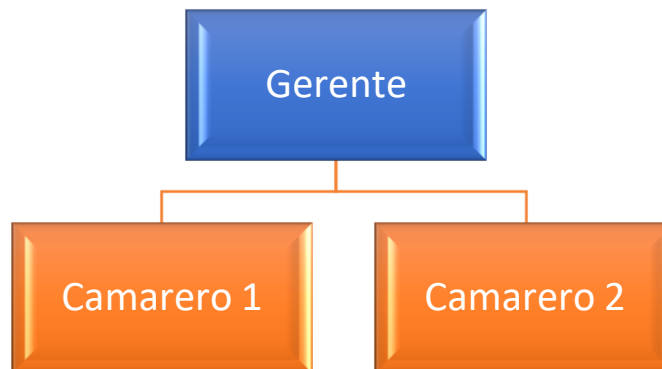
En este apartado se analizan las existencias o inputs necesarios para poder llevar a cabo la actividad empresarial. Al tratarse de una empresa dedicada a los servicios de restauración se contempla un estocaje de un mes para producto congelado y bebidas, mientras que los productos perecederos se contempla únicamente un stock mínimo de entre 2 y 3 días, dado que la mayor parte de ellos serán servidos por proveedores locales o comprados en el Cash.

5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL

Para que una actividad empresarial se lleve a cabo correctamente es necesario tener una buena organización tanto de manera interna como externa y tener establecidos unos roles ya predeterminados para que no se puedan incurrir problemas. Hoy en día la organización de las diferentes tareas de cualquier empresa, así como la constante comunicación con el personal, son factores de éxito a tener en cuenta bajo cualquier circunstancia. Se procede a identificar como se encuentra organizada esta empresa y que costes incurre todo el personal que se encuentra realizando sus funciones en ella.

5.1 Organigrama de la empresa

Una de las partes más importantes para que una empresa vaya bien, es tener clara como se encuentra organizada y cuáles son las funciones que desempeña cada una de las personas que la componen. El organigrama es un gráfico que indica como se encuentra organizada la empresa y como se estructura. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa y que función cumple cada componente de este.



- **Gerente:** Persona encargada de realizar los pedidos a proveedores, supervisar el trabajo realizado por los camareros, control aprovisionamiento, así como de los costes del mismo.
- **Camarero 1 y 2:** Disponen de las funciones de proporcionar un servicio adecuado al cliente de lo que este demande. Preparar y elaborar las bebidas o refrigerios para el día, así como de informar de los futuros pedidos al gerente para que este los realice. Realizar un buen servicio durante toda la estancia del cliente en el local y después del mismo.

A partir del segundo año, se contempla la incorporación de un nuevo camarero y en el tercero otro más.

5.2 Costes de personal

Tras establecer el organigrama y la posición que los miembros del personal ocupan dentro del mismo, se va a analizar a cada uno de sus integrantes y así determinar el coste total de los mismos. En primer se va a buscar a los diferentes grupos de cotización en los que estos se encuentran incluidos. (Social, 2021)

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.466,40	4.070,10
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	1.215,90	4.070,10
3	Jefes Administrativos y de Taller	1.057,80	4.070,10
4	Ayudantes no Titulados	1.050,00	4.070,10
5	Oficiales Administrativos	1.050,00	4.070,10
6	Subalternos	1.050,00	4.070,10
7	Auxiliares Administrativos	1.050,00	4.070,10
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	35,00	135,67
9	Oficiales de tercera y Especialistas	35,00	135,67
10	Peones	35,00	135,67
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	35,00	135,67

Bases de Cotización Contingencias Comunes. Fuente: Seg-social.es

Como se puede observar en la imagen anterior, se presentan todos los grupos de cotización pertenecientes a la Seguridad Social, así como las bases mínimas y máximas para cada grupo profesional. Respecto al personal que disponemos en la empresa, se va a analizar a cada uno de ellos por separado, puesto que no todos pertenecen al mismo grupo profesional y por lo tanto no perciben la misma cuantía personal por su trabajo.

En primer lugar, en referencia al gerente, cabe destacar que este se encuentra dentro del grupo profesional 1, relativo a la categoría profesional de Ingenieros y Licenciados (Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores. La Base mínima que puede percibir es del 1.070,10€/mes, así como la base máxima de 1.466,40 €/mes. En concreto el gerente se encuentra trabajando a tiempo completo de lunes a viernes, por lo que percibe la cuantía mínima establecida, que como anteriormente se ha descrito asciende a 1.466,40€/mes.

Por otra parte, se encuentran los dos Camareros pertenecientes al sector de la restauración y con los estudios y la formación perteneciente al mismo. (Iberley, 2021)

ÀREA FUNCIONAL TERCERA
(Restaurante, Sala, Bar y similares, Colectividades, y Pista para catering).

