



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UN RESTAURANTE EN LAS ARENAS DE VALENCIA

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Naiara Nieto Mengod

Noviembre 2012

Director: Aurelio Herrero Blasco

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
1.- INTRODUCCIÓN	13
1.1. Resumen.....	13
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas	15
1.3. Objetivos	19
2.- ANTECEDENTES	25
2.1. Motivación y justificación.....	25
2.2. Antecedentes, aproximación al sector turístico.....	25
2.2.1. El sector turístico en el mundo.....	26
2.2.2. El sector turístico en España	27
2.2.3. El sector turístico en la Comunidad Valenciana	31
2.3. El sector Restauración.....	34
2.3.1. Introducción a la restauración	34

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



2.3.2. Expansión del sector.....	35
2.3.3. Evolución de la oferta en el sector restauración.....	35
2.3.4. Producción.....	37
2.3.5. Demanda	38
2.3.6. Empleo	38
2.3.7. Precio.....	39
2.4. Presentación de la empresa	41
2.5. Epílogo	42
3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
3.1. Análisis del Macroentorno	45
3.1.1. Análisis de los factores Político- Legales.....	45
3.1.2. Análisis de los factores Económicos	49
3.1.3. Análisis de los factores Socioculturales	56
3.1.4. Análisis de los factores Tecnológicos	62
3.2. Análisis del Microentorno.....	64
3.2.1. La entrada de nuevos competidores	65
3.2.2. Rivalidad entre competidores.....	67
3.2.3. Competencia de productos sustitutos	69

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



3.2.4. Poder de negociación de compradores y proveedores.....	70
3.3. Análisis de la Competencia Directa	73
3.4. Epílogo	77
4.- ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS	81
4.1. Localización	81
4.2. Distribución en planta	83
4.3. Operaciones y procesos.....	90
4.4. Sistemas de Información	93
4.5. Epílogo	95
5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	99
5.1. Forma jurídica de la empresa	99
5.2. Análisis de los puestos de trabajo	101
5.3. Organigrama.....	110
5.4. Misión, Visión y Valores de la empresa.....	111
5.5. Epílogo	114

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



6.- ANÁLISIS DE MARKETING	117
6.1. Segmentación y Público Objetivo	117
6.2. Análisis del servicio	123
6.3. Análisis del precio	134
6.4. Análisis de la comunicación	136
6.5. Análisis de la distribución	139
6.6. Epílogo	141
7.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	145
7.1. Análisis del Balance de Situación	145
7.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	156
7.2.1. Producto	123
7.2.2 El proceso del servicio de comidas	131
7.3. Análisis de la rotación de activos.....	162
7.4. Análisis de la rentabilidad	163
7.5. Epílogo	166
8.- PROPUESTA DE MEJORA	169
8.1. Análisis DAFO/CAME	169

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



8.2. Propuestas de mejora.....	175
8.3. Identificación y evaluación de la propuesta de mejora: Inversión, VAN, TIR	178
8.4. Calendario de implantación GANTT	189
8.5. Epilogo	190
9.- CONCLUSIONES	193
BIBLIOGRAFÍA.....	199



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los restaurantes. Requisitos técnicos	50
Figura 2. Pirámide de población estimada para el periodo 2011-2021	61
Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter	66
Figura 4. Localización del restaurante.....	84
Figura 5. Distribución planta baja	87
Figura 6. Distribución planta superior.....	88
Figura 7. Organigrama de la empresa.....	112
Figura 8. Proceso de servicio	133
Figura 9. Diagrama de GANTT.....	191



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Llegadas de turistas internacionales por regiones en 2011	29
Gráfico 2. Establecimientos Sector Restauración en España 2011	39
Gráfico 3. Ocupados en el sector turístico por ramas, 2011. Porcentajes sobre el total	41
Gráfico 4. Evolución IPC general y de restauración para los años 2011-2012	42
Gráfico 5. Comparación de ocupados en turismo por ramas de actividad en el Tercer trimestre de 2011 y 2012	56
Gráfico 6. Evolución anual del IPCA en España y la Unión Monetaria	58
Gráfico 7. Previsión de crecimiento de la población de España hasta 2021	59
Gráfico 8. Composición del Activo 2010-2011	150
Gráfico 9. Composición del Patrimonio neto y Pasivo 2010-2011	151
Gráfico 10. Evolución de las ventas 2007-2012.....	161
Gráfico 11. Variación interanual Ventas 2007-2012.....	162
Gráfico 12. Variación interanual ventas trimestrales	162



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales destinos turísticos (datos en millones de entradas).....	30
Tabla 2. Ingresos por turismo (datos en miles de millones de \$).....	31
Tabla 3. Turistas según destino principal.....	34
Tabla 4. Evolución principales mercados con destino Comunitat Valenciana.....	34
Tabla 5. Número de restaurantes por categorías en la Comunidad Valenciana.....	38
Tabla 6. Datos de facturación del sector restauración por tipos de establecimiento.....	40
Tabla 7. Previsiones para España en 2013.....	53
Tabla 8. Empleo, paro y contratación.....	54
Tabla 9. Principales motivaciones de consumo extracomunitario.....	64
Tabla 10. Ranking restaurantes Trip Advisor.....	77
Tabla 11. Análisis producto: entrantes.....	130
Tabla 12. Análisis producto: platos principales.....	132
Tabla 13. Balance de Situación. Activo.....	147
Tabla 14. Balance de Situación: Patrimonio Neto y Pasivo.....	148
Tabla 15. Análisis vertical/horizontal del Activo. 2010-2011.....	148
Tabla 16. Análisis vertical/horizontal del Patrimonio neto y Pasivo. 2010-2011.....	149
Tabla 17. Análisis de la situación de liquidez 2010-2011.....	153
Tabla 18. Análisis de la situación de endeudamiento 2010-2011.....	154



Tabla 19. Variaciones Balances 2010-2011	156
Tabla 20. Estado de orígenes y aplicaciones de fondos 2011	156
Tabla 21. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2010-2011	158
Tabla 22. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. 2010-2011	159
Tabla 23. Análisis de la rotación de activos	164
Tabla 24. Rentabilidad económica 2010-2011	165
Tabla 25. Rentabilidad financiera 2010-2011	166
Tabla 26. Valoración económica de la inversión en la reforma	182
Tabla 27. Análisis Menú A.....	183
Tabla 28. Análisis Menú B.....	183
Tabla 29. Coste de personal en euros.....	184
Tabla 30. Previsión de flujos de caja.....	187
Tabla 31. Flujos de caja netos derivados de la inversión	188
Tabla 32. Plazo de recuperación de la inversión	189

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





1.- INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en la realización de un análisis y propuesta de mejora de un restaurante ubicado en Las Arenas de Valencia.

El trabajo está estructurado en nueve capítulos comenzando con uno de *Introducción*.

En el segundo capítulo *Antecedentes*, se ha realizado una aproximación al sector del turismo donde se estudia la relevancia del mismo a nivel mundial, del país y de la Comunidad Valenciana. A continuación se hace una introducción al sector de la restauración, analizando su evolución y definiendo las características más significativas del mismo. En último lugar se ha realizado una breve presentación de la empresa, en la que se comienza hablando de sus orígenes y trayectoria hasta el momento.

En el tercer capítulo, *Análisis del Entorno*, se ha realizado un análisis multinivel del entorno de la empresa, comenzando por el entorno externo o macroentorno, siguiendo con el entorno próximo o microentorno y finalizando con un análisis de los competidores más directos. Para el análisis del macroentorno se ha utilizado la herramienta PEST, que mide la influencia de factores externos que afectan a la empresa agrupándolos en cuatro grandes categorías: Políticos-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Para el análisis del microentorno se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que estudia el sector desde el punto de vista competitivo. Y en el caso de los competidores directos nos hemos centrado en analizar sus características diferenciadoras y sus puntos fuertes y débiles.

A lo largo del cuarto capítulo *Análisis de las Operaciones y Procesos* se ha comenzado estudiando la localización como factor clave de éxito. Seguidamente se ha pasado a analizar la distribución en planta del restaurante estudiando las áreas productivas y la distribución de los diferentes elementos a lo largo de las mismas. En el siguiente punto se han descrito las operaciones que tienen lugar durante una jornada habitual, dividiéndolas en operaciones de

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



apertura, del servicio y de cierre. El capítulo finaliza con un análisis del software de gestión utilizado por la empresa.

En el quinto capítulo *Análisis de la Organización y los Recursos Humanos*, se ha comenzado realizando una valoración acerca de la forma jurídica de la empresa antes de iniciar un análisis y descripción de los puestos de trabajo. Seguidamente se ha creado el organigrama de la empresa y se ha finalizado el capítulo analizando la misión, visión y valores de la empresa para descubrir si están correctamente integrados en la cultura organizacional.

A lo largo del sexto capítulo *Análisis de Marketing*, se ha hecho una segmentación de mercado para detectar cuál es el Público Objetivo y ver si la empresa está enfocando sus políticas en la dirección adecuada o existen nichos de mercado sin explotar. A continuación se ha estudiado el Marketing-mix de la empresa con un análisis del servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

En el séptimo capítulo *Análisis Económico-Financiero* se ha concluido el análisis interno de la empresa mediante el análisis del balance de situación, de la cuenta de pérdidas y ganancias y de la evolución de la cifra de ventas. Se ha realizado un diagnóstico de la situación económico-financiera de la empresa basándonos en la información obtenida de este análisis y con la ayuda del cálculo de ratios.

Partiendo de las conclusiones extraídas durante todo el trabajo, en el octavo capítulo *Propuesta de mejora* se ha confeccionado una matriz DAFO/CAME con el objeto de relacionar las debilidades y fortalezas que se han encontrado en el análisis interno de la empresa y las amenazas y oportunidades surgidas del análisis del entorno, para facilitar la tarea de elaboración de una serie de propuestas de mejora. En el siguiente punto se ha explicado cual de las alternativas es la elegida por haberse considerado prioritaria y se ha realizado un estudio más profundo de la misma, por medio de un análisis de la inversión utilizando herramientas como el VAN, la TIR o el periodo de recuperación de la inversión. Por último, y con la ayuda de un diagrama de GANTT, se ha realizado el calendario de implantación de la propuesta de mejora elegida.



En último lugar, en el capítulo *Conclusiones* se han recogido las ideas más importantes que han surgido durante la realización de este trabajo.

1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas

El objeto de este trabajo realizar un análisis y propuesta de mejora de un restaurante ubicado en Las Arenas de Valencia.

Lo que se pretende a través del estudio de las distintas áreas de la empresa es obtener un mayor conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de la misma, así como del entorno que la rodea. De esta manera se podrán crear una serie de propuestas para optimizar los recursos de que dispone la empresa.

A continuación se adjunta una lista por capítulos en la que se explica y justifica brevemente las asignaturas que han servido de apoyo para la realización de este TFC.

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales Economía española y mundial Economía española y regional Macroeconomía Microeconomía
Breve justificación	En este capítulo se hará una aproximación al sector del turismo y al de restauración. Estudiaremos las características básicas de los mismos apoyándonos en los conocimientos adquiridos en Introducción a los Sectores Empresariales. Estudiaremos las particularidades de su mercado con los modelos estudiados en Microeconomía. Por otro lado se analizará la influencia de la coyuntura económica actual utilizando los conceptos que se tratan tanto en Macroeconomía como en Economía Española y Mundial y Economía Española Regional.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Capítulo del TFC	ANÁLISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	<p>Este capítulo se centrará en primer lugar en analizar el macroentorno, para lo cual se realizará un análisis de PEST. Esto permitirá identificar cuáles son los factores del entorno general que van a afectar a la empresa.</p> <p>A continuación, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para analizar la situación del sector y la estrategia de la empresa.</p> <p>En último lugar, se realizará un análisis de la competencia directa de la empresa. Se seleccionarán varios de sus más directos competidores para valorar qué posición ocupa nuestra empresa dentro de este entorno. Los conocimientos necesarios para este análisis son los estudiados en la asignatura Dirección estratégica y política de empresa.</p>

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística Economía de la información Sistemas de Información Integrados a la Gestión Economía de la Empresa I
Breve justificación	<p>Comenzaremos analizando la localización, la distribución en planta y los procesos y operaciones. Nos serviremos de lo aprendido en Economía del Empresa I y Dirección de Producción y Logística.</p> <p>También se analizarán los sistemas de información que posee la empresa, para ver si se adecúan a sus necesidades. Utilizaremos para esto los conceptos desarrollados en Economía de la información y Sistemas de Información Integrados a la Gestión.</p>
Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de recursos humanos Economía de la empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa Legislación laboral y de la empresa Derecho de la empresa

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Breve justificación	<p>En este capítulo se estudiará el modelo organizativo existente, se realizará un análisis de los puestos de trabajo, y se concluirá realizando un organigrama de la empresa. Todos estos conceptos fueron tratados en Dirección de Recursos Humanos y Economía de la empresa I.</p> <p>Hablaremos también de la forma jurídica de la empresa y de la legislación laboral que le afecta (Derecho de la empresa, Legislación laboral y de la empresa)</p> <p>Analizaremos también la misión, visión y valores de la empresa, como de interiorizados están, de definidos, y si se trasladan a los empleados y al cliente final. Para este análisis usaremos conceptos de Dirección Estratégica y política de Empresa.</p>
---------------------	--

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Economía de la empresa I
Breve justificación	<p>En este capítulo comenzaremos realizando una segmentación del mercado y procederemos a identificar el Público Objetivo. Dirección comercial proporciona las herramientas necesarias para ello.</p> <p>Seguiremos analizando el marketing-mix de la empresa, estudiando las cuatro variables producto (servicio), precio, promoción y distribución. Para realizar este análisis nos apoyaremos en las asignaturas mencionadas.</p>

Capítulo del TFC	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad general y analítica
Breve justificación	<p>En este capítulo se realizará un análisis económico-financiero de la empresa, mediante el análisis de balances, cuenta de pérdidas y ganancias y cálculo de ratios. Estos conceptos han sido estudiados en contabilidad financiera y contabilidad general y analítica.</p>

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Capítulo del TFC	PROPUESTA DE MEJORA
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa Economía de empresa II Matemáticas financieras Dirección financiera Dirección de proyectos empresariales
Breve justificación	<p>En este punto, lo primero que haremos será realizar un análisis DAFO/CAME de la empresa, para confrontar las debilidades y fortalezas de la misma con las amenazas y oportunidades del entorno. A la vista de los resultados, desarrollaremos una serie de propuestas de mejora.</p> <p>Aplicaremos para este punto las herramientas estudiadas en Dirección estratégica y política de empresa.</p> <p>Se decidirá que propuesta se pondrá en marcha a corto plazo, y se realizará un análisis que incluirá el cálculo del VAN/TIR de la inversión. Utilizaremos para ello los conceptos estudiados en Matemáticas Financieras y Dirección Financiera.</p> <p>Para planificar la puesta en marcha de dicha propuesta de mejora, nos serviremos de la asignatura Dirección de Proyectos Empresariales creando un diagrama de Gantt.</p>



1.3. Objetivos

Objetivo principal 1: Conocer la situación del sector

Objetivo secundario 1.1. Conocer la evolución del sector turístico a nivel mundial, español y CV

Objetivo secundario 1.2. Conocer las principales características del sector de la restauración

Objetivo secundario 1.3. Realizar una introducción a la historia de la empresa

Objetivo principal 2: Analizar el entorno y la competencia directa

Objetivo secundario 2.1. Analizar el macroentorno mediante el modelo PEST

Objetivo secundario 2.2. Analizar el microentorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Objetivo secundario 2.3. Analizar la competencia directa

Objetivo principal 3: Analizar las operaciones y procesos

Objetivo secundario 3.1. Analizar la localización

Objetivo secundario 3.2. Analizar la distribución en planta



Objetivo secundario 3.3. Analizar las principales operaciones y procesos

Objetivo secundario 3.4. Analizar el sistema de información de que dispone la empresa

Objetivo principal 4: Analizar la organización y los Recursos Humanos

Objetivo secundario 4.1. Analizar la forma jurídica y fiscal

Objetivo secundario 4.2. Realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo

Objetivo secundario 4.3. Elaborar el organigrama de la empresa

Objetivo secundario 4.4. Analizar la misión, visión y valores de empresa

Objetivo principal 5: Analizar la política/estrategia de Marketing

Objetivo secundario 5.1. Realizar la segmentación de mercado y definir el público objetivo

Objetivo secundario 5.2. Analizar la política de producto y servicio

Objetivo secundario 5.3. Analizar la política de precio

Objetivo secundario 5.4. Analizar la política de distribución

Objetivo secundario 5.5. Analizar la política de comunicación

Objetivo principal 6: Analizar la situación económica-financiera de la empresa



Objetivo secundario 6.1. Analizar la situación patrimonial, de liquidez y endeudamiento de la empresa y valorar su política de inversión-financiación

Objetivo secundario 6.2. Estudiar la evolución económica

Objetivo secundario 6.3. Analizar la evolución de las ventas

Objetivo secundario 6.4. Analizar la rotación de activos

Objetivo secundario 6.5. Calcular la rentabilidad económica y financiera

Objetivo principal 7: Detectar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y elaborar una serie de propuestas de mejora.

Objetivo secundario 7.1. Encontrar debilidades y fortalezas de la empresa, y oportunidades y amenazas surgidas del entorno y buscar fórmulas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Objetivo secundario 7.2. Identificar una serie de propuestas de mejora

Objetivo secundario 7.3. Elección de la alternativa preferente y análisis de su viabilidad económica

Objetivo secundario 7.4. Realizar un calendario para la implantación de la propuesta elegida.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





2.- ANTECEDENTES

2.1. Motivación y justificación

La razones que me han llevado a decidirme a realizar mi Trabajo de Fin de Carrera acerca del análisis y propuesta de mejora de un restaurante en las arenas de valencia son las siguientes: En primer lugar, mi vinculación con la hostelería viene de lejos ya que he estado muchos años trabajando en el sector, por lo que lo conozco relativamente bien. Además, me gustaría en un futuro emprender un negocio de este tipo. Por otra parte mantengo una excelente relación con los propietarios del restaurante donde también trabajé hace unos años, y con los que en la actualidad mantengo de nuevo una relación profesional debido a la prestación del servicio de asesoría que les estoy ofreciendo. Por todo esto me ha parecido más que adecuado dedicar mi tiempo y esfuerzo a intentar encontrar posibles soluciones a los problemas que tiene que afrontar esta empresa en la actualidad.

2.2. Antecedentes, aproximación al sector turístico

El turismo se ha convertido en las últimas décadas en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. A pesar de haber sufrido un declive en 2009 debido a la crisis económica global, en 2010 se recuperó rápidamente y continúa creciendo en la actualidad, aunque a un ritmo más moderado.

Dentro del sector turístico se identifican múltiples subsectores entre los que podemos destacar los siguientes:

- Transporte de viajeros: Ferrocarril, carretera, aéreo y marítimo
- Agencias de viajes y operadores



- Alojamientos: Hoteles, alojamientos turísticos y campings.
- Restauración: Restaurantes, cafeterías y bares.
- Otros sectores tales como: Alquiler de vehículos, actividades artísticas y espectáculos, o actividades recreativas.

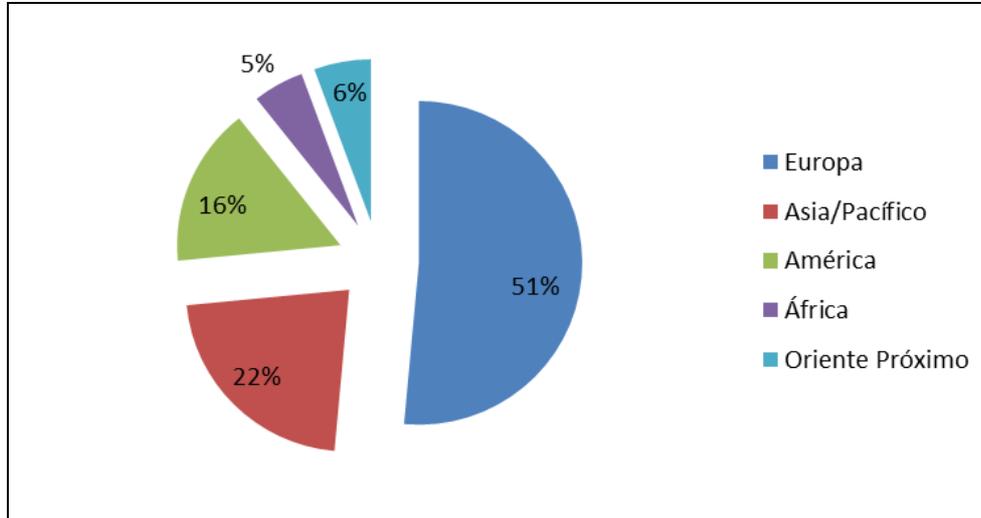
2.2.1. El sector turístico en el mundo

El concepto de turismo tal y como hoy lo conocemos nace en la década de los 60. A partir de ese momento empieza a crecer la demanda de servicios turísticos (gracias al establecimiento de un sistema de vacaciones remuneradas) lo que genera un desarrollo de empresas para satisfacerlos. En los años 80 se da un verdadero impulso al sector con los esfuerzos combinados de los distintos Estados y el sector privado. Entre los años 70 y 80 casi se duplicó el número de desplazamientos internacionales hasta llegar a un número cercano a los 300 millones anuales.

En los últimos años, pese a la coyuntura económica internacional, el sector sigue siendo uno de los que crece a mayor velocidad llegando a representar en 2011 alrededor del 9% del PIB mundial y siendo responsable de más de 258 millones de puestos de trabajo según datos de la OMT. Este organismo prevé que los desplazamientos llegarán a superar el hito histórico de los 1.000 millones a finales de 2012.

Europa es la región del mundo que más turistas recibe llegando a acaparar una cuota del 51,4% en 2011, aunque esta ha decrecido desde el 60% que tenía en 1990. Contrariamente, la región Asia/Pacífico partía de una cuota de 12% en 1990 y ocupa ahora el segundo lugar con un 22% y ha desplazado a América como segundo destino turístico desde el año 2000. El siguiente gráfico muestra las llegadas de turistas internacionales por regiones con datos de 2011.

Gráfico 1. Llegadas de turistas internacionales por regiones en 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de datos OMT, 2012

Según el último informe de la OMT, todas las regiones han crecido durante la primera mitad de 2012 en número de desplazamientos, siendo Asia la de mayor tasa de crecimiento con un 8%. Este crecimiento está por encima de la media mundial (5%) y duplica la de Europa (4%).

2.2.2. El sector turístico en España

El sector turístico se ha convertido en un sector de vital importancia en la economía española en los últimos años. Actualmente representa alrededor del 10% del PIB español pese a haber caído en 2009 por debajo de esta cifra debido a la situación económica global. En 2011, el sector turístico según la EPA empleaba al 11,8% de los ocupados en España.

Se constata en 2011 la tendencia a la baja de la facturación de empresas del sector servicios en un 1,6% respecto a 2010. También se ha producido un retroceso en el empleo pero en menor medida (0,6 %). En el sector turístico sin embargo la facturación creció levemente (0,5%) y el empleo descendió (0,2%) pero menos que en el sector servicios en general.



La variación interanual media del año del IPC general fue del 3,2%, mientras que la del sector servicios fue del 1,8% y la del sector turístico del 2,1%. Los precios de turismo han crecido moderadamente pero siempre por debajo del IPC general.

Posición de España en el contexto internacional

España es el cuarto destino turístico del mundo y el segundo país que más ingresos genera por estos conceptos como muestran las siguientes tablas.

Tabla 1. Principales destinos turísticos (datos en millones de entradas)

Países	2011	2010	2009	2005	2000
Francia	81,4	77,6	76,8	75	77,2
EEUU	62,7	59,8	55	49,2	51,2
China	57,6	55,7	50,9	46,8	31,2
España	56,7	52,7	52,2	55,9	46,4
Italia	46,1	43,6	43,2	36,5	41,2
Reino Unido	29,3	28,3	28,2	28	23,2
Turquía	29,3	27	25,5	20,3	9,6
Alemania	28,4	26,9	24,2	21,5	19
Malasia	24,7	24,6	23,6	16,4	10,2
Mexico	23,4	23,3	22,3	21,9	20,6

Fuente: MINETUR, 2012



Tabla 2. Ingresos por turismo (datos en miles de millones de \$)

Países	2011	2010	2009	2005	2000
EEUU	116,1	103,5	94,2	82,2	82,9
España	59,9	52,5	53,2	48	30
Francia	54,5	46,9	49,5	44	33
China	48,5	45,8	39,7	29,3	16,2
Italia	43	38,8	40,2	35,4	27,5
Alemania	38,8	34,7	34,6	29,2	18,7
Reino Unido	35,1	32,4	30,1	30,7	21,9
Australia	31,5	29,8	25,4	16,8	9,3
Tailandia	26,3	20,1	16,1	9,6	7,5
Turquía	23	20,8	21,3	18,2	7,6

Fuente: MINETUR 21/09/2012

Se observa como España ha sido desplazado del segundo destino turístico del mundo en 2005 hasta el cuarto lugar que ocupa en la actualidad a causa del crecimiento de EEUU y sobretodo de China que ha crecido casi el doble. Sin embargo España creció a una tasa mayor que estos países durante 2011, principalmente debido al trasvase del turismo de Oriente Próximo debido a la primavera árabe. A pesar de este desplazamiento de posición en cuanto al número de visitantes, España sigue siendo el segundo país del mundo en ingresos por turismo, por detrás de EEUU.

Demanda

España recibió 56,7 millones de turistas internacionales durante 2011, un 7,6% más que durante el año anterior. El gasto de estos turistas supuso 52.795,7 millones de euros con un crecimiento respecto a 2010 del 7,9%. Se puede observar que el gasto creció por encima del número de turistas, lo que ha generado un incremento del gasto medio por turista, un 0,2% más. Por otro lado el crecimiento del gasto diario medio ha crecido por encima del gasto medio total (4,6%), llegando a 101,9 €. Se puede concluir que durante 2011 llegaron más turistas y se gastaron más dinero en menos tiempo.



En cuanto a la procedencia de estos turistas, el 55% de las llegadas internacionales provinieron de Reino Unido, Alemania y Francia y todos ellos crecieron en número de turistas respecto a 2010. Reino Unido fue el responsable del 30% de este incremento, seguido por Holanda, Francia y los países nórdicos. Los mercados que aglutinaron más gasto también fueron Reino Unido, Francia y Alemania. Sin embargo Rusia, países nórdicos y Francia fueron los que más aportaron a su crecimiento. Cataluña, Canarias y Baleares fueron las comunidades más beneficiadas por este incremento de turistas y gasto.

Además de las llegadas internacionales, debemos destacar la demanda turística interna. En 2011, los turistas residentes en España realizaron 106,5 millones de desplazamientos incrementándose en un 1,7% respecto 2010. Esto supone una recuperación respecto a 2010 y 2009 en los que se había registrado un decremento respecto a años anteriores. Sin embargo los datos arrojados por el último informe de perspectivas turísticas de EXCELTUR (Octubre 2012) apuntan a un nuevo decrecimiento durante 2012 cercano a las dos cifras explicado por un decrecimiento de la demanda interna que el crecimiento de demanda extranjera no ha podido compensar.

El turismo en España presenta una estacionalidad acentuada en el periodo estival, concentrando el 37% turistas durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre. La Comunidad Valenciana es la única comunidad que ha reducido esta estacionalidad durante 2011, aunque con una concentración del 38% en el tercer trimestre sigue estando por encima de comunidades como Cataluña, Madrid o Andalucía.

Otro dato interesante a estudiar es la motivación de los viajes. El 84,3% de los turistas internacionales que recibe España acuden por motivos de ocio. Sin embargo este motivo en los turistas residentes sólo representa el 54,6 % del total, siendo el 30,6% de los viajes por motivos de estudios. El ocio fue el motivo que más peso tuvo en el incremento de llegadas internacionales acaparando casi la totalidad de este crecimiento. Por el contrario, en el crecimiento del turismo de residentes tuvieron mayor peso las visitas a familiares o amigos.

La principal vía de acceso de los turistas internacionales ha sido el avión (80%). Este medio ha sido el responsable de la totalidad del crecimiento producido en 2011. En cambio, el medio de transporte preferido por los turistas residentes sigue siendo el coche (81,8%).



2.2.3. El sector turístico en la Comunidad Valenciana

Según datos del Observatorio turístico de Valencia, el sector turístico en la CV representa el 12,6% PIB, genera el 13,4% del total del empleo y acapara el 6,8% del total de la inversión.

La Comunidad Valenciana recibió en 2011 alrededor de 21 millones de turistas, lo que supone un incremento del 1,8% respecto a 2010. Los principales factores de este crecimiento han sido dos: por una parte, el aumento de la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos, y por otra la inestabilidad política de varios destinos competidores. De los 21 millones de turistas que recibió la Comunidad, el 74,3% de los viajes y el 57% de las pernoctaciones fueron de demanda nacional. La demanda internacional experimentó una recuperación (7,2%) situándose a niveles de 2005 y el gasto sufrió un incremento del 11%. En cambio la demanda residente que no se vio afectada hasta 2010, decreció un 14% respecto a 2005.

El número de cruceros que llegan al puerto de Valencia ha pasado de 21 en 2001 a 203 en 2011, situándolo como el 7º en número de cruceros respecto al resto de puertos españoles. El número de pasajeros ha pasado en 10 años de 10.804 a 378.463 siendo el 6º puerto español en número de cruceristas.

En 2011 hubo 272.000 asistentes a reuniones en los principales destinos de turismo de congresos y reuniones de la Comunidad siendo Valencia la que más reunió e incrementó el número de asistentes.

La Comunidad Valenciana es la quinta comunidad que más turistas extranjeros recibe. El 91,5% de turistas extranjeros en España se concentraron en seis comunidades: Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid. Crecieron todas ellas menos Madrid.



Tabla 3. Turistas según destino principal

Principales CCAA destino	Turistas	% Cuota	% Variación Interanual
Total	56.578.244	100,0%	7,4%
Catalunya	7.877.486	13,9%	5,9%
Illes Balears	10.098.668	17,8%	9,7%
Canarias	10.187.854	18,0%	18,3%
Andalucía	13.663.630	24,1%	3,9%
Comunitat Valenciana	5.372.611	9,5%	7,0%
Comunidad de Madrid	4.593.134	8,1%	-0,8%

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. Frontur, 2011

Tabla 4. Evolución principales mercados con destino Comunitat Valenciana

	Año 2011	% Variación	Cuota %
TOTAL	5.383.341	7,2	100,0
Alemania	438.420	-11,8	8,1
Belgica	225.615	-7,8	4,2
Francia	601.213	-6,6	11,2
Irlanda	127.097	-10,0	2,4
Italia	323.646	19,1	6,0
Países Bajos	352.218	23,7	6,5
Portugal	72.523	20,2	1,3
Reino Unido	2.188.058	10,5	40,6
Suiza	134.392	8,4	2,5
Países Nórdicos	429.690	18,5	8,0
Resto Europa	239.414	-4,5	4,4
USA	42.345	56,2	0,8
Resto América	63.463	46,3	1,2
Resto Mundo	145.244	61,4	2,7

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. Frontur, 2011

El principal mercado es reino Unido con una cuota del 40,6% y creció durante 2011 por encima de la media. Sin embargo los otros dos principales mercados Francia y Alemania, sufrieron un descenso. En general, el resto de mercados principales incrementaron su número de turistas.



En cuanto a los medios de transporte, el medio preferido fue el avión, con un 82,8% de llegadas y un incremento del 10,6%. Las entradas por carretera sin embargo decrecieron un 14,8% hasta situarse en el 14,4% del total. Cabe destacar la importancia de los vuelos de bajo coste, que representaron un 86,8% de los vuelos internacionales totales.

El gasto de turistas internacionales durante 2011 ascendió a 4.565 millones de euros, un 8,6% más que en 2010, por encima del crecimiento medio español del 7,9%. El gasto medio se estima 849,60 €, muy debajo del gasto medio en España que es de 933,6. El gasto medio diario, de 71 €, es el segundo más bajo de España, muy por debajo de comunidades como Madrid con 158 € o la media española (101 €). Sin embargo, la Comunidad Valenciana es la de mayor gasto diario en destino, lo que indica que los turistas hicieron menos uso de paquetes turísticos respecto a otras comunidades receptoras.

Demanda nacional

La Comunidad Valenciana recibió 15,6 millones de viajeros nacionales durante 2011, una cifra muy similar a 2010, por debajo del crecimiento medio nacional del 1,3%. Esta contracción de la demanda nacional es la que ha hecho que el crecimiento del sector turístico no haya sido mayor. Los viajes se concentraron en un 38% en los meses de verano. El principal motivo de los viajes a la Comunidad Valenciana sigue siendo el ocio con un incremento del 4,7%, y el motivo de mayor crecimiento fueron los viajes de negocios con un 10% respecto al año anterior.

