

# “Plan de Empresa para la creación de un restaurante de comida peruana en Valencia”

Trabajo Final de Carrera



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Universidad Politécnica de Valencia  
Alumno: Marina Ros Allain  
Profesor: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Noviembre 2016



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



Quiero agradecer a mi familia por el apoyo incondicional todos estos años, a pesar de las dificultades siempre seguimos avanzando juntos.

A mi profesor Aurelio Herrero Blasco por darme las facilidades y flexibilidad que mi trabajo requería dándome ánimos para continuar y finalizar mis estudios.

A la universidad Politécnica de Valencia que me acogió y me brindó la enseñanza para convertirme en la profesional que soy el día de hoy.



## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Resumen/ Abstract.....	8
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....	10
1.3. Objetivos.....	14
1.4. Metodología.....	15
1.5. Estructura del trabajo.....	16
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1. Análisis del sector de restauración en España.....	19
2.2. Análisis del sector restauración en Valencia.....	24
2.3. Concepto y diferenciación del restaurante.....	25
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	30
3.1. Análisis del macro entorno, PEST.....	30
3.2. Análisis del microentorno. PORTER.....	36
3.3. Análisis de la competencia directa.....	40
3.4. Clientes y Proveedores.....	41
3.5. Matriz DAFO.....	45
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	50
4.1. Localización.....	50
4.2. Distribución en planta.....	51
4.3. Flujo de operaciones.....	53
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	55
5.1. Forma jurídica.....	55
5.2. Misión, Visión y Valores.....	56
5.3. Descripción de los puestos de trabajo.....	57
5.4. Organigrama.....	60
6. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.....	63
6.2. Estrategia de precios.....	64
6.3. Servicio.....	65
6.4. Comunicación.....	67
6.5. Distribución.....	68
7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	71
7.1. Umbral de rentabilidad.....	71



7.2	Balance Situación Previsional (Tres años escenario realista).....	73
7.3	Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional (Tres años escenario realista). .....	76
7.4	Estudio y análisis de ratios (Tres años escenario realista).....	78
7.5	Análisis de la inversión VAN y TIR.....	80
7.6	Calendario de implantación. GANTT.....	81
8.	CONCLUSIONES.....	83
	MONOGRAFÍAS. ....	85
	CONSULTAS ELECTRÓNICAS.....	86
	BIBLIOGRAFÍA LEGAL.....	87
	Anexos .....	89



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Datos del gasto fuera del hogar, 2015. ....	20
Ilustración 2. Evolución anual del gasto fuera del hogar 2009-2015 en millones de euros. ....	20
Ilustración 3. Evolución anual de las visitas y ticket medio fuera del hogar (porcentajes %). ....	21
Ilustración 4. Canales de alimentación fuera del hogar. Ventas (porcentaje%). ....	22
Ilustración 5. Gasto total según CCAA de destino principal (porcentajes %). ..	24
Ilustración 6. Bodega limeña. ....	25
Ilustración 7. Logo restaurante. ....	28
Ilustración 8. Producto Interior Bruto UE. ....	32
Ilustración 9. Influencia de los grupos en la tasa anual de IPC. ....	33
Ilustración 10. Nacimientos 2005-2015. ....	34
Ilustración 11. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	36
Ilustración 12. Mapa barrio de Ruzafa - Valencia. ....	50
Ilustración 13. Flujograma proceso cocina. ....	53
Ilustración 14. Organigrama de la empresa. ....	61
Ilustración 15. Mapa de servicio y procesos. ....	67
Ilustración 16. Canal de distribución. ....	68
Ilustración 17. Balance General. ....	74
Ilustración 18. Plano restaurante "La Bodeguita". ....	98