GRUPO PROFESIONAL	CATEGORÍA PROFESIONAL	NIVEL SALARIAL
GP 1º	Jefe de restaurante o sala	I
	Gerente de centro	
	Jefe de operaciones de catering	
	2º Jefe de restaurante o sala	
GP 2º	Jefe de sala de catering	II
	Supervisor de catering	
	Supervisor de colectividades	
	Supervisor de restauración moderna	
	Jefe de sector	
	Camarero	III
	Barman	
	Sumiller	
	Preparador montador de catering	
	Conductor equipo de catering	
GP 3º	Preparador restauración moderna	IV
	Ayudante de camarero	
	Monitor o cuidador de colectividades	
	Ayudante equipo catering	
	Asistente colectividades	
	Asistente preparador/montador de catering	
	Asistente restauración moderna	

ÀREA FUNCIONAL CUARTA
(Pisos y Limpieza).

GRUPO PROFESIONAL	CATEGORÍA PROFESIONAL	NIVEL SALARIAL
GP 1º	Gobernante o encargado general	II
	Subgobernante o encargado de sección	
GP 2º	Camarero de pisos	III
GP 3º	Auxiliar de pisos y limpieza	IV

Convenio trabajadores sector restauración. Fuente: Internet

Al tratarse de un sector específico, este se encuentra agrupado dentro del Convenio colectivo del sector de la restauración. Los camareros pertenecen al grupo profesional 2 y el salario adjudicado a dicho grupo es el 2. A continuación se muestra una tabla con las cuantías equivalentes a dichos salarios a cada grupo profesional del sector de la restauración. (Pagudo, 2020)



TABLAS HOSTELERIA 2020		
Grupo	Categoría Profesional	SALARIO MES
I	JEFE RECEPCION	
I	JEFE ADMINISTRACION	
I	JEFE COMERCIAL	
I	JEFE CATERING	
I	JEFE COCINA	
I	JEFE RESTAURANTE/SALA	1.342,63
I	JEFE RECEPCION 2	
I	PRIMER CONSERJE	
I	2ºJEFE COCINA	
I	JEFE OPERACIONES CATER.	
I	2º JEFE RESTAURANTE/SALA	
II	RECEPCIONISTA	
II	ADMINISTRATIVO	
II	RELACIONES PUBLICAS	
II	COMERCIAL	
II	JEFE PARTIDA	
II	REPOSTERO	
II	ENCARGADO ECONOMATO	
II	JEFE SECTOR	
II	JEFE SALA CATERING	
II	ENCARGADO GENERAL	
II	ENCARGADO SECCION	
II	ENCARGADO MANT./SERVIC.	1.231,74
II	CONSERJE	
II	COCINERO	
II	JEFE EQUIPO/SUPERV. CATER.	
III	AYUDANTE ADMINISTRATIVO	
III	TELEFONISTA	
III	CONDUCTOR CATERING	
III	ESPECIALISTA MANT/SERVICIO	1.121,93
II	CAMARERO	
II	BARMAN/SUMILLER	
III	AYTE. RECEPCION/CONSERJ.	1.076,95
III	AYUD./AUXILIAR COCINA	
III	AYUD./AUXILIAR CATERING	
III	AYUDANTE CAMARERO	
III	CAMARERO PISOS	
IV	AUX. RECEPCION/CONSERJ.	
IV	AUX. PISOS/LIMPIEZA	
IV	AUX. MANTEN/SERVICIOS	1.029,71
Servicios Extras:		
	Camarero x servicio	67,19
	Cocinero x servicio	122,72
Nocturnidad:		
	Trabajos especificos nocturnidad	67,99
	Trabajos en jornada no habitual	2,76

Salario Hostelería 2020. Fuente: Internet

Como se puede observar en la imagen anterior, el salario a percibir depende del grupo profesional al que se pertenece. Previamente se ha destacado que los camareros pertenecen a la categoría profesional 2, y por lo tanto van a percibir 1.076,95€/mes cada uno de ellos. Esta cuantía viene dada puesto que ambos van a realizar jornada completa de 8h al día. En la siguiente tabla se recoge el salario a percibir mensualmente en su totalidad por el gerente y los camareros.

	Salario Mensual	Salario Anual
Gerente	1.466,40 €	17.596,80 €
Camarero 1	1.076,95 €	12.923,40 €
Camarero 2	1.076,95 €	12.923,40 €

TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
3.620,30 €	43.443,60 €

Tabla: Resumen coste personal.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla el coste total del personal mensualmente asciende a 3.620,30€ al mes y anualmente (contando los 12 meses del año en su totalidad, incluyendo los días de vacaciones estipulados por ley) asciende a 43.443,60€.

Se ha contemplado la incorporación de un camarero más en el año 2 y otro en el año 3, siempre que los cálculos de viabilidad se vayan cumpliendo.