Los dos principales mercados son el valenciano con una cuota del 49,2% de los viajes y el madrileño con una cuota del 20,5%. El mercado valenciano decreció un 10,1% y el madrileño se incrementó un 11,4%. Los viajes desde otras comunidades autónomas crecieron en 2011 en un 12,5%, tras decrecer durante 4 años. La Comunidad Valenciana es el segundo destino preferido de los españoles, con una cuota del 18,2% sólo detrás de Andalucía.



2.3. El sector Restauración.

2.3.1. Introducción a la restauración

La Hostelería es un subsector del sector Turístico que engloba a su vez dos ramas de actividad: el alojamiento y la restauración. Hasta 1987 no existían datos desagregados de Restauración, por lo que estaban incluidos en los de hostelería, y no fue hasta el año 1991 cuando se constató por primera vez que las empresas de restauración y los cafés-bares eran el grupo de empresas más importante de la hostelería, tanto en creación de empleo como en volumen de facturación.

Existe una gran diversidad en cuanto a la tipología de los establecimientos de restauración, que se encuentra enmarcada en los tipos o categorías básicas de empresas fijadas en la ordenación jurídica del sector turístico de 1965. Estas categorías básicas son restaurantes, cafeterías, bares y empresas de colectividades y catering.

Hasta hace muy pocos años las empresas de restauración estaban sujetas a una clasificación por categorías (tenedores para los restaurantes y tazas para las cafeterías) análoga a las estrellas de los hoteles, pero no dejaba de ser una categoría administrativa que no tenía relación con la categoría real del establecimiento. Esto se debía a que en los 80, por motivos fiscales las empresas elegían las de menor categoría con frecuencia ya que los tenedores resultaban muy caros fiscalmente y no aportaban prestigio al restaurante, ni mejoraban su posición en el mercado. Pero en 2009 la Consellería de Turismo publicó un Decreto (7/2009) por el que se regulan desde ese momento los establecimientos de restauración en la Comunidad Valenciana. Se establece una clasificación por categorías: primera, segunda y tercera para los restaurantes y una categoría especial para restaurantes de comida autóctona, que ahora sí atiende a criterios de calidad.



2.3.2. Expansión del sector

Desde los años 60, la restauración ha mantenido un crecimiento superior a la media de la economía española, tanto de su oferta y volumen de ventas como de empleo generado. En el año 2011, la contribución de este sector a la economía española se sitúa en el 6 % del PIB aproximadamente. (FEHR 2011)

Se han producido varios fenómenos que explican este crecimiento. En primer lugar, el desarrollo socioeconómico del país ha conllevado un crecimiento de la población activa y de la renta disponible. En segundo lugar, la progresiva valoración social de la gastronomía, la incorporación de la mujer al mundo laboral, y los cambios en cuanto a la jornada laboral, han traído aparejado un aumento de la alimentación fuera del hogar. En tercer lugar, el crecimiento del turismo y la aparición de nuevos segmentos de demanda, como los jóvenes y la tercera edad, han ampliado el número de consumidores potenciales. Por último, la vinculación de las nuevas ofertas de restauración organizada con otros consumos, como el ocio y los centros comerciales han contribuido a incrementar las ventas. Por otra parte, la oferta no ha dejado de aumentar, aunque se puede apreciar que en los últimos años los bares se han estancado debido al sobredimensionamiento del sector, y el crecimiento ha venido de parte de los restaurantes y colectividades y cafeterías.

2.3.3. Evolución de la oferta en el sector restauración

Existen en España en 2011, un total de 88.009 restaurantes censados según datos de las CCAA, de los que 14.656 están en la Comunidad Valenciana, 6.128 en la provincia de Valencia y 2.315 en Valencia capital. La Comunidad Valenciana, según datos del IVE es la Comunidad con mayor número de restaurantes de España. En la siguiente tabla se observa el número de restaurantes de la Comunidad Valenciana por categorías, distribuido por zonas y provincias:

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



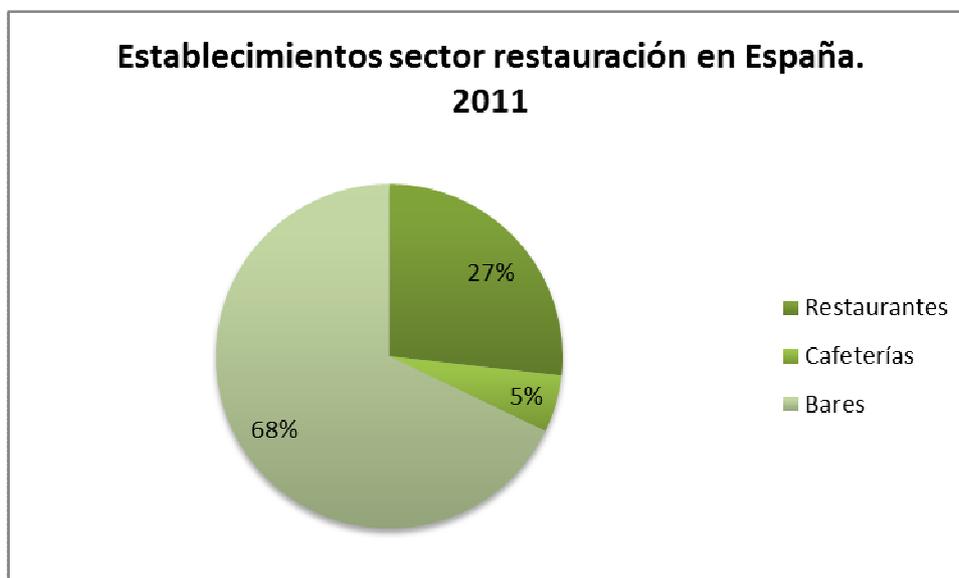
Tabla 5. Número de restaurantes por categorías en la Comunidad Valenciana

ZONAS Y PROVINCIAS	CATEGORÍAS			TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	
PROVINCIA ALICANTE	38	267	6.148	6.453
Benidorm	3	13	638	654
Alicante. Litoral	29	220	4.206	4.455
Alicante. Interior	6	34	1.304	1.344
PROVINCIA CASTELLÓN	6	51	2.018	2.075
Castellón. Litoral	4	35	1.386	1.425
Castellón. Interior	2	16	632	650
PROVINCIA VALENCIA	48	155	5.925	6.128
Valencia. Ciudad	24	71	2.220	2.315
Valencia. Litoral	11	23	1.259	1.293
Valencia. Interior	13	61	2.446	2.520
C.VALENCIANA	92	473	14.091	14.656
Total litoral	47	291	7.489	7.827
Total interior	21	111	4.382	4.514

Fuente: Consellería de Turisme, Cultura i Esport. Registro de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas, 2011

El crecimiento del subsector de restaurantes se mantuvo estable desde 1975 hasta 1990, con una tasa de crecimiento interanual del 5%, que disminuyó a partir de entonces para situarse en el 1,8% actual. Las cafeterías siguieron con un crecimiento levemente superior y los bares disminuyeron en número aunque siguen siendo el subsector con mayor número de establecimientos.

Gráfico 2. Establecimientos Sector Restauración en España 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FEHR 2011

2.3.4. Producción

El sector hostelería tuvo una facturación de 121.66 millones de euros durante 2011 lo que supone un 7% del PIB. La restauración en concreto representa el 6% del PIB nacional con una facturación total en 2011 de 104.239 millones de euros. Esta cifra supone un incremento sobre el año anterior del 1,3%. El tipo de establecimiento más numeroso, el subsector de los bares, fue el único que decreció, mientras que los demás crecieron a una tasa similar como se puede observar en la siguiente tabla.



Tabla 6. Datos de facturación del sector restauración por tipos de establecimiento

Datos de facturación en millones de €			
	Facturación	Cuota	Tasa crecimiento
Bares	53.658,00 €	51%	-1,4%
Restaurantes	24.725,00 €	24%	3,9%
Cafeterías	15.505,00 €	15%	3,9%
Colectividades	10.351,00 €	10%	3,9%
TOTAL	104.239,00 €	100%	1,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FEHR, 2011

2.3.5. Demanda

Más de dos terceras partes de la demanda de restauración no tienen una orientación turística. Según datos del INE sólo un 28,5% de los servicios de comidas y bebidas están orientados a la demanda turística. El resto de la demanda corresponde a las familias.

Durante 2011 según la Encuesta de presupuestos familiares del INE, el gasto en hostelería de las familias descendió un 0,9% respecto al año anterior en la misma tónica que en los últimos cuatro años pero con una tendencia más suave que en 2009 y 2010. El mayor descenso dentro del gasto medio por hogar destinado a hostelería se produjo en los servicios de comidas y bebidas fuera del hogar con una reducción desde 2006 de un 12,4%. El gasto invertido en hostelería representa una media del 9% del gasto total de las familias ocupando el cuarto lugar en importancia.

2.3.6. Empleo

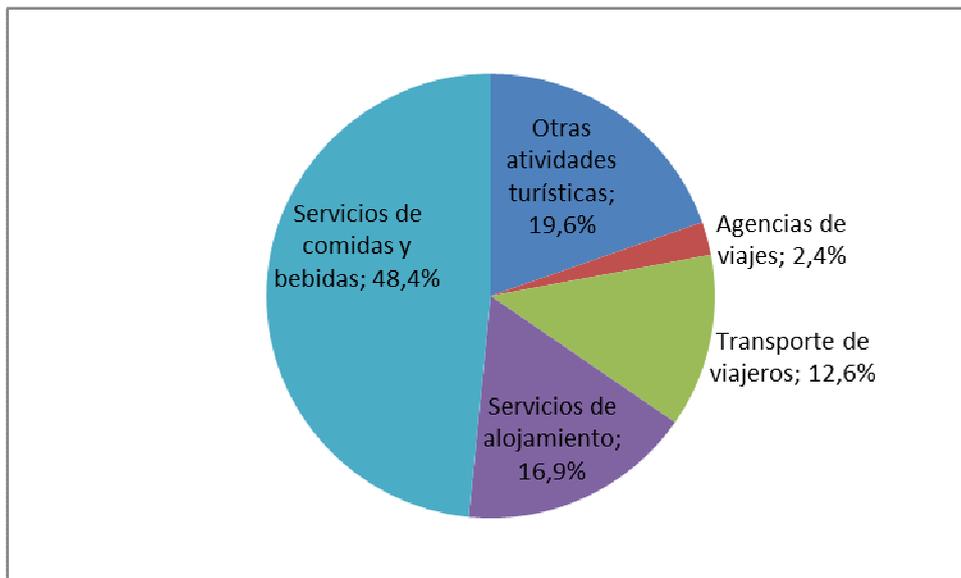
Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), durante el año 2011 hubo 1.032.300 trabajadores de media empleados en restauración. Este dato supone un descenso de un 1,5% respecto al año anterior, y se une a la tendencia descendiente iniciada en 2008. Desde entonces se han destruido 91.400 empleos en bares y restaurantes. Los últimos datos publicados del tercer trimestre de 2012, indican que el empleo prácticamente se ha mantenido al mismo



nivel que el trimestre anterior, sufriendo un leve descenso del 0,3% hasta llegar a las 1.653.200 personas empleadas. Al comparar estos datos con los del trimestre anterior, se ve que la evolución esta siendo muy similar a la de años anteriores por coincidir con la temporada alta de verano.

En el siguiente gráfico se puede ver el peso tan importante que tienen las empresas de comidas y bebidas dentro del sector turístico en cuanto a ocupación:

Gráfico 3. Ocupados en el sector turístico por ramas, 2011. Porcentajes sobre el total



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, 2011

2.3.7. Precio

A pesar de que los precios de los restaurantes y bares han vuelto a incrementarse por segundo mes consecutivo (un 0,8% en septiembre en tasa interanual), este aumento se sitúa

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia

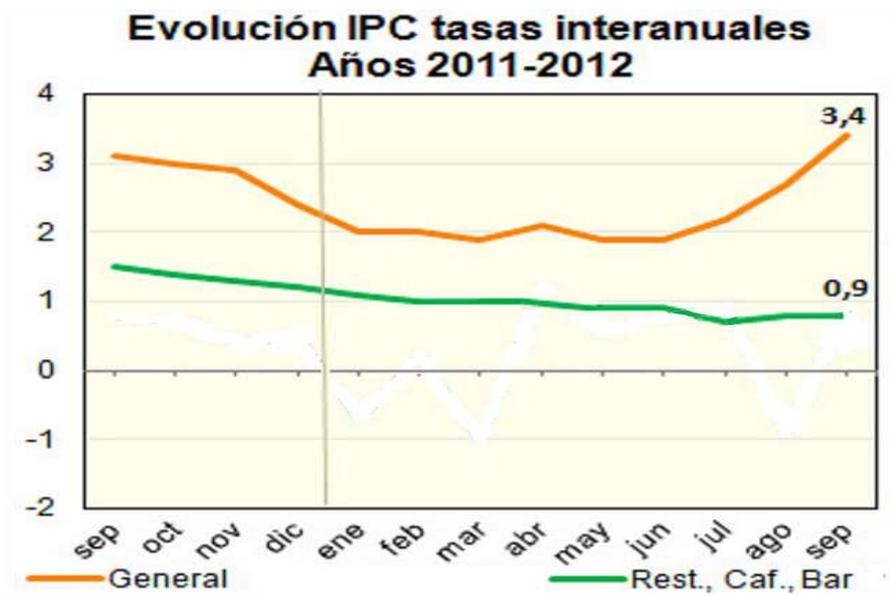


cuatro veces por debajo del IPC general que fija la inflación española en el 3,4%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Si lo comparamos con los datos del mes anterior, los precios de restauración han aumentado un 0,2% impulsado por el alza del IVA, después mantenerse invariables durante cuatro meses consecutivos.

Los mayores aumentos de precios de restauración respecto al mes anterior se han producido en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Cataluña, ambos con un 0,4%, destacando también esta última comunidad por el mayor incremento respecto al mismo mes del año anterior (1,8%). En el siguiente gráfico podemos ver la evolución del IPC general y de restauración:

Gráfico 4. Evolución IPC general y de restauración para los años 2011-2012



Fuente: INE, 2012



2.4. Presentación de la empresa

La empresa La Paloma S.L. es una empresa familiar fundada en 1986. Los propietarios vienen de una larga tradición hostelera, habiendo tenido restaurantes de referencia en el centro de Valencia en la época anterior a la adquisición de este restaurante. En 1986, fecha en la cual se inició el proyecto, los propietarios adquirieron uno de los baños/merenderos que ocupaban lo que entonces era la primera línea de la playa de las Arenas. En aquel entonces, la zona no estaba tan bien comunicada como ahora y la principal vía de acceso era el desaparecido “trenet”. La actividad de la empresa se desarrollaba sólo durante los meses de verano ofreciendo principalmente bebidas en el merendero y alquilando las taquillas de los baños.

No fue hasta 1990 cuando se transformó en un restaurante, a raíz de la reforma del paseo por parte del Ayuntamiento. En sus inicios, el restaurante tenía una oferta reducida ofreciendo principalmente tapas, pizzas y paellas a leña. Poco a poco fueron introduciendo en su carta pescados y carnes. En el año 2007 alcanza sus mayores ventas hasta el momento, con motivo de la America’s Cup. Después de ese año la empresa se embarca en una reforma integral que dota al restaurante de una imagen más moderna y distribuye la planta de una manera más organizada. Se aprovecha la reforma para acondicionar la planta superior y así aumentar la capacidad del restaurante.

A partir de ese momento se inicia una nueva etapa en el restaurante con un aumento progresivo de las ventas durante los años siguientes. Durante 2012 sin embargo esta tendencia se ha revertido debido a la coyuntura económica actual.



2.5. Epílogo

El sector turístico se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los principales motores de la economía mundial. A pesar del declive sufrido en 2009 por la crisis mundial, continúa creciendo en la actualidad a un ritmo más moderado.

Europa es la región que más turistas recibe, acaparando más del 50% de la cuota total. Por países, España es el cuarto país del mundo en número de turistas recibidos y el segundo en volumen de ingresos generados. Se ha visto desplazado del segundo puesto debido al crecimiento de EEUU y Asia. El sector es de vital importancia en el país, aportando el 10% del PIB en la actualidad. . Las perspectivas para el último trimestre de 2012 son negativas, ya que aunque el turismo internacional no para de crecer, la demanda turística interna sigue sufriendo una caída grave que ese incremento de turismo internacional no puede paliar.

La Comunidad Valenciana es la quinta del país por volumen de turistas recibidos. El turismo supone un 12,6% del PIB. Ha habido un incremento notable de turistas extranjeros, pero al igual que en el resto de España, la demanda residente sigue contrayéndose

El sector restauración mantiene desde los años 60 un crecimiento superior a la media. En 2011 aportó un 6% del PIB nacional y continuó incrementando su volumen de facturación. Sin embargo, desde 2008 se ha iniciado un descenso en el número de empleados en el sector que continúa en la actualidad. El gasto de las familias en hostelería disminuyó un 0,9%, lo que sumado a la inestabilidad económica y a que más de dos tercios de la demanda del sector no tienen una orientación turística, explica que las previsiones para finales de 2012 son negativas en cuanto a crecimiento. Por otra parte, el IPC ha aumentado en los dos últimos meses debido a la subida del IVA, pero muy por debajo del IPC general.



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se va a realizar un análisis de los factores del entorno que pueden afectar a la competitividad de la empresa y se considerará cual será su evolución futura más probable. Este análisis se realizará por niveles, comenzando por estudiar los elementos que componen el entorno general o macroentorno, continuando con un análisis del entorno próximo o microentorno, y finalizando con un estudio de los principales competidores de la empresa.

3.1. Análisis del Macroentorno

Para realizar un análisis del macroentorno nos serviremos de la herramienta PEST, que mide la influencia de factores externos que afectan a la empresa agrupándolos en cuatro grandes categorías: Políticos-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

3.1.1. Análisis de los factores Político- Legales

En esta categoría se analizarán los factores políticos y legales que pueden llegar a afectar, bien de forma directa o indirecta, al desarrollo de la actividad de la empresa.

Factores políticos

En este momento España está atravesando una situación muy complicada a nivel económico debido a la crisis que estalló en 2007 y que está influyendo negativamente tanto a nivel político como social. Son momentos de gran incertidumbre y de grandes cambios. Desde que el PP ganó las elecciones anticipadas el 20 de Noviembre de 2011, ha continuado con el plan de reformas ya iniciado por el anterior ejecutivo, de reducción del déficit público para cumplir con los objetivos de déficit fijados por Bruselas. Estas reformas se plasman en medidas de ajuste fiscal y presupuestario que entre otras cosas han incluido una nueva reforma laboral, recortes en todos los ámbitos y aumento de la presión fiscal, mediante diferentes subidas de impuestos y tasas como las más recientes subidas del IVA e IRPF, las cuales han reducido sensiblemente la capacidad económica de empresas y familias. Hay una previsión por parte del



gobierno de que estos ajustes continúen durante todo 2013 para pasar en 2014 a reducir la carga fiscal de los ciudadanos. Como hemos comentado anteriormente, las dudas que genera la consecución de los objetivos fijados por Europa para España, no se pueden descartar nuevos ajustes además de los ya previstos.

A pesar de la difícil situación que está sufriendo el país, hay que destacar que el hecho de vivir en un país democrático, pertenecer a la UE, y tener un gobierno que ganó por amplia mayoría (lo que le permite gobernar pese a la falta de acuerdos), crea una estabilidad que si se compara con otros países (potenciales destinos turísticos) ofrece una ventaja competitiva frente a ellos. Esto se ha plasmado durante 2011 y parte de 2012 en un desvío de turistas del norte de África y Oriente medio hacia nuestras fronteras, debido a la gran inestabilidad sociopolítica que están sufriendo en estos países a raíz de la “primavera árabe”.

Centrándonos en la Comunidad Valenciana, cabe mencionar que atendiendo a los principales indicadores económicos la situación es peor que la media española. En estos momentos hay una gran inestabilidad debido a la necesidad de reducir el déficit y a la falta de fondos de la Generalitat que esta generando impagos a muchos colectivos.

En cuanto a políticas orientadas a incrementar la actividad turística, la Generalitat Valenciana viene impulsando en los últimos años una serie de medidas para mejorar la imagen de la CV y atraer más turismo. En 2010 se creó en consenso con el Sector Turístico un Plan Estratégico Global 2010-2020 para hacer frente a la actual situación y desarrollar el turismo en la Comunidad Valenciana. Este plan estratégico se plasma en planes operativos anuales que recogen el plan de acciones concretas para cada año. Todo este tipo de políticas pueden ser muy positivas para los negocios del sector y especialmente para el restaurante objeto de estudio, ya que como veremos más adelante, depende en gran medida de los turistas.

Hay que señalar que las políticas de la Generalitat orientadas a convertir la ciudad de Valencia en un referente internacional en cuanto a celebración de distintos eventos, están teniendo un impacto muy positivo en el número de turistas recibidos. También sigue en marcha el proyecto de remodelación de la Marina Real Juan Carlos I, con distintos proyectos sobre la mesa, entre los que se baraja la creación de hoteles, tiendas y espacios de ocio. La intención es incrementar la actividad turística en la zona.



Se construyó en el mes de septiembre una nueva terminal de cruceros, la cual está fomentando el aumento de cruceristas en Valencia al dar un mayor servicio del que ofrecía el puerto hasta ahora. Se espera que a lo largo del próximo año, a excepción de enero y febrero, haya cruceros durante todo el ejercicio.

Por otra parte, la reforma de la Ley de Costas que podría entrar en vigor durante el primer trimestre del próximo año, podría ayudar a los chiringuitos de la playa de la Malvarrosa a revitalizar la zona, recuperando sus terrazas y construyendo unas nuevas en los pisos superiores. Esto podría incrementar la competencia desviando posibles consumidores desde las Arenas hacia la Malvarrosa.

Factores Legales

La Generalitat, en virtud del artículo 49.1.12º del Estatut d'Autonomía de la Comunitat Valenciana tiene competencia exclusiva en materia de turismo.

En la actualidad, la normativa autonómica que regula el sector de la restauración en la Comunidad Valenciana está recogida en el *Decreto 7/2009 de 9 de Enero*. Hasta esa fecha, como no se había abordado por parte del Consell el desarrollo reglamentario de las empresas de restauración, se aplicaba la legislación estatal que es de hace más de 40 años. A partir de la publicación de este Decreto, los establecimientos de restauración de la CV se seguirán rigiendo por la normativa estatal (Orden de 17 de marzo de 1965, BOE 29 marzo de 1965) para aquellos aspectos que no estén regulados por el actual Decreto autonómico.

Las principales novedades que introduce el Decreto son referentes a la liberalización de la elaboración de cartas y menús (se elimina el trámite del sellado del listado de precios para permitir a los establecimientos flexibilizar su oferta gastronómica e impulsar así la cocina de temporada), y al sistema de clasificación de los establecimientos de restauración. Como se ha explicado en el capítulo de Antecedentes, la clasificación anterior no hacía referencia a la categoría real de los establecimientos, y esto es lo que ha cambiado con la publicación de esta ley. Se establecen tres categorías, primera, segunda y tercera para los restaurantes, en función de los siguientes aspectos (la enumeración no es exhaustiva):

Figura 1. Clasificación de los restaurantes. Requisitos técnicos

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
1. Guardarropa	SI	-	-
2. Paragüero	SI	SI	SI
3. Vestíbulo o sala de espera con servicio de bar	SI	-	-
4. Comedores privados	SI	-	-
5. Escaleras de servicio o montaplatos (más de una planta)	SI	-	-
6. Zona de clientes climatizada	SI	SI	-
7. Vajilla, cristalería y cubertería de primera calidad	SI	-	-
8. Vajilla, cristalería y cubertería acorde a la categoría	-	SI	SI
9. Lencería y mantelería textil	SI	SI	-
10. Almacén	SI	SI	SI
11. Bodega	SI	SI	SI
12. Admisión de tarjetas de crédito	SI	SI	SI
13. Personal uniformado	SI	SI	-
14. Sommelier	SI	-	-
15. Servicios higiénicos de los clientes:			
- toallas de uso individual textil	SI	-	-
- toallas de papel de un solo uso	-	SI	SI
- cepillo de dientes	SI	-	-
- peine de un solo uso	SI	-	-
- secador de manos de aire caliente	SI	SI	SI
- toallitas higiénicas	SI	-	-
- papeleras y contenedores específicos de higiene femenina	SI	SI	SI
16. Servicio de reserva de mesa	SI	SI	SI
17. Servicio de teléfono	SI	-	-
18. Cava de puros	SI	-	-
19. Entrada de clientes independiente de la de personal y mercancías.	SI	-	-
20. Uso de guerdón y cubrefuentes para los platos que lo requieran	SI	-	-
21. Carta de platos y menús en varios idiomas, además del valenciano y castellano, siendo uno de ellos el inglés	SI	SI	SI
22. Carta de bebidas	SI	SI	SI
23. Composición nutricional de los platos que se ofrezcan (carta dietética)	SI	-	-
24. Responsable de comedor con conocimientos de idiomas	SI	SI	-
25. Aparcamiento propio o concertado	SI	-	-
26. Variedad gastronómica nacional e internacional	SI	-	-
27. Programas de formación acreditados para todos los miembros de la plantilla	SI	-	-
28. Fomento de la formación de los empleados de la empresa	-	SI	SI
29. Espacio mínimo disponible por comensal	2,5 m ² / pers	-	-

Fuente: Diari Oficial de la Comunitat Valenciana Numero 5931/13.01.2009

Además de estas tres categorías, se establece una categoría especial de restaurantes de cocina autóctona para aquellos restaurantes cuyas especiales características y peculiaridades se identifiquen con las propias de alguna de las comarcas de la Comunitat Valenciana. Deberán cumplir una serie de condiciones:

a) Que sus cartas de platos y menús estén integrados fundamentalmente por una cocina cuyas peculiaridades se identifiquen con la gastronomía de la Comunitat Valenciana, especialmente con los arroces y sus diversas preparaciones.

b) Que presten una especial atención a la recuperación de las tradiciones gastronómicas de la Comunitat Valenciana.

c) Que gran parte de los productos y bebidas utilizados en la elaboración, presentación y degustación tengan su origen en la Comunitat Valenciana.



Aquellos establecimientos que después del plazo indicado no hayan solicitado ninguna de las categorías, serán reclasificados a la tercera categoría. En este punto hay que mencionar que el restaurante objeto de estudio no solicitó en plazo la clasificación dentro de alguna de las categorías mencionadas, por lo que se encuentra reclasificado en la tercera categoría.

Ley Antitabaco de 2011. La ley 42/2010 de 30 de diciembre de 2010 entró en vigor el 2 de enero de 2011, pasando a modificar la anterior ley antitabaco de 2006. Su medida más destacable en lo concerniente a la hostelería es la extensión de la prohibición de fumar a cualquier tipo de local abierto al público que no esté al aire libre. Desde su implantación ha habido numerosas quejas por parte de los establecimientos hosteleros debido a la merma que ha supuesto para sus ingresos la prohibición de fumar. En la actualidad en la ciudad de Valencia ha servido para agilizar las concesiones de terrazas para bares y restaurantes, pero evidentemente supone un perjuicio para aquellos que no pueden optar a una terraza. El restaurante estudiado no ha sufrido por esta medida debido a que ya era un restaurante de no fumadores antes de esta ley, y además cuenta con una terraza.

También habrá que tener en cuenta la normativa laboral que incluye el *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero*, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, el *convenio colectivo intersectorial de hostelería para la provincia de Valencia*, el *acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería (ALEH)* y el *estatuto de los trabajadores*. Este punto es especialmente importante debido al gran volumen de contrataciones que se realizan en el sector hostelero, debido a la alta rotación y a la estacionalidad.

3.1.2. Análisis de los factores Económicos

PIB

El Fondo Monetario Internacional ha reducido en su último informe (Octubre 2012) las previsiones de crecimiento de la economía mundial. Indica además que pese a que la recuperación continúa se ha debilitado, pero se espera que a lo largo del próximo año se produzca una paulatina mejoría. Sin embargo, habrá significativas diferencias entre las

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



economías avanzadas y las emergentes, siendo estas últimas las que tendrán crecimientos más sólidos.

Según este estudio, el FMI calcula que la economía mundial crecerá en 2012 un 3,3% y un 3,16% en 2013, lo que implica una reducción de 0,1 puntos y 0,3 sobre sus pronósticos a comienzos del verano. Sobre la zona euro la previsión indica que la economía se contraerá este año un 0,4% y en 2013 logrará un crecimiento mínimo del 0,2%. El informe remarca que las perspectivas económicas dependerán fundamentalmente de si tanto en EEUU como en la zona euro se dan los pasos políticos decisivos para estabilizar la confianza.

Por lo que respecta a España, se espera que el PIB continúe descendiendo durante los próximos meses debido a la mayor contracción de la demanda nacional y a la desaceleración de las exportaciones. Las previsiones para 2013 acerca de la caída de nuestra economía difieren bastante entre los distintos organismos. El gobierno ha mantenido en Septiembre, con la presentación de los Presupuestos Generales del Estado para 2013, el cuadro macroeconómico presentado en el mes de julio, y que está siendo calificado como optimista teniendo en cuenta las previsiones del resto de analistas e instituciones internacionales. Respecto a las estimaciones del gobierno acerca del PIB de 2012, este estima una caída del 1.5%, que encaja dentro del resto de previsiones que calculan una caída de entre un 1.4% y un 1.8%. En cambio, respecto a 2013, el gobierno estima una caída del 0.5% frente al 1.3% que estima el FMI. A continuación, mostramos una tabla en la que se pueden ver las previsiones de los distintos organismos para España en 2013:



Tabla 7. Previsiones para España en 2013

PREVISIONES PARA ESPAÑA EN 2013						
	Consenso			Gobierno (sep 12)	CEOE (sep 12)	FMI (oct 12)
	FUNCAS (Media)	Máximo	Mínimo			
PIB	-1,5	-1,0	-2,0	-0,5	-1,6	-1,3
Consumo hogares	-2,2	-1,1	-3,8	-1,4	-2,1	-2,4
Consumo público	-6,8	-3,5	-9,9	-8,2	-9,3	-5,4
FBCF	-5,9	-1,0	-12,1	-2,1	-4,7	-4,1
FBCF Equipo y otros	-3,9	2,4	-13,8	--	-2,0	--
FBCF Construcción	-7,4	-3,2	-12,6	--	-6,4	--
Demanda nacional	-3,8	-1,9	-5,6	-2,9	-3,7	-3,4
Aportación Sector Ext.	--	--	--	2,3	2,1	1,9
Exportac. bienes y servicios	4,1	7,2	-3,2	6,0	5,4	3,5
Importac. bienes y servicios	-3,3	1,0	-14,9	-1,5	-2,5	-2,8

Fuente: FUNCAS Panel de Previsiones (sep 12), FMI y Ministerio de Economía y Competitividad, 2012

PIB Turístico

Como ya mencionamos en el capítulo de Antecedentes, el PIB turístico ha sufrido una caída del 1.8% en el tercer trimestre de 2012, ya que a pesar de haber obtenido unos buenos resultados considerando el incremento de la demanda extranjera, estos no han podido compensar la drástica caída del consumo turístico de los españoles.

Según el último informe de Exceltur (Octubre 2012), el escenario macroeconómico esperado para la actividad turística del último trimestre de 2012 vendrá marcado por varios factores. Para la demanda nacional, habrá que considerar el impacto negativo de las últimas medidas de ajuste fiscal, como el aumento del IVA, de las tasas aeroportuarias y de la reducción de los viajes del IMSERSO. Además habrá que ver el impacto que tiene sobre la confianza y renta de los consumidores el incremento esperado de la tasa de paro. También condicionará la demanda nacional la incidencia de la todavía débil evolución prevista del turismo de negocios. Respecto a la demanda internacional, habrá que ver la influencia de las revisiones a la baja de las previsiones de crecimiento del consumo en los mayores emisores para España, y la



evolución de la inestabilidad política en Egipto (principal competidor de Canarias en invierno) y la imagen Turquía debido a los conflictos en su frontera con Siria.

Empleo

Según las estadísticas de afiliados a la Seguridad Social y del paro registrado, el mercado laboral ha cerrado el tercer trimestre con un nuevo deterioro. En septiembre, los afiliados a la Seguridad Social cayeron en 86.174 personas (-58.247 personas en términos desestacionalizados), lo que supone el retroceso más intenso en este mes desde 2008. La cifra total de afiliados se situó en unos 16,8 millones de personas, lo que implica retroceder a los niveles existentes en febrero de 2004.