## Índice de tablas

Tabla 1. Trabajadores ocupados en hostelería 2015. ....	23
Tabla 2. Indicadores de mortalidad 1976-2015. ....	34
Tabla 3. Análisis restaurantes de comida peruana en Valencia. ....	40
Tabla 4. Restaurantes de comida latina en Valencia. ....	41
Tabla 5. Fichas proveedores. ....	43
Tabla 6. Matriz DAFO. ....	46
Tabla 7. Fichas contratación personal. ....	58
Tabla 8. Cálculo del umbral de rentabilidad. ....	72
Tabla 9. Amortización del préstamo. ....	73
Tabla 10. Activo previsional a tres años escenario realista. ....	75
Tabla 11. Pasivo previsional a tres años escenario realista. ....	76
Tabla 12. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario realista. ....	77
Tabla 13. Ratios de liquidez. ....	78
Tabla 14. Ratios de endeudamiento. ....	79
Tabla 15. Análisis del VAN y TIR del proyecto. ....	80
Tabla 16. Calendario de implantación Gantt. ....	81
Tabla 17. Previsión de tesorería escenario realista. ....	89
Tabla 18. Previsión de venta de bebidas de martes a viernes. ....	90
Tabla 19. Previsión de venta de bebidas sábados y domingos. ....	90
Tabla 20. Previsión de venta comida martes a viernes. ....	91
Tabla 21. Previsión de venta de comidas sábados y domingos. ....	91
Tabla 22. Previsión de tesorería escenario optimista. ....	92
Tabla 23. Activo previsional a tres años escenario optimista. ....	93
Tabla 24. Pasivo previsional a tres años escenario optimista. ....	93
Tabla 25. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario optimista. ....	94
Tabla 26. Previsión de tesorería escenario optimista. ....	95
Tabla 27. Activo previsional a tres años escenario pesimista. ....	96
Tabla 28. Pasivo previsional a tres años escenario pesimista. ....	96
Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario pesimista. ....	97



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Resumen/ Abstract.

En el trabajo a presentar se realiza un plan de empresa para la creación de un restaurante de comida peruana en la ciudad de Valencia.

Dentro del marco introductorio, comenzaremos con un análisis del sector de la restauración en la ciudad haciendo hincapié en la oferta actual que se encuentra disponible. Gracias a esto podremos dimensionar el proyecto, así como también establecer el concepto y enfoque que le daremos al restaurante para diferenciarnos de la competencia. Al ser un mercado maduro en donde se encuentran gran cantidad de competencia debemos tener claros los objetivos y la diferenciación de nuestro proyecto que nos servirá para partir de una base sólida y poder conseguir la ejecución exitosa del mismo.

Asimismo, durante el estudio, trabajaremos sobre la misión, visión de la empresa y puntos clave del proyecto concentrándolos en ideales con fundamentos en la búsqueda del beneficio y satisfacción de todos los actores que intervengan en el día a día del restaurante, principalmente clientes, trabajadores y por supuesto nuestros proveedores.

En los apartados de estrategias y marketing estudiaremos todo lo referente a la demanda, como generarla además de como satisfacerla. Así como también la segmentación, posicionamiento y plan comercial que se llevará para poder promocionar este nuevo emprendimiento.

Realizaremos el análisis económico para comprobar la viabilidad del proyecto y poder revisar las oportunidades y riesgos del plan de empresa teniendo en cuenta diferentes escenarios y distintas posibilidades a las que nos podríamos llegar a enfrentar.

Por último, pero no menos importante sobre todo en empresas de estas características, se describirá todo lo referente a los recursos humanos y la calidad del servicio a ofrecer. Dentro de esta sección se describirán los perfiles



de personal necesarios, así como sus funciones y responsabilidades de cada trabajador para poder conseguir un ambiente y una experiencia satisfactoria para el cliente afianzando su fidelidad y creando un deseo de volver a repetir la visita.

La motivación para realizar este proyecto como el trabajo final de mi carrera es el poder llevar un poco de la cultura peruana a la ciudad en la que vivo actualmente y que las personas puedan conocer la calidad y el buen sabor de la sazón que pude disfrutar en mis años en Perú.

This Project is a business plan for the creation of a Peruvian restaurant in the city of Valencia.

Within the introductory framework, we will begin with an analysis of the catering sector in the city emphasizing the current available offer. Thanks to this we can size the project, as well as establish the concept and approach that will give the restaurant to differentiate ourselves from the competition. Being a mature market where lot of competition must have clear objectives and differentiation of our project that will help us from a solid base and be able to get the successful execution of it.

Also during the study, we will work on the mission, vision of the company and key points of concentrating Project and ideals in the pursuit of profit and satisfaction of all actors involved in the day-to-day, but mainly patrons, workers and of course our suppliers.

In our marketing strategies and are going to study everything related to demand, as well as satisfy generate. As well as segmentation, positioning and business plan will be to promote this new venture.