6. Plan Económico-Financiero

Se utiliza el análisis del plan económico o financiero para analizar la viabilidad de la empresa y determinar los principales resultados de la misma: resultados de explotación, rentabilidad, solvencia, etc. Para realizar el estudio de viabilidad económica y financiera se ha utilizado la hoja de Excel de evaluación de proyectos, conocida como MODELEVA, desarrollada por Alfonso Rodríguez Sandiás, profesor de Finanzas y miembro del grupo de Valoración Financiera Aplicada de la Universidad de Santiago de Compostela. (Sandiás, 2020)

6.1. Facturación prevista

Como previamente se ha descrito, Cofeek es un modelo de negocio basado en una cafetería y a su vez una librería con alquiler de libros. Al ser este último un servicio no conocido dentro de la localidad de Alcoy y de disponer de unos clientes potenciales cercanos al negocio, se ha procedido a realizar un estudio de la facturación prevista para cada una de las tres líneas de negocio que se han explicado anteriormente:

- Ventas de servicio de cafetería: para realizar las previsiones se toma como valor el ticket medio por cliente de Starbucks en España, que se situaba en los 5,15 €, en 2016. (Díaz, 2020)

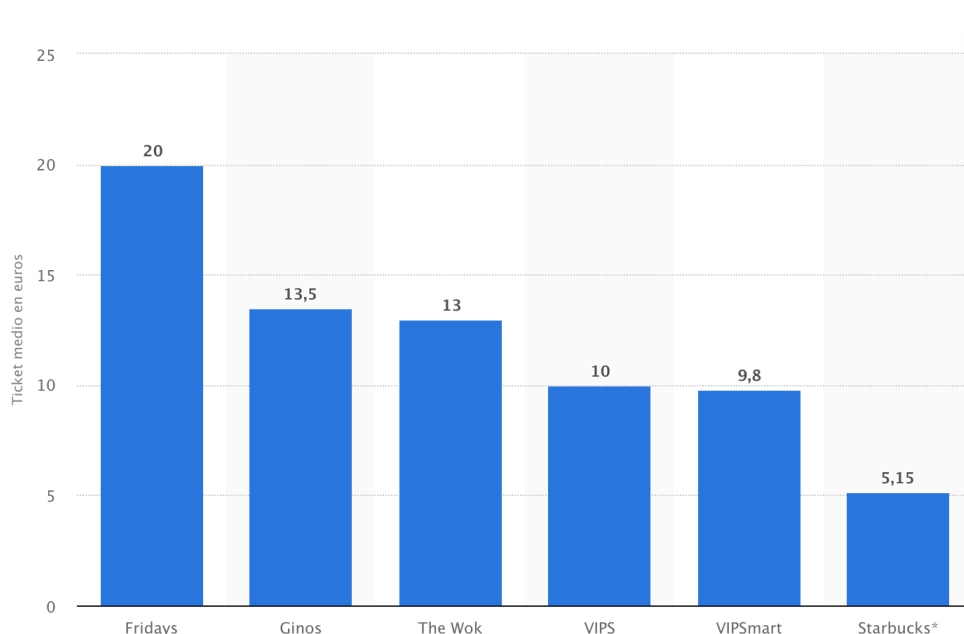


Gráfico: Ticket medio restaurantes/café en España.

Fuente: Statista

- Ventas del servicio de alquiler/suscripción de libros.

Indicar que en la estimación de ventas anuales de cafetería, sólo se contemplan 11 meses de funcionamiento para calcular el importe anual de cobros, puesto que la empresa cerrará 15 días en el mes de agosto y los días festivos nacionales, locales y autonómicos más destacados.

COBROS MENSUALES Y ANUALES 1ER AÑO LÍNEA DE CAFETERÍA

LÍNEA DE NEGOCIO CAFETERÍA	€/ Cliente	Ud/Venta	Ingresos € Total Mes	€ Total Año 1
Servicio de Cafetería	5,15 €	3.000	15.450 €	169.950 €

Tabla: Cobros servicio de cafetería Año 1

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, se ha hecho una estimación de un precio medio por cliente estableciéndose este en 5,15 €. Estimando un flujo de 3.000 personas mensualmente, por lo que los cobros de esta línea de negocio serán de 169.950 (IVA INCLUIDO).

Por lo que respecta a la línea del servicio de alquiler de libros, los COBROS del primer año serían los siguientes:

LÍNEA DE NEGOCIO: ALQUILER DE LIBROS	€/ Cliente	Ud/Venta	€ Total Mes	€ Total Año
BASIC	11,00 €	50	550,00 €	6.050,00 €
PLUS	15,00 €	30	450,00 €	4.950,00 €
PREMIUM	20,00 €	25	500,00 €	5.500,00 €
ALQUILER ÚNICO	3,00 €	150,00 €	450,00 €	4.950,00 €
TOTAL				21.450,00 €

Tabla: Cobros Año 1 Línea de negocio de Alquiler de libros.