Tabla 8. Empleo, paro y contratación

EMPLEO, PARO Y CONTRATACIÓN (Miles de personas y tasa de variación anual)										
EMPLEO (AFILIADOS EN ALTA EN LA SEGURIDAD SOCIAL, MEDIA MES)										
	2010	2011	11.III	11.IV	12.I	12.II	12.III	jul-12	ago-12	sep-12
Afiliados S.S. (miles)	17667,5	17430,6	17524,5	17279,6	16919,3	16981,1	16912,8	17032,7	16896,0	16809,8
Afiliados S.S. (tasa ia)	-2,0	-1,3	-1,2	-1,9	-2,6	-3,2	-3,5	-3,4	-3,5	-3,6
Afiliados Agricultura (tasa ia)	0,4	-0,9	-0,4	-0,8	-0,9	-1,0	-0,7	-0,3	-0,2	-1,7
Afiliados Industria (tasa ia)	-4,8	-2,7	-2,4	-3,3	-4,2	-5,2	-5,9	-5,8	-5,9	-6,0
Afiliados Construcción (tasa ia)	-13,4	-12,2	-13,0	-14,9	-16,4	-17,3	-17,7	-17,6	-17,8	-17,6
Afiliados Servicios (tasa ia)	0,0	0,2	0,3	-0,3	-0,9	-1,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,9
PARO REGISTRADO (SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL)										
Paro registrado (miles)	4060,8	4257,2	4145,8	4401,2	4687,6	4691,2	4639,5	4587,5	4625,6	4705,3
Paro registrado (tasa ia)	11,4	4,8	4,6	7,4	9,3	11,9	11,9	12,4	12,0	11,3
Parados Agricultura (tasa ia)	27,1	15,9	15,7	15,3	18,0	17,1	17,2	16,7	17,8	17,0
Parados Industria (tasa ia)	3,0	-1,4	-1,2	2,9	6,0	9,3	9,7	10,5	9,8	8,7
Parados Construcción (tasa ia)	5,6	-1,0	-0,1	3,3	5,6	7,1	4,7	5,9	4,7	3,4
Parados Servicios (tasa ia)	12,0	6,4	6,1	9,1	11,2	14,1	15,7	15,8	15,7	15,7
CONTRATACIÓN (SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL)										
Contratos, total (tasa ia)	2,8	0,1	0,2	-3,0	-7,8	-4,8	-5,0	0,2	-3,7	-10,9
Contratos indefinidos (tasa ia)	-6,4	-9,6	-8,4	-22,8	-19,3	-5,7	-3,8	1,4	-6,5	-6,4
Contratos temporales (tasa ia)	3,8	1,0	0,9	-1,2	-6,7	-4,8	-5,1	0,2	-3,5	-11,3

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. MEYSS y Servicio de Estudios de CEOE, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



La caída en afiliación ha afectado a todos los sectores a excepción del agrícola, y especialmente al sector servicios, con una pérdida de más de 79.000 afiliados. Destacan las caídas en comercio y hostelería. En el sector público también se produjo un descenso de afiliados en septiembre, en unas 11.500 personas.

Respecto a los datos disponibles del último mes (octubre 2012), que reflejan un incremento del paro registrado de 128.242 personas respecto al mes anterior (datos Servicios Públicos de Empleo), CEOE y CEPYME opinan que el incremento es inferior al registrado en octubre de 2011, y que además es el quinto mes consecutivo en que el paro se comportó mejor que en los mismos meses del año anterior, por lo que parece existir una cierta ralentización en el crecimiento del desempleo. A pesar de esto, el incremento del desempleo en términos interanuales en 472.595 personas (10,84% interanual más), indica que todavía estamos lejos de una recuperación en nuestro mercado laboral.

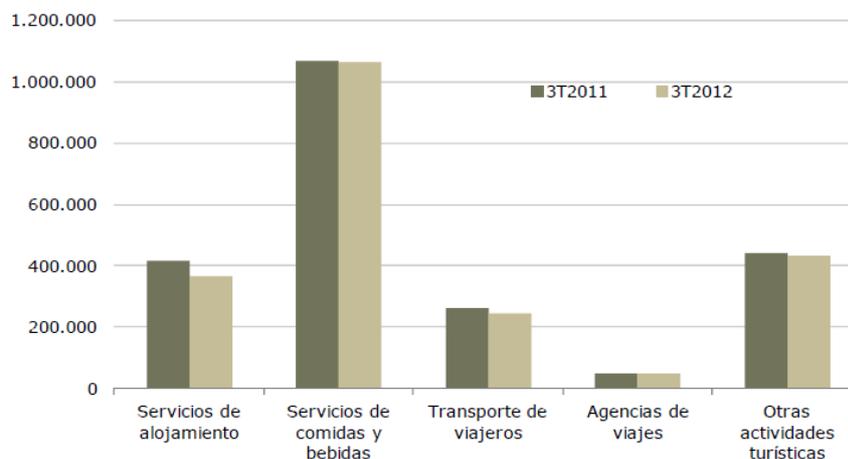
En cuanto al empleo en el sector turístico, según los datos de la EPA (encuesta de población activa) del tercer trimestre de 2012, el número de activos se situó en 2.544.896 (1,5% interanual), y el de ocupados en 2.155.619 (-3,5% descenso interanual). Los ocupados en este sector representaban el 12,4% del total del empleo en España. El número de parados aumentó hasta los 389.277, quedando la tasa de desempleo del sector en un 15,3% (frente al 13,5% de 2011), siendo una tasa muy inferior a la de la economía general, que se situó en un 25%.

Los asalariados en el sector turístico registraron un descenso interanual del -5% en el tercer trimestre, mientras que los autónomos crecieron un 1,4%.

Por comunidades autónomas, ha habido un descenso de ocupados en todas las que tienen un mayor peso en empleo turístico, a excepción de Baleares (+1,3%). En la Comunidad Valenciana el número de ocupados ha descendido un -8% respecto al año anterior.

En el siguiente gráfico se puede ver la comparación del número de ocupados por ramas de actividad en el tercer trimestre de 2011 y de 2012:

Gráfico 5. Comparación de ocupados en turismo por ramas de actividad en el Tercer trimestre de 2011 y 2012



Fuente: Instituto de estudios turísticos, 2012

En el tercer trimestre del año 2012 los ocupados en turismo registraron descensos interanuales en todas las ramas turísticas. La reducción mayor, por segundo trimestre consecutivo se dio en la rama de los servicios de alojamiento (-12,6%), mientras que la menor disminución se registró en los servicios de comidas y bebidas (-0,3%). Esta última es además la actividad mayoritaria con un 49,4% de ocupados.

Según datos de la Encuesta Trimestral de Coste Laboral publicada por el INE, el coste laboral por trabajador y mes se redujo un 0,3% en tasa interanual para el segundo trimestre, tras haber subido un 1,1% en el primer trimestre. Este dato supone una ruptura con la tendencia de crecimiento de más de un 1% observada en trimestres anteriores. Existe una gran diferencia en la evolución de los costes laborales por sectores. Mientras en construcción e industria estos crecieron un 2,6% (por trabajador y por mes) en tasa interanual en el segundo trimestre, en servicios se produjo una caída del -1,0% en el mismo periodo.



IPC:

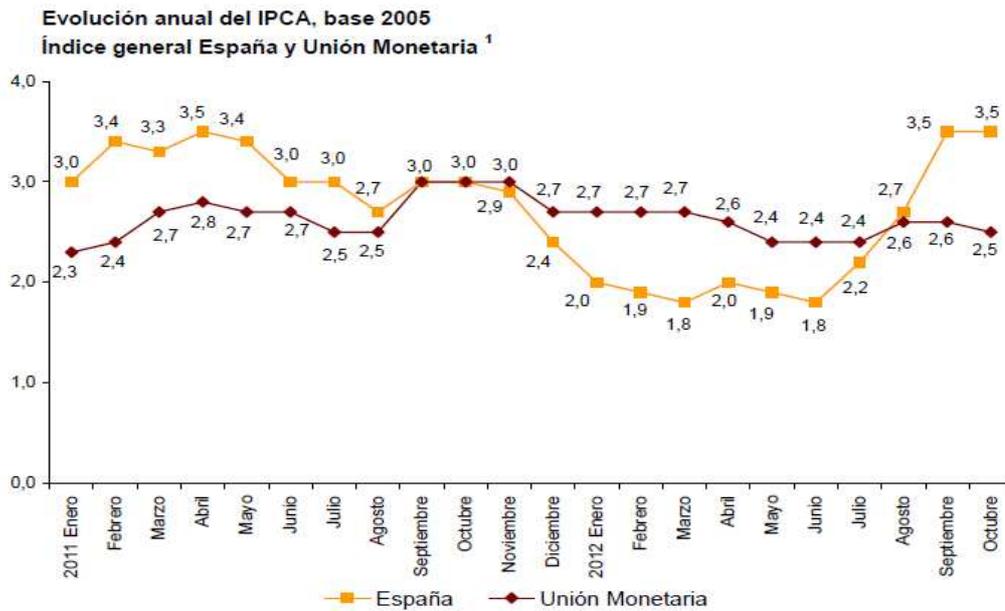
El índice de Precios de Consumo (IPC), registró en el mes de octubre un incremento en términos interanuales del 3,4%, tasa una décima superior a la del mes anterior. La tasa anual de la inflación subyacente ha aumentado cuatro décimas hasta situarse en el 2,5% (la más alta desde noviembre de 2008)

Esto indica que continúa el repunte de precios iniciado a raíz de la subida del IVA en septiembre. La inflación ha pasado de un 2,7% en agosto a un 3,5% en octubre, un ascenso que podría no haber visto fin aún.

La entrada en vigor de los nuevos tipos de IVA, junto con la exclusión de medicamentos del Sistema Nacional de Salud, la subida de precios regulados y la subida de las tasas universitarias, los factores que han elevado la inflación en los últimos meses. Pero hay que destacar que el repunte podría haber sido mucho mayor si las empresas hubieran trasladado totalmente el efecto de la subida del IVA a los precios finales y no la hubieran descontado de sus márgenes.

El IPCA (Índice de Precios de Consumo Armonizado) se mantuvo en octubre en el 3,5% en términos interanuales. En el siguiente gráfico se puede observar que no sólo ha desaparecido el diferencial de inflación negativo mantenido con la Eurozona hasta el mes de agosto, si no que la situación se ha revertido y la inflación española es 1 punto superior.

Gráfico 6. Evolución anual del IPCA en España y la Unión Monetaria



¹ El último dato de la Unión Monetaria se refiere al indicador adelantado

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2012

3.1.3. Análisis de los factores Socioculturales

En este apartado vamos a analizar los factores que desde la perspectiva de las tendencias y cambios de la sociedad y comportamientos de los individuos que la forman pueden influir en las empresas. Estos son principalmente los cambios demográficos, tanto cuantitativos como cualitativos, los aspectos psicosociales como las modas y los comportamientos colectivos, y los cambios sociales que más han afectado al sector de la restauración en la última década: la entrada de la mujer en el mundo laboral y el aumento de la propensión al consumo de productos y servicios de ocio.

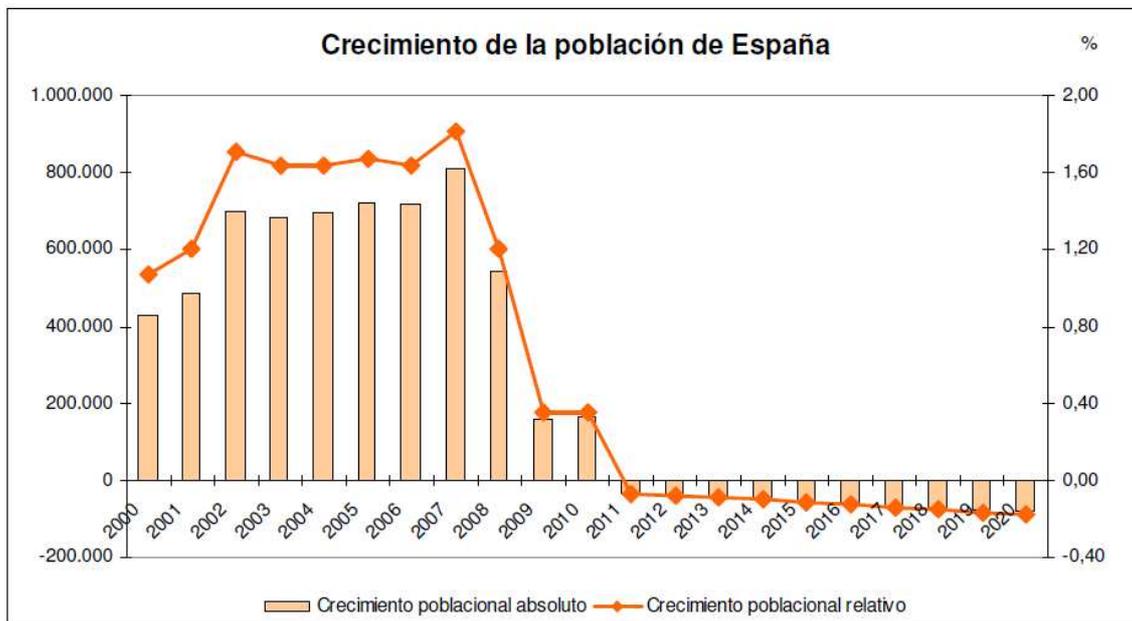


Evolución demográfica:

Según datos de la última revisión del Padrón Municipal, a 1 de enero de 2011 había en España un total de 47.190.493 residentes. Este dato supone un incremento de población de un 0,36% respecto a las cifras definitivas de 2010 (47.021.031 personas). De esos 47.190.493 millones de personas, 23.283.187 eran hombres y 23.907.306 mujeres.

Según el INE, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales la población de España decrecerá un 1,2% en los próximos diez años (alrededor de medio millón de habitantes). Estima que a partir de 2019 el número de defunciones superará al de nacimientos y que el país comenzaría a experimentar tasas de crecimiento demográfico ligeramente negativas en 2011. En la siguiente gráfica se puede ver la evolución demográfica prevista a corto plazo:

Gráfico 7. Previsión de crecimiento de la población de España hasta 2021



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



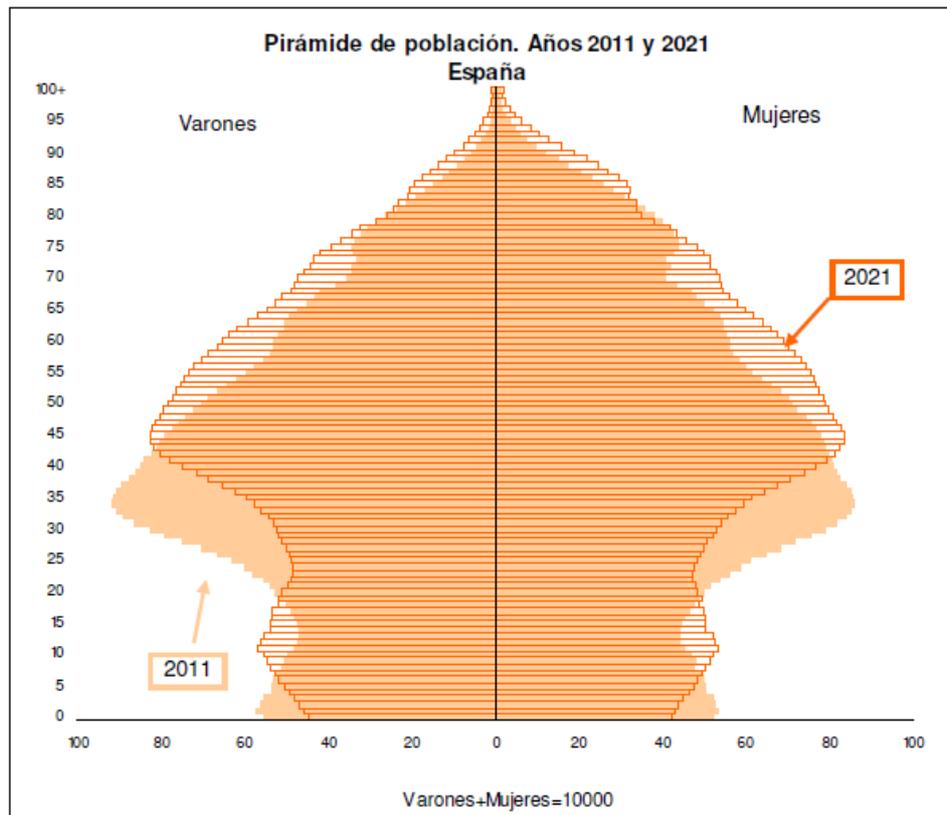
Durante la próxima década, en España continuaría registrándose el paulatino descenso de la natalidad iniciado en 2009. Así, entre 2011 y 2020 nacerían alrededor de 4,4 millones de niños, cifra que sería un 4,7% inferior a la de la década pasada. En 2020 se registrarían 396.417 nacimientos, un 18,1% menos que en 2010. Este descenso de nacimientos vendría determinado, fundamentalmente, por la propia estructura de nuestra pirámide poblacional, al encontrarse en edades fértiles aquellas generaciones de mujeres menos numerosas que nacieron durante la crisis de natalidad de los 80 y primeros de los 90. Hay que tener en cuenta que la tendencia actual llevaría la edad media a la maternidad a superar los 31,1 años a finales de la próxima década.

Por otra parte, y a pesar del ligero decrecimiento en el número de habitantes, el envejecimiento poblacional determinaría un aumento del número de fallecimientos durante los próximos años. Se estima que la esperanza de vida al nacimiento se incrementaría en 2 años para los varones (hasta los 80,9) y en 1,5 en las mujeres (hasta los 86,3).

Hay que tener en cuenta también las previsiones sobre el crecimiento migratorio. Según los últimos datos, el flujo inmigratorio alcanzaría en 2011 un nivel en torno a los 450.000 inmigrantes, ligeramente inferior a los estimados para 2010 (465.169) y 2009 (480.974). A su vez, 580.850 personas abandonarían nuestro país para residir en el extranjero en el presente año. Con ello, el saldo migratorio con el extranjero en 2011 se haría negativo (-130.850). Se prevé que el saldo migratorio se vaya recuperando a lo largo de los próximos años, pero durante la próxima década seguiría siendo negativo.

En la siguiente figura puede verse una estimación de la pirámide poblacional de la próxima década:

Figura 2. Pirámide de población estimada para el periodo 2011-2021



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2012

Las consecuencias más destacables serían: una reducción de un 16,5% en niños menores de cinco a nueve años, a causa del descenso progresivo de la natalidad; un decrecimiento del 21,3% de la población de entre 20 y 44 años, edades en las que están entrando aquellas generaciones de españoles nacidas en las crisis de natalidad iniciada a mediados de los años 80 y en las que, a su vez, incide más la reciente caída de la migración exterior neta; y por último un crecimiento de la población en el resto de grupos de edad, especialmente en los tramos más avanzados de la pirámide, como consecuencia del envejecimiento progresivo de la misma. De hecho, dentro de 10 años en España residirían 1,4 millones más de personas mayores de 64 años, lo que representa un 17,8% más que en la actualidad. Esto provocaría que la tasa de



dependencia (entendida como el cociente, en tanto por ciento, entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) continuara su tendencia creciente de los últimos años, elevándose en casi ocho puntos, desde el 49,4 actual hasta el 57,3% en 2021.

En la Comunidad Valenciana, la progresiva disminución del crecimiento natural de la población y los niveles muy discretos o negativos de la migración exterior serían los factores fundamentales que determinarían una reducción de su población durante 2011 y si continúan las tendencias actuales también durante la próxima década.

En cuanto a los aspectos psicosociales, hay que tener en cuenta la tendencia social enfocada a tener una estética muy cuidada y a vigilar la salud de manera más intensa. En la última década se ha acentuado esta tendencia que influye muchísimo en la restauración, ya que los consumidores se preocupan más por la calidad y tipos de alimentos que van a consumir también fuera del hogar.

Por otra parte, la creciente incorporación de la mujer al trabajo junto con la prolongación de los horarios laborales ha provocado que se haya reducido el número de hogares donde se reúne la familia a mediodía para comer. Esto ha provocado el desarrollo de conceptos de restauración basada en comida a bajo precio, como los fast-food, los menús etc. También hay que tener en cuenta que uno de los motivos de consumo que más ha crecido en el mercado de la restauración ha sido el motivo ocio, siendo la restauración de cierto nivel uno de los gastos en ocio preferidos por las clases con poder adquisitivo por encima de la media.

Sin embargo, habrá que vigilar los efectos que puede provocar la actual crisis económica sobre el comportamiento y estilo de vida, y que retrocesos sociales se pueden derivar en relación al consumo extradoméstico. Según el último estudio (Abril 2010-Marzo 2011) sobre consumo extradoméstico en España, realizado por el Ministerio de Medio Ambiente, la proporción del gasto de alimentación realizado por los españoles fuera del hogar se mantuvo en el 29% sobre el Total Alimentación. Esto equivale a unos 27.130.100 miles de Euros. El número de visitas individuales al año a establecimientos ha caído un 4,9% respecto al mismo periodo del año anterior, quedándose en 6.623 millones. Sin embargo, la caída del gasto extradoméstico se ha minimizado (-3,6%) al haber aumentado el gasto medio por ocasión de consumo (4,33€ pers./visita).

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Andalucía, Levante y Madrid son las regiones donde hay más hábito de consumir fuera del hogar, llegando a acaparar el 46,1% del total de consumos realizados por residentes en España. En cuanto al perfil de consumidor extradoméstico, es hombre, de clase media y con una edad comprendida entre los 25 y 54.

La mayoría de los consumos fuera del hogar se realizan entre semana (7 de cada 10), habiéndose reducido el ticket medio de estos consumos un 0,3% hasta 3,67€/visita. En cambio ha aumentado el presupuesto destinado a los consumos en fin de semana un 3,4%, hasta alcanzar 5,41€/visita de media.

En cuanto al tipo de establecimientos, exceptuando los restaurantes de comida rápida (que incrementaron sus consumos en un 4,3%,) casi todos han disminuido en número de visitas.

Por momentos del día, la comida y la cena acaparan el 50,4% de las ocasiones de consumo fuera del hogar, pero son los que más han disminuido con respecto al año anterior (un 5,5% y un 5,7% respectivamente). Tres establecimientos acaparan más del 60% de los consumos del mediodía (Comida/Almuerzo): Rte. Menú, Rte. a la Carta y Bar/Taberna. Sólo el último ha incrementado el número de consumos en este momento (+9,3%), mientras que los Rtes. de Menú y a la Carta han caído un -3,2% y -8,5% respectivamente. Ha habido un importante incremento de visitas en los establecimientos de Comida Rápida durante la Cena (+13,7%).

Las principales razones para realizar consumos fuera del hogar son de placer y sociales, especialmente en la época de Invierno. Ver tabla adjunta:

Tabla 9. Principales motivaciones de consumo extradoméstico

MOTIVACIONES DE CONSUMO										
% Visitas	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL MOTIVOS	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
IMPULSO	9,8	10,8	11,1	11,4	13,2	13,1	13,4	12,8	13,2	13,1
ESTAR DE VACACIONES	7,6	3,3	5,4	2,2	6,9	3,3	4,0	4,2	5,2	4,1
ESTAR DE COMPRAS	3,4	3,7	3,2	4,4	3,3	4,2	3,9	3,8	3,7	3,8
POR COMODIDAD	3,4	9,3	9,4	11,0	10,7	10,0	10,6	9,6	10,4	10,2
POR ESTAR LEJOS DE CASA	14,7	13,1	13,1	14,0	12,9	13,0	12,6	10,2	13,0	11,5
POR FALTA DE TIEMPO	0,1	2,3	3,9	3,0	2,6	3,2	2,4	2,7	2,8	2,5
POR NO PREPARAR NADA	4,4	3,6	3,2	3,4	3,1	3,9	3,7	3,5	3,5	3,6
POR PICAR ALGO	1,4	2,0	1,7	2,5	2,2	2,3	2,4	2,5	2,2	2,4
POR PLACER O CAPRICHIO	16,1	22,1	22,6	23,5	25,0	26,3	26,8	24,7	25,6	25,8
POR SALIR CON AMIGOS	18,1	19,3	15,8	21,9	18,6	21,1	19,0	22,1	19,7	20,4
POR SALIR CON LOS NIÑOS	10,1	7,2	6,6	6,0	6,5	6,0	7,2	6,8	6,3	7,0
POR SALIR EN PAREJA	11,8	11,6	10,2	10,6	9,5	9,2	8,8	11,2	9,3	9,8
POR UNA CELEBRACION DE ADULTOS	2,8	2,6	2,8	2,8	2,7	3,1	3,5	3,0	2,8	3,3
POR UNA CELEBRACION DE NIÑOS	0,9	0,5	0,5	0,6	0,6	0,4	0,6	0,9	0,5	0,7
COMIDA DE TRABAJO	1,3	1,8	1,0	1,8	1,1	1,3	1,1	2,8	1,2	1,9
OTROS	5,7	7,5	7,2	7,4	8,6	6,9	8,3	7,3	7,9	7,8

* POR ESTAR LEJOS DE CASA incluye consumos por estar lejos de casa trabajando (comidas en establecimientos cerca del trabajo), por estar "de recados", etc

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2012

3.1.4. Análisis de los factores Tecnológicos

La inversión en innovación y desarrollo es una de las prioridades de cualquier empresa. En el caso del sector de la Restauración las nuevas tecnologías está revolucionando el mercado. En la actualidad es fundamental estar en posesión de los avances tecnológicos que nos permitan ganar en rapidez y mecanizar en lo posible el proceso.

Esta inversión en innovación está permitiendo a los restaurantes ver como las nuevas tecnologías les ayudan a optimizar la operativa de funcionamiento, a mejorar la calidad del servicio, a diferenciarse de la competencia, a incorporar nuevos canales publicitarios y a fidelizar a sus clientes.

Cabe diferenciar los distintos avances tecnológicos en dos grandes grupos. En primer lugar estarían todos aquellos cuyo objeto es el de incrementar la productividad mejorando los

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



procesos, y en segundo lugar aquellos relacionados con las comunicaciones que, no siendo específicos para la restauración están permitiendo a las empresas beneficiarse de ellos para incrementar sus ventas.

Dentro del primer grupo nos encontramos los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración que han supuesto un cambio en los procesos de trabajo e incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

En el segundo grupo nos encontramos con aquellos avances tecnológicos que han mejorado las comunicaciones en los últimos años. La presencia en Internet es cada vez mayor y se han abierto nuevos canales de ventas y de discriminación de precios basados en Internet. La aparición de redes sociales permite conocer las opiniones y el grado de satisfacción de los clientes y favorece la comunicación de la imagen de la empresa a través de las mismas.

3.2. Análisis del Microentorno

Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que comprender cuales son los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo.

El marco más utilizado para valorar el atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores

Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Cámara de Comercio de Granada, 2012



A continuación analizaremos cada una de las cinco fuerzas y los factores que las definen.

3.2.1. La entrada de nuevos competidores

Cuando un sector obtiene una alta rentabilidad resulta atractivo para que otras empresas compitan en él. Las consecuencias inmediatas son la reducción de precios o el aumento de los costes. Las barreras de entrada permiten el mantenimiento de los beneficios de las empresas ya instaladas en él. Éstas, surgen de varias fuentes:

a) Economías de escala

Las economías de escala se basan en aumentar la producción para disminuir los costes unitarios por el mayor reparto de los costes fijos.

En Restauración, encontramos ejemplos de economías de escala en las cadenas de comida rápida o a domicilio, que pueden hacer grandes desembolsos en publicidad a cambio de un gran volumen de ventas. Centrándonos en el sector restauración tradicional, el volumen de ventas queda limitado a la capacidad del propio local, lo cual no suele justificar una economía de escala.

Por otro lado, un mayor volumen de compras también reduce el coste unitario de los productos. Este hecho no puede considerarse una barrera de entrada suficiente aunque si dificulta los primeros años de los recién establecidos.

b) Inversión inicial

La inversión inicial no tiene que ser necesariamente alta. Con la coyuntura económica actual han descendido los precios de los locales y los costes de su acondicionamiento. Incluso existen ofertas de restaurantes en alquiler sin traspaso.



c) Lealtad a la marca

Los consumidores suelen tener un alto grado de repetición. Prefieren sitios que conocen aunque no necesariamente por ser “conocidos”. Un restaurante de nueva creación debe labrarse una imagen para conseguir a su clientela, hasta que no lo consigue, no puede cubrir sus costes fijos.

También existe una mayor satisfacción en restaurantes de prestigio, bien por la fama acumulada durante años de servicio. (La Pepica, La Marcelina, etc.), o bien por el reconocimiento público (estrellas Michelin, aparición en medios de comunicación). Situarse en este mercado ofrece una alta rentabilidad pero conlleva unos altos costes.

d) Coste de cambio para el cliente

Los clientes en principio no incurrir en ningún coste al cambiar de restaurante. En la práctica, los clientes habituales suelen tener un trato especial respecto a los recién llegados (obsequios, mesas preferentes o una mejor atención). La pérdida de estos “privilegios” sería su coste de cambio.

Por otro lado, en muchos restaurantes se dedica una mejor atención al cliente potencial con la intención de fidelizarlos. Esta actitud consigue el efecto contrario, estimular el cambio de restaurante cuando el cliente deja de recibir ese trato.

e) Acceso a los canales de distribución

El canal de distribución es el propio local donde ofrece sus servicios, no puede considerarse pues, una barrera de entrada.



f) Barreras legales

Las barreras legales implican cumplir determinada normativa con el objeto de recibir la licencia de apertura. Aunque a veces acondicionar un local a estas normativas puede ser costoso no representa una barrera de entrada comparándolo con otros sectores.

Podemos concluir que las barreras de entrada no son suficientes para evitar la amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, aunque la entrada no sea costosa, competir con restaurantes ya instalados y con una clientela fija, sí puede suponer un desembolso alto en publicidad o un elevado plazo de recuperación de la inversión. Esta circunstancia puede convertirse en una oportunidad para las empresas que ya están el sector, fidelizando a los clientes

3.2.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre las empresas del sector va a influir directamente en su grado de rentabilidad. A mayor competencia menor será la rentabilidad. Podemos estudiar el grado de rivalidad en función de los siguientes factores:

a) Concentración

El sector restauración está altamente fragmentado. No se puede decir que exista una empresa o un grupo de empresas que concentren una parte importante del mercado. El alto número de empresas implica una alta rivalidad.

b) Crecimiento del mercado



Cuando el mercado crece lentamente crece la rivalidad ya que aumentar la cuota de mercado implica disminuir la de los competidores. La demanda de restauración está creciendo muy lentamente en estos momentos, lo que hace que la rivalidad sea mayor.

c) Altos costes fijos o de almacenamiento

Los costes fijos van a depender en gran medida de la capacidad de los restaurantes. Un restaurante grande, con muchos empleados va a tener que soportar unos altos costes fijos, por lo que hará aumentar la rivalidad para intentar aprovechar toda su capacidad. Por otro lado, los restaurantes suelen variar la capacidad en función del nivel de demanda utilizando contratos temporales. Aun así puede ser una fuente de rivalidad en momentos puntuales (temporada de verano, puentes, etc.) donde todos aumentan su plantilla y tienen que competir por un aumento de clientes cada vez menor.

Por otro lado, los costes de almacenamiento son altos, ya que se trabaja con productos perecederos. Nuevamente, en temporadas de mayor demanda, los restaurantes realizan mayores aprovisionamientos que están obligados a vender, por lo que aumenta la rivalidad.

d) Grado de diferenciación del producto

Existe un alto grado de diferenciación del producto. Las estrategias de diferenciación son muy diversas: la nacionalidad de la comida (cocina italiana, china, japonesa o mexicana), la especialización en un producto concreto (vino, paella, marisco, etc.), el tipo de comida servido (bares de tapas, bares de menú del día, restaurantes tradicionales, cocina de autor) o por la propia decoración del restaurante, por poner algunos ejemplos.

Sin embargo la diferenciación de estos productos no es suficiente para eliminar la rivalidad, ya que la imitación es fácil y las innovaciones duran poco tiempo teniendo una rentabilidad superior. Restaurantes con imagen de marca como los galardonados con estrellas Michelin también compiten entre ellos por un público más reducido.



e) Barreras o costes de salida

No suelen ser elevadas, a excepción de aquellos que realizaron una alta inversión, en cuyo caso recuperarán sólo parte de ella. Sí que existen barreras emocionales de salida, ya que la mayor parte de las empresas del sector, los propietarios son también trabajadores de las mismas y su fracaso va ligado a un fracaso profesional.

Podemos concluir que todos los factores analizados apuntan a una alta rivalidad de los competidores. De hecho, según el INE de los restaurantes abiertos en 2004, sólo el 40% permanecía en 2009; la media de permanencia en esos años del resto de sectores es del 50%. También se pueden detectar oportunidades en la diferenciación, aunque es difícil protegerse de la imitación.

3.2.3. Competencia de productos sustitutos

La capacidad de otros sectores para ofrecer productos que satisfagan las mismas necesidades es otro factor importante para analizar la competitividad del sector. Debemos distinguir primero las diferentes necesidades que satisfacen los productos de restauración:

- Ocio. Uno de los principales motivos por los que el consumidor va a un restaurante. Una cena con amigos, una comida de familia, etc. pueden ser sustituidos por otra actividad de ocio como el cine, el teatro o salir a una discoteca entre otros.
- Alimentación. En el caso de gente que trabaja lejos de casa y debe comer cerca del trabajo, el servicio de restauración puede ser sustituido por comida para llevar o comida preparada en la propia casa. En el caso de turistas que deben dedicar una parte de su gasto a la alimentación, el caso es similar y pueden satisfacer esta necesidad también por comida para llevar o comprando en el supermercado.