We will make the economic analysis to test the feasibility of the project and to review the opportunities and risks of the business plan taking into account in different scenarios and different possibilities that we could ever face.

Last but not least, primarily in companies of this kind, everything related to human resources and quality of service to be offered will be described. Within this section will be described profiles of personnel needed and the roles and

responsibilities of each worker to get a satisfying customer experience strengthening their loyalty and creating the desire of repeating.

The motivation for this project as the final work of my career is to bring some Peruvian culture to the city where I live nowadays and that people can know the quality and culture I enjoyed in my years in Peru.

## 1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.

El objeto del presente trabajo es desarrollar un plan de empresa para un restaurante de comida peruana en la ciudad de Valencia. En dicho estudio se plasmarán los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Dentro de esta investigación se validará la oportunidad de la implantación de un restaurante de características de una cultura extranjera, actualmente muy popular en el mundo gastronómico, utilizando presentaciones cercanas a la cultura española como las “tapas” y comida fusión. Ciudades como Madrid o Barcelona cuentan ya con restaurantes de características similares, que han sido muy gratamente recibidos, por lo que queremos intentar llevar esta nueva experiencia a la Valencia capital.

Gracias a el análisis del entorno, de la competencia, así como revisiones económicas entre otros, podremos conocer si esta idea de negocio es factible y puede ser llevada a cabo. Nos basaremos en el siguiente índice y contenido para comprobar este proyecto.

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación actual.
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales.</p> <p>Pequeñas y Medianas Empresas en la Comunidad Valenciana.</p> <p>Macroeconomía.</p> <p>Gestión y Organización de Empresas de Servicios.</p> <p>Economía de la empresa I.</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo introductorio se aplicarán los conocimientos adquiridos en las asignaturas anteriormente señaladas, lo que nos permitirá obtener y analizar información procedente del entorno y, de ese modo, comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto.</p> <p>Dimensión económica del sector en Valencia y relación con la economía nacional.</p> <p>Asimismo, se describirá el concepto y los elementos diferenciales del restaurante.</p>

Capítulo del TFC	3. Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de empresa.  Macroeconomía  Microeconomía  Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve justificación	En este capítulo se desarrollará a fondo el análisis del macro y micro entorno, así como también identificar diversos factores que influyen a la hora de montar el proyecto con la ayuda de matrices como la DAFO/CAME.  Mediante el estudio de estos aspectos en el marco de la planificación estratégica se utilizará como herramienta para comprender y ahondar en la viabilidad del proyecto, así como identificar las estrategias a seguir.

Capítulo del TFC	4. Análisis de operaciones y procesos.
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa.  Dirección de Producción y Logística.  Dirección de Proyectos Empresariales.
Breve justificación	Esta sección del trabajo, abarcará lo relacionado a la distribución en planta del restaurante, así como también en donde se ubicará el mismo dentro de la ciudad de Valencia.

Capítulo del TFC	5. Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa.  Dirección de Recursos Humanos.  Legislación Laboral y de la Empresa.  Sistemas Integrados de la Información para la Gestión.
Breve justificación	En una empresa de servicios con una alta presencia de atención al cliente es muy importante la gestión de los recursos humanos. En el desarrollo de esta sección se valorará el número de trabajadores, así como las diferentes categorías y responsabilidades de las personas a contratar.  Además, se estudiará la parte legal y la elección de la forma jurídica que se adecue al tipo de empresa que se desea crear.

Capítulo del TFC	6. Plan de Marketing y comercialización.
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial.  Marketing en empresas de servicios.
Breve justificación	En el desarrollo de este capítulo, se aplicarán los conocimientos adquiridos para crear las estrategias de marketing, así como también las estrategias comerciales de la empresa.  Segmentación y posicionamiento. Público objetivo. "Marketing Mix". Precios. Distribución. Promoción y política del servicio.  Plan comercial externo e interno. Previsión de ventas.

Capítulo del TFC	7. Plan económico financiero.
Asignaturas relacionadas	Dirección financiera.
Breve justificación	Mediante este capítulo se comprobará que el proyecto es viable utilizando la estructura de financiación más adecuada. Comprobando mediante indicadores de riesgo y rentabilidad. Plan de inversiones. Cuenta de resultados provisional. Planificación de la financiación. Plan tesorería. Análisis de ratios. VAN y TIR.