Fuente: Elaboración propia

En total, pues, esta línea de negocio generaría unos cobros anuales de 21.450 € (IVA INCLUIDO)

6.2. Plan de ventas

Para poder conocer y controlar todos aquellos aspectos que ocurren dentro de la actividad empresarial, es importante conocer como se van a distribuir las ventas, las deudas y los cobros de los clientes, para poder llevar a cabo una gestión efectiva de la empresa. Dichos aspectos vienen dados por numerosos factores tanto estacionales como de ámbito legal que son importantes a la hora de llevar a cabo la actividad. A continuación, se analizan cada uno de estos tres aspectos tan importantes.

Ventas: En este apartado a raíz de la facturación prevista el primer año, se incorporan los crecimientos anuales de cada una de las líneas de negocio que se emplearán en la simulación con MODELEVA. Para ajustar los ingresos se ha eliminado el IVA (10% en la línea de cafetería y 21% en la línea de alquiler de libros).

€ Ventas año	Línea 1	Línea 2
Año 1	152.955 €	17.727,27 €
Crecimiento 1-2	10%	12%
Crecimiento 2-3	12%	12%
Crecimiento 3-4	10%	8%
Crecimiento 4-5	10%	8%
Crecimiento 5-6	5%	5%
Crecimiento 6-7	4%	4%

Previsión de crecimiento de ventas anuales.

Fuente: Elaboración propia

De este modo, como se puede observar en la siguiente tabla, los ingresos durante los siguientes 8 años a la creación de la empresa quedarían como sigue:

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8
CAFETERÍA	152.955,00	172.793,26	198.753,72	224.532,08	253.653,89	273.527,67	292.149,44	306.938,34
ALQUILER/ SUSCRIPCIÓN	16.908,91	20.703,00	23.813,00	26.696,00	29.290,00	31.411,00	33.550,00	35.247,00
TOTAL VENTAS	169.863,91	193.496,26	222.566,72	251.228,08	282.943,89	304.938,67	325.699,44	342.185,34

Tabla: Ventas Cofeek a 8 años.

Fuente: Elaboración propia.

Cobros: En relación con los cobros de los clientes cabe destacar que todos se realizan al momento y dentro del establecimiento donde se realiza el servicio. Se ha decidido que sea de esta forma, ya que al no presentar precios tan elevados que requieran de financiación y demás, es más rápido y simple realizar el cobro de forma instantánea.

Pagos: se han fijado a 30 días de la compra.

Deuda: Al contraer la cifra de ventas con los cobros de estas en el mismo momento del servicio, no se presenta deuda alguna, puesto que el servicio queda pagado en el mismo momento de ser adquirido.

6.3. Ingresos y gastos

En este apartado se van a analizar aquellos costes tanto fijos como variables en relación con los ingresos que está obtiene.