- Gastronomía. Esta quizás es la necesidad más difícil de sustituir, ya que el mayor valor que un restaurante puede añadir es una preparación de la comida difícil de encontrar en otros lugares, por la calidad de sus cocineros.

Podemos observar como existen muchos productos que pueden sustituir al servicio ofrecido en restauración. Estos productos no tienen un coste de cambio para el cliente y ofrecen un rendimiento similar a un precio inferior. La propensión a cambiar de producto en cuanto a las dos primeras necesidades es alta, y sólo en la última el sector puede encontrar una oportunidad al ser esta necesidad difícil de satisfacer de otro modo. Por otro lado debemos destacar también la tradición hostelera que existe en España y que responde a hábitos sociales, por lo que en este sentido sí existe una baja propensión al cambio que el sector debe aprovechar.

3.2.4. Poder de negociación de compradores y proveedores

Las empresas de un sector compran y venden. Tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir mejores precios, calidad o servicio, y esto hace perder rentabilidad en el sector. Existen empresas que negocian mejor que otras, pero el poder de negociación del sector viene determinado por factores relacionados con la estructura del mismo como veremos a continuación:

a) Tamaño y concentración:

El nivel de concentración de los proveedores es bajo en general con un gran número de empresas ofreciendo básicamente el mismo producto (arroz, verdura, pollo, etc.). Existen excepciones en marcas que un restaurante no puede sustituir tales como Coca Cola o determinadas marcas de cerveza o vino. En este caso los proveedores tienen exclusividad y el poder de negociación es nulo. Otro caso serían establecimientos como Makro, que por horario o volumen de oferta son importantes a la hora de comprar y con los que una empresa no tiene poder de negociación. Este último caso se puede evitar con una buena planificación de las compras.

El nivel de concentración de los compradores es nulo, al ser el cliente final y no acumular ningún sujeto una cuota importante. Es de destacar el cambio que está sufriendo este



efecto en los últimos años con las redes sociales que de alguna manera agrupan a los compradores y sus opiniones.

b) Diferenciación del producto

Como hemos comentado anteriormente la diferenciación de los productos de los proveedores es baja salvo en determinadas marcas.

Los clientes compran un producto también indiferenciado dentro de los que compiten en el mismo segmento (arroz, comida china...), salvo en los casos que hemos hablado en el punto anterior.

c) Amenaza de integración

Se dará una amenaza de integración cuando los proveedores puedan instalarse en nuestro sector para ofrecer sus productos al cliente final o bien cuando el comprador pueda fabricar directamente lo que el sector ofrece.

En el caso de los proveedores no existen amenazas de integración hacia adelante, a excepción de las tiendas de alimentos que los ofrecen ya cocinados. Las necesidades que satisface el sector son variadas como comentamos en el punto 3.2.2 y no es probable que los proveedores puedan satisfacerlas directamente. Sin embargo los restaurantes sí pueden integrarse hacia atrás y comprar directamente en lonjas, mercados centrales o incluso al mismo productor. El coste de transporte y el esfuerzo que se debe invertir en esta actividad son las razones para no desplazar a los proveedores pero existen ejemplos en el sector de restaurantes que añaden mucho valor comprando a proveedores primarios.

En el caso de los clientes, el caso es distinto, ya que podrían prescindir de la restauración, y de hecho ya lo hacen, y fabricar directamente los productos que ofrece el sector. Sirvan como ejemplo las Sociedades Gastronómicas en el País Vasco, en las que los socios compran, cocinan y comparten los alimentos en un acto social que sustituye completamente el servicio de restauración.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, salvo en las excepciones citadas. El poder de los clientes podría ser mayor pero la baja concentración lo impide.



3.3. Análisis de la Competencia Directa

Restaurante La Pepica

Es uno de los restaurantes con más solera de Valencia, lo que le dota de una fama que juega un papel muy importante a su favor. La comida que sirve está dentro de lo normal en la zona y los precios en la media, rondando los 30 € por comensal. No dispone de menú del día.

Sus clientes suelen ser turistas en mayor proporción, atraídos por la fama del local. Aparece en todas las guías de viaje y no necesita hacer ningún esfuerzo comercial para mantenerse en una posición de liderazgo en la playa de las arenas.

Restaurante La Marcelina

Es otro de los restaurantes clásicos de la zona. En este caso destaca por una decoración clásica llena de lujo. Esta imagen de lujo es su punto fuerte, y la manera en que se diferencia de los demás.

La comida que sirve, en la media y los precios un poco por encima, sobre los 35 € por comensal. Dispone sin embargo de un menú del día que no incluye postre ni bebida y cuesta 20€.

Ofrece un servicio muy atento con un gran número de camareros. En este caso, aunque también atrae muchos turistas, tiene una clientela bien establecida. Es un clásico para comidas de negocios.

Restaurante el Coso del Mar

Es un restaurante relativamente nuevo. Abrió para la America's Cup(2007) y desde entonces se ha hecho un hueco en la zona, hasta el punto de ser uno de los que mayor afluencia genera. Su punto fuerte es la imagen, con una decoración moderna y muy cuidada que complementa con una fuerte promoción sobre todo en medios gráficos. Es de destacar que



aparece anunciado en muchos taxis de Valencia, lo que le proporciona una gran afluencia de turistas.

La comida se sale un poco de lo normal aunque sigue en la línea de tapas y arroces incluye algunos platos más cerca de la cocina de autor. Los precios un poco por encima de la media, sobre los 35 € por comensal. No dispone de menú del día.

Otro hecho destacable es que abre ininterrumpidamente desde las 12:00 hasta las 23:00 horas, lo que hace que siempre haya gente comiendo, un punto muy a su favor cuando la gente está eligiendo restaurante desde el paseo.

Las tres Carabelas

Restaurante familiar que sólo abre al mediodía. Su punto fuerte es precisamente el trato familiar que dispensa a sus clientes, valencianos en su mayoría.

La comida, dentro de lo normal en la zona y los precios por debajo de la media, sobre 25 € por comensal. Dispone de un menú del día a 15 € sin bebida, lo que atrae también a muchos turistas.

L'Estimat

Sin llegar a la fama de La Marcelina y La Pepica, L'Estimat es también uno de los clásicos de la zona. Esto, unido a un servicio muy atento, hace que L'Estimat tenga una clientela básicamente de valencianos.

La comida, en la media y los precios sobre los 30 € por comensal. No dispone de menú del día.

Restaurante Azahar

Su principal punto fuerte es la localización, entre La Pepica y La Marcelina, este hecho hace que atraiga a mucha gente cuando estos están llenos.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



La comida, dentro de lo normal y los precios en la media, 30 €. Dispone de un menú del día por 20 € con bebida incluida.

Restaurante La Rosa

Este es otro de los restaurantes famosos de la zona. Siempre se ha asociado al buen marisco, aunque la calidad del mismo es similar al de los demás, sí ofrece más variedad.

Los precios por encima de la media, sobre los 40 €.

Valoraciones de los clientes

Se han utilizado las valoraciones de internautas en la página www.tripadvisor.com, la más adecuada ya que recoge opiniones y valoraciones de todo el mundo.

En esta página, los usuarios valoran separadamente la calidad de la comida, del servicio, la relación calidad/precio y la atmósfera con una puntuación entre 0 y 5. Además la página ofrece un ranking, de como está posicionado el restaurante entre todos los de la ciudad.

Tabla 10. Ranking restaurantes Trip Advisor

	Comida	Servicio	Calidad/precio	Atmósfera	Total	Posición
Las tres carabelas	4,5	4	4,5	4	4,5	168
L'Estimat	4	4	3,5	3,5	3,5	204
El coso del mar	3,5	3,5	3	3,5	3,5	238
La Pepica	3,5	3	3	3,5	3,5	244
La Marcelina	3,5	3	3	3	3,5	251
Azahar	3,5	3	3	3	3,5	450
La Rosa	3,5	3	2,5	3	3	526

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trip Advisor, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Como podemos observar, los restaurantes con más arraigo entre los valencianos son los mejor valorados.

Destaca después el Coso del Mar que compite con la fama de Pepica y Marcelina, y pese a tener muchas valoraciones por la cantidad de gente que acude al restaurante, tiene una valoración similar a estos.

También llama la atención la mala posición de la Rosa, que siendo un clásico, tiene la peor valoración de los restaurantes estudiados. El factor que más le pesa es la relación calidad/precio que es justo lo que desnivela la balanza en favor de Las Tres Carabelas y L' Estimat.



3.4. Epílogo

Las principales conclusiones obtenidas a través del análisis del macroentorno han sido las siguientes:

Factores político-legales:

Pese al marco de estabilidad político existente, sigue habiendo una elevada incertidumbre respecto a futuras políticas económicas y fiscales orientadas a la consecución de los objetivos de déficit.

Las políticas autonómicas y estatales orientadas a potenciar el turismo son beneficiosas para el sector restauración.

Existe un adecuado marco legal que regula el sector.

Factores económicos:

El FMI ha rebajado las previsiones de crecimiento de la economía mundial

España pasa por una etapa de recesión, con una evolución del PIB por debajo de la media de la UE y unas previsiones de tendencia negativa para los próximos meses

El PIB turístico desciende también debido a la caída del consumo interno

Evolución negativa del empleo que lleva aparejada una reducción del consumo

Repunte del IPC, un punto por encima de la UE a raíz de la subida del IVA, tasas y exclusión de medicamentos del sistema nacional de salud. El efecto del IVA ha sido parcialmente absorbido por las empresas

Factores socioculturales

Se prevé un decrecimiento en la población española durante la próxima década, unido a un envejecimiento de la misma

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



El número de visitas a establecimientos se ha reducido respecto al año anterior

Levante es una de las regiones con más hábito de consumo fuera del hogar

Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías son factores clave para aumentar la competitividad, mejorar procesos y desarrollar nuevos canales de venta

El análisis del microentorno se ha realizado siguiendo el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, obteniendo las siguientes conclusiones:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Existen barreras que si bien no evitan la entrada de nuevos competidores, sí dificultan la competencia al mismo nivel con los establecimientos ya instalados.
- Rivalidad entre competidores: La rivalidad es alta y se explica por el alto grado de dispersión de la oferta, el lento crecimiento del sector y una diferenciación no suficiente por su bajo grado de protección.
- Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta, aunque este hecho queda compensado por el arraigo de consumo de servicios de restauración en España.
- Poder de negociación de proveedores y Clientes: El poder de negociación es bajo en ambos casos, debido a la baja concentración de ambos colectivos.

En el estudio de la competencia directa se han descrito las principales características de los restaurantes con los que La Paloma compete incluyendo precio medio por comensal, imagen y público objetivo. Esto nos ayudará posteriormente a analizar las estrategias competitivas de la empresa.



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





4.- ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Localización

A diferencia de las empresas fabriles, donde la decisión sobre la localización influye sobre el tiempo de entrega de los productos y el nivel de servicio a consumidores, lo cual afecta a su vez al volumen de ventas, para las empresas de servicios la proximidad a los mercados es un factor crítico para determinar la capacidad de atraer clientes.

La empresa está situada en la playa de Las Arenas de Valencia. Aunque es una zona con un coste muy elevado en la actualidad, al llevar la empresa tantos años en el lugar no tiene que afrontar grandes desembolsos derivados de su localización. Esto supone una barrera de entrada a nuevos competidores. Por otra parte la empresa no incurre en costes adicionales de suministros de materias primas por parte de los proveedores a pesar de su lejanía de los centros habituales.

La localización es la principal ventaja competitiva del restaurante al ser una zona turística con gran afluencia y un referente en Valencia de ocio y gastronomía tradicional. Los ingresos del negocio dependen en gran medida de su localización.

La zona está alejada del centro de la ciudad pero cuenta en la actualidad con una buena comunicación, ya que a raíz de la acogida de la América's Cup se mejoró la red pública de transportes de la zona. Ahora hay una línea de metro y tranvía, además de autobuses y parkings públicos y privados.

Además de su condición de destino turístico, el Ayuntamiento de Valencia ha centrado gran parte de sus políticas de desarrollo en la zona del Puerto de Valencia contigua a la playa de las Arenas. Se ha revitalizado la parte recreativa del mismo intentando convertirlo en una zona de ocio alternativa a las zonas tradicionales del centro de Valencia a causa de las quejas de los



4.2. Distribución en planta

El proceso de planificación de la distribución en planta incluye todas las decisiones acerca de la disposición física de los elementos productivos dentro de una instalación. El objetivo de esta planificación maximizar la productividad aumentando la eficacia y eficiencia de los procesos que tienen lugar en la instalación.

Al tratarse de una empresa de servicios, en la que el cliente está presente durante la realización del servicio, la distribución en planta está más centrada en la satisfacción y comodidad del cliente que en el desarrollo de las operaciones del proceso.

En el restaurante estudiado existen dos plantas: la principal a la que se accede directamente desde la calle y la planta superior a la que se accede desde el interior.

El local consta de una capacidad de 172 comensales en total: hay 112 plazas en la planta baja, de las cuales 34 están en la terraza y 78 en el salón. En la planta superior la capacidad es de 60 personas. Sin embargo, salvo en días excepcionales (debido a la celebración de algún evento importante) no suele haber problemas de capacidad, ya que esta se multiplica con la posibilidad de establecer distintos turnos de comidas pudiendo llegar a doblarse las mesas varias veces en un servicio.

En la planta principal existen cuatro zonas diferenciadas que marcan la distribución en planta: el salón donde se presta al servicio, la cocina donde se elaboran los alimentos, el office donde se realiza la limpieza de vajilla, cubertería y cristalería y la barra donde se preparan bebidas y se realizan los procesos de facturación y cobro. Estas cuatro zonas se reubicaron después de la reforma en 2007, acortando las distancias en varios procesos relacionados con el servicio y disminuyendo los tiempos de preparación de algunos productos.

La zona de barra no existía como tal y los elementos de mobiliario y maquinaria relacionados con la preparación de bebidas se encontraban dispersos a lo largo del local. Se

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



eligió una zona cercana al salón para su ubicación, ya que todos los procesos que se realizan en la barra son muy repetitivos durante el servicio y la distancia aumentaba los tiempos de espera.

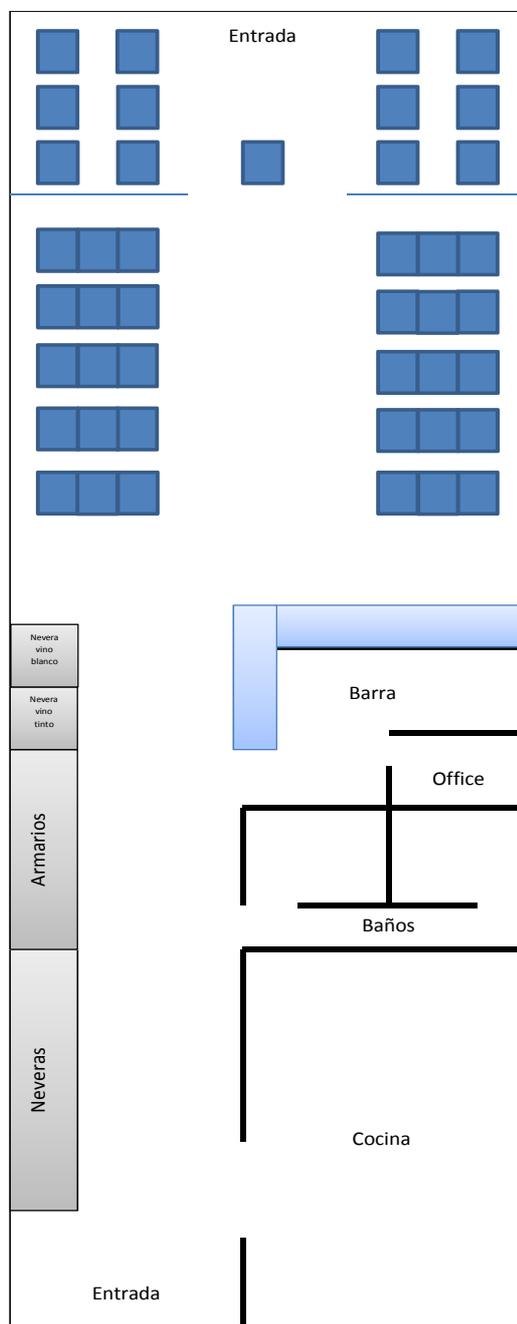
El office tampoco existía y se reducía a un lavavajillas dentro de la cocina. Los procesos de limpieza estaban supeditados a la disponibilidad de tiempo en cocina, creando nuevos tiempos de espera. La creación de este centro de trabajo ha eliminado estos tiempos de espera y reducido la distancia a las zonas donde se almacenan los elementos después de su limpieza.

También se amplió la capacidad de la cocina aumentando el espacio y los elementos de maquinaria y permitiendo el trabajo ordenado de hasta cuatro personas contrastando con las dos que podían trabajar antes.

La planta superior no formaba parte del restaurante antes de la reforma. Se ubicaron aquí los vestuarios de personal adaptándolos a la legislación vigente y se acondicionó un salón para aumentar la capacidad. Sin embargo esta planta no se utiliza mucho en la actualidad, salvo que haya algún evento importante en la ciudad, ya que con la capacidad de la planta baja suele haber más que suficiente para atender a la clientela que llega por los medios habituales. También se utiliza para ubicar a mesas grandes que reservan para algún tipo de celebración. El movimiento de productos entre una planta y otra se realiza por las escaleras que los unen o mediante un montacargas que comunica directamente la cocina con el salón superior.

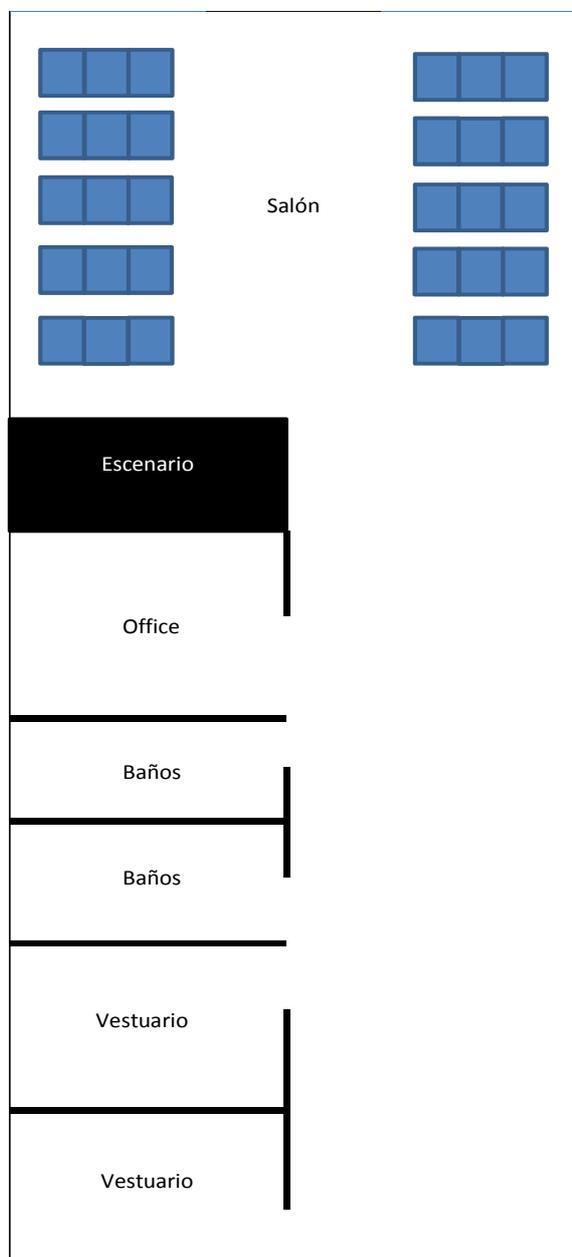
A continuación se muestran unos planos de la distribución en planta del restaurante, tanto de la planta baja como de la superior.

Figura 5. Distribución planta baja



Fuente: *Elaboración propia, 2012*

Figura 6. Distribución planta superior



Fuente: Elaboración propia, 2012



Descripción de las zonas

Salón:

El salón cuenta con una zona semidescubierta situada en la entrada que da al paseo marítimo y que comunica con las terrazas de los restaurantes anexos. Esta zona contiene sólo mesas y sillas a los dos lados de la terraza dejando un pasillo central para el movimiento del personal de la sala. El hecho de que este elemento no esté cubierto hace que en la temporada de invierno el salón quede en una segunda línea respecto a otros restaurantes que han integrado este espacio junto con el salón cerrando los laterales y la parte frontal. Sin embargo en verano resulta más atractivo por las altas temperaturas.

El resto del salón se encuentra entre la terraza y la barra con una disposición análoga de las mesas. Entre terraza y salón se dispone un galidón provisto de manteles y vajilla para el montaje de mesas terminadas, así como otros elementos como vinagreras, palillos o servilletas perfumadas.

En esta zona se desarrollan todas las operaciones de servicio al cliente.

Barra:

La barra contiene los elementos necesarios para la preparación de bebidas y facturación a clientes. En la parte frontal dispone de dos neveras para refrescos y botellas de agua, una máquina de hielo y un fregadero. En la parte trasera dispone de una cafetera con dos molinillos de café y un ordenador con el software de gestión. También existen estanterías donde se almacenan los vasos para refrescos, los licores y el stock de café, infusiones y azúcar.

En frente de la barra propiamente dicha se sitúan dos neveras para vinos a distintas temperaturas. La nevera de vinos blancos y rosados está a una temperatura de 4° y la de vinos tintos a 14°.



Office:

En el office se desarrollan las operaciones de limpieza de vajilla.

Dispone de un lavavajillas para platos y cubiertos y otro para cristalería. Esta maquinaria está obsoleta, existiendo en el mercado otras opciones que también secan cubiertos y vajilla ahorrando tiempo en el proceso de secado manual. También existe un fregadero más amplio que el de la barra donde se depositan los platos antes de introducirlos en el lavavajillas.

El office está dotado de estanterías donde se depositan los platos limpios antes de transportarlos a la cocina o al galidón.

En frente del office se sitúa un armario donde se almacena toda la cristalería una vez limpia y seca. Este armario también sirve para almacenar el stock de vinos antes de introducirlos en las neveras.

Cocina:

La cocina se divide en dos zonas diferenciadas: la estación de entrantes y la de segundos platos.

En la estación de entrantes se sitúan dos freidoras y una plancha en la parte trasera y una barra de preparación y neveras para los alimentos utilizados en la parte frontal.

En la estación de segundos platos tenemos los fogones y los hornos en la parte trasera donde se preparan las paellas y los platos cocinados y neveras y una barra de preparación en la parte frontal.

En frente de la cocina propiamente dicha se disponen neveras y congeladores para el almacenamiento del stock de materia prima y una nevera para los postres terminados y la fruta.

La localización de la cocina en el extremo opuesto del salón constituye un problema para el transporte de comida desde la misma al salón por la distancia que las separa. La localización del salón en la parte más cercana a la playa es prioritaria en este caso. Más adelante describiremos los elementos de transporte que se utilizan para solucionarlo.



Salón superior

Dispone de mesas y sillas para el servicio a clientes y un armario donde se almacenan vajilla y mantelería. También dispone de un escenario que se ha usado para ciertos eventos, pero la baja insonorización del recinto hace imposible su explotación de manera continua.

Cerca del salón se sitúa un office con lavavajillas y fregadero para limpieza de vajilla, cafetera y neveras para bebidas.

Movimiento entre zonas

Todos los movimientos entre las diferentes zonas se realizan por un pasillo a la izquierda del local desde la entrada a la barra y continúan por un pasillo central entre las mesas del salón. A ambos lados del primer pasillo, por donde también circulan los clientes desde la entrada, se sitúan elementos pertenecientes a la cocina, el office y la barra. Este hecho por un lado dificulta el desplazamiento de los clientes que acceden al restaurante por dicha entrada, empobreciendo la imagen percibida, y por otro dificulta los procesos productivos del restaurante.

Existen tres carros con capacidad para bandejas a tres alturas que facilitan el movimiento de platos entre zonas distantes. La distancia entre las dos entradas del restaurante es de 50 metros.

El movimiento de personas por los pasillos se hace siempre circulando por la derecha, para evitar choques.



4.3. Operaciones y procesos

Enumeraremos a continuación las operaciones que tienen lugar durante una jornada normal de servicio. Estas operaciones se dividen en tres bloques: operaciones de apertura, operaciones de servicio y operaciones de cierre. Las operaciones de apertura y cierre son rutinarias y siguen diariamente el mismo proceso planificado. Las operaciones de servicio dependen de la afluencia de clientes y necesitan de una gran coordinación y flexibilidad entre las diferentes áreas del restaurante: Salón, Barra, Office y Cocina.

Hay que tener en cuenta que en restauración los procesos son y deben ser flexibles ya que cada cliente es distinto de otro, cada uno de ellos puede tener unas necesidades diferentes o incluso iguales, pero con prioridades distintas; por ello el proceso se debe adaptar en cada momento y a cada caso. En el capítulo de análisis de Marketing se profundizará en el estudio de las operaciones de servicio.

Operaciones de Apertura

- Limpieza del local:
 - Limpieza de cristales
 - Barrido y fregado del suelo del salón
 - Limpieza y desinfección de baños
 - Limpieza de mobiliario
- Montaje :
 - Montaje de terraza
 - Montaje de mesas
 - Distribución de reservas
 - Montaje de galidones
 - Preparación de paneras y platos de café
- Preparación de alimentos para el servicio :
 - Precocinado de paellas reservadas
 - Limpieza de pescado
 - Elaboración de caldos para arroces



- Preparación de platos fríos
- Elaboración de postres
- Recepción y almacenamiento de materias primas

Operaciones de cierre

- Limpieza de cocina:
 - Limpieza de plancha
 - Limpieza de freidoras
 - Cambio de aceite periódico
 - Limpieza de extractores
 - Fregado de suelo
- Cierre de barra:
 - Limpieza de cafetera
 - Limpieza de grifo de cerveza y comprobación stock barriles
 - Limpieza de barra
 - Vaciado de papeleras
 - Reposición neveras
- Secado de copas y cubiertos
- Almacenamiento de alimentos no consumidos
- Sacado de basuras
- Inventario de alimentos y bebidas
- Pedido de productos necesarios
- Arqueo de caja

Operaciones de servicio

Como hemos dicho anteriormente las operaciones de servicio necesitan una gran coordinación entre las cuatro áreas del restaurante. Estas además deberán ser flexibles ya que dependen en gran medida de las necesidades del cliente y no pueden ser planificadas sin esta flexibilidad.



En el capítulo de Marketing estudiaremos en mayor profundidad el proceso de servicio. Describiremos a continuación las principales relaciones entre cada una de las operaciones:

- Recepción de clientes (Salón)

Operación exclusiva del personal de sala. Se comprueba si el cliente tiene reserva y se le adjudica una mesa.

- Atención de clientes (Salón)

Genera un pedido a cocina y barra.

- Cocinado de alimentos (Cocina)

Comienza con el pedido del salón y genera los platos terminados que son dispuestos para la recogida de personal de salón

- Preparación de bebidas (Barra)

Comienza con el pedido del salón y genera las bebidas y vasos preparados para su consumo que se disponen para la recogida del personal del salón.

- Servicio de comidas y bebidas (Salón)

Comienza cuando estas están preparadas en cocina y barra. Se transportan hasta la mesa donde se encuentra el cliente y se llevan al office cuando están terminadas.

- Limpieza de vajilla (Office)

Comienza cuando el personal de salón lleva la vajilla sucia al Office. Genera una vajilla limpia que se distribuye a cocina, barra y se almacena en armarios para el personal de salón.

- Facturación (Salón y Office)

Comienza cuando el cliente lo solicita al personal de salón. Se comunica todo lo consumido al personal de barra que genera una factura. La factura es llevada al cliente y se devuelve a barra con el dinero. La barra cobra la factura y proporciona el cambio al personal del salón que lo lleva al cliente.



4.4. Sistemas de Información

La empresa utiliza un software de Gestión desarrollado por la empresa YANTAR. Esta aplicación incluye las siguientes funcionalidades:

Módulo de facturación

Es el módulo más utilizado por la empresa. Permite la emisión de facturas con los artículos seleccionados. Incluye el número de mesa, el camarero que la atiende y el momento del tiempo en que se realiza incluyendo el turno al que pertenece según unos horarios previamente establecidos y la fecha concreta. Se pueden incluir los datos del cliente en esta factura si se solicita.

Incluye la función de entradas y salidas de caja, para el posterior arqueo al final de día o de cada turno según las necesidades.

Incluye otras funciones no utilizadas por la empresa como la acumulación de facturas para un cobro conjunto, la discriminación de precios según horarios o la combinación de artículos para precios combinados.

También permite la transmisión de un pedido desde la aplicación hasta una impresora en cocina o barra. Este sistema se utilizó durante un tiempo pero no llegó a cuajar porque suponía muchos problemas de comunicación entre salón y cocina.

Módulo de gestión de inventarios

Este módulo no se utiliza en la actualidad. Permite introducir las entradas de artículos al restaurante cuando son enviados por el proveedor y el coste de los mismos. Previamente se puede elaborar un escandallo introduciendo la cantidad necesaria de cada artículo para elaborar un determinado producto.



Al introducir el inventario de cada artículo, el sistema calcula con estos datos el margen bruto de cada producto utilizando los datos de las ventas, las entradas y el inventario actual.

Módulo de informes

Con los datos del módulo de facturación, el programa elabora diferentes informes:

- Ventas por periodo de tiempo
- Ventas por camarero
- Ventas por artículo
- Estudio de la carta incluyendo porcentaje de popularidad y margen por artículo
- Ventas por turno

El uso de este módulo se reduce a comprobar las ventas periódicamente aunque el potencial de esta información es mucho mayor. De manera poco frecuente la empresa comprueba ventas en mismos periodos de años anteriores para predecir la demanda y así poder ajustar la plantilla a las necesidades previstas. Sin embargo no existe un proceso predeterminado en este sentido y la información almacenada no se utiliza adecuadamente.



4.5. Epílogo

La localización del restaurante es una de sus mayores ventajas competitivas. Está localizado en una zona de gran atracción turística y tradicionalmente ligada a la gastronomía tradicional. Las políticas turísticas del Ayuntamiento han ido encaminadas a mantener esta ventaja.

La distribución en planta mejoró desde la última reforma, distribuyendo las zonas y elementos de manera eficiente a lo largo de la instalación y facilitando los procesos que tienen lugar en ella. Sin embargo se detectan algunos aspectos mejorables: 1) Infratilización de la planta superior, 2) Disposición de algunos elementos a lo largo del pasillo compartiendo el movimiento de clientes, 3) Lavavajillas obsoleto, no seca cubiertos y vajilla, aumentando el tiempo de dedicación a este proceso, 4) la terraza descubierta es una desventaja en invierno frente a otros competidores.

Las operaciones y procesos están definidos y ligados a las diferentes zonas del restaurante. Las operaciones propias del servicio son complejas y necesitan de gran coordinación entre el personal de cada área.

La aplicación informática de gestión está infratilizada y la empresa podría utilizar todo su potencial para mejorar la gestión de inventarios y convertir la información que contiene en mejoras de procesos.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

5.1. Forma jurídica de la empresa

Toda empresa ha de adoptar una de las formas jurídicas previstas legalmente al iniciar su actividad. Esta elección es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan ya que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones.

La forma jurídica de la empresa es una sociedad limitada. La sociedad está formada por dos socios y se constituyó con un capital 10.818 €. Analizaremos a continuación las implicaciones de la forma jurídica adoptada en base a distintos criterios:

El número de socios que participan en el proyecto

La existencia de dos socios hace imposible la forma de empresario individual y recomendable la forma de sociedad mercantil para limitar la responsabilidad de cada socio derivada de la actividad. En una comunidad de bienes, los socios deben responder solidariamente con su patrimonio, cosa que no ocurre en una sociedad mercantil.

El número de socios también limita la elección a formas societarias con un mínimo de socios superior, como las cooperativas o las sociedades laborales que exigen un mínimo de 3 socios.

Complejidad de constitución y gestión

La constitución y los órganos de gestión de una SL tienen una mayor complejidad que las sociedades civiles. La constitución es más lenta y más costosa, y las obligaciones de los socios son mayores. Sin embargo esta desventaja no es suficientemente importante en



comparación con las ventajas fiscales y en cuanto a responsabilidad patrimonial, que describiremos más adelante.

Frente a una SA, los socios de la SL no pueden transmitir libremente sus acciones, sino que tienen que obtener el consentimiento de los demás socios. Este aspecto no influye demasiado en la empresa estudiada, al ser una empresa familiar.

La responsabilidad patrimonial

La SL limita la responsabilidad a los bienes afectos al negocio. Es uno de los aspectos más importantes en la selección de la forma jurídica.

Aspectos fiscales

Este es el criterio que definitivamente hace la elección de una sociedad mercantil como la mejor decisión.