### 1.3 Objetivos.

Los objetivos a alcanzar mediante este trabajo de investigación son los que se describirán a continuación:

- Conocer a fondo el mundo de la restauración y los hábitos de consumo de la población en Valencia.
- Descubrir la ubicación más indicada para el restaurante, así como encaminar nuestros platos y servicios a nuestro público objetivo, el cual será todas aquellas personas con un poder adquisitivo medio (Ticket medio por persona de unos 25€) y con curiosidad por sabores nuevos y de tipo fusión.
- Fomentar un nuevo concepto de comida más variado, innovador y dinámico para el mercado valenciano cuidando al detalle la atención al cliente.
- Analizar a nuestros competidores y poder estudiar nuestras fortalezas y debilidades hacia ellos para poder entrar con fuerza al mercado.
- Determinar estrategias claras y concisas a llevar a cabo durante las distintas fases de la vida del restaurante (procesos y publicidad previa, apertura, día a día).
- Establecer la misión, visión y valores de la empresa que nos identifiquen en nuestro trabajo.

- Crear un proceso de selección, capacitación y motivación a los trabajadores que formen parte del proyecto y del equipo para poder ofrecer un servicio que se distinga por su calidad.
- Validar finalmente la viabilidad del proyecto, gracias a las prácticas descritas que se investigarán y estudiarán en este trabajo.

Con los objetivos descritos anteriormente se quiere llegar a conseguir no sólo atraer clientela al restaurante sino conocer y atender a las necesidades del cliente para hacer de su visita una experiencia que quieran volver a repetir. Una de las bases de esta iniciativa es crear una muy buena fidelización del cliente.

#### 1.4 Metodología.

La metodología a seguir en este trabajo de investigación será de tipo exploratorio y descriptiva.

El primer tipo de metodología utilizada será la exploratoria ya que se ha recaudado información de diferentes fuentes para poder afrontar y conseguir el alcance de los objetivos planteados.

La información recolectada proviene de una revisión bibliográfica de distintos orígenes para conseguir un amplio abanico de fuentes, desde libros, revistas especializadas del sector, publicaciones de expertos, artículos académicos y lugares web oficiales.

A partir de tener la información necesaria se utilizarán métodos descriptivos cualitativos para el análisis de la viabilidad del proyecto. Constituyendo una importante base del trabajo ya que gracias a esto podremos llegar a la descripción completa de cada parte de la investigación y poder responder así a cuestiones como, por ejemplo:

- ¿Cuál es la viabilidad del proyecto en la ciudad de Valencia?
- ¿Cuál es el mercado objetivo al que nos dirigimos y debemos centrarnos?
- ¿En qué debemos diferenciarnos para poder captar la atención y fidelización de los clientes?

Gracias al análisis de los datos podremos contestar a estas preguntas y conseguir que nos ayuden a diseñar el plan de empresa y a alcanzar los objetivos planteados en esta.

### 1.5 Estructura del trabajo.

Todo trabajo académico debe seguir una estructura clara y concisa para conseguir los objetivos que en él se plantean, en este caso es valorar la consecución de la puesta en marcha de le restaurante de comida peruana.

A continuación, se describe cada parte del trabajo y su importancia.

#### 1. Portada

La portada del proyecto incluye el título, así como los datos de la universidad, alumno y profesor tutor que acompaña el estudio.

#### 2. Sumario de contenidos

El índice indica todos los temas a tratar que se vea en el proyecto de forma ordenada.

#### 3. Resumen y objetivos

Esta sección indica en forma de resumen, una corta explicación de cada tema descrito en el sumario de contenidos. En los cuadros correspondientes también se valora todas aquellas asignaturas que se pondrán en práctica para crear e investigar cada parte del trabajo.

#### 4. Introducción

La introducción presenta los objetivos, la naturaleza del trabajo, así como la motivación por llevarlo a cabo.

#### 5. Cuerpo del trabajo

La parte central de la investigación, donde se tiene la mayor parte del estudio y donde se aprecia la metodología explicada en los puntos anteriores.



## 6. Conclusiones

Da paso al cierre del estudio, dando respuesta a los problemas planteados en la parte introductoria del trabajo. Muestra el conjunto de soluciones y aprendizajes que se obtienen luego de la recolección y análisis de cada parte, ayudando a la toma de decisiones y viabilidad de la realización del restaurante como se plantea al comienzo.