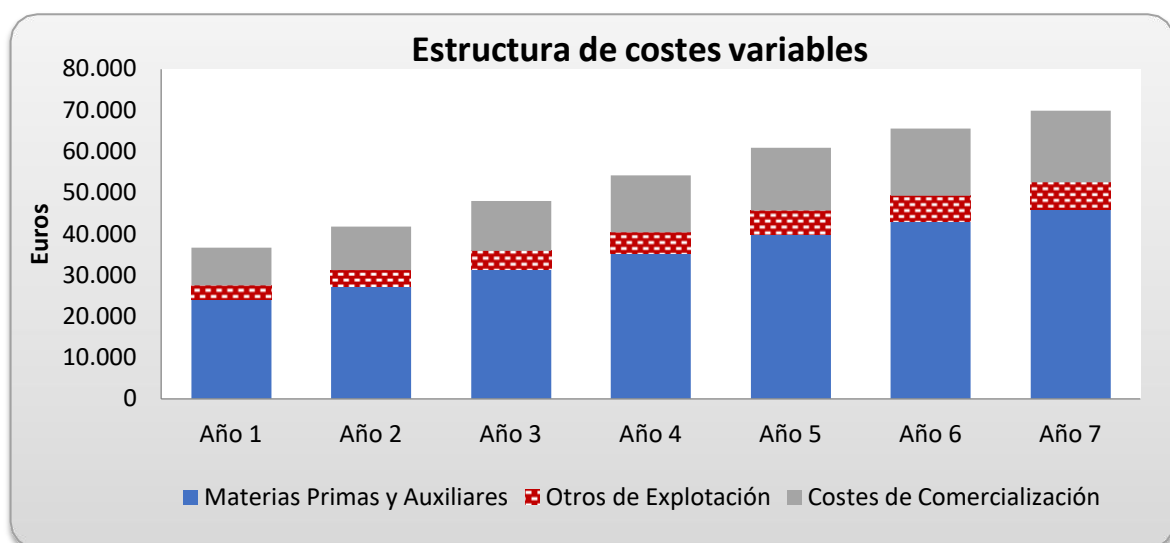


Gráfico: Estructura de costes variables

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen anterior se ve representada como se encuentran estructurados los costes de la empresa. En primer lugar, aparecen las materias primas y auxiliares, que corresponden a aquellos costes esenciales para realizar el negocio. Por otro lado, aparecen los gastos de comercialización que, como se puede observar son bastante altos y se van incrementando a lo largo de los años de forma considerable. Por otra parte, se encuentran otros gastos de explotación (asesoría, seguros, etc.), que hacen referencia a todos aquellos costes variables que no se encuentran dentro de ninguno de los otros ya previamente definidos.

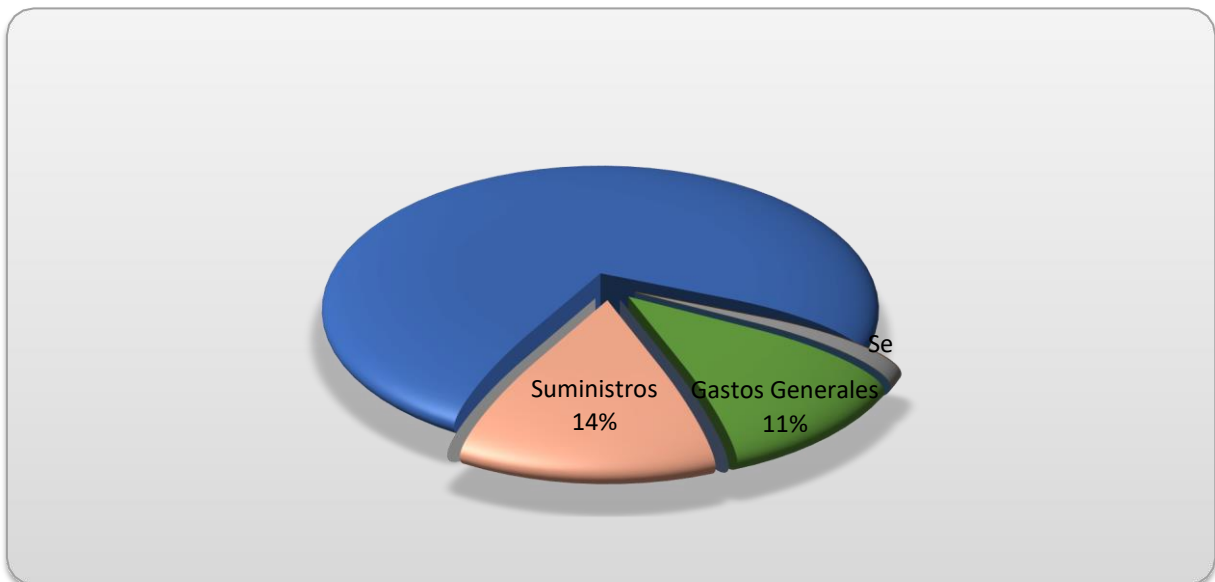


Gráfico: Costes Fijos
Fuente: Elaboración propia

Los costes fijos se corresponden a aquellos gastos que no varían a lo largo del tiempo, puesto que los tenemos sí o sí todos los meses. La mayoría de los costes fijos corresponden a los salarios de los trabajadores, en un 73%, seguidos de los suministros que equivalen a un 14%, así como de los gastos generales que son un 11%. Por último, el pago de seguros y de tributos tan solo corresponde a un 2%.