Las comunidades de bienes o sociedades civiles tributan por IRPF, un impuesto progresivo que grava a una mayor tasa las rentas más altas, mientras que las sociedades mercantiles tributan por Impuesto de Sociedades, cuyo impuesto es una tasa fija. Según el volumen de facturación y otros criterios existen tipos reducidos de hasta un 20%. Este es el caso de la sociedad estudiada, y este tipo es menor que el de cualquiera de los escalones del IRPF.

Además de los tipos impositivos existen diferencias en la naturaleza de los gastos y el IVA deducible más ventajosas para las sociedades que tributan por IS.

La desventaja de esta forma jurídica son las obligaciones contables y registrales, mayores que en sociedades civiles y que generan un mayor gasto. Sin embargo este aumento de gastos no es significativo comparado con el ahorro fiscal.



5.2. Análisis de los puestos de trabajo

El análisis del puesto del trabajo es un proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables (Fernández Ríos, M., 1995). Este análisis estudia las tareas o actividades desarrolladas por cada uno de los puestos. El análisis debe ser objetivo y no estar ligado a la persona que lo ocupa.

La descripción de los puestos de trabajo nace del análisis de los puestos de trabajo. Describe las funciones vinculadas a cada puesto y los requisitos que debe cumplir la persona que lo ocupe.

En la empresa estudiada no existe una descripción específica de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo son desarrollados por las personas que los ocupan siguiendo la costumbre del sector y aprendiendo de manera informal las normas y procedimientos propios de la empresa. La asignación de tareas no es clara y a veces las competencias se solapan.

A continuación se describen los puestos de trabajo con la información obtenida mediante entrevistas con los propietarios y empleados del restaurante:

1. Gerente

a) Objeto del puesto:

Se encarga la organización de la empresa, define las estrategias, y controla los resultados.

b) Funciones:

- **Tareas diarias:**
 - Supervisión de los procesos de servicio
 - Gestión de cobros y pagos



- **Tareas periódicas:**
 - Define la estrategia empresarial
 - Analiza los informes del jefe de camareros
 - Analiza los informes del jefe de cocineros
 - Controla los desvíos de costes
 - Define la política de marketing
 - Ejecuta el plan de tesorería
 - Controla la gestión de compras
 - Colabora en la definición del procedimiento de servicio
 - Contrata al personal en función de las necesidades de camareros y cocina.

c) Requisitos:

- **Formación:** Licenciado en ADE, Economía o Turismo.
- **Idiomas:** No necesario
- **Habilidades personales:** Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Capacidad analítica, Autoconfianza, Liderazgo, Visión de Negocio, Habilidades Sociales.
- **Experiencia necesaria:** mínimo de 3 años en puesto similar.

d) Relaciones con la empresa:

Se relaciona directamente con los jefes de camareros y cocineros y con el resto de personal de la empresa a través de éstos.

2. Jefe de Camareros

a) Objeto del puesto:

Se encarga la organización de los camareros durante el servicio, y colabora con la gerencia en las decisiones de organización y Márketing.

b) Funciones:

- **Tareas diarias:**
 - Asigna rangos de mesas a los camareros
 - Recibe y sienta a los clientes
 - Soluciona incidencias con clientes durante el servicio
 - Comprueba la calidad del servicio



t

c) **Requisitos:**

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** Nivel medio de inglés y conocimientos de francés, italiano o alemán.
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, habilidades sociales, iniciativa, orientación al cliente, liderazgo.
- **Habilidades técnicas:** manejo de aplicación informática de la empresa, diseño horarios, emisión de informes
- **Experiencia necesaria:** mínimo de 3 años en puesto similar.

d) **Relaciones con la empresa:**

- Recibe de los camareros cualquier incidencia relacionada con el servicio.
- Comunica a los camareros los procedimientos del servicio y los objetivos de venta
- Da instrucciones a los ayudantes de camarero
- Se comunica con el jefe de cocina
- Se comunica con la gerencia

3. **Camarero**

a) **Objeto del puesto:**

Se encarga del servicio a los clientes dentro del rango asignado.

b) **Funciones:**

- **Tareas diarias:**
 - Acondicionamiento del rango asignado
 - Tomar nota pedidos clientes
 - Aconsejar a los clientes sobre sus preferencias
 - Sugerir a los clientes los productos objetivo de la empresa.
 - Servir pedido
 - Comprobar la calidad de lo servido
 - Comprobar la satisfacción del cliente con lo recibido



- Emisión y cobro de cuentas

- **Tareas periódicas:**

- Limpieza del local

c) **Requisitos:**

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** Nivel medio de inglés y conocimientos de francés, italiano o alemán.
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, habilidades sociales, iniciativa, orientación al cliente.
- **Habilidades técnicas:** Habilidades del servicio de vino (descorchar, servir, etc.), Habilidades del servicio de café, Conocimiento del protocolo de servicio.
- **Experiencia necesaria:** mínimo de 3 años en puesto similar.

d) **Relaciones con la empresa:**

- Comunica al Jefe de camareros cualquier incidencia relacionada con el servicio.
- Recibe del Jefe de camareros instrucciones sobre los procedimientos del servicio y los objetivos de venta
- Se comunica continuamente con el personal de cocina y ayudantes de camareros durante las operaciones propias del servicio

4. Ayudante de camarero

a) **Resumen del puesto:**

Se encarga dar apoyo a los camareros durante el servicio, siguiendo las instrucciones del jefe de camareros .

b) **Funciones:**

- **Tareas diarias:**
 - Montaje y desmontaje de mesas



- Recoge los platos y bebidas terminados
- Limpieza de vajilla, cubertería y cristalería en el office.
- Limpieza del local
- Carga cámaras de bebidas

c) Requisitos:

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** No necesario
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, capacidad de trabajar bajo presión.
- **Habilidades técnicas:** manejo de maquinaria de limpieza
- **Experiencia necesaria:** no necesaria.

d) Relaciones con la empresa:

Recibe instrucciones del jefe de camareros

5. Jefe de Cocina

a) Resumen del puesto:

Se encarga la organización de la cocina durante el servicio, y colabora con la gerencia en el diseño de la carta.

b) Funciones:

- **Tareas diarias:**
 - Distribuye pedidos a cocineros y ayudantes de cocina
 - Comprueba calidad de los platos cocinados
 - Apoya a los cocineros en momentos de necesidad
- **Tareas periódicas:**
 - Define los procedimientos de cocina.
 - Elabora los turnos de trabajo de los cocineros.
 - Realiza pedidos a los proveedores
 - Elabora escandallos e informes de costes
 - Valora el rendimiento de los cocineros y ayudantes de cocinero
 - Define las necesidades de personal



c) Requisitos:

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** No necesario
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, habilidades sociales, iniciativa, orientación al cliente, liderazgo.
- **Habilidades técnicas:** Diseño horarios, cálculo de escandallos y costes, elaboración de inventarios, gestión de almacenamiento de alimentos.
- **Experiencia necesaria:** mínimo de 3 años en puesto similar.

d) Relaciones con la empresa:

- Comunica a los cocineros los procedimientos de cocina
- Distribuye pedidos a cocineros
- Se comunica con el jefe de camareros
- Se comunica con la gerencia

6. Cocinero

a) Resumen del puesto:

Se encarga de la preparación de los platos más elaborados

b) Funciones:

- **Tareas diarias:**
 - Cocina los platos que requieren mayor cuidado: paellas, guisos, carnes y pescados.
 - Prepara los alimentos de su estación.

c) Requisitos:

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** No necesario
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, iniciativa.



- **Habilidades técnicas:** Cocinado de paellas, manejo de plancha, Habilidades de preparación de alimentos (cortar, picar, rallar, etc.), Habilidades de preparación de recetas de cocina.

d) Relaciones con la empresa:

- Recibe los pedidos del jefe de cocina
- Recibe del jefe de cocina instrucciones sobre los procedimientos de cocina
- Se comunica constantemente con los camareros durante el servicio
- Se comunica con los cocineros para coordinar los platos

7. Ayudante de cocina

a) Resumen del puesto:

Se encarga de la preparación de los platos menos elaborados y de la limpieza de la cocina.

b) Funciones:

- **Tareas diarias:**
 - Cocina los platos que requieren menor cuidado: fritos y ensaladas.
 - Prepara los alimentos de su estación.
 - Limpia los utensilios de cocina
 - Limpia la cocina en general

c) Requisitos:

- **Formación:** ESO, Carné de manipulador de alimentos y prevención de riesgos laborales.
- **Idiomas:** No necesario
- **Habilidades personales:** Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, iniciativa.
- **Habilidades técnicas:** Manejo de freidoras, Habilidades de preparación de alimentos (cortar, picar, rallar, etc.)

d) Relaciones con la empresa:

- Recibe los pedidos del jefe de cocina
- Recibe del jefe de cocina instrucciones sobre los procedimientos de cocina
- Se comunica constantemente con los camareros durante el servicio
- Se comunica con los cocineros para coordinar los platos



Análisis de los puestos de trabajo

El principal problema detectado para analizar y describir los puestos de trabajo en la empresa estudiada es la alta variabilidad de la plantilla a lo largo del año. La plantilla se ajusta a la demanda, pero al no existir una previsión de la misma los ajustes se hacen siempre a posteriori por lo que la dimensión de la plantilla no suele ser la adecuada.

Sólo en verano todos los puestos están ocupados. La plantilla puede variar entre 15 personas en verano y 6 en invierno. Durante los meses de invierno la plantilla se reduce sensiblemente y algunos puestos desaparecen o sólo se ocupan durante los fines de semana. Este hecho hace que el jefe de camareros y el jefe de cocineros realicen todas las funciones propias de su puesto y las de los puestos por debajo de ellos en el orden jerárquico. La asignación de tareas se sobredimensiona y es necesario priorizar entre ellas dejando algunas por realizar. Las funciones directivas de estos puestos son abandonadas en favor de las más operativas.

Cuando vuelve a aumentar la plantilla las tareas se reasignan pero la falta de experiencia del personal recién llegado hace que el proceso sea difícil y estas se solapen entre el puesto que las debería realizar y el que sabe realizarlas. De nuevo las funciones directivas pasan a un segundo plano.

Además de este hecho se detecta la necesidad de fijar un puesto para las tareas de limpieza. Las tareas diarias se reparten entre camareros, cocineros y ayudantes sin una idea clara de quién es el responsable de las mismas. Por otro lado, las tareas periódicas de limpieza son dejadas a la improvisación y sólo se realizan en momentos de baja carga de trabajo. La existencia de un puesto de trabajo específico y una adecuada planificación de las tareas optimizaría los resultados en este sentido.

El puesto de gerente está ocupado por uno de los propietarios, que hasta hace poco era el jefe de cocina. Las funciones que realiza habitualmente son la gestión de compras, la gestión de pagos y cobros y la contratación de personal, mientras que las funciones directivas no son ejercidas.



Por último no existe un sistema definido de promoción del personal, lo que puede producir una falta de motivación en los puestos que ocupan el último nivel jerárquico.

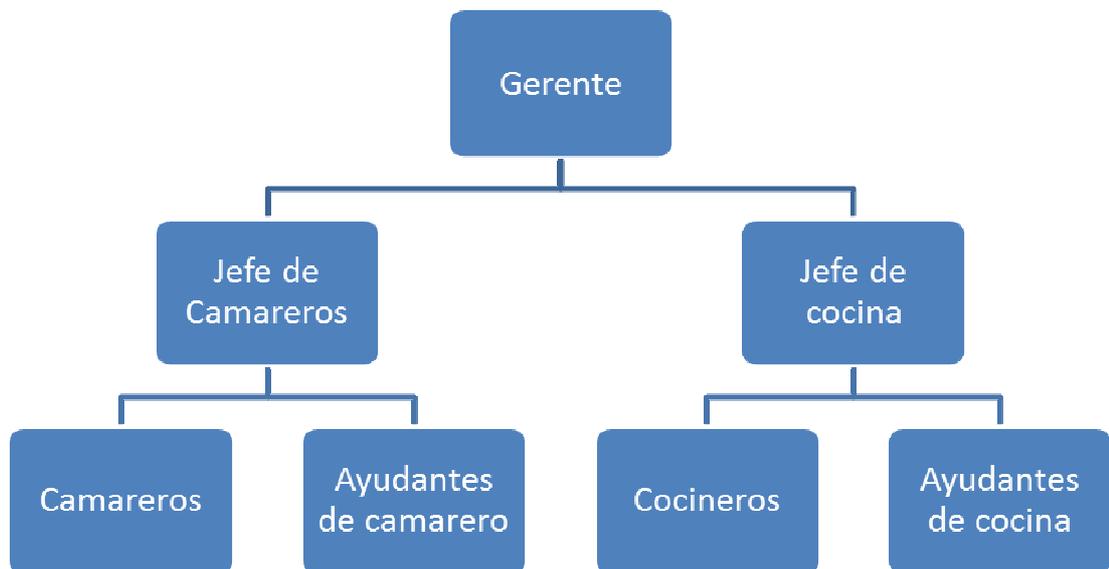
Requisitos de los puestos de trabajo

El mercado de trabajo del sector restauración está marcado por una alta rotación y un nivel bajo de salarios, lo que dificulta el proceso de selección de candidatos adecuados con la experiencia necesaria.

En el análisis de los puestos de trabajo se ha detectado que la mayoría de las personas que ocupan los puestos definidos no cumplen con los requisitos de formación y no tienen los conocimientos o habilidades necesarias para el desarrollo del puesto. Estos conocimientos y habilidades se aprenden durante el transcurso del tiempo de manera informal.

5.3. Organigrama

Figura 7. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2012



5.4. Misión, Visión y Valores de la empresa

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) lo que pretende hacer
- 3) para quién lo va a hacer

La misión está influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

La misión de la empresa no está reflejada en ningún documento oficial, pero se ha extraído de conversaciones con los propietarios:

MISIÓN: Elaborar una cocina basada en métodos tradicionales y productos de alta calidad y ofrecer a nuestros clientes un trato familiar a precios razonables.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión de la empresa está también extraída de conversaciones con los propietarios:

VISIÓN: Ser un referente en la gastronomía tradicional de la ciudad de Valencia.

Los valores de una empresa constituyen la filosofía de la misma y el soporte de la cultura organizacional. Definen el conjunto de principios, reglas y creencias que regulan la gestión de la organización.



VALORES:

Cocina tradicional: Ofrecer a nuestros clientes platos típicos de nuestra gastronomía elaborados de una manera tradicional.

Productos de alta calidad: Todos los productos utilizados deben ser de la máxima calidad seleccionando cuidadosamente a nuestros proveedores para ofrecer a nuestros clientes una experiencia inmejorable.

Excelencia en el servicio: El servicio está planificado para evitar tiempos de espera innecesarios, y se revisa continuamente para adaptarlo a nuevas necesidades.

Imagen de modernidad: La cocina tradicional no está reñida con una imagen moderna de las instalaciones y en el trato con el cliente, huyendo de viejas costumbres ya desfasadas.

Limpieza: En un sector como la restauración es absolutamente imprescindible que tanto las instalaciones como todos los elementos que intervienen en el servicio estén perfectamente limpios para transmitir una imagen de seguridad en lo que se va a consumir.

Orientación al cliente: La satisfacción del cliente es el principal objetivo de la empresa y todas sus acciones deben ir dirigidas a maximizarla.

Se observa que los valores no están suficientemente integrados en la estrategia de la empresa. Existen deficiencias en el diseño de los procesos que hacen que algunos servicios no cumplan con los estándares deseados:

Limpieza: Como hemos explicado en el análisis de los puestos de trabajo, no existe un puesto específico para las tareas relacionadas con la limpieza del local. Estas tareas están siempre subordinadas a las principales de los puestos implicados, por lo que en situaciones de alta carga de trabajo, no se desarrollan de manera efectiva. Además, no existe una planificación adecuada de tareas periódicas de limpieza y éstas se desarrollan sólo en momentos de poco trabajo.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Excelencia en el servicio: Como veremos en el análisis del proceso de servicio en el capítulo 6.2, existen procesos que pueden mejorarse para optimizar el servicio.

Orientación al cliente: Como veremos en el análisis del proceso de servicio en el capítulo 6.2, no existe un sistema de gestión de quejas que permita conocer el grado de satisfacción del cliente y actuar en consecuencia.

Productos de alta calidad: Los estándares de calidad de los productos no están definidos y la gestión de compras es deficiente y se reduce a pedir o aceptar los productos ofrecidos por los proveedores que acuden al restaurante.



5.5. Epílogo

La forma jurídica y fiscal elegida por la empresa es la Sociedad Limitada. Los principales motivos que justifican esta decisión son la naturaleza de la propiedad y el régimen fiscal que se le aplica, que es el óptimo para su nivel de ingresos.

En el análisis y descripción de los puestos de trabajo se han detectado algunos problemas: 1) la asignación de los puestos no es clara, 2) las funciones de dirección no están plenamente desarrolladas, 3) la formación y experiencia no cumple los requisitos y 4) no existe un puesto específico para tareas de limpieza. El organigrama de la empresa muestra una estructura en tres niveles jerárquicos.

Aunque la misión, visión y valores de la empresa no figuran en ningún documento, sí están definidos y pero no se integran adecuadamente en la estrategia de la empresa. Los valores de Calidad, Excelencia en el servicio, Orientación al Cliente y Limpieza necesitan políticas concretas para su correcta integración en la cultura de la empresa.



CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE MARKETING

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





6.- ANÁLISIS DE MARKETING

6.1. Segmentación y Público Objetivo

La segmentación de un mercado es el proceso por el que dividimos éste en grupos más pequeños con características comunes para poder aplicar a cada uno de ellos las estrategias de marketing más adecuadas.

Para definir estos grupos o segmentos, definimos primero las variables de segmentación. Después se aplicarán diferentes métodos de segmentación en función de dichas variables que darán como resultado los segmentos de mercado buscados. Estos segmentos deben cumplir dos condiciones: los elementos dentro de cada segmento deben ser homogéneos entre sí y los segmentos deben ser heterogéneos.

Este proceso de segmentación del mercado, permite realizar un perfil de los individuos de cada segmento y facilita la valoración de los mismos para una posterior elección de los más adecuados para la empresa. En la elección de estos segmentos la empresa podrá adoptar estrategias distintas según el grado de diferenciación de sus planes de marketing en relación a los segmentos elegidos.

Creación de segmentos

En este primer paso, definiremos las variables de segmentación y sus posibles valores:

Variables geográficas

Dividiremos en primer lugar a los clientes por su lugar de residencia: Valencia, Resto España, Extranjero.



Variables demográficas

Edad: 18-30, 31-50, 51-65, más de 65

Sexo: Indiferente

Situación familiar: soltero/a sin hijos, soltero/a con hijos, en pareja con hijos, en pareja sin hijos.

Situación laboral: desocupado/a, ocupado/a, jubilado/a.

Nivel de estudios: Indiferente.

Nivel de ingresos: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio-Bajo.

Variables relacionadas con visita turística

Días de estancia: menos de un día, 1-5 días, más de 5 días.

Contratación o no de paquete turístico

Medio de transporte: Tren, coche, avión, barco.

Motivación de la visita: Ocio, Visita familiar, Trabajo, estudios

Segmentos:

Residentes en Valencia con hijos y nivel de ingresos medio-alto

El hecho de residir en Valencia va a determinar en gran medida los servicios de restauración que se les puedan ofrecer. Van a valorar la cocina valenciana pero el hecho de que puedan repetir y convertirse en clientes habituales puede hacer necesario una variedad en la oferta que favorezca esta repetición.



Al mismo tiempo, son más sensibles al precio que un turista. Será necesario un nivel de ingresos medio-alto para poder acceder a los servicios ofrecidos.

El hecho de tener hijos va a favorecer la celebración de eventos como bautizos, comuniones o comidas familiares en cumpleaños. Los hijos si son pequeños, necesitan una oferta especial adecuada a sus necesidades.

Residentes en Valencia sin hijos y nivel de ingresos medio

El hecho de residir en Valencia va a determinar en gran medida los servicios de restauración que se les puedan ofrecer. Van a valorar la cocina valenciana pero el hecho de que puedan repetir y convertirse en clientes habituales puede hacer necesario una variedad en la oferta que favorezca esta repetición.

Al mismo tiempo, van a ser más sensibles al precio que un turista. Con un nivel de ingresos medio podrán acceder a nuestros servicios, un nivel de ingresos menor que en el segmento anterior.

Personas sin hijos son más proclives a salir a cenar o comer con mayor frecuencia, sobre todo en fines de semana.

Residentes en España sin paquete turístico y estancia de menos de un día por motivos de ocio o visita familiar

Los residentes en España pueden tener mayor interés en probar cocina valenciana. Juega un papel importante la imagen de la playa de las Arenas como lugar donde degustar la paella.

Son menos sensibles al precio que los residentes.

Residentes en España sin paquete turístico y estancia de más de un día por motivos de ocio o visita familiar.

De nuevo, al ser residentes en España pueden tener mayor interés en probar cocina valenciana y estar en la playa de las Arenas hace estar al restaurante en buena posición. Al ser



su estancia de más de un día, pueden repetir, por lo que es conveniente ofrecer una variedad suficiente para fomentarlo.

También menos sensibles al precio que los residentes, pero más que en estancias más cortas, al tener que dividir su gasto en más días.

Residentes en el extranjero sin paquete turístico por motivos de ocio o visita familiar.

Los residentes en el extranjero son favorables a probar cualquier plato de la gastronomía española y no sólo valenciana.

Sus visitas suelen ser de varios días por lo que son susceptibles de repetición. Este hecho hace que a parte de ofrecer comida española sea positivo ofrecer otro tipo de comida estándar para estancias más largas. Hablamos de comida que pueda conseguirse en cualquier lugar del mundo como pasta, carne o pescado.

Son menos sensibles al precio que residentes y visitantes españoles, aunque esta característica varía mucho de una nacionalidad a otra.

La mayoría habla un idioma extranjero, por lo que es necesario atenderles en un idioma que entiendan. Hablando inglés, se llega a la mayoría de ellos. De hecho los visitantes de reino Unido son los más numerosos.

Turistas extranjeros suelen tener horarios de comida y cena diferentes a los españoles. Valoran muy positivamente poder seguir con sus costumbres durante su estancia.

Turistas con paquete turístico

Estos turistas ya vienen con sus comidas contratadas desde origen. Es posible sin embargo negociar con los operadores para ofrecerles a ellos los servicios de restauración.

En este caso es muy importante respetar los horarios y la calidad contratada.



Turistas con estancia de menos de un día que viajan en barco

Un segmento en pleno crecimiento en Valencia sin explotar por el restaurante. Su estancia es muy corta y tienen el tiempo justo para visitar la ciudad y volver al barco por la noche. El Ayuntamiento de Valencia pone a su disposición autobuses para la visita. La ubicación del restaurante hace difícil la visita de estos turistas.

Turistas por motivos de trabajo

Suelen tener estancias cortas y muchas veces sus necesidades son recibir un servicio rápido o en un horario diferente al convencional. Incluimos en este segmento viajes de negocios desde Madrid utilizando el AVE, asistentes a ferias y asistentes a congresos. Todos ellos en crecimiento en los últimos años.

Importante destacar que son menos sensibles al precio bien por su nivel de ingresos, bien porque el pagador es diferente al consumidor. Valoran más la rapidez en el servicio y la calidad.

Turistas extranjeros por motivos de estudio

Estancias muy largas de al menos 5 meses pero con un nivel de gasto menor que el de otros turistas. Valoran muy positivamente tanto la comida valenciana como la española en general y tienen posibilidad de repetición. Su propensión a salidas de ocio es mayor que en otros segmentos pero a precios bajos por su nivel de ingresos.

Público objetivo:

El público objetivo del restaurante son los segmentos de turistas por razones de ocio:

- Residentes en España sin paquete turístico y estancia de menos de un día por motivos de ocio o visita familiar

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



- Residentes en España sin paquete turístico y estancia de más de un día por motivos de ocio o visita familiar.
- Residentes en el extranjero sin paquete turístico por motivos de ocio o visita familiar.

La empresa sigue una estrategia de diferenciación concentrada en estos segmentos y ha ido añadiendo con el paso del tiempo modificaciones en horarios y productos para aumentar la satisfacción de los mismos. Sin embargo, el hecho de concentrarse en estos segmentos puede explicar que en invierno bajen muchísimo las ventas al bajar la demanda de estos grupos, que se concentra en verano.

Sería recomendable establecer políticas de marketing específicas para los dos primeros segmentos (residentes en Valencia), que serían los que podrían suavizar la alta estacionalidad del sector. En la misma línea podemos analizar el sector de estudiantes extranjeros, ya que se va a comportar como un residente durante su estancia.

Por otro lado, el volumen de ingresos que representan los cruceristas, viajes de trabajo y viajeros con paquete turístico hace también muy recomendable establecer políticas de marketing específicas siempre y cuando estén en concordancia con las anteriores.



6.2. Análisis del servicio

Los servicios tienen ciertas particularidades que los diferencian de los productos:

- 1.-Intangibles
- 2.-Inseparables
- 3.- Variables
- 4.- Perecederos
- 5.- No implican propiedad

El servicio de restauración sin embargo tiene mayor tangibilidad que otros servicios ya que se ofrecen bebidas y comida cocinada. Pueden ser separables ya que la comida y bebida puede consumirse independientemente del servicio que ofrece el restaurante (comida para llevar). Por esta particularidad, analizaremos por separado el producto que el restaurante produce (comida y bebida) y el proceso del servicio.

6.2.1. Producto

Estudiaremos en este apartado las decisiones de marketing en cuanto a los atributos del producto y el mix de productos.

a) Atributos del producto

El desarrollo de un producto implica definir los beneficios que se ofrecerán al cliente. Estos beneficios se transmiten a través de la calidad, las características y el estilo y diseño.



Calidad

La calidad es un concepto difícil de definir. En un sentido limitado se puede definir como “cero defectos”. Pero en una empresa orientada al cliente se define como crear valor y satisfacción para el cliente. En el ámbito de los servicios, la definición más acertada sería la capacidad para ajustarse a las expectativas del cliente.

En el sector restauración es difícil establecer las expectativas del cliente en relación al producto, ya que depende en la mayoría de ocasiones de los gustos personales de cada uno de ellos. Este problema es aún mayor en un sector turístico, donde los clientes provienen de una gran variedad de países con criterios diferentes.

Sin embargo sí existen ciertos estándares no escritos sobre la calidad de cada uno de los productos, a los que las empresas pueden acogerse. Como ejemplo, la paella debe contener unos ingredientes concretos, tener una determinada textura y el arroz un determinado punto de cocción.

La empresa estudiada, elabora sus platos según estos criterios estandarizados. Todos los platos se elaboran según la receta o proceso tradicional, lo que los hace fácilmente identificables antes de ser pedidos por el cliente y fácilmente valorables después de consumidos.

El control de calidad es continuo, el cocinero sabe cómo debe cocinarlo, el camarero sabe como debe estar cocinado, y después de servido se fomenta el feedback con el cliente, para conocer su valoración.

El principal problema observado para controlar la calidad es la gestión de compras, ya que no existen unos estándares de calidad marcados para las materias primas y los pedidos se realizan según la disponibilidad de los proveedores que acuden al restaurante.

Pese a fomentar el feedback para conocer la satisfacción del cliente, no dispone de un sistema claro de gestión de quejas del cliente. Estas quejas son difíciles de valorar ya que en ocasiones no se puede distinguir si pertenecen a un fallo en el estándar planeado o porque simplemente el estándar no se ajustaba a las expectativas del cliente. El restaurante aunque sin una planificación adecuada, sí hace un esfuerzo por convertir estas quejas en mejoras en los



procesos de cocinado y la elección de materias primas por un lado y por otro, en detectar cambios en los gustos de los consumidores para adaptarse mejor a ellos. Sería positivo, contabilizar estas quejas y su naturaleza para su posterior revisión.

Podemos concluir que sí existe una gran preocupación por la calidad del producto servido, que se traduce en definir los procesos y las características del producto y conocer la satisfacción del cliente, pero no se gestiona adecuadamente

Características del producto

Un producto se puede ofrecer con características variables, desde un modelo austero, sin ningún extra a modelos de alto nivel añadiéndole más características. Las características pueden diferenciar al producto de la competencia transformándose en una herramienta competitiva.

En restauración este tipo de características pueden ser una salsa, un proceso innovador de cocinado o un acompañamiento original, entre otros.

En el caso estudiado, los platos elaborados tienen sólo las características propias del alimento, sin extras. Los entrantes suelen ser un tipo de pescado rebozado, las carnes y pescados se acompañan de patatas o ensalada y las paellas con los ingredientes típicos. No existe ninguna característica que actúe como elemento diferenciador.

Estilo del producto

Otra forma de añadir valor es mejorar la apariencia del producto. Es una práctica muy extendida en restauración en los últimos años. Se cuida el plato en que se sirve, la decoración del mismo, la composición de los alimentos, etc. Todo ello para hacer la comida más agradable a la vista. Existen restaurantes que basan su política de producto en esta variable, situándola por encima de la calidad en importancia.

En el Restaurante La Paloma, el hecho de hacer cocina tradicional marca la política de producto, restando valor al estilo y a las características extra del producto. Lo más importante es seguir los estándares de calidad marcados. Una mejora en la decoración de los platos servidos



ayudaría a competir a mayor nivel, ya que como hemos dicho antes, es una de las tendencias más utilizadas actualmente.

b) Mix de productos

El mix de productos de una empresa viene determinado por las líneas de productos y artículos que ofrece. Una línea de productos es un grupo de productos que están relacionados estrechamente por funcionar de manera similar, venderse a mismos grupos de clientes o estar dentro de un cierto rango de precio.

Dentro de las líneas de productos, la decisión más importante es la longitud de la línea, es decir el número de artículos que contiene. Las líneas suelen hacerse largas con el tiempo, incluyendo artículos innecesarios o poco rentables.

En restauración, se puede hacer un estudio de estas líneas mediante la Ingeniería de Menú. Es un sistema muy útil para depurar las líneas de productos valorando los artículos que deben permanecer o pueden desaparecer, y añade información valiosa para la modificación de precios.

Se comienza valorando para cada artículo su margen bruto. Posteriormente se compara con el margen bruto promedio y se divide los productos en dos grupos: Rentabilidad Alta (por encima del promedio) y Rentabilidad Baja (por debajo del promedio). Nótese que en este análisis un artículo con alto margen porcentual, puede no estar dentro del grupo rentabilidad alta, ya que aporta menos al beneficio que uno con bajo margen porcentual pero un elevado margen bruto.

Posteriormente, se valora la popularidad de cada artículo. Se calcula primero el porcentaje de ventas que representa cada artículo. Seguidamente se calcula el valor con el que habrá que compararse. En este caso se considera que todos los platos deberían ser igual de populares, es decir en una línea con 4 artículos, cada uno debería aglutinar el 25% de las ventas. Este número, se multiplica por 0,7 y se compara con el porcentaje de ventas calculado. De nuevo dividiremos los artículos en Alta Popularidad y Baja Popularidad.



Con estas dos variables calculadas para cada artículo podemos dividirlos en 4 grupos según sus combinaciones:

Productos Estrella: Alta Rentabilidad- Alta Popularidad

Productos que es necesario y rentable mantener. Se aconseja no variar sus estándares de calidad. Se puede subir el precio si este es inelástico

Rompecabezas: Alta Rentabilidad- Baja Popularidad

Son productos poco populares pero rentables para la empresa. En este caso la empresa debe centrar sus esfuerzos en la promoción de los mismos o en una bajada de precios si el margen lo permite.

Caballo de batalla: Baja Rentabilidad- Alta Popularidad

Productos populares pero poco rentables. En este caso el esfuerzo debe ir centrado en aumentar el margen sin perder popularidad, subiendo el precio si es inelástico, mejorando el estilo o la calidad para poder subirlo o disminuyendo costes.

Perro: Baja Rentabilidad- Baja Popularidad

Son productos destinados a desaparecer porque no son populares y si lo fueran, no aumentarían los beneficios de la empresa.

En la empresa estudiada, la amplitud de líneas está marcada por el mercado y se divide en : Entrantes, Platos Principales, Bebidas, Postres/Cafés y Licores. Las líneas cumplen funciones distintas y cubren necesidades distintas aunque se complementan entre ellas.

Analizaremos las dos primeras líneas con el sistema explicado anteriormente:



a) Entrantes

Tabla 11. Análisis producto: entrantes

Nombre	Rentabilidad	Popularidad	Tipo de Producto
Clochinas	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Calamares	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Puntilla	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Gambas al ajillo	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Esgarradet	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Ensalada Especial	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Tellinas	BAJA	ALTA	CABALLO
Pescaditos	BAJA	ALTA	CABALLO
Patatas bravas	BAJA	ALTA	CABALLO
Ensalada valenciana	BAJA	ALTA	CABALLO
Sepia	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Jamón ibérico	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Queso	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Carpaccio de buey	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Ensalada de queso de cabra	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Espárragos con mayonesa	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Gambas a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Cigalas a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Rojos a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Bogavante a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Caldereta de bogavante	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Mariscada	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Chipirones	BAJA	BAJA	PERRO
Gazpacho andaluz	BAJA	BAJA	PERRO

Fuente: Elaboración propia 2012

Se definen como productos estrella los más asociados a la zona donde opera el restaurante: esgarradet, clochinas, puntilla y calamares además de la ensalada especial. Destacan las gambas al ajillo, que siendo uno de los entrantes de mayor precio, siguen siendo de los más populares.