## 7. Bibliografía

Apartado final del trabajo, donde se colocan los datos documentales que se ha citado o documentación fuente que se haya utilizado durante el desarrollo del estudio descrito según estilo bibliográfico correspondiente. Gracias al uso de diferentes fuentes, métodos, análisis e investigaciones utilizadas en otros proyectos, trabajos y estudios podemos ampliar y entrar en mayor detalle para utilizarlo como aprendizaje en este proyecto.



## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.**

## 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

Para valorar este proyecto debemos analizar la situación del entorno tanto a nivel nacional como en la ciudad en donde se plantea instalar el restaurante que es objeto de este estudio.

Es importante conocer la evolución del sector a través de los años y de los cambios coyunturales para saber cómo puede afectar en la creación y crecimiento de la idea que se plantea.

### 2.1 Análisis del sector de restauración en España.

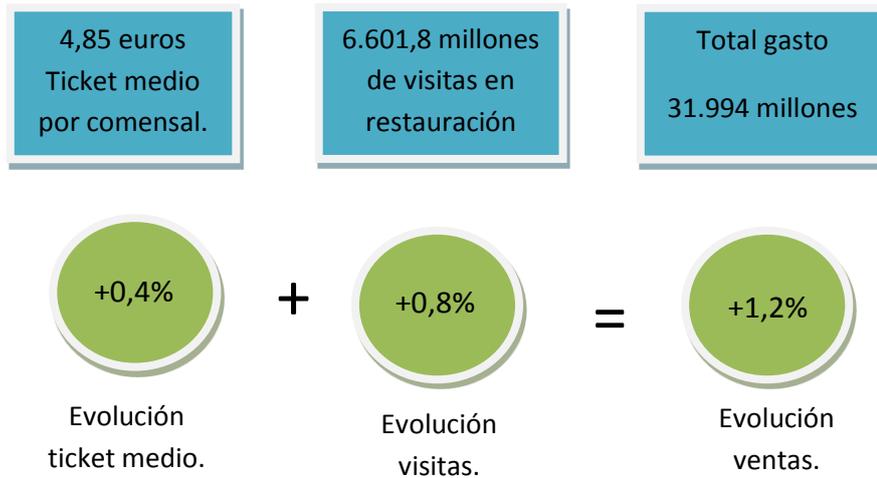
España es conocida por ser un país centrado en el turismo y la restauración como sus principales fuentes de ingreso al Producto Interior Bruto (PIB) representada por un 7,6%. Luego de una fuerte caída debido a la crisis experimentada en los últimos años, España comienza a ver un pequeño repunte debido a la caída de la inflación que ha permitido recuperar poder adquisitivo a los salarios consiguiendo así que el sector hotelero y de restauración vea un aumento en el consumo.

El sector de la restauración para el año 2016 continuará con una tendencia positiva continuando con la misma que se presentó en el año anterior dejando atrás los estragos de la crisis que afectó gravemente a este sector. El crecimiento esperado para este año es de un 3,2% debido al comportamiento favorable gracias a mejoras en el nivel del empleo, aumento de consumo y de la actividad turística.

A cierre del 2015 España tuvo un incremento tanto en el número de clientes como en el gasto medio en cada visita llevando a que el sector de restauración creciera en un 3% según informes del Observatorio sectorial DBK de Informa D&B.