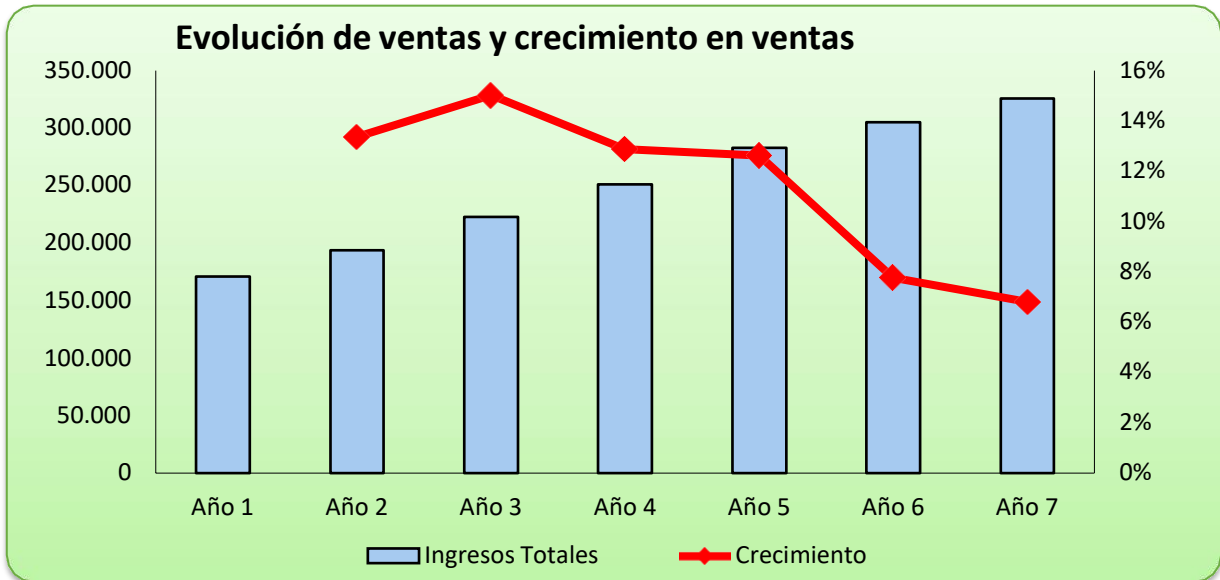


Gráfico: Evolución y crecimiento en ventas
Fuente: Elaboración propia

6.4. Cuenta de resultados

Los estados de cuentas o estados de pérdidas o ganancias muestran de forma detallada qué resultado derivado de su negocio obtiene la empresa. A continuación, se presenta los resultados obtenidos durante los siguientes 7 años.

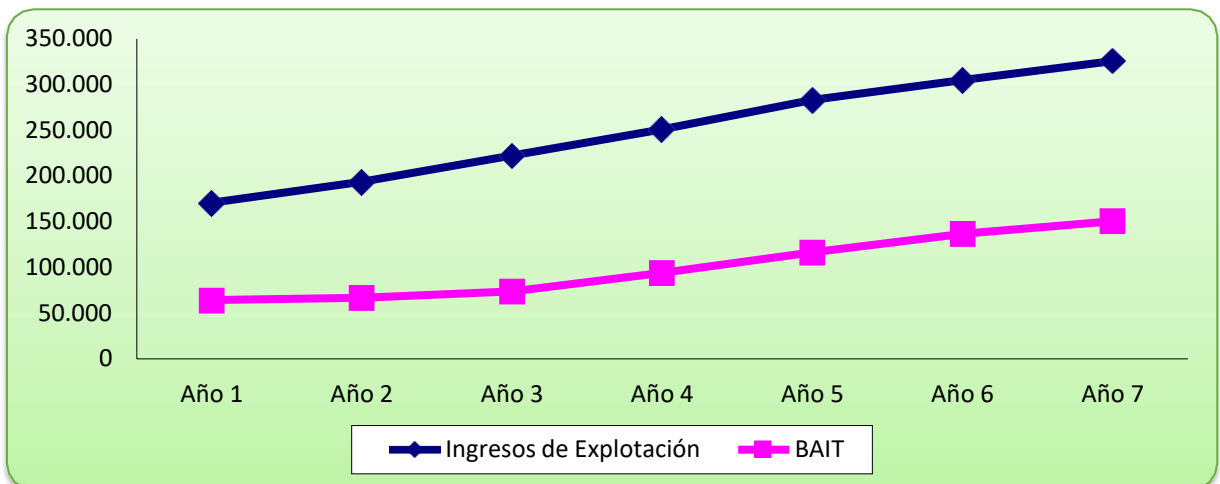


Gráfico: Relación Ingresos de explotación con el BAIT
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico los ingresos de explotación van incrementándose anualmente, así como también lo hacen los Beneficios antes de impuestos.

6.5. Balance de la situación

Tras realizar el análisis de los ingresos y de todos los costes que presenta nuestra empresa, se va a proceder a analizar como de encuentra la situación empresarial del Activo y del Pasivo del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo No Corriente	129.179,00	119.184,00	109.189,00	99.194,00	89.199,00	79.204,00
Activo Corriente	14.783,00	9.657,00	11.300,00	12.381,00	13.580,00	14.453,00
TOTAL ACTIVO	143.962,00	197.571,00	225.290,00	257.801,00	307.181,00	369.256,00

Patrimonio Neto	70.000,00	115.096,00	147.419,00	184.500,00	236.045,00	300.314,00
Pasivo No Corriente	69.949,00	63.402,00	56.323,00	48.669,00	40.393,00	31.445,00
Pasivo Corriente	4.014,00	19.074,00	21.549,00	24.633,00	30.742,00	37.497,00
TOTAL P.N Y PASIVO	143.962,00	197.571,00	225.290,00	257.801,00	307.181,00	369.256,00

Tabla: Balance de situación de Cofeek.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, como se puede observar en la tabla el Activo alcanza el primer año 143.962€ distribuido entre Activo No Corriente con 129.179€ y Activo Corriente con 14.783€

Por otra parte, el Patrimonio Neto el primer año representa el capital social aportado por los socios (70.000€). A su vez, el Pasivo No corriente asciende a 69.949€ y el Pasivo Corriente en 4.014€.