Entre los caballos de batalla distinguimos entre dos grupos distintos: por una lado las bravas y ensalada valenciana que tienen un margen bruto pequeño por su bajo precio, y las tellinas y pescaditos que aun con un precio elevado son populares. En el segundo grupo una rebaja en las raciones podría hacerlos igual de rentables que los productos estrella.

Entre los rompecabezas tenemos también estos mismos dos grupos: por un lado los mariscos, el jamón y el queso que por su elevado precio no son populares. Por otro lado la baja popularidad de productos como las ensaladas o la sepia no está relacionado con el precio y podría solucionarse desviando las ventas hacia estos productos y haciéndolos más populares.

Por último, vemos que hay pocos productos prescindibles, lo que demuestra una buena gestión de la línea en cuanto a su longitud.

b) Platos principales

En la tabla 12 se puede observar como los productos estrella del restaurante son los arroces en su versión más simple y el rape a la marinera que podrían considerarse las especialidades de la casa. Los caballos de batalla son las dos carnes a la plancha y los dos pescados más populares, cabe resaltar que estos cuatro productos están en el rango de precios más bajo de su familia, por lo que su popularidad podría deberse a este hecho.

En cuanto a los rompecabezas, encontramos los productos con mayor precio de la carta, de ahí su alta rentabilidad y su baja popularidad. Y por último, los productos que están destinados a desaparecer están en un rango de precios similar a los más populares de su familia y sin embargo no son populares, lo que confirma el hecho que su desaparición de la carta no disminuiría el beneficio de la empresa.



Tabla 12. Análisis producto: platos principales

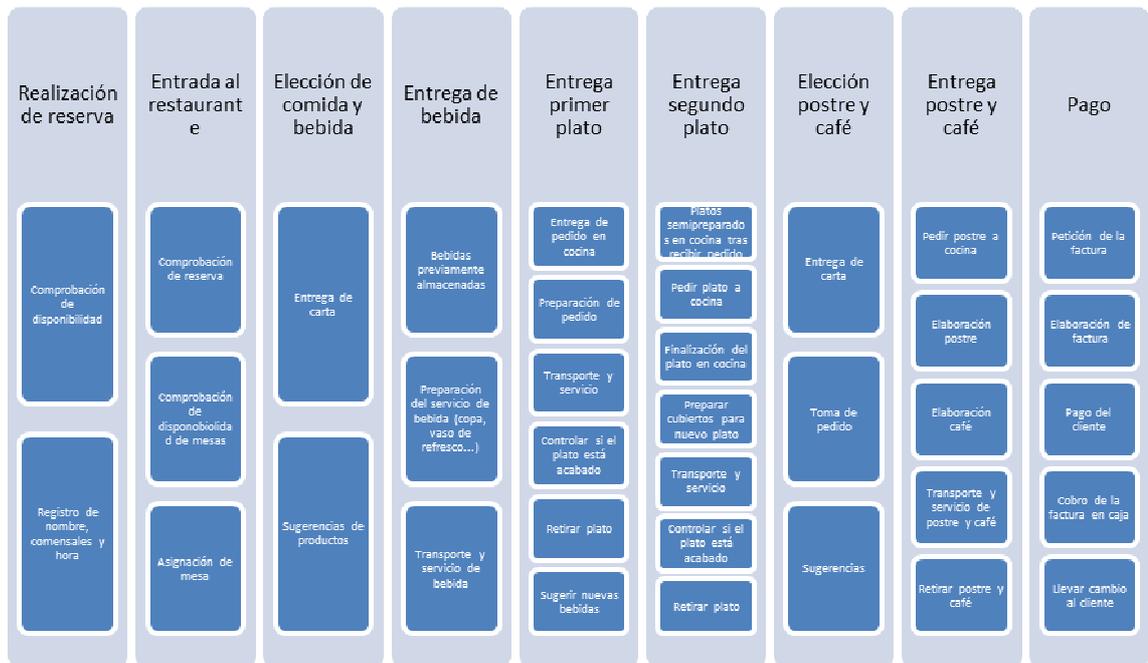
Nombre	Rentabilidad	Popularidad	Tipo de producto
Paella valenciana	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Paella Mixta	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Arroz a banda	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Arroz Negro	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Rape a la marinera	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Paella de marisco	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Arroz del Senyoret	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Entrecot a la plancha	BAJA	ALTA	CABALLO
Solomillo a la plancha	BAJA	ALTA	CABALLO
Lubina	BAJA	ALTA	CABALLO
Dorada	BAJA	ALTA	CABALLO
Rodaballo a la marinera	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Calamar a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Paella de Verduras	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Paella de Rojos	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Paella de Mariscada	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Paella de Bogavante	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Entrecot al Roquefort	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Solomillo al Roquefort	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Lenguado a la plancha	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
Entrecot a la pimienta	BAJA	BAJA	PERRO
Solomillo a la pimienta	BAJA	BAJA	PERRO
Magret de pato a la plancha	BAJA	BAJA	PERRO
Merluza	BAJA	BAJA	PERRO
Emperador	BAJA	BAJA	PERRO
Salmón a la plancha	BAJA	BAJA	PERRO
All i Pebre	BAJA	BAJA	PERRO

Fuente: Elaboración propia, 2012

6.2.2 El proceso del servicio de comidas

Analizaremos en este apartado el proceso del servicio de comidas. Utilizaremos un diagrama de flujo describiendo en la parte superior los procesos por los que pasa el cliente, y en el lado inferior las actividades necesarias para su ejecución. Más adelante se describirán esas actividades y se analizarán con el objeto de identificar las actividades críticas o posibles cuellos de botella.

Figura 8. Proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2012

El servicio puede comenzar con una reserva telefónica o acudiendo directamente al local, que es lo más habitual. Sería aconsejable incentivar la reserva telefónica para una mejor

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



organización previa de las mesas, ya que la acumulación de clientes en un mismo momento puede generar bloqueos en cocina.

Cuando el cliente entra al local, lo puede hacer por cualquiera de sus dos puertas. En la puerta que da al paseo siempre hay al menos un camarero que recibe al cliente y le adjudica una mesa. Sin embargo en la puerta trasera se sitúa la cocina y no hay camareros a menos que estén recogiendo comida para llevarla a alguna mesa. En estos casos se puede dar una falta de atención al cliente recién entrado que a menos que continúe hacia el salón no encontrará quien le atienda.

Una vez asignada la mesa, el cliente revisa la carta y decide que tomará. En ocasiones es necesaria la ayuda del camarero para resolver dudas sobre los distintos productos. El consejo del camarero será especialmente importante en la elección del vino. El pedido normal suele ser un entrante, un segundo plato y una bebida, que más adelante se podrán complementar con postre y café.

Después de realizar el pedido, el camarero tiene que servir la comida y bebida solicitada. Es necesario que el camarero secuencie debidamente los platos en función del tiempo que el cliente tarde en terminarlos. El camarero también debe estar pendiente ante una solicitud del cliente de nuevas bebidas, plan o incluso nueva comida.

Cuando el cliente termina la comida, el camarero le ofrece la carta de postres. Es importante estar pendiente de cuando la comida está terminada, ya que una demora en este proceso ocasionará la solicitud de cuenta directamente, con la consecuente pérdida para el restaurante por la no venta de postre y café.

La frecuencia de entrada de clientes suele ser aleatoria, lo cual genera picos de entrada que provocan colapsos en los camareros y en la cocina. Es muy importante el momento de tomar nota al cliente y llevar el pedido a cocina, ya que será el momento en el que empiece el proceso de cada cliente. Por ello se recomienda dejar un tiempo entre que se toma nota a una mesa y otra para dar fluidez a todo el proceso. Cuando no se hace, se generan problemas de diferentes tipos:

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



- El camarero tarda demasiado en tomar nota, por estar ocupado en otras mesas
- El camarero tarda demasiado en llevar platos una vez cocinados, por estar ocupado en otras mesas
- El camarero tarda demasiado en retirar los platos , por estar ocupado en otras mesas
- La cocina tarda demasiado en cocinar los platos, por acumulación de pedidos
- El camarero tarda demasiado en llevar o cobrar factura por estar ocupado en otras mesas.

Todos estos fallos provocan aumentos en los tiempos de espera del cliente y reducen su satisfacción.



6.3. Análisis del precio

El precio es la única variable del marketing que genera ingresos directamente, ya que indica el dinero a pagar por el producto ofrecido. Existen tres factores clave a la hora de fijar el precio de un producto:

- La percepción de valor del cliente, que fijará el precio máximo del producto ya que por encima de ese precio no habrá demanda
- Los costes del producto, que fijarán el precio mínimo del producto ya que por debajo de ese precio no existe beneficio empresarial
- Otras consideraciones internas y externas como las estrategias de precios de los competidores, la naturaleza de la demanda o las estrategias y objetivos de marketing de la empresa.

En el restaurante objeto del análisis el factor más importante para la fijación de precios responde a las estrategias de precios de los competidores. La principal causa es la baja diferenciación de los productos ofrecidos que hace difícil la competitividad a precios distintos. Precios más altos que la media redundarían en menores ventas y precios menores redundarían en menores márgenes.

Por estrategia de empresa se utiliza una imagen en la decoración del restaurante para añadir valor al cliente, situando los precios ligeramente por encima de la media. Sin embargo, la atracción de clientes es menor que la de restaurantes que compiten por imagen con precios similares. El fallo podría deberse a una deficiente comunicación, diseño del producto o ejecución del servicio. En el análisis del servicio se han detectado diferentes fallos que podrían explicar este hecho.

Por otro lado existe una política paralela de precios basada en el menú del día. Los productos se ofrecen en paquetes de entrante, segundo y postre con un precio menor al ofrecido en la carta. La fijación del precio es análoga a los precios de la carta, tomando como referencia los precios de la competencia. En este apartado, la atracción de clientes es superior a la de

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



restaurantes con ofertas similares, por lo que podemos concluir que el valor percibido del cliente es alto en relación al precio.

Por último, el restaurante utiliza la discriminación de precios para ajustarse a la demanda. Entre semana ofrece un precio inferior en el menú ya que al existir menos demanda, aumenta la competencia. En los fines de semana y festivos, aumenta el precio de dicho menú por las causas contrarias. La atracción de clientes es similar independientemente del precio ofrecido.



6.4. Análisis de la comunicación

La Comunicación es la actividad del Marketing que da a conocer al público en general el producto/servicio que se elabora.

La Comunicación más efectiva y económica en hostelería es la que hacen los mismos consumidores, la *transmisión boca a boca*. Para ello es necesario primero que el cliente consuma el producto, lo recuerde y lo recomiende.

El restaurante sin embargo dispone de otras estrategias para promocionar su servicio. Las podríamos agrupar en tres formas de comunicación:

- Comunicación personal
- Comunicación escrita
- Comunicación transmitida

Es importante que el mensaje que quiere transmitir la empresa describa las cualidades del producto que queremos transmitir y que se haga al tipo de clientes que son nuestro público objetivo.

Comunicación personal

Esta actividad la realizan normalmente relaciones públicas de distintas maneras:

- En las zonas cercanas del local, para informar a clientes indecisos de nuestros servicios. Es la estrategia que siguen varios restaurantes de la zona aunque no está muy extendido. En el restaurante estudiado, un camarero se sitúa en la puerta que da al paseo para hacer esta función. A medida que el restaurante se llena, esta figura desaparece.



- En otras zonas de gran concurrencia como ferias, congresos o eventos deportivos como la F1, etc. Actualmente desconocemos si algún restaurante de la zona lo aplica, pero sería positivo para atraer a colectivos concretos.
- Orientándolo a grupos concretos como empresas, asociaciones, iglesias, etc. Esta actividad consigue atraer celebraciones y comidas/cenas de grupo. En la actualidad la empresa no utiliza este medio

Este tipo de comunicación directa es el más efectivo ya que se dirige directamente al público objetivo y es más económico que otros medios de comunicación.

Comunicación impresa

La cantidad de lectores de las revistas y periódicos, marcará el impacto que tendrá el anuncio en el público objetivo. También será importante la sección en la que se inserte el anuncio. Es común que los periódicos tengan una sección de ocio donde el anuncio tendrá un impacto mayor.

El restaurante suele anunciarse esporádicamente en el diario AS. La razón de la elección es que un comercial de AS ofrece el servicio. Causaría un mayor impacto en otros periódicos de mayor tirada o con un mensaje planificado para incentivar al público objetivo.

Las guías turísticas están orientadas a un segmento muy concreto que además es el público objetivo del restaurante. Las hay gratuitas que se distribuyen en restaurantes, hoteles y agencias de turismo. Los anuncios en estos medios tienen un efecto muy positivo por orientarse directamente al público objetivo, sin embargo el restaurante no las utiliza como medio de promoción.

Por último tenemos las vallas publicitarias, éstas generan un gran impacto durante todo el día. Se recomiendan más para bares de carretera, anunciando su proximidad. El restaurante el Coso, utiliza anuncios en taxis con grandes resultados.



Comunicación transmitida

a) Radio

Su transmisión se percibe a través de los oídos. Al igual que los periódicos, existen emisoras con mayor audiencia que otras y con secciones variadas. Es un buen medio de promoción si se escoge bien el horario, en función del perfil de sus oyentes y el mensaje a transmitir. El restaurante se anuncia también periódicamente en la SER, siguiendo un proceso similar al del diario AS. No elige la banda ni la frecuencia sino que acepta lo ofrecido si parece que es a buen precio.

b) Televisión

Su transmisión percibida a través de la vista y el oído. Es el medio más efectivo, pero supone costes muy elevados.

Sin embargo es posible aparecer en televisión sin anunciarse. El restaurante estudiado ha aparecido varias veces en eventos como la Formula 1 o en periodos estivales. En estos momentos la televisión siempre aparece para grabar los restaurantes e informar su grado de ocupación. Con el paso del tiempo el restaurante ha aprendido a facilitar las grabaciones en el local, como método de publicidad gratuita.

c) Internet.

España ronda los 25 millones de internautas. Seis de cada diez usuarios de redes sociales se conectan diariamente. Un 76% de la población internauta confiesa de haber hecho compras a través de la red. Esto nos da una idea de lo importante que puede ser internet en el proceso de comunicación.

Los restaurantes tienen enormes oportunidades de aumentar sus ventas a través de su página web, blog y redes sociales. En el caso estudiado, el restaurante tiene página web y perfil de Facebook. Sin embargo en ambos casos son páginas estáticas, que no presentan demasiada información sobre el restaurante y no aprovechan su potencial para informar de promociones o nuevos productos.



6.5. Análisis de la distribución

La distribución es la actividad del Marketing que pone al alcance del consumidor los bienes y servicios producidos en un lugar y tiempo determinados. En restauración, la distribución se practica normalmente en el mismo local y de forma inmediata. Podemos decir que se añade valor al producto de tres maneras:

- En el propio transporte de los alimentos y bebidas hacia el lugar donde se encuentra el cliente, por medio del camarero.
- En el lugar donde se presta el servicio, normalmente el mismo local donde se produce.
- En el tiempo en el que se presta el servicio, traducido al horario del propio restaurante.

El restaurante estudiado utiliza este sistema clásico de restauración. El camarero toma nota del pedido y lo coloca en lugar donde se encuentra el cliente. La eliminación de esta figura en mayor o menor medida puede reducir costes pero ofrece un servicio diferente, como veremos más adelante.

Además, el restaurante permite consumir los alimentos y bebidas producidos en un lugar concreto. En este caso, permite el consumo a escasos metros de la playa de las Arenas en Valencia.

Por último, permite el consumo en un horario determinado. Es aquí donde el restaurante sí se diferencia de otros restaurantes cercanos al ampliar su horario de comidas. Durante la temporada de verano el restaurante abre ininterrumpidamente desde las 12 del mediodía hasta las 12 de la noche. Este hecho tiene una doble función:

- Amoldarse a los horarios de turistas extranjeros, que suelen comer y cenar más pronto que en los horarios españoles.



- Amoldarse a otro tipo de clientes con necesidades diferentes como comer y cenar más tarde por motivos de trabajo o porque su llegada a la ciudad es fuera del horario normal de servicio.

Al conseguir colocar el producto en un tiempo distinto al habitual, el restaurante está añadiendo valor al producto y consigue una ventaja competitiva respecto a los demás restaurantes. En el paseo Neptuno, sólo un restaurante ofrece el mismo horario. Los demás suelen abrir de 13:00 a 16:00 y de 20:00 a 23:00.

Aunque el canal de distribución del restaurante es el usual en este sector, existen otras estrategias distintas que surgen de distintos grados de utilización de los tres elementos descritos:

- Restaurantes de autoservicio: Eliminan la figura del camarero como transportador de alimentos, sirviendo los alimentos en un sitio fijo y pasando este proceso al cliente, que lo transporta hasta su mesa. Esto hace reducir costes de servicio y reducir precios.
- Comida a domicilio: En este caso, cambia el lugar donde se consume el producto y se transforma en aquel donde el cliente se encuentre. Este hecho reduce los costes del local de consumo y reduce precios.
- Servicios de catering: Este caso es parecido al anterior pero conserva la figura del camarero que presta el servicio donde el cliente desee, normalmente para grupos.
- Máquinas expendedoras: En este caso el mayor valor lo aporta el tiempo, ya que se puede servir los productos ofrecidos ininterrumpidamente.

La empresa se plantea ampliar sus canales de distribución a la distribución de comida a domicilio.



6.6. Epílogo

Como resultado de la segmentación de mercado se puede definir como público objetivo del restaurante los segmentos de turistas extranjeros o residentes en España sin paquete turístico contratado. Se observan otros segmentos que podrían ser de interés: Turistas con paquete turístico, Turistas por motivos de trabajo, Cruceristas y Residentes en Valencia.

El análisis del servicio se ha dividido en dos partes: el análisis del producto y el análisis del proceso de servicio. Del análisis del producto se desprende que en sus atributos prima la calidad por encima del estilo o las características aunque ésta no está gestionada adecuadamente. Del análisis del proceso de servicio se pueden extraer las siguientes conclusiones: 1) existe falta de atención en una de las entradas del restaurante, 2) la baja proporción de clientes con reserva dificulta la conveniente secuenciación de comandas y 3) esta secuenciación de comandas es aleatoria y provoca colapsos tanto en cocina como en el salón.

La política de precios se basa fundamentalmente en ajustarlos a las políticas de la competencia. La empresa compite en su servicio a la carta con precios altos centrándose en la imagen del restaurante que parece no ser suficiente comparando su afluencia de clientes con otros que compiten en el mismo nivel de precios. La empresa compite también con el menú del día con precios más bajos con mayor éxito que sus competidores.

La distribución se realiza en el mismo restaurante utilizando su horario más amplio como elemento competitivo. La empresa se plantea abrir nuevos canales de distribución ofreciendo comida a domicilio.

No existe una política de comunicación definida. La empresa podría aumentar su capacidad de atracción haciendo un mayor esfuerzo en las relaciones públicas y en sus actividades de promoción. Las herramientas de promoción utilizadas: anuncios en prensa, anuncios en radio, página web y perfil en redes sociales no se gestionan de manera óptima.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





CAPÍTULO 7

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





7.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo, se va a proceder a analizar los estados financieros del restaurante para tener una idea clara acerca de su situación patrimonial, económica y financiera. Se valorará si la política de inversión-financiación seguida por la empresa es la adecuada y se analizarán también la cuenta de resultados, la rotación de activos y la rentabilidad tanto económica como financiera.

7.1. Análisis del Balance de Situación

En este punto se va a realizar un análisis estructural del Balance de Situación mediante la utilización de porcentajes verticales y horizontales que nos van a permitir ver en el primer caso, la importancia relativa de cada elemento del Balance respecto del total, y en el segundo caso, podremos determinar el crecimiento o decrecimiento de cada elemento del Balance respecto del ejercicio anterior. Posteriormente pasaremos a realizar un análisis más profundo de la situación patrimonial, de liquidez y del nivel de endeudamiento mediante la utilización de los ratios más relevantes.

Tabla 13. Balance de Situación. Activo

ACTIVO	2011	%	2010	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	945.565,25 €	87,24%	740.825,84 €	88,14%
II. Inmovilizado material	745.565,25 €		740.825,84 €	
v. Inversiones financieras a largo plazo	200.000,00 €			
B) ACTIVO CORRIENTE	138.308,77 €	12,76%	99.697,03 €	11,86%
II. Existencias	6.350,00 €		5.825,00 €	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	16.042,23 €		19.933,56 €	
3. Otros deudores	16.042,23 €		19.933,56 €	
VII. Efectivo y otros activos equivalentes	115.916,54 €		73.938,47 €	
TOTAL ACTIVO	1.083.874,02 €	100%	840.522,87 €	100%

Fuente: Elaboración propia, 2012



Tabla 14. Balance de Situación: Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2011	%	2010	%
A) PATRIMONIO NETO	628.160,72 €	57,96%	381.681,90 €	45,41%
A-1) Fondos propios	628.160,72 €		381.681,90 €	
I. Capital	10.818,00 €		10.818,00 €	
III. Reservas	246.259,92 €		133.908,67 €	
V. Resultados de ejercicios anteriores	124.603,98 €		112.351,25 €	
VII. Resultado del ejercicio	246.478,82 €		124.603,98 €	
B) PASIVO NO CORRIENTE	375.011,16 €	34,60%	398.345,25 €	47,39%
II. Deudas a largo plazo	375.011,16 €		398.345,25 €	
1, Deudas con entidades de crédito	375.011,16 €		398.345,25 €	
3. Otras deudas a largo plazo				
C) PASIVO CORRIENTE	80.702,14 €	7,45%	60.495,72 €	7,20%
III. Deudas a corto plazo	23.583,66 €		23.583,66 €	
1. Deudas con entidades de crédito	23.583,66 €		23.583,66 €	
3. Otras deudas a corto plazo			0,00 €	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	57.118,48 €		36.912,06 €	
1. Proveedores	7.593,26 €		11.254,75 €	
2. Otros acreedores	49.525,22 €		25.657,31 €	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.083.874,02 €	100%	840.522,87 €	100%

Fuente: Elaboración propia, 2012

ANÁLISIS SITUACIÓN PATRIMONIAL

Tabla 15. Análisis vertical/horizontal del Activo. 2010-2011

ACTIVO	2011	%	2010	%	% Variación
A) ACTIVO NO CORRIENTE	945.565,25 €	87,24%	740.825,84 €	88,14%	27,64%
B) ACTIVO CORRIENTE	138.308,77 €	12,76%	99.697,03 €	11,86%	38,73%
Existencias	6.350,00 €	0,59%	5.825,00 €	0,69%	9,01%
Realizable	16.042,23 €	1,48%	19.933,56 €	2,37%	-19,52%
Disponible	115.916,54 €	10,69%	73.938,47 €	8,80%	56,77%
TOTAL ACTIVO	1.083.874,02 €	100%	840.522,87 €	100,00%	28,95%

Fuente: Elaboración propia, 2012



Tabla 16. Análisis vertical/horizontal del Patrimonio neto y Pasivo. 2010-2011

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2011	%	2010	%	% Variación
A) PATRIMONIO NETO	628.160,72 €	57,96%	381.681,90 €	45,41%	64,58%
Capital	10.818,00 €	1,00%	10.818,00 €	1,29%	0,00%
Reservas	246.259,92 €	22,72%	133.908,67 €	15,93%	83,90%
Resultados de ejercicios anteriores	124.603,98 €	11,50%	112.351,25 €	13,37%	10,91%
Resultado del ejercicio	246.478,82 €	22,74%	124.603,98 €	14,82%	97,81%
B) PASIVO NO CORRIENTE	375.011,16 €	34,60%	398.345,25 €	47,39%	-5,86%
C) PASIVO CORRIENTE	80.702,14 €	7,45%	60.495,72 €	7,20%	33,40%
Deudas a corto plazo	23.583,66 €	2,18%	23.583,66 €	2,81%	0,00%
Proveedores	7.593,26 €	0,70%	11.254,75 €	1,34%	-32,53%
Otros acreedores	49.525,22 €	4,57%	25.657,31 €	3,05%	93,03%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.083.874,02 €	100,00%	840.522,87 €	100,00%	28,95%

Fuente: Elaboración propia, 2012

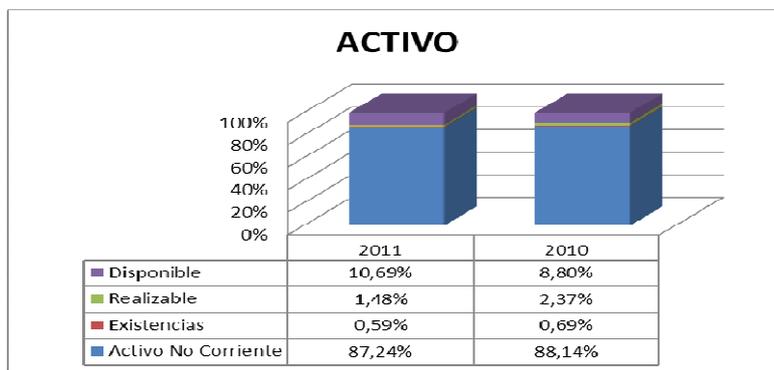
El activo total de la empresa ha aumentado considerablemente de 2010 a 2011. Concretamente un 28,95%. Todas las partidas, a excepción del realizable que ha disminuido un 19,52%, han aumentado.

Tanto en 2010 como en 2011 se puede observar que el activo no corriente es muy superior al corriente, aunque se ha producido un ligero descenso en 2011 en términos relativos. Se ha pasado de unos porcentajes de ANC frente AC de 88,14% frente a 11,86% en 2010 a 87,24% frente a 12,76% en 2011.

El activo no corriente ha aumentado un 27,64% en 2011. La partida que ha sufrido un aumento mas significativo ha sido la de inversiones financieras a largo plazo, debido a la constitución por parte de la empresa de un plazo fijo por valor de 200.000€.

El activo corriente en cambio, ha aumentado tanto en términos relativos como absolutos. El disponible es la partida que más ha aumentado porcentualmente (un 56,77%). Además ha pasado de representar un 8,80% a un 10,69%.

Gráfico 8. Composición del Activo 2010-2011



Fuente: Elaboración propia, 2012

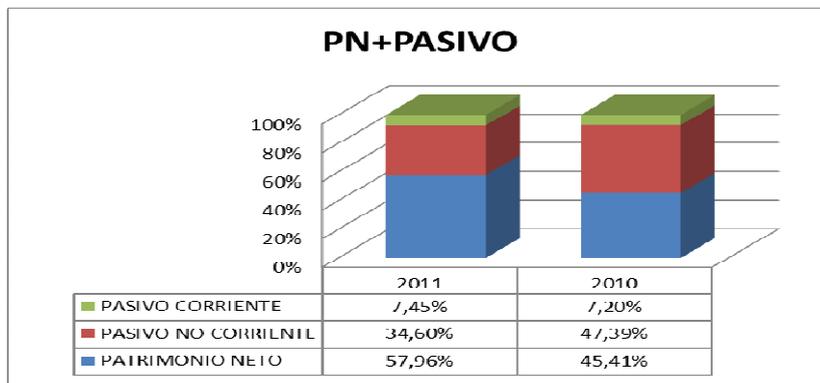
Pasando a analizar la estructura financiera de la empresa, se puede observar a simple vista que el patrimonio neto ha sufrido un incremento muy significativo en 2011 (un 64,58%), pasando a ser en 2011 la masa patrimonial más importante con un peso de un 57,96% dentro del total PN+PASIVO. En 2010 los recursos propios representaban un 45,41%, siendo el PASIVO NO CORRIENTE con un 47,39% la partida de mayor peso. Este aumento se ha debido principalmente a los buenos resultados obtenidos por la empresa en el último ejercicio (+97,81%), y a la aplicación a reservas de anteriores resultados (+83,90%). Dado que los recursos propios de la empresa rondan el 50% en ambos ejercicios, podemos decir que la capitalización de la empresa es adecuada, quizá un poco excesiva en 2011. Todas las partidas a excepción del PASIVO NO CORRIENTE y PROVEEDORES se han incrementado en 2011. Ahora las veremos con mayor detalle.



El Pasivo NC ha disminuido ligeramente (-5,86%), debido a la amortización de parte de un préstamo que tiene la empresa con una entidad bancaria. Esta financiación se solicitó en 2008 para acometer una reforma integral del restaurante.

El PC ha aumentado un 33,40%, siendo las deudas con otros acreedores las que más han crecido (93,03%), debido al mayor importe de los impuestos y demás gastos devengados y no pagados, que han sido muy superiores al ejercicio anterior (especialmente el IS). La partida de proveedores ha disminuido debido al cierre por vacaciones que realizó la empresa en diciembre, y que hizo que al cierre quedaran menos facturas pendientes de abono.

Gráfico 9. Composición del Patrimonio neto y Pasivo 2010-2011



Fuente: Elaboración propia, 2012

Vamos a calcular ahora el Fondo de maniobra de la empresa, para ver si es suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. $FM = AC - PC$. A simple vista se ve que el fondo de maniobra de la empresa es positivo. Esta tiene suficientes activos disponibles para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

En 2010 el $FM = 99.697,03€ - 60.495,72€ = 39.201,31€$

En 2011 el $FM = 138.308,77€ - 80.702,14€ = 57.606,63€$



Se puede observar que ha habido un aumento significativo del FM en 2011 (+47%). Podemos concluir que el fondo de maniobra de la empresa es más que suficiente para el sector en el que opera. En este sector, lo habitual es que los clientes paguen al contado, y la mayoría de proveedores cobren a 30, 60 y 90 días, por lo que no es necesario en el caso disponer de un fondo de maniobra muy elevado, si la empresa está ya consolidada y tiene unos ingresos garantizados. En este caso la empresa está totalmente consolidada por lo que consideramos que el FM es adecuado.

Vamos a continuar con una aproximación a la situación de liquidez y endeudamiento aplicando unos principios de carácter general. Más adelante realizaremos un análisis más profundo.

1. AC frente a 2 Exigible a C/P

Año 2010: $99.697,03 < (2 * 60.495,72)$; $99.697,03 < 120.991,44$; $-21.294,41$

Año 2011: $138.308,77 > (2 * 80.702,14)$; $138.308,77 < 161.404,28$; $-23.095,51$

Este principio no se cumple, lo que podría sugerir problemas de liquidez. Veremos a continuación si esto se confirma o desmiente.

2. R+D frente a Exigible a C/P

Año 2010: $(19.933,56 + 73.938,47) > 60.495,72$; $93.872,03 > 60.495,72$; $+33.376,31$

Año 2011: $(16.042,23 + 115.916,54) > 80.702,14$; $131.958,77 > 80.702,14$; $+51.256,63$

Con este principio se pretende eliminar la incertidumbre respecto a las existencias debido a su menor liquidez. Se ve claramente que la empresa tiene suficiente realizable más disponible para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Esto resta importancia al resultado del anterior principio, ya que las existencias en el balance de esta empresa tienen un peso muy poco significativo (menos del 1%).



3. CP frente a PT

Año 2010: PN=381.681,90. Suponen un 45,41% del total PN+Pasivo

Año 2011: PN=628.160,72. Suponen un 57,96% del total PN+Pasivo.

Los fondos propios deberían representar alrededor de un 40% o 50% del total PN+Pasivo. Como ya se comentó con anterioridad, en este caso la capitalización es la adecuada.

ANÁLISIS SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

Vamos a utilizar una serie de ratios para analizar la liquidez de la empresa. En la siguiente tabla aparecen calculados y con indicadores de los valores óptimos para cada uno de ellos.

Tabla 17. Análisis de la situación de liquidez 2010-2011

RATIO	2011	2010	Indicadores
Ratio de liquidez: AC/E cp	1,71	1,65	1,5-2
Ratio de tesorería: R+D/E cp	1,64	1,55	1
Ratio de Disponibilidad: D/E cp	1,44	1,22	0,3

Fuente: Elaboración propia, 2012

El ratio de liquidez sirve para hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Lo idóneo es que se encuentre entre 1,5 y 2. En este caso está entre estos valores en ambos ejercicios, con un incremento en 2011 (1,65 en 2010 frente a 1,71 en 2011)

El ratio de tesorería sirve para lo mismo que el anterior, pero eliminando la incertidumbre asociada a las existencias. El valor óptimo sería de 1, pero en este caso está por encima en ambos ejercicios. En 2010 obtiene un valor de 1,55, que crece hasta 1,64 en 2011. Esto apunta a un exceso de liquidez y como ya mencionamos antes, al poco peso que tienen las



existencias dentro del Activo corriente. Dado que el peso del realizable dentro del AC es bastante bajo, los valores del siguiente ratio (que excluyen esta partida) serán muy superiores al valor óptimo.