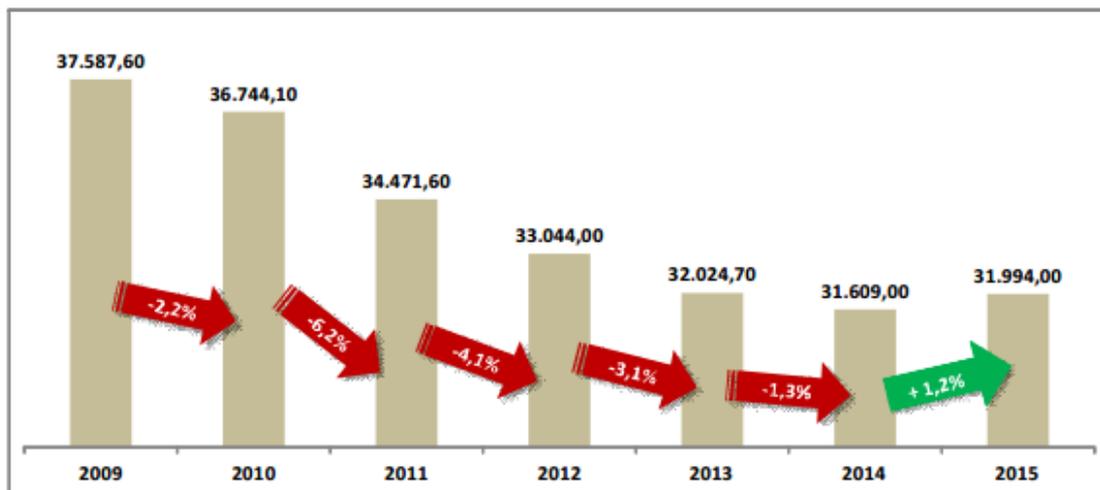
Según datos publicados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente el gasto total en consumo fuera del hogar ha sido de 31.994 millones de euros elevando en un 1,2% la cifra obtenida en el año anterior. Por otro lado, los establecimientos de restauración en España obtuvieron una cantidad de 6.601,8 millones de visitas, siendo el ticket medio de unos 4,85€.

Ilustración 1. Datos del gasto fuera del hogar, 2015.



Fuente. Elaboración propia, 2016.

Ilustración 2. Evolución anual del gasto fuera del hogar 2009-2015 en millones de euros.



Fuente. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, 2016.

El gráfico anterior demuestra la evolución del consumo fuera del hogar de alimentos y bebidas, allí podemos observar el declive experimentado en el sector debido a la fuerte crisis. Del año 2009 al año 2013 se observa un descenso continuo mientras que en el año 2014 a 2015 se puede observar una variación positiva y se espera consolidar este crecimiento en el 2016.

Ilustración 3. Evolución anual de las visitas y ticket medio fuera del hogar (porcentajes %).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Evolución Visitas</b>	▼ -3,3%	▼ -2,9%	▼ -5,8%	▼ -2,9%	▼ -2,5%	▼ -1,6%	▲ +0,8%
<b>Evolución Ticket Medio</b>	▼ -1,8%	▲ +0,6%	▼ -0,4%	▼ -1,2%	▼ -0,6%	▲ +0,4%	▲ +0,4%

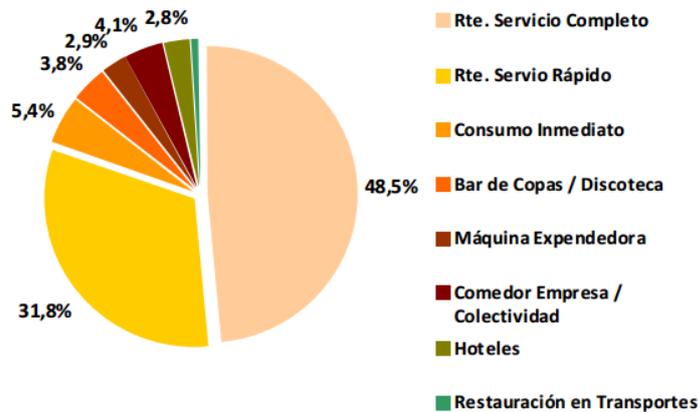
Fuente. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, 2016.

Gracias a la gráfica superior podemos observar el cambio a través de los años tanto en la evolución de visitas a los establecimientos de restauración como en el gasto ticket medio por persona viendo que en los últimos años el ticket medio ha mostrado un aumento consecutivo y en el año 2015 también lo sigue la evolución de las visitas.

Es importante tener en cuenta estas pautas para valorar la viabilidad del proyecto, que siempre tendrá mejores posibilidades en un ambiente de crecimiento como se ve en el repunte del sector en los últimos años.

Dentro del mundo de la restauración existen diferentes opciones para el consumo de los productos y servicios para los comensales. Los canales más utilizados suelen ser restaurantes de servicio completo, así como también los restaurantes de comida rápida como se puede ver en el gráfico a continuación.

Ilustración 4. Canales de alimentación fuera del hogar. Ventas (porcentaje%).



Fuente. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, 2016.

Recientemente los restaurantes han aumentado su cuota de participación, sobre todo en las cadenas de restaurantes. El número de locales de restauración a comienzos del año 2015 se situó en 71.748 según Hosteltur de los cuales unos 14.450 están representados por cadenas de restaurantes en donde las franquicias siguen siendo una opción muy fuerte dentro de este sector. Como dato a tener en cuenta hay una tendencia al cierre de pequeños establecimientos familiares dando lugar a locales de mayores dimensiones.