6.6. Tesorería

La tesorería hace referencia los flujos de caja que se producen dentro de la actividad empresarial. Tanto los cobros como los pagos que se llevan a cabo anualmente. A continuación, se va a realizar un análisis de estos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros Operativos	- €	170.682,00 €	193.496,00 €	222.567,00 €	251.228,00 €
Pagos Operativos	4.495,00 €	98.192,00 €	130.677,00 €	153.646,00 €	164.345,00 €
CASH FLOW OPERATIVO	- 4.495,00 €	72.490,00 €	62.819,00 €	68.921,00 €	86.882,00 €

Tabla: Flujos Cobros y pagos.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se puede observar que el año 0 el cash flow operativo es negativo puesto que se ha puesto en marcha la actividad empresarial, por lo que todavía prevalece la inversión inicial y no se obtiene rentabilidad de esta. A partir del primer año se puede observar como los cobros son mucho más grandes que los pagos y esto genera una cash flow operativo de 72.490€. Se puede observar como dicho cash flow va aumentando a lo largo de los años, pero siempre suele presentar valores muy parecidos de un año a otro.

6.8. Análisis de Ratios

En primer lugar, se van a analizar aquellos ratios considerados como más importantes que nos ayuden a interpretar como se encuentra la situación empresarial de nuestra empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ratio de activos fijos	1,37	1,69	2,13	2,66	3,36	3,96	4,5
Prueba del ácido	0,67	0,26	0,25	0,23	0,19	0,17	0,16
Apalancamiento Operativo	2,08	2,26	2,35	2,09	1,9	1,75	1,7
Rentabilidad Económica	37,70%	31,70%	30,70%	33,30%	34,50%	33,80%	31,40%
Rentabilidad Financiera	48,70%	38,40%	34,50%	35,40%	35,10%	33,20%	30,10%

Tabla: Ratios a lo largo de 7 años.

Fuente: Elaboración propia.

- **Rotación de Activos fijos:** Indica la de veces que se ha desplazado el activo para conseguir ingresos. En el primer año indica que se ha movido 1,37 veces y a lo largo de los años ha ido incrementando exponencialmente hasta llegar al Año 7 en 4,5 veces.
- **Prueba de ácido:** Sirve para medir como se encuentra la liquidez a corto plazo. Como puede observarse el primer año el valor se sitúa en 0,67 cantidad que indica que la empresa podría tener problemas de liquidez. Sin embargo, el valor disminuye progresivamente a partir de ese momento, situándose en 0,16 en el año 7.

- **Apalancamiento operativo:** Indica cómo de necesario es incurrir en financiación ajena, cuando se dispone de falta de financiación propia. Como se puede observar en la imagen, el ratio de apalancamiento oscila en torno a 2 durante los 7 años.
- **Rentabilidad Económica:** Corresponde al ganancia conseguida por las inversiones realizadas durante la actividad empresarial. La rentabilidad económica obtenida durante los 7 ejercicios planteados es muy alta, debido a que el total del activo es mucho más alto a los beneficios obtenidos. Para poder dar solución a este tipo de problema sería necesario incrementar el número de servicios, así como subir los precios de estos.
- **Rentabilidad Financiera:** Indica como se encuentra la rentabilidad del capital aportado por los socios de la empresa. La Rentabilidad Financiera en este caso es mucho más grande que la rentabilidad Económica, esto indica que gran parte del activo se ha podido financiar con deuda por lo que ha rentabilidad financiera ha aumentado de una forma tan abrupta.

7. ESTUDIO DE VIABILIDAD

En primer lugar, se va a analizar el escenario base del que partimos desde el principio del proyecto.

Coste Recursos propios	10,92%
CCMP Promedio	10,04%
Interés activo	3,20%
VAN	875.613,00 €
TIR	67%

Crecimiento	5,06%
-------------	-------

El Coste de recursos propios que presenta el escenario base equivale al 10.92% , así como de un interés de activo del 3.20%. Todo ello con un crecimiento, a 7 años vista que tiene la actividad empresarial, del 5.06%. Todo ello da por resultado un VAN del 875.613€ , con una TIR del 67%. Todos estos datos nos indican que el proyecto sí que sería aceptado, puesto que la inversión presenta beneficios por encima de la rentabilidad considerada para llevarla a cabo (8%).