El ratio de disponibilidad debería estar en torno a 0,3 y es muy superior en ambos ejercicios, lo que viene a confirmar el exceso de liquidez de la empresa, que podría estar generando una pérdida de rentabilidad para los propietarios.

ANÁLISIS DE SITUACION DE ENDEUDAMIENTO

Analizaremos la situación de endeudamiento utilizando para ello una serie de ratios que nos informarán sobre la cantidad y la calidad de la deuda, el nivel de gastos financieros y el nivel de solvencia de la empresa.

Tabla 18. Análisis de la situación de endeudamiento 2010-2011

RATIO	2011	2010	Indicadores
Ratio de endeudamiento: Total pasivo/PN+ pasivo	0,42	0,55	0,4-0,6
Ratio de autonomía: PN/Pasivo	1,38	0,83	0,7-1,5
Ratio de solvencia: Activo / Pasivo	2,38	1,83	1,70
Ratio de calidad de la deuda: PC/P	0,18	0,13	mín. valor
Ratio de gastos financieros sobre ventas: Gastos financieros/Ventas	0,01	0,01	<0,4
Ratio Coste de la deuda=Gtos. financieros/P con coste	0,0250	0,0184	

Fuente: Elaboración propia, 2012

El ratio de endeudamiento nos indica en ambos ejercicios que el nivel de endeudamiento en ambos ejercicios es el adecuado, con un crecimiento en 2011 de los capitales propios, que se acerca al máximo recomendable. Habrá que vigilar esta situación para evitar llegar a una capitalización excesiva.



El ratio de autonomía analiza la independencia de la empresa de la financiación ajena. En ambos años toma valores adecuados, siendo mayor la autonomía de la empresa en 2011, en concordancia a lo mencionado en el párrafo anterior.

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. También llamado “Distancia de la quiebra”. Nos indica en nuestro caso que en 2010 la empresa tiene por cada euro que tiene que pagar, activos por valor de 1,83 euros, dato que se incrementa sensiblemente en 2011 hasta 2,38. Por lo tanto podemos concluir que los capitales ajenos están suficientemente garantizados por la existencia de unos activos de cuantía superior.

El ratio de calidad de la deuda tiene un valor muy bajo. Esto se debe a que la mayor parte de la deuda es a largo plazo, por lo tanto la empresa tiene muy buena calidad en cuanto a plazo. El pequeño incremento en 2011 no es significativo.

El ratio de gastos financieros nos ratifica que estos son muy bajos para el volumen de ventas que maneja la empresa. No hay una excesiva dependencia de financiación externa.

El ratio de coste de la deuda obtiene unos valores muy bajos también, aunque aumenta en 2011 ya que se trata de un préstamo con interés creciente, y todavía estamos al principio de la vida del préstamo.

ANALISIS DE LA POLITICA DE INVERSION-FINANCIACION

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos, o E.O.A.F., describe los recursos financieros obtenidos en el ejercicio, así como su aplicación o el empleo y el efecto que han producido tales operaciones sobre el capital circulante. Nos sirve para analizar la política de inversión-financiación llevada a cabo por la empresa y ver si esta ha sido equilibrada. Se considerará que existe equilibrio cuando las inversiones en Activos Fijos se financien con recursos permanentes, y cuando los Activos Corrientes se financien con Pasivos Corrientes. Si una inversión a largo plazo estuviera financiada por préstamos a corto plazo diríamos que la

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



política de la empresa en este sentido no es equilibrada y estaría disminuyendo el fondo de maniobra.

En primer lugar vamos a calcular las variaciones entre los Balances de 2010 y 2011 en la siguiente tabla, desglosando las amortizaciones y el beneficio del último ejercicio:

Tabla 19. Variaciones Balances 2010-2011

VARIACIONE BALANCES (EUROS)2010-2011	2011	2010	VARIACION
ACTIVO NO CORRIENTE	1.120.896,24	892.231,46	228.664,78
EXISTENCIAS	6.350,00	5.825,00	525,00
REALIZABLE	16.042,23	19.933,56	-3.891,33
DISPONIBLE	115.916,54	73.938,47	41.978,07
TOTAL	1.259.205,01	993.938,49	267.276,52
PATRIMONIO NETO	381.681,90	381.681,90	0,00
PASIVO NO CORRIENTE	375.011,16	398.345,25	-23.334,09
PASIVO CORRIENTE	80.702,14	60.495,72	20.206,42
AMORTIZACIONES	175.330,99	151.405,62	23.925,37
BENEFICIO	246.478,82		246.478,82
TOTAL	1.259.205,01	991.928,49	267.276,52

Fuente: Elaboración propia, 2012

A continuación se puede ver en la siguiente tabla el E.O.A.F. confeccionado a partir de los datos anteriores:

Tabla 20. Estado de orígenes y aplicaciones de fondos 2011

APLICACIONES		ORIGENES	
ACTIVO NO CORRIENTE	228.664,78	AMORTIZACION	23.925,37
PASIVO NO CORRIENTE	23.334,09	RESULTADO EJERCICIO	246.478,82
		VARIACIÓN FM	18.405,32
EXISTENCIAS	525,00	REALIZABLE	3.891,33
DISPONIBLE	41.978,07	PASIVO CORRIENTE	20.206,42
		VARIACIÓN FM	18.405,32

Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Analizando los resultados podemos concluir que la empresa ha utilizado la autofinanciación para incrementar sus activos fijos y para reducir sus préstamos a largo plazo. A corto plazo, podemos ver que el origen de los fondos se ha debido a un ligero aumento de las deudas a corto plazo y a la disminución del realizable.

La política de inversión-financiación por lo tanto ha sido equilibrada, y el fondo de maniobra ha aumentado en 18.405,32 euros, pero como ya comentamos en el punto anterior, este fondo de maniobra es excesivo, por lo que la empresa está perdiendo rentabilidad.



7.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para continuar con el análisis económico-financiero, vamos a pasar ahora a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias, lo que nos permitirá determinar como genera resultados la empresa y cómo mejorarlos. Mediante este análisis evaluaremos la evolución de la cifra de ventas, del margen bruto, de los gastos de estructura y financiación. Realizaremos primero un análisis vertical, para ver que porcentaje representan los gastos y beneficios sobre el total de ventas, y continuaremos con un análisis horizontal para ver cuál ha sido la evolución de un año a otro. Terminaremos el capítulo haciendo un análisis de la evolución de las ventas y su variación interanual por trimestres, desde 2007 hasta la actualidad.

Tabla 21. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2010-2011

	2011	2010
Importe neto de la cifra de negocios	756.912,00 €	596.295,89 €
Aprovisionamientos	-151.054,65 €	-143.437,94 €
Otros ingresos de explotación	420,00 €	
Gastos de personal	-165.174,18 €	-148.550,70 €
Otros gastos de explotación	-106.471,38 €	-119.536,81 €
Amortización del inmovilizado	-23.925,37 €	-20.222,55 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	310.706,42 €	164.547,89 €
Ingresos financieros	7.350,00 €	1.342,00 €
Gastos financieros	-9.957,89 €	-7.764,74 €
RESULTADO FINANCIERO	-2.607,89 €	-6.422,74 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	308.098,53 €	158.125,15 €
Impuesto sobre beneficios	-61.619,71 €	-33.521,17 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	246.478,82 €	124.603,98 €

Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Tabla 22. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. 2010-2011

	2011	%	2010	%	Variac. interanual
Ventas	756.912,00 €	100,00%	596.295,89 €	100,00%	26,94%
-Coste de ventas	-151.054,65 €	-19,96%	-143.437,94 €	-24,05%	5,31%
Margen Bruto	605.857,35 €	80,04%	452.857,95 €	75,95%	33,79%
-Otros gastos de explotación	-106.471,38 €	-14,07%	-119.536,81 €	-20,05%	-10,93%
+ Otros ingresos de explotación	420,00 €	0,06%	0,00 €	0,00%	
Valor añadido bruto (VAB)	499.805,97 €	66,03%	333.321,14 €	55,90%	49,95%
- Gastos de personal	-165.174,18 €	-21,82%	-148.550,70 €	-24,91%	11,19%
EBITDA	334.631,79 €	44,21%	184.770,44 €	30,99%	81,11%
Amortizaciones	-23.925,37 €	-3,16%	-20.222,55 €	-3,39%	18,31%
BAI	310.706,42 €	41,05%	164.547,89 €	27,60%	88,82%
+Ingresos financieros	7.350,00 €	0,97%	1.342,00 €	0,23%	447,69%
-Gastos financieros	-9.957,89 €	-1,32%	-7.764,74 €	-1,30%	28,25%
BAI	308.098,53 €	40,70%	158.125,15 €	26,52%	94,84%
-Impuesto sobre beneficios	-61.619,71 €	-8,14%	-33.521,17 €	-5,62%	83,82%
Beneficio Neto Operaciones Continuas	246.478,82 €	32,56%	124.603,98 €	20,90%	97,81%
+/-Rdo. Operaciones Interrumpidas					
Resultado del ejercicio	246.478,82 €	32,56%	124.603,98 €	20,90%	97,81%

Fuente: Elaboración propia, 2012

Vamos a comenzar por un análisis vertical de la cuenta de resultados de 2010. La cifra de ventas de la empresa fue de 596.295,89 €. El coste de ventas fue de 143.437,94€, lo que representa un 24,05% del total de las ventas. La media del sector ronda el 30%, aunque no se puede hacer una comparación por tratarse de un dato muy variable, ya que depende del mix que se ofrece, desde un 10% hasta un 50% en establecimientos de lujo. El Margen Bruto fue de un 75,95% (media del sector de un 70%, pero ya hemos mencionado la gran variabilidad). El resto de gastos de explotación representaron un 20,05% y los de personal un 24,91%. Este último dato también es inferior a la media del sector, que rondaba un 30%, pero dada la situación económica actual, la empresa ha reducido sus costes al máximo. Las amortizaciones representan un 3.39% y corresponden principalmente a las distintas reformas llevadas a cabo en los últimos años. El BAI es de 164.547,89€, un 27,60% de las ventas. El resultado financiero fue negativo, ya que la empresa no tenía inversiones financieras, por lo que la rentabilidad de

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



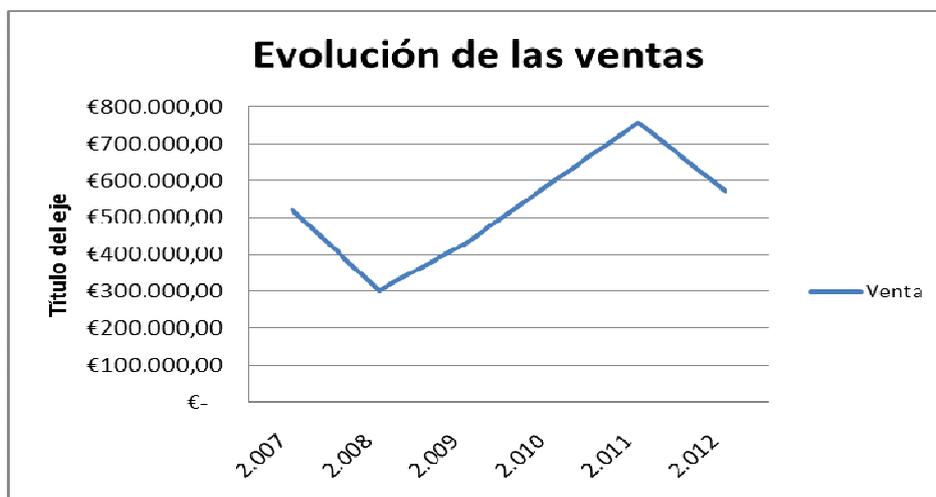
sus depósitos era bastante baja. Los gastos financieros correspondieron a gastos por intereses de préstamos con entidades bancarias. El BAI fue por tanto de 158.125,15 €, y el Resultado del ejercicio, al no haber operaciones interrumpidas, fue de 124.603,98€, un 20,90%. El beneficio en el sector oscila entre un 5% o un 20% o más, depende mucho del tipo de restaurante, la gestión del mismo y de la estructura del negocio. El impuesto sobre beneficios representó un 5,62% de las ventas.

A continuación pasaremos a analizar los datos de 2011, haciendo una comparación con los de 2010 para ver la evolución. En primer lugar vemos que la cifra de ventas fue de 756.912€, lo que supone un incremento del 26,94% respecto de 2010. Hay que destacar que 2011 fue un año excepcional para la empresa, con mejores cifras de ventas incluso que durante la celebración de la Copa América en 2007. Este incremento se ha debido al aumento del número de clientes debido al crecimiento de turistas, y no a una subida de precios, ya que la empresa ha mantenido los precios de 2010. Más adelante realizaremos un análisis más detallado de la evolución de ventas por trimestres, donde se incluirán datos de 2012. El coste de ventas sufrió un aumento de solo un 5,31%, pasando a representar en 2011 un 19,96% de las ventas. Esto se ha debido principalmente a la variación del mix de productos ofrecidos por el restaurante (incremento muy elevado de la venta de menús, que tienen un coste de productos mas bajo, incremento de ventas de arroces etc., frente a un descenso en la venta de otros productos que tenían un coste de materia prima más elevado). El Margen bruto subió por tanto hasta representar el 80,04% de las ventas. Han disminuido los gastos de explotación, debido al mayor control por parte de la empresa de todos los gastos. Los gastos de personal se incrementaron únicamente un 11,19%, pasando a suponer un 21,82% de las ventas. Ha aumentado la productividad del personal, debido a la mejor gestión de horarios de trabajo. El resultado financiero ha sido positivo en 2011, debido a la constitución de un depósito a plazo fijo con una buena rentabilidad. El resultado del ejercicio ha sido de 246.478,82€, que representa un 32,56% de las ventas, y que supone un incremento respecto a 2010 del 97,81%. Este incremento se debe sobre todo al gran aumento de las ventas y a la mejora del margen bruto y del de explotación.

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Hemos estudiado la evolución de las ventas desde 2007. Se ha elegido este año, ya que fue el de mayores ventas hasta ese momento y para estudiar la evolución desde el cambio de imagen que supuso la reforma entre finales de 2007 y principios de 2008.

Gráfico 10. Evolución de las ventas 2007-2012

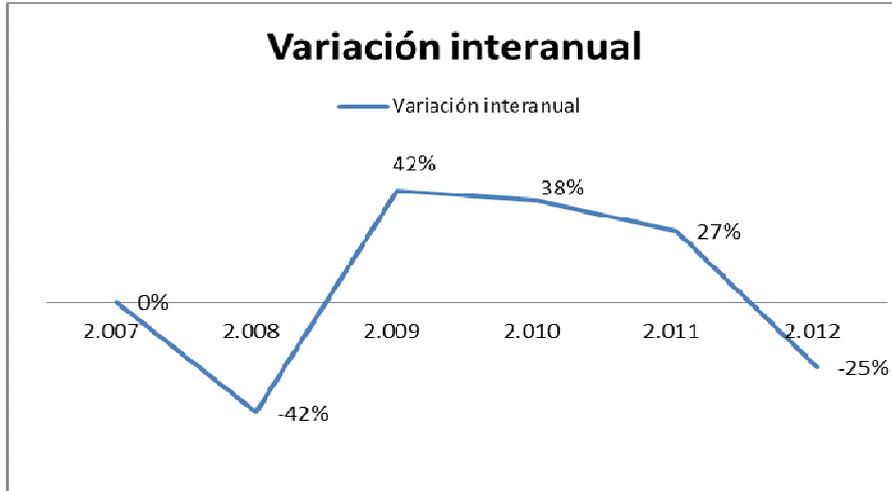


Fuente: Elaboración propia, 2012

Se observa en el gráfico un retroceso de 2007 a 2008 explicado por el tiempo que el restaurante estuvo cerrado para la reforma. A partir de ese momento las ventas evolucionan positivamente para superar sólo en tres años las ventas de 2007 y continuar su tendencia al alza hasta finales de 2011. Esta evolución contrasta con la evolución negativa de la economía en general superando las cifras de 2007 en principio vinculadas a la celebración de la América's Cup, y se explica por el favorable comportamiento del turismo en los últimos años.

Sin embargo el dato de 2012 a falta de cerrar las cifras del último trimestre, provoca un decremento que sitúa las ventas por debajo de la cifra de 2007.

Gráfico 11. Variación interanual Ventas 2007-2012



Fuente: Elaboración propia, 2012

Observando la variación interanual desde 2007, se puede comprobar que la tasa de variación fue descendiendo paulatinamente desde 2009 hasta 2011 de manera moderada, lo que parecía explicar que estas ventas llegaban a su límite y se estabilizaban a partir de ese momento. Sin embargo en 2012 se ha producido un brusco decremento muy por debajo de la tendencia que se suponía.

Gráfico 12. Variación interanual ventas trimestrales



Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



En el gráfico anterior se observa como en el cuarto trimestre de 2011 y el primero de 2012 se mantuvieron las ventas respecto a los mismos periodos de los años anteriores y fue a partir del 2º y 3er trimestre cuando las ventas decrecen. Estos son justo los trimestres de mayor facturación, reuniendo aproximadamente el 75% de las ventas totales hasta el momento. Este hecho explica el brusco decremento de la facturación de 2012, y el origen de esta caída de las ventas está en la enorme caída del consumo que está teniendo lugar debido a la crisis económica.



7.3. Análisis de la rotación de activos.

Tabla 23. Análisis de la rotación de activos

Ratio	2011	2010	Variación
Ratio de Rotación del Activo= Ventas/Activo Total	0,70	0,71	-1,11%
Ratio de Rotación del ANC= Ventas/ANC	0,80	0,80	-0,44%
Ratio de Rotación del AC= Ventas/AC	5,47	5,98	-50,85%

Fuente: Elaboración propia, 2012

En este punto se va a estudiar el rendimiento que la empresa obtiene de sus activos. El valor óptimo será el más alto posible. La situación ideal será, al ver la evolución interanual, que los valores vayan aumentando, ya que esto significaría una menor inversión en activo.

El primer ratio, rotación de activo, indica la productividad del activo medida en términos de unidades monetarias generadas en ventas por cada unidad invertida en los activos de la empresa. El valor obtenido, por debajo de la unidad en ambos ejercicios (y muy por debajo de la media del sector) refleja un mal aprovechamiento de los recursos de la empresa para la generación de ventas. Dato que empeora de 2010 a 2011 ligeramente, ya que aunque aumentan las ventas también lo hace el volumen de Activo. Hay que tener en cuenta que este ratio relaciona la cifra de ventas con el total de activo de la empresa, y que no todo el activo está siendo productivo. En este caso, en 2011 una parte importante del activo corresponde a inversiones financieras, partida que no está relacionada con la actividad productiva de la empresa. Además, como ya comentamos en el capítulo de operaciones y procesos, una parte importante de la reforma del local destinada al acondicionamiento de la planta superior, no está siendo prácticamente utilizada

Si pasamos a analizar la rotación del ANC y AC, vemos que el dato de AC es bastante mejor en ambos casos, aunque con un ligero empeoramiento en 2011, y el de ANC se mantiene estable en valores muy bajos debido a la mala gestión de los activos fijos.



7.4. Análisis de la rentabilidad

En este apartado vamos a analizar el modo en que la empresa, tras realizar su actividad principal de prestación de servicios y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para los propietarios. La comparación de este superávit con la totalidad de recursos invertidos en la actividad será la rentabilidad. Vamos a analizar la rentabilidad desde dos perspectivas: en relación a la inversión total y en relación a los recursos propios invertidos.

Para abordar la primera de ellas analizaremos la rentabilidad económica o rendimiento, que relaciona los resultados generados con lo que se ha precisado para generarlos (total de activo). Posteriormente estudiaremos la rentabilidad financiera, que mide la relación entre el beneficio neto generado por la empresa y los recursos invertidos por los propietarios.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO

En la siguiente tabla presentaremos una serie de ratios que nos van a permitir hacer una valoración acerca del rendimiento de la empresa:

Tabla 24. Rentabilidad económica 2010-2011

Ratio	2011	2010	Variación
Rendimiento=BAll/Activo	0,29	0,20	46,43%
Rotación del activo= Ventas/Activo	0,70	0,71	-1,56%
Margen de Ventas=BAll/Ventas	0,41	0,28	48,76%

Fuente: Elaboración propia, 2012

No hay unos valores predefinidos óptimos para estos ratios, pero cuanto mayor sea el valor mayor será la productividad del activo. Sin embargo, el valor obtenido para el ratio de rentabilidad económica o rendimiento se puede comparar con el coste medio del pasivo, y así determinar si el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de financiación del activo.



Si observamos el resultado del ratio del rendimiento, vemos que se ha pasado de un valor de 0,20 en 2010 a un 0,29 en 2011, lo que supone un incremento del 46,43%. Es un valor bastante elevado en ambos ejercicios. Ya mencionamos en el análisis de la cuenta de resultados que en 2011 se incrementaron las ventas considerablemente, así como la productividad de la empresa.

Analizando el ratio desagregado, podemos ver que la rotación del activo se ha reducido de 0,71 en 2010 a 0,70 en 2011. Este ratio ya ha sido tratado en el punto anterior.

Por el contrario, el margen de ventas ha aumentado casi un 50%, de 0,28 en 2010 a 0,41 en 2011, lo que explicaría el considerable aumento de la rentabilidad en 2011. La rentabilidad económica de la empresa se basa en una baja rotación de los activos con un alto margen.

Si comparamos la rentabilidad económica con el coste medio de la financiación, vemos que la rentabilidad es muy superior en ambos ejercicios:

2010: Coste deuda=1,84% y rendimiento = 20%

2011: Coste deuda=2,50% y rendimiento = 29%

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

Tabla 25. Rentabilidad financiera 2010-2011

Ratio	2011	2010	Variación
Rentabilidad=Resultado/Patrimonio Neto	0,39	0,33	20,19%
Rentabilidad económica=	0,29	0,20	46,43%
Apalancamiento financiero=Activo/PN*BAI/BAII	1,71	2,12	-19,15%
Activo/PN	1,73	2,20	-21,65%
BAI/BAII	0,99	0,96	3,19%
Efecto fiscal=Resultado/BAI	0,80	0,79	1,52%

Fuente: Elaboración propia, 2012



La rentabilidad financiera se descompone en otros tres ratios: rentabilidad económica, apalancamiento financiero y efecto fiscal. Analizando el ratio de rentabilidad financiera se puede observar que la rentabilidad ha aumentado de un año a otro alrededor de un 20 %, Esto se ha debido al mayor incremento del resultado (ha aumentado casi un 98%) frente al aumento del patrimonio neto (ha crecido un 65%). La productividad de los recursos de los propietarios ha crecido en 2011.

Pasamos a estudiar los ratios en los que se descompone la rentabilidad financiera. El primero de ellos es la rentabilidad económica que ha aumentado un 46,43% como acabamos de ver en el punto anterior, lo que influye enormemente en el incremento de la rentabilidad financiera. El siguiente ratio es el de apalancamiento financiero, que estudia la relación entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Vemos que el resultado en ambos ejercicios es positivo (>1), por lo que el uso de la deuda sería conveniente en principio, ya que permitiría aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. Este ratio ha disminuido un 20% de 2010 a 2011 pasando de 2,12 a 1,71. Esto se debe a dos razones. En primer lugar, el apalancamiento financiero se descompone en la multiplicación de otros dos ratios: $\text{Activo/PN} * \text{BAI/BAII}$. En 2011 el activo creció un 28,95% respecto a 2010, pero el crecimiento del PN fue mucho mayor en términos relativos (64,58%) ya el beneficio de 2011 ha sido muy elevado, no se han repartido beneficios, se han incrementado las reservas y ha habido una menor inversión. Por ello el resultado de este ratio es bastante inferior en 2011. En cambio, el ratio de BAI sobre BAII ha mejorado ligeramente debido a la mejora de los resultados financieros (por los intereses generados por las inversiones financieras), pero el efecto del primer ratio es mayor y compensa esta subida. Hay que tener en cuenta que los resultados financieros positivos se deben a los intereses generados por el depósito, y no a una reducción en el coste de la deuda, ya que éste se ha incrementado y continuará con esa tendencia debido al tipo de interés creciente que tiene el préstamo solicitado.

Por último, el efecto fiscal cercano a 1 nos indica una presión fiscal conveniente. El tipo impositivo en 2010 fue mayor, debido a que el tipo vigente entonces fue del 20% para la base imponible comprendida entre 0 y 120.202,41 euros, y del 25% a partir de esa cifra. Durante 2011 cambió la normativa y se aplicó un 20% a las bases imponibles hasta 300.000 euros.



7.5. Epílogo

La sociedad ha incrementado su activo considerablemente en 2011. Cuenta con una situación patrimonial sólida, y un adecuado nivel de autonomía, endeudamiento y solvencia. Todos los ratios han mejorado en 2011.

La calidad de la deuda es buena ya que la mayor parte de la misma es a largo plazo. Los costes financieros son muy bajos lo que indica una adecuada gestión de la deuda. La empresa tiene un exceso de liquidez, ya que debido al sector en el que opera (cobros al contado y pagos a plazo) no necesita un fondo de maniobra tan elevado. Este exceso debería dedicarse a inversiones que aporten una mayor rentabilidad

La política de inversión-financiación de la empresa está siendo equilibrada.

A pesar de que el año 2011 ha sido excepcional en cuanto a ventas, tras realizar un análisis de la evolución de las mismas durante 2012 se ha visto que la tendencia creciente se ha roto.

El resultado del ejercicio prácticamente se ha duplicado en 2011, debido en parte al incremento de las ventas pero sobre todo a la mejora del margen de explotación.

La empresa tiene unos buenos niveles de rentabilidad económica y financiera, aunque la baja rotación de activos (que se incrementa en el último año) indica una infrautilización de los mismos.



CAPÍTULO 8

PROPUESTA DE MEJORA

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





8.- PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Análisis DAFO/CAME

En este capítulo vamos a comenzar realizando un análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que nos va a servir para detectar cuáles son los factores críticos de la empresa y, una vez identificados poder reorientar su estrategia.

Este análisis se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización. Mediante el análisis interno se detectarán las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas, y mediante el análisis externo se identificarán y analizarán las amenazas y oportunidades del mercado. El DAFO nos ayudará a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo en cuenta nuestras debilidades y fortalezas. El análisis lo hemos ido realizando a lo largo de todo este trabajo, por lo que iremos recogiendo las principales conclusiones obtenidas y colocándolas en una matriz.

A continuación realizaremos un análisis CAME. Esta herramienta de diagnóstico estratégico se utiliza para definir el tipo de estrategia a seguir tras haber identificado los aspectos clave que caracterizan a la empresa desde la perspectiva externa e interna. Lo que persigue este análisis es Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas, y Explotar las Oportunidades que se derivan del análisis DAFO.



MATRIZ DAFO

DEBILIDADES
• Gran estacionalidad por la dependencia del turismo de vacaciones
• Infrutilización software de gestión
• Terraza descubierta en invierno que conlleva una pérdida de competitividad frente a otros restaurantes
• Baja insonorización del salón superior que no permite la celebración de eventos musicales
• Ubicación de elementos productivos en una de las entradas
• Imposibilidad de promoción de empleados en la organización de la empresa
• Dificultad de planificación de necesidades de personal
• Funciones de gerencia no cubiertas en su totalidad
• Falta de personal específico para las tareas de limpieza
• Dificultad para encontrar personal con experiencia y cualificación suficientes
• Deficiencias en la gestión de compras
• Ausencia de estándares de calidad
• Promoción comercial insuficiente y poco planificada
• Falta de presencia en internet e infrutilización de las herramientas disponibles
• Falta de atención a los clientes que entran por una de las puertas
• Baja proporción de clientes con reserva
• Gestión de quejas deficiente
• Malos resultados en la atracción de clientes de servicio a la carta
• Deficiencias en la secuenciación de comandas
• Ausencia de clientela habitual
• Ausencia de relaciones públicas
• Descenso acusado de las ventas durante el último año
• Infrutilización del activo

AMENAZAS
• La crisis actual está generando un descenso del consumo de tendencia creciente
• El elevado nivel de desempleo está reduciendo el poder adquisitivo de los consumidores
• Existe una rivalidad cada vez mayor en la competencia de destinos turísticos alternativos
• Alta incertidumbre económica, no se descartan nuevas subidas de impuestos
• Envejecimiento de la población



• Caída del número anual de visitas a restaurantes del consumo interno
• Bajo coste de cambio de los clientes
• Alta rivalidad competitiva
• Reforma de la ley de costas que puede incrementar la competencia en la zona
• Incremento en ventas de productos sustitutivos
• Disminución prevista de la población para los próximos diez años

FORTALEZAS
• Buena imagen entre los consumidores
• Existencia de un salón privado
• Posesión de un sistema informático de gestión de restaurantes
• Distribución en planta estructurada
• Localización geográfica en zona turística
• Restaurante atractivo con una reforma reciente
• Flexibilidad organizativa
• Baja dependencia del consumo interno
• Amplitud de horarios
• Buenos resultados en atracción de clientes con menú del día
• Estructura financiera adecuada
• Alto margen

OPORTUNIDADES
• Continúa la inestabilidad política en otros destinos turísticos competidores
• Tradición hostelera nacional, lo que hace que haya mucho turismo gastronómico
• Valencia es una de las regiones donde existe más hábito de consumir servicios de restauración fuera del hogar por su buena climatología
• Aumento número de cruceristas
• Legislación laboral favorable
• Turismo internacional que mantiene buenas previsiones de crecimiento
• Políticas gubernamentales favorables al turismo, grandes eventos
• Crecimiento de vuelos Low Cost
• Mayor utilización de internet por los compradores
• Nuevos canales de venta, nuevas tecnologías, nuevos mercados
• Nuevas tecnologías desarrolladas que permiten incrementar la productividad
• Aparición de nuevos modelos de certificación de calidad



<ul style="list-style-type: none">• Maquinaria de secado de cubiertos y cristalería que reduce tiempo del proceso actual
<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de nuevos canales de distribución
<ul style="list-style-type: none">• Segmento de residentes sin explotar
<ul style="list-style-type: none">• Segmento de turistas con paquete turístico sin explotar
<ul style="list-style-type: none">• Segmento de cruceristas sin explotar

MATRIZ CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer productos de mayor atracción en épocas de baja demanda para suavizar la estacionalidad de la demanda
<ul style="list-style-type: none">• Dar formación a los usuarios de la aplicación informática para aprovechar todo su potencial
<ul style="list-style-type: none">• Incorporar la información de la aplicación informática al proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none">• Valorar el cerramiento de la terraza con posibilidad de reversión en época de verano
<ul style="list-style-type: none">• Valorar proyecto de insonorización del salón de la planta superior
<ul style="list-style-type: none">• Valorar el reposicionamiento de los elementos productivos para no entorpecer el paso de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un sistema de promoción de empleados
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un sistema de previsión de demanda
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un sistema de necesidades de personal ajustado a demanda prevista
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la contratación de un gerente con las habilidades y formación necesarias
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la creación de un puesto de trabajo que desarrolle las tareas de limpieza
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un plan de formación para el personal contratado
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los procesos de selección de personal
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el sistema de gestión de compras definiendo estándares de calidad y precio y seleccionando proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Definir los objetivos comerciales
<ul style="list-style-type: none">• Definir un plan de promoción en función de los objetivos planteados
<ul style="list-style-type: none">• Contratar el diseño de página web
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un plan específico para la gestión de las redes sociales, en concordancia con los objetivos comerciales y estratégicos
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la posibilidad de situar a un empleado en la puerta principal para mejorar la atención de los clientes recién llegados



<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la reserva de mesa por parte del cliente, con la utilización de reservas por internet, mejora de la promoción y mejora de la atención telefónica
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un sistema de gestión de quejas, contabilizando la cantidad y los motivos de las mismas
<ul style="list-style-type: none">• Estudiar la oferta, imagen y servicio de los competidores de mayor éxito en servicio a la carta para detectar deficiencias en nuestra política de producto y precio.
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la posibilidad de concentrar la secuenciación de comandas en una sola persona
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la posibilidad de utilizar el programa informático para emitir las comandas
<ul style="list-style-type: none">• Fidelizar a los clientes para conseguir una clientela habitual que disminuya la incertidumbre en la demanda y fomente la comunicación con clientes potenciales
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la utilización de relaciones públicas
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar de la capacidad no cubierta del restaurante para ofrecer nuevos productos

AFRONTAR LAS AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none">• Definir políticas competitivas en los segmentos más rentables para contrarrestar la evolución negativa de la economía
<ul style="list-style-type: none">• Ajustar precios al poder adquisitivo del cliente objetivo
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar en la diferenciación del sector turístico valenciano
<ul style="list-style-type: none">• Valorar el segmento de población de mayor edad como posible público objetivo
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el esfuerzo comercial en segmentos de residentes
<ul style="list-style-type: none">• Fidelizar al cliente creando un vínculo que suponga un coste de cambio
<ul style="list-style-type: none">• Diferenciar el producto del de la competencia para mejorar la competitividad dada la alta rivalidad del sector
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar en la diferenciación de la playa de las Arenas respecto a otras zonas
<ul style="list-style-type: none">• Dotar al producto de un alto valor añadido para protegerlo de los productos sustitutivos

MEJORAR Y MANTENER LAS FORTALEZAS

<ul style="list-style-type: none">• Utilizar las buenas críticas de los consumidores como herramienta de promoción
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar el uso de foros de opinión entre los clientes
<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar las posibilidades que ofrece la privacidad del salón superior
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar todo el potencial del sistema informático
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar la localización del restaurante como herramienta de promoción
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar la imagen del restaurante como elemento competitivo



<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la flexibilidad de la organización adaptándola a las necesidades de la actividad
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una estrategia de concentración en los segmentos público objetivo actuales
<ul style="list-style-type: none">• Mantener los horarios valorando su ampliación a la temporada de invierno
<ul style="list-style-type: none">• Basar la estrategia de promoción en el producto menú del día
<ul style="list-style-type: none">• Controlar los desvíos de costes y la fijación de precios para mantener el margen actual
<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar la buena situación financiera para desarrollar proyectos de inversión que rentabilicen la liquidez de la empresa

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar la ventaja competitiva española frente a destinos con inestabilidad política
<ul style="list-style-type: none">• Contactar con las agencias organizadoras de los cruceros para poder ofrecer servicios de restauración a los viajeros durante sus estancias en la ciudad.
<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar las ventajas de las nuevas modalidades de contratación y las subvenciones ofrecidas
<ul style="list-style-type: none">• Planificar la oferta de productos específicos durante la celebración de grandes eventos y desarrollar las relaciones públicas para contactar directamente con los colectivos que visitan la ciudad previamente a la celebración.
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar los canales de venta propios de las compañías low cost para promocionar el restaurante.
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar la promoción y venta directa por internet utilizando las plataformas existentes.
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar los procesos de servicio
<ul style="list-style-type: none">• Adoptar el sistema de calidad turística española para obtener la certificación oficial y utilizarla como factor competitivo y signo diferenciador
<ul style="list-style-type: none">• Valorar la adquisición de maquinaria de secado
<ul style="list-style-type: none">• Expandir los canales de distribución a la venta a domicilio
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar productos específicos que sean atractivos para los residentes en Valencia y elaborar un plan de promoción dirigido a este colectivo
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar las relaciones con agencias de viajes y mayoristas para ofrecer servicios de restauración para los paquetes turísticos que ofrecen



8.2. Propuestas de mejora

En base al análisis DAFO/CAME se ha elaborado una lista de propuestas de mejora diferenciando las áreas en las que se desarrollarán.

Área de procesos y operaciones:

- Insonorización del salón de la planta superior para el desarrollo de eventos musicales. Este nuevo producto tiene como objetivo aumentar las ventas en su actual público objetivo (turistas) y atraer al segmento de residentes.
- Cerramiento de la terraza con un sistema de ventanas correderas que permita dejarla al descubierto en las épocas más calurosas. De esta manera se consigue aprovechar la ventaja competitiva que supone en verano y eliminar la desventaja existente en invierno.
- Adquisición de un nuevo lavavajillas con tecnología de secado para eliminar el proceso manual que se realiza en la actualidad.
- Instalación de un sistema de emisión de comandas desde la aplicación informática para eliminar desplazamientos innecesarios y reducir tiempos de espera en el servicio
- Reformar la entrada principal e incorporar los elementos del pasillo dentro de la cocina, office y barra. Habilitar un pasillo interno para la circulación de trabajadores y otro para la circulación de clientes cuidando el diseño para mejorar la imagen de esta entrada.

Área de Recursos Humanos:

- Incorporar un puesto de trabajo con tareas de limpieza. Las tareas diarias y periódicas deben ser definidas para cumplir con los valores de la empresa.



- Diseñar un sistema de previsión de demanda basado en datos históricos, previsiones meteorológicas y previsión de llegadas de turistas en eventos, congresos y periodos vacacionales. Una vez hecha la previsión, se podrán conocer de manera más eficiente las necesidades de personal.
- Diseñar un plan de contratación en función de la previsión de demanda y los requisitos necesarios de cada puesto y considerando las oportunidades que representa la actual reforma laboral.
- Diseñar un plan de formación para que los empleados puedan conseguir los conocimientos y habilidades propias de su puesto
- Contratar un gerente que pueda desarrollar todas las funciones directivas

Área de Márketing

- Establecer un sistema de calidad fijando estándares en los procesos de aprovisionamientos de materias primas y la elaboración de productos cocinados que asegure la excelencia en los mismos para su completa integración en los valores de la empresa.
- Realizar un cambio periódico en la oferta de la carta que la mantenga atractiva para los clientes habituales, eliminando los productos menos demandados y sustituyéndolos por otros de nueva creación mediante la innovación y la investigación en gastronomía tradicional.
- Asignar la secuenciación de comandas a una sola persona con un sistema predefinido que permita la fluidez en los procesos.
- Definir un protocolo de servicio y darlo a conocer a todo el personal implicado buscando la excelencia a través de la minimización de errores.
- Desarrollar un sistema de gestión de quejas para conocer la satisfacción del cliente. El sistema debe incluir un protocolo para solucionar las quejas



inmediatas durante el servicio y una base de datos que las recoja. Esta herramienta permitirá corregir deficiencias en los productos y en el proceso de servicio.

- Planificar la promoción de la empresa con campañas específicas para los segmentos no explotados.
- Adoptar el sistema de calidad turística española para obtener la certificación oficial y utilizarla como factor competitivo y signo diferenciador
- Desarrollar las relaciones públicas, contratando personal con distintas funciones:
 - Atraer clientes potenciales en las inmediaciones del restaurante
 - Atraer clientes potenciales en zonas de concurrencia de segmentos sin explotar como ferias y congresos.
 - Mejorar las relaciones con asociaciones y empresas para atraer comidas y cenas de grupo.
 - Contactar con intermediarios (agencias de viajes y mayoristas) para ofrecer servicios.
 - Gestionar las redes sociales
- Mejorar la presencia en Internet mediante la contratación de un nuevo diseño de la página web que incluya la posibilidad de reserva online.
- Desarrollar la venta a domicilio mediante plataformas de internet especializadas
- Ampliar el horario de servicio y mantenerlo durante todo el año, utilizándolo como elemento diferenciador



8.3. Identificación y evaluación de la propuesta de mejora: Inversión, VAN, TIR

Entre todas las propuestas de mejora, la empresa considera la adecuación del salón superior a la normativa acústica para la celebración de espectáculos musicales la prioritaria. El principal motivo es que la propuesta no influye en el proceso normal de servicio del restaurante al estar localizada en un salón sin utilizar en el momento.

Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en crear un nuevo producto que diferencie la oferta de la empresa de otros restaurantes de la zona y aumente el valor percibido del cliente.

En la Paloma siempre ha habido gran interés por ofrecer música en directo, pero siempre se ha ofrecido como complemento al servicio de comidas coincidiendo con los días de mayor influencia y nunca como un producto diferenciado con poder de atracción de nuevos clientes.

El problema para ofrecer música en directo es conseguir la licencia para organizar este tipo de eventos, que requiere una certificación de que no se superan los niveles acústicos máximos permitidos. Sin embargo la empresa dispone de dinero disponible para acometer tal reforma por lo que hará la inversión si ésta es rentable.

El primer paso es insonorizar el techo del salón que es actualmente la zona que mayor sonido transmite al interior. Las paredes y el suelo cumplen las especificaciones pero el techo transmite el sonido a través de los muros exteriores. El segundo paso es instalar al principio del salón una puerta doble que lo aisle del resto de la planta. No se necesita mayor acondicionamiento del salón ya que éste dispone de mobiliario, escenario y equipos de iluminación y sonido.

Por otro lado la empresa necesita diseñar un producto atractivo para el cliente objetivo y un proceso de servicio que cumpla los requisitos de calidad fijados.



Por último se tendrán que definir los canales de venta del producto y las campañas específicas de publicidad para para la promoción del nuevo producto.

Objetivos

La principal motivación de la propuesta es compensar la tendencia a la baja de las ventas que se ha observado durante 2012. La empresa quiere diferenciarse con un nuevo producto que por el momento no ofrece ningún restaurante de la zona.

El público objetivo de este producto serán sobretodo los turistas extranjeros que además de la oferta gastronómica pueden valorar una oferta cultural autóctona como el flamenco. De esta manera se pretende compensar el descenso de las ventas de este colectivo concreto.

Por otro lado también se pretende atraer a nuevos clientes de la zona persiguiendo dos objetivos: aumentar las ventas de un segmento poco explotado y crear un vínculo que permita fidelizarlos para el consumo de otros productos. La atracción de este último segmento persigue también suavizar la alta estacionalidad de las ventas del restaurante.

Por último, la empresa quiere rentabilizar la inversión que hizo hace cinco años para la reforma de este salón. El objetivo en un principio era ampliar la capacidad del restaurante para los picos de demanda y habilitar un espacio para celebraciones de grupo. Pero en los años que lleva el salón acondicionado éste se ha utilizado muy pocas veces. El relanzamiento del espacio con la introducción de un nuevo producto sin embargo no elimina sus funciones anteriores, aunque estas necesitarían planes de márketing específicos.



Tabla 26. Valoración económica de la inversión en la reforma

Concepto	Precio
Proyecto licencia de obra	800,00 €
Proyecto licencia de actividad	1.800,00 €
Proyecto insonorización	1.000,00 €
Desmontaje y desescombro del techo	750,00 €
Insonorización y montaje de falso techo inferior de 100 m2	18.540,00 €
Pintura del techo	1.125,00 €
Montaje doble puerta	3.575,00 €
TOTAL REFORMA	27.590,00 €

Fuente: *Elaboración propia, 2012*

El proyecto de insonorización incluye una medida acústica anterior al inicio de la obra y una valoración de los materiales necesarios. Los precios por tanto son orientativos y dependerán de esa primera medición. El precio incluye también la medición acústica al finalizar la obra.

El plazo para la puesta en marcha de la propuesta sería de tres meses según la estimación inicial.

Diseño del producto y análisis de los costes

El producto se compone de una cena y un espectáculo musical. Para la cena se ha elegido la fórmula de menú fijo, que reduce sensiblemente las operaciones de servicio y permite elegir los platos que la empresa considera rentables para el precio fijado. Como hemos dicho anteriormente el producto se dirige principalmente a dos segmentos: turistas y residentes en Valencia por lo que se elaboran dos menús diferentes dirigidos a estos dos segmentos. La fijación del precio y la elección de los platos y su composición pretende conseguir el mismo margen bruto en cada uno de los menús.



El primer menú va dirigido principalmente a turistas y se compone de los productos de mayor demanda: tapas, paella y sangría.

Tabla 27. Análisis Menú A

MENÚ A	
Descripción	Coste mp
4 tapas a compartir	2,00 €
Paella Mixta	3,50 €
Crema Catalana	0,50 €
Sangría	0,50 €
Total coste variable	6,50 €
Precio	40,00 €
Margen bruto	33,50 €

Fuente : Elaboración propia, 2012

El segundo menú va dirigido a turistas que huyen de la oferta típica y a residentes en Valencia que buscan una oferta gastronómica acorde con el espectáculo ofrecido. En este caso se ofrecen productos de mayor calidad en los entrantes y un segundo plato a elegir entre carne y pescado. La bebida en este caso es una botella de vino de calidad media a compartir cada dos personas.

Tabla 28. Análisis Menú B

MENÚ B	
Descripción	Coste mp
Jamón Ibérico	2,50 €
Micuit de Foie	2,50 €
Ensalada de queso de cabra	1,20 €
Segundo plato a elegir	4,30 €
Tarta del chef	1,50 €
Bebidas	1,50 €
Total coste variable	13,50 €
Precio	47,00 €
Margen bruto	33,50 €

Fuente : Elaboración propia, 2012



La elección del tipo de música ofrecida también variará según el segmento al que va dirigida. En los meses de mayor afluencia de turistas predominará el flamenco y en los meses de invierno predominarán otro tipo de músicas como tango, jazz, bossa nova o fado. La elección de este tipo de música es también un elemento diferenciador respecto a la oferta de otros restaurantes que ofrecen cena con espectáculo. Los costes de este tipo de espectáculos se estiman en 400 €.

El aforo del salón es de 50 personas. Se utiliza esta referencia para calcular la plantilla necesaria para el servicio, que se considerará un coste fijo. Se estima la necesidad de personal en tres camareros y dos cocineros durante el servicio de las cenas. Además del servicio estimado en 3 horas, es necesario calcular el tiempo de montaje del salón, la preparación previa de los alimentos y la limpieza del salón tras el evento.

Tabla 29. Coste de personal en euros.

Personas	Actividad	Horas	Coste/hora	Coste total
1	Montaje del salón	2,00	12,46 €	24,92 €
3	Servicio de mesas	3,00	12,46 €	112,14 €
2	Limpieza de salón	2,00	12,46 €	49,84 €
2	Preparación de alimentos	2,00	12,46 €	49,84 €
2	Cocinado durante el servicio	2,00	12,46 €	49,84 €
2	Limpieza de cocina	1,00	12,46 €	24,92 €
Coste total MO				311,50 €

Fuente: Elaboración propia, 2012

Con estos datos, podemos obtener el punto de equilibrio del producto, es decir, la cantidad de menús que hace falta vender para cubrir los costes fijos de su organización.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Margen bruto: 33,50 €

Costes fijos= Coste de mano de obra + Coste del espectáculo= 311,50 € + 400,00 € = 711,50 €

Punto de equilibrio=Costes Fijos/Margen Bruto=21,23=22

Es necesario vender 22 menús para cubrir los costes fijos, es decir el 44% de su capacidad.

Gastos de promoción y distribución

Para la venta de los paquetes cena + espectáculo se utilizarán diferentes canales:

- Venta directa a clientes en restaurante
- Reserva telefónica o a través de página web
- Venta por intermediarios

La venta por intermediarios supondrá un coste en comisiones. La empresa fija esta comisión en el 5% del precio final y sólo cederá a los intermediarios el 50% de la capacidad total.

Para la promoción del producto se utilizarán diferentes medios:

- Entrega de folletos en el paseo marítimo
- Entrega de folletos en Restaurantes cercanos
- Anuncios en guías de ocio
- Anuncios en radio
- Anuncios en periódicos

Se fija un presupuesto inicial para la promoción del producto en 5.000 € anuales.



Viabilidad de la inversión

Una vez definidos los costes de la propuesta de mejora, tanto en su puesta en marcha como en el proceso del servicio y su promoción pasaremos a analizar la viabilidad de la inversión. Comenzaremos definiendo los parámetros que definen la inversión y continuaremos estableciendo los criterios para determinar su rentabilidad

Parámetros de la inversión

1. Desembolso inicial

Como vimos en la descripción de la propuesta, el coste total de la reforma asciende a 27.590 €

2. Vida útil de la inversión

Es difícil estimar la depreciación que puede sufrir la reforma a realizar, siguiendo un criterio de amortización fiscal el periodo máximo para locales comerciales es de 100 años y el mínimo de 50.

Se estima que en 10 años el conjunto del salón habrá perdido su valor y serán necesarias nuevas reformas en sus instalaciones para mantener su funcionamiento, por lo que se fija su vida útil en este periodo

3. Flujos de caja

Se definen los flujos de caja como la diferencia entre cobros y pagos derivados de la inversión.

Los cobros se estimarán como el número de menús vendidos multiplicado por el precio de cada menú. El plan inicial prevé ofrecer eventos todos los viernes, sábados del año. Se estima el inicio de la obra a primeros de Enero y su conclusión a finales de Marzo, por lo que las ventas empezarían en Abril. Se prevé una ocupación del 50% el primer año, que irá aumentando hasta

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



el 75% en el quinto año de la puesta en funcionamiento. Se prevé también una mayor predilección por el menú A, estimada en un 70% de las ventas.

Los pagos comprenden los gastos en materia prima, los gastos en mano de obra y músicos, las comisiones por ventas, los gastos en promoción y los impuestos resultantes del beneficio obtenido. Para el cálculo de los gastos por comisiones se estima que la mitad de ventas se realizará por intermediarios.

Tabla 30. Previsión de flujos de caja

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017 y siguientes
Nº de eventos	96	104	104	104	104
Ocupación	50%	60%	65%	70%	75%
Nº de Menús A	1680	3120	3380	3640	3900
Nº de Menús B	720	936	1014	1092	1170
Total cobros	101.040,00 €	168.792,00 €	182.858,00 €	196.924,00 €	210.990,00 €
Costes mp	20.640,00 €	32.916,00 €	35.659,00 €	38.402,00 €	41.145,00 €
Costes fijos	68.304,00 €	73.996,00 €	73.996,00 €	73.996,00 €	73.996,00 €
Coste de ventas	2.526,00 €	4.219,80 €	4.571,45 €	4.923,10 €	5.274,75 €
Coste de promoción	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Total pagos	96.470,00 €	116.131,80 €	119.226,45 €	122.321,10 €	125.415,75 €

Fuente: Elaboración propia, 2012

Una vez calculados los cobros y los pagos derivados de la inversión podemos calcular el efecto fiscal y el flujo de caja final de cada periodo. Se amortizará la inversión de manera lineal durante la vida útil estimada.



Tabla 31 Flujos de caja netos derivados de la inversión

Año	Cobros	Pagos	Amortización fiscal	BAI	Impuesto	Flujo
0						- 27.590,00 €
1	101.040,00 €	96.470,00 €	2.759,00 €	1.811,00 €	362,20 €	4.207,80 €
2	168.792,00 €	116.131,80 €	2.759,00 €	49.901,20 €	9.980,24 €	42.679,96 €
3	182.858,00 €	119.226,45 €	2.759,00 €	60.872,55 €	12.174,51 €	51.457,04 €
4	196.924,00 €	122.321,10 €	2.759,00 €	71.843,90 €	14.368,78 €	60.234,12 €
5	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €
6	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €
7	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €
8	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €
9	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €
10	210.990,00 €	125.415,75 €	2.759,00 €	82.815,25 €	16.563,05 €	69.011,20 €

Fuente: Elaboración propia, 2012

Criterios de valoración

Plazo de recuperación

El plazo de recuperación mide el tiempo en el que se recupera el desembolso inicial. Es un criterio estático que no tiene en cuenta ni los flujos que se generan después de la recuperación de la inversión, ni actualiza los flujos generados.

En este caso es un criterio importante, ya que la empresa quiere recuperar su inversión en un periodo menor a 3 años y rechazará cualquier inversión que no cumpla este criterio.



Tabla 32. Plazo de recuperación de la inversión

Periodo	Flujo	Desembolso pendiente
1	4.207,80 €	23.382,20 €
2	42.679,96 €	- €
3	51.457,04 €	- €
4	60.234,12 €	- €
5	69.011,20 €	- €
6	69.011,20 €	- €
7	69.011,20 €	- €
8	69.011,20 €	- €
9	69.011,20 €	- €
10	69.011,20 €	- €

Fuente: Elaboración propia, 2012

Vemos como al final del periodo 2, el desembolso inicial ya se ha cubierto completamente con los flujos generados. El plazo de recuperación es exactamente de 1,54 años, por lo que cumple la condición impuesta por la empresa.

Valor actual Neto (VAN)

El valor actual neto de una inversión es resultado de sumar todos los flujos derivados de una inversión actualizados a una tasa dada. Nos da mayor información que el criterio anterior al valorar la totalidad de flujos de la inversión y valorar su distancia en el tiempo con el periodo inicial.

En general, una inversión será rentable si el VAN es positivo. Su utilidad es aún mayor al comparar inversiones.

En nuestro caso tomamos como tasa de actualización el tipo de interés ofrecido para un plazo fijo de la cantidad a desembolsar. Se estima ese tipo de interés en un 3% anual.

El VAN calculado para nuestro caso sería de 436.399 € evidentemente positivo, por lo que según el VAN aceptaríamos la inversión.



Tasa interna de rendimiento (TIR)

El cálculo de la TIR utiliza el mismo concepto que el VAN y calcula la tasa que haría la VAN=0 con los mismos flujos utilizados.

En este caso la TIR=99% un valor muy alto explicado por la inversión mínima a realizar y los altos flujos de caja generados.

Para valorar la rentabilidad de la inversión habría que compararlo con el coste de oportunidad de la inversión que sería de un 3% como hemos comentado anteriormente. La TIR es muy superior a este valor por lo que se valida la inversión también según este criterio



8.5. Epilogo

En el análisis DAFO se recogen las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades detectadas a lo largo de los capítulos anteriores.

En el análisis CAME se han propuesto estrategias para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener y mejorar las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Estas estrategias se han combinado y concretado en propuestas de mejora específicas para cada área de la empresa estudiada.

Se ha estudiado la viabilidad de la propuesta que la empresa ha considerado prioritaria, la insonorización del salón superior para la celebración de eventos musicales. Después de definidos los parámetros de la inversión se ha validado su aceptación según todos los criterios financieros utilizados.



CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





9.- CONCLUSIONES

Conclusión 1.- Las perspectivas para el sector turístico español para los próximos meses son negativas. El sector turístico es uno de los motores económicos a nivel mundial, ocupando tanto Europa como España una posición preponderante en el mismo. A pesar de que mundialmente el número de desplazamientos sigue creciendo, y de que en España continúan aumentando las llegadas de turistas internacionales, la demanda interna se ha reducido drásticamente. La gran caída de esta demanda compensa el efecto positivo del turismo internacional.

Conclusión 2.- La negativa situación económica está afectando al sector de la restauración. Más de dos terceras partes de la demanda del sector restauración no provienen del turismo, por lo que el hecho de que el gasto de las familias en hostelería se esté reduciendo tiene un impacto elevado en los resultados.

Conclusión 3.- Impulso por parte del gobierno de políticas destinadas a potenciar el sector turístico. A pesar del clima de inestabilidad derivado de la crisis, tanto desde la administración autonómica como la estatal se están siguiendo unos planes orientados a mejorar la competitividad como destino turístico tanto de España como de la Comunidad Valenciana. Esto resulta muy beneficioso para la empresa debido a que el grueso de su facturación proviene del turismo.

Conclusión 4.- La competitividad en el sector restauración es intensa. Esto se debe a la existencia de una alta rivalidad entre los competidores y un elevado grado de amenaza de entrada de nuevos competidores y productos sustitutivos. El poder de negociación de proveedores y clientes es el único factor de baja intensidad.



Conclusión 5.- La localización representa una de las principales ventajas competitivas de la empresa. El restaurante se encuentra situado en una zona de alta atracción turística, lo cual le está generando acceso a un elevado número de clientes potenciales.

Conclusión 6.- La distribución en planta está bien planificada y estructurada aunque se identifican algunos puntos de mejora en este aspecto. Tras la reforma reciente realizada en el restaurante se han mejorado la mayoría de los puntos conflictivos existentes hasta la fecha. Sin embargo, existen algunas deficiencias en la actualidad en la terraza, el office, el salón de la planta superior y la entrada principal. Las mejoras que se proponen optimizan los procesos que tienen lugar en dichas áreas o permiten un mejor aprovechamiento de las mismas.

Conclusión 7.- No se utiliza todo el potencial del sistema informático de gestión. En la actualidad, el uso de los módulos de gestión de inventarios, emisión de informes y emisión de comandas están infrautilizados. Se recomienda la utilización de los mismos ya que supondría una mejora en los procesos y dotaría a la dirección de información valiosa para la toma de decisiones.

Conclusión 8.- La descripción y asignación de puestos de trabajo es deficiente. Se han detectado puntos de mejora importantes durante el análisis de puestos de trabajo relacionados con la ausencia de puestos, funciones no desarrolladas, bajo nivel de cumplimiento de los requisitos de formación y experiencia. Es de vital importancia solventar estos errores para mejorar la gestión de los Recursos Humanos.

Conclusión 9.- La misión, visión y valores no están suficientemente integrados en la estrategia de la empresa. Aunque en la actualidad están definidos no aparecen recogidos en ningún documento formal, y tras realizar un análisis de las distintas áreas de la organización se ha detectado que algunas de las políticas de la empresa se alejan de los mismos. Las mejoras propuestas tienen como objetivo definir estrategias siguiendo los valores de la empresa para poder cumplir con su misión y visión.

Conclusión 10.- Existen segmentos de mercado rentables por explotar. Aunque en la actualidad el público objetivo de la empresa son los turistas que visitan la ciudad por motivos de ocio, tras la segmentación se han detectado nuevos segmentos atractivos como residentes en



Valencia, Turistas con paquete turístico, Cruceristas o Turistas por motivos de trabajo. Se dispone de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de estos segmentos por lo que el diseño de políticas de márketing dirigidas a estos segmentos aumentaría la cuota de mercado de la empresa.

Conclusión 11.- Necesidad de implantación de un sistema de calidad. Se han detectado deficiencias en la calidad en distintos puntos del proceso productivo. Esto unido a la necesidad de diferenciación de la empresa a través de la calidad (en línea con sus valores estratégicos), hace imprescindible solucionar estas deficiencias. La implantación de un sistema de calidad podría utilizarse también como herramienta competitiva a través de una certificación oficial

Conclusión 12.- Es necesario hacer modificaciones en el proceso de servicio. Se han detectado errores en el mismo que provocan cuellos de botella localizados principalmente en la emisión de comandas a cocina. Este proceso suele generar bloqueos en el sistema que hacen aumentar los tiempos de espera de los clientes y el nivel de estrés de los empleados.

Conclusión 13.- Existen canales de distribución y herramientas de promoción sin explotar que podrían aprovecharse para aumentar la cuota de mercado. La comunicación y distribución son las áreas de Márketing en la que se realiza un menor esfuerzo. El mejor aprovechamiento de herramientas de promoción y de relaciones públicas y el uso de nuevos canales de distribución podría hacer aumentar las ventas que durante 2012 se han reducido drásticamente.

Conclusión 14.- Existen dos políticas de fijación de precios distintas en el servicio a la carta y en el servicio de menú del día. Los resultados de atracción de clientes en el servicio de menú del día son mejores que los de otros restaurantes competidores. En el servicio a la carta los resultados son peores.

Conclusión 15.- La empresa se encuentra en una buena situación económico-financiera aunque debería mejorar la productividad de sus activos. La situación ha mejorado notablemente respecto a 2010. El análisis de la cuenta de resultados muestra un incremento del margen de explotación muy elevado debido principalmente a la mejor gestión de los gastos de explotación.

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Conclusión 16.- La propuesta de mejora seleccionada cumple todos los requisitos de viabilidad estudiados. Ha sido elegida entre las que han surgido del análisis DAFO/CAME por ser la que mejor se adapta a los objetivos prioritarios de la empresa. Del análisis económico de la misma se desprende que se trata de una inversión con una alta rentabilidad, y un corto plazo de recuperación, lo que la hace altamente recomendable.



BIBLIOGRAFÍA

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia





BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Amstrong, G., y otros. *Introducción al Marketing*. 3ª Edición. Madrid: Pearson Educación, 2011. 978-84-832-2676-6.

Bonsón, E., Cortijo, V., Flores, F. *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Madrid: Pearson Educación, 2009. 978-84-832-2596-7

Dalmau, J.I. *Competencia y estrategia. Apuntes*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2008.2008.785

Dalmau, J.I., Hervás, J.L. *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2003

Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. *Apuntes de Dirección de producción y logística*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2004

De Miguel Molina, M. *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.2004.2004.476

González Pascual, J. *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera*.3ª Edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2010. 978-84-368-2350-9

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



Hoffman, K., Bateson, J. *Fundamentos de marketing de servicios.* 2ª Edición. Madrid: Thomson, 2002. 970-686-202-1

Martini, A. *Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.* 1ª Edición. Buenos Aires: Fehgra, 2007. 978-98-721-2321-5

Oltra Climent, F., Oltra Badenes, R. *Dirección de Recursos Humanos.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2012. 2012. 362

Porter, M.E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Ed. Pirámide, 2009. 978-84-368-2338-7.



CONSULTAS ELECTRÓNICAS

BANCO DE ESPAÑA.EUROSISTEMA. *Ratios sectoriales de las empresas no financieras.* [En línea] Disponible en: <<http://app.bde.es/rss_www/Ratios >> [Consulta: 15 de Noviembre de 2012]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. *Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.* [En línea] Disponible en: << <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf> >> [Consulta: 30 de Octubre de 2012]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* [En línea] Disponible en: <<<http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>>> [Consulta: 31 de Octubre de 2012]

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE). *Informe de situación socioeconómica. Octubre de 2012.* [En línea] Disponible en: <<http://www.ceoe.es/resources/image/sse_2012_10.pdf>> [Consulta: 10 Noviembre de 2012]

DIARI OFICIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA. *DECRETO 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.* [En línea] Disponible en: << http://www.docv.gva.es/datos/2009/01/13/pdf/2009_155.pdf>> [Consulta: 1 Noviembre de 2012]

EXCELTUR. *Informe perspectivas nº 42. Octubre de 2012.* [En línea] Disponible en: <<http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/presentacion_informe_perspectivas_num_42.pdf >> [Consulta: 9 Noviembre de 2012]



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA. *Los sectores de la hostelería en 2011.* [En línea] Disponible en: << <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-70.pdf>>> [Consulta: 7 Noviembre de 2012]

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI). *Perspectivas de la economía mundial. Octubre de 2012.* [En línea] Disponible en: << <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/texts.pdf> >> [Consulta: 12 de Noviembre de 2012]

GENERALITAT VALENCIANA. Consellería de Turismo, Cultura y Deporte. *Plan operativo del turismo de la Comunitat Valenciana 2012.* [En línea] Disponible en: << http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/planificacion/Plan_Operativo_del_Turismo_de_la_Comunitat_Valenciana_2012_documento_de_sintesis.pdf>> [Consulta: 7 Noviembre de 2012]

GESTION RESTAURANTES. *Varios artículos.* [En línea] Disponible en: << <http://www.gestionrestaurantes.com> >> [Varias Consultas]

HOSTELERÍA DIGITAL. *Varios artículos.* [En línea] Disponible en: << <http://www.hosteleriadigital.es> >> [Varias Consultas]

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Balance del turismo. Año 2011.* [En línea] Disponible en: << <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/balance%20del%20turismo%20en%20espa%C3%BAa.%20a%C3%B1o%202011.pdf> >> [Consulta: 5 Noviembre de 2012]

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Empleo en turismo. Tercer trimestre de 2012.* [En línea] Disponible en: << <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/encuestapoblacion/Notas%20de%20Coyuntura/Nota%20de%20coyuntura%20de%201a%20EPA%20en%20el%20sector%20tur%C3%ADstico.%20III%20trimestre%202012.pdf> >> [Consulta: 12 Noviembre de 2012]



INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Frontur y Egatur 2011.* [En línea] Disponible en: << <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%20C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20%28Frontur%29%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%20C3%ADstico%20%28Egatur%29%202011.pdf>>> [Consulta: 5 Noviembre de 2012]

INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA. *Introducción al sistema 2012.* [En línea] Disponible en: << <http://www.icte.es/ESP/e/34/Marco-del-sistema/Introduccion-al-sistema>>> [Consulta: 17 Noviembre de 2012]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Índice de precios al consumo (IPC) Base 2011. Octubre 2012.* [En línea] Disponible en: << http://www.ine.es/metodologia/t20/t20269_m2011.pdf>> [Consulta: 15 Noviembre de 2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Proyección de la población de España a corto plazo* [En línea] Disponible en: << <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1012.pdf>>> [Consulta: 16 Noviembre de 2011]

LEVANTE. *El Consell fomenta la cocina valenciana.* [En línea] Disponible en: << <http://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2009/01/10/consell-fomenta-cocina-valenciana/540801.html>>> [Consulta: 10 Noviembre de 2012]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. *Barómetro del turismo mundial. Principales destinos a 21 del 9 de 2012.* [En línea] Disponible en << http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VIII.%20Turismo/VIII_2.pdf >> [Consulta: 10 de Noviembre de 2012]

MINISTERIO DE MEDIOAMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO. *Estudio consumo alimentario extradoméstico en España: hábitos del consumidor. Otoño-Invierno 2011.* [En línea] Disponible en << http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%20C3%91O_INVIerno_2011_tcm7-207355.pdf >> [Consulta: 7 de Noviembre de 2012]

Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en Las Arenas de Valencia



OBSERVATORIO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. *El turismo en la Comunitat Valenciana 2011.* [En línea] Disponible en <<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Turismo_CV_2011_cas.pdf>> [Consulta: 5 de Noviembre de 2012]

OBSERVATORIO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. *Turistas extranjeros con destino principal en la Comunitat Valenciana. Septiembre de 2012.* [En línea] Disponible en <<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/coyuntura/Frontur_septiembre_2012.pdf>> [Consulta: 5 de Noviembre de 2012]

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). *El turismo internacional encaminado a los mil millones a finales de 2012.* [En línea] Disponible en <<<http://media.unwto.org/es/press-release/2012-09-12/el-turismo-internacional-encaminado-los-mil-millones-finales-de-2012>>> [Consulta: 1 de Noviembre de 2012]

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2012.* [En línea] Disponible en <<http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_hr.pdf>> [Consulta: 3 de Noviembre de 2012]