Como anteriormente se ha comentado, este proyecto es muy viable puesto que con los ingresos obtenidos es posible realizar todos los pagos tanto a corto, como a largo plazo. Además, el Valor Actual Neto recupera con creces el importe de la inversión en todos los escenarios y la TIR se sitúa muy por encima del 8% (rentabilidad del capital contemplada por los inversores).

8. CONCLUSIONES

El mundo empresarial dispone de un amplio abanico de posibilidades como de oportunidades siempre que estas sean bien aprovechadas por los emprendedores que se embarcan en dichos proyectos empresariales. Es, por ello, que es importante tener constancia de cómo se encuentran los mercados o nichos donde se va a operar.

A raíz de esta reflexión, se decidió realizar este plan de empresa buscando la forma de optimizar los recursos que implicaría llevar a cabo una actividad empresarial. Para ello, en primer lugar, se analizó la situación del mercado e interna de la empresa, haciendo hincapié en todos aquellos aspectos tanto internos como externos que afectarán a mi proyecto empresarial.

Tras disponer de dicha información, se analizaron los principales competidores, que concretamente en el sector de la restauración son muchos, para posteriormente establecer estrategias para cada posible acción a realizar.

El sector de la restauración es el sector predominante en España, puesto que todos los años atrae a millones de turistas, pero en Alcoy también se produce la misma situación. Actualmente, en Alcoy hay muchos bares y cafeterías, pero apenas hay establecimientos tranquilos en los que poder realizar la misma función sin molestias ni gritos de los demás clientes. Es, por ello, que se decidió realizar este proyecto centrándose en una idea innovadora que no tiene presencia actualmente en la localidad.

Tras analizar toda la parte de marketing, de competidores, de mercado y buscar estrategias adaptadas a este análisis, se recurrió al análisis financiero para ver si era rentable realizar dicho proyecto.

En un primer lugar, tras insertar en el programa Modeleva todos los elementos y recursos materiales, así como los tipos de financiación se procedió a analizar dichos resultados. Tras revisar todas las gráficas se llegó a la conclusión de que el proyecto sería muy viable, aunque costaría mucho de implementar debido a su elevado coste de entrada.

Por ello, cabe destacar qué tras todo este análisis tan exhaustivo, se concluye la viabilidad de este proyecto.

9. BIBLIOGRAFÍA

- 50minutos.es. (2016). El ciclo de la vida del producto: Optimice el desarrollo de sus productos en el mercado. En 50minutos.es, *El ciclo de la vida del producto: Optimice el desarrollo de sus productos en el mercado* (pág. 34). 50minutos.es.
- Diaz, A. (16 de Abril de 2020). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/716118/ticket-medio-en-las-cadenas-de-restaurantes-y-cafeterias-de-grupo-vips-espana/>
- Fernández, R. (9 de Junio de 2021). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/475830/espana-salario-minimo-interprofesional-al-mes/>
- Iberley. (1 de Enero de 2021). *Iberley.es*. Obtenido de Iberley.es: www.iberley.es
- INE. (30 de Mayo de 2021). *INE*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm
- INE. (29 de Abril de 2021). *INE*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918
- &menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- INE. (26 de Junio de 2021). *INE*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951
- &menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- INE. (29 de Abril de 2021). *INE*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951
- &menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Inflation. (10 de Abril de 2021). *Inflation*. Obtenido de Inflation: <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana-2021.aspx#:~:text=Gr%C3%A1fico%20%20inflaci%C3%B3n%20de%20Espa%C3%B1a%20en%202021%20IPC,%0AInflaci%C3%B3n%20media%20por%202021%20de%20Espa%C3%B1a%3A%200%2C22%2>
- Macro, D. (30 de Marzo de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=La%20cifra%20del%20PIB%20en,los%2051%20pa%C3%ADses%20que%20publicamos>



- Michaux, S. (2016). Las cinco Fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. En S. Michaux, *Las cinco Fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. (pág. 29).
- Pagudo. (1 de Enero de 2020). *cantabriahosteleria.com*. Obtenido de cantabria hosteleria.com: www.cantabriahosteleria.com
- Portillo, J. d. (19 de Abril de 2021). *El País*. Obtenido de Cinco días, El país: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/16/economia/1618591482_797495.html
- Sandiás, A. R. (23 de Enero de 2020). MODELEVA. *Modelos de análisis y Valoración de Proyectos*. Santiago de Compostela.
- Social, S. (1 de Enero de 2021). *seg-social.es*. Obtenido de seg-social.es.
- Statista. (25 de Junio de 2017). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/639398/tipo-de-interes-oficial-espana/#:~:text=El%20tipo%20de%20inter%C3%A9s%20en%20Espa%C3%B1a%20fue%20el,tipos%20hasta%20el%20entorno%20del%201%2C1%25%20en%202021.>