El empleo en el sector turístico y de restauración en España siempre ha sido muy importante y significativo ya que representa uno de los mayores ingresos del país. El sector está representado por 1.500.000 trabajadores y se augura para este 2016 que el empleo crezca en 3 o un 3,5% creando unos 60.000 nuevos puestos de trabajo según la Federación Española de Hostelería (FEHR).

A pesar de que existe una alta estacionalidad en el sector, las cifras que ha dejado el año 2015 respecto a la evolución del empleo son muy positivas. Debido a las reformas laborales y la flexibilización del empleo a tiempo parcial se ha podido aumentar y cubrir temporadas de alta demanda, cerrando el año con un crecimiento en torno a unos 80.000 empleos.

Tabla 1. Trabajadores ocupados en hostelería 2015.

EPA 2015	Absoluto	% interanual
Restauración	1.160.825	7,2
Alojamiento	344.325	7
<b>Total Hostelería</b>	<b>1.505.150</b>	<b>7,2</b>

Fuente. INE-EPA, 2016.

Dentro del sector el número de empleados ocupados en hostelería representa una cantidad superior en restauración que, en alojamiento, habiendo una mayor oferta y necesidad de cubrir servicios.

El número de afiliados en la seguridad social en el mes de junio de 2016 presenta un aumento del 5,4% más que los datos obtenidos en las mismas fechas el año anterior según reflejan los datos del Ministerio de Empleo, confirmando durante este año que se continua con perspectivas de crecimiento como en el 2015.

En resumen, a pesar de que el sector de restauración sufrió durante varios años una fuerte crisis se han visto avances positivos que dan esperanza que las mejoras sigan su curso y se reflejen en los años venideros. Sin embargo, iniciar un proyecto de estas características conlleva un riesgo asociado por lo que se debe analizar todos los factores para minimizarlo por lo que también estudiaremos el sector valenciano de restauración.

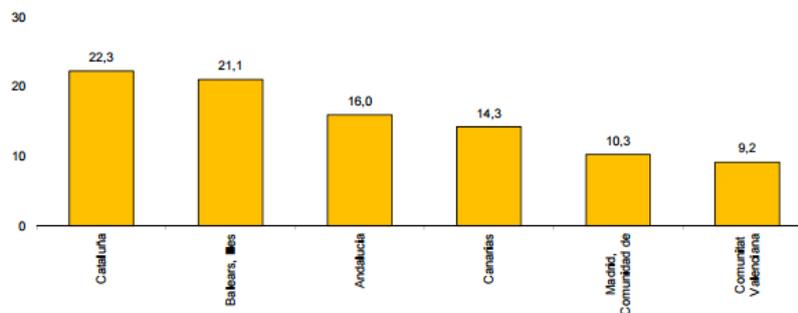
## 2.2 Análisis del sector restauración en Valencia.

Las actividades relacionadas con la restauración se cifran en un 31.639 dentro de la cual representa un 11,5% dentro del total en España. La comunidad Valenciana tiene una presencia muy fuerte en el sector ocupando los primeros lugares a nivel nacional en número de restaurantes, bares y hoteles. Dentro de las provincias que la conforman la comunidad, Valencia encabeza con un 44,8% seguida por Alicante con 43,4% y finalmente la participación más baja es para Castellón con un 11,8% según datos del 2015.

Recientemente en la Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid Fusión, de gran presencia e importancia para el sector de restauración, la comunidad Valenciana se ha reivindicado como destino de gran potencial gastronómico. Reconocido por una cocina de dieta mediterránea, productos de calidad, pero sobre todo un gran crecimiento y apertura a nuevos sabores en donde se obtiene una cálida acogida a variadas culturas.

Las comunidades de destino principal según el peso del gasto que realizan en sus visitas incluyen a la Comunidad Valenciana dentro de los elegidos.

Ilustración 5. Gasto total según CCAA de destino principal (porcentajes %).



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016.

Cabe destacar que la Comunidad Valenciana ha experimentado un aumento del 14,1% del gasto con respecto al año anterior.

El turismo gastronómico es una tendencia que va tomando fuerza con el pasar de los años y se encuentra muy de moda, este tipo de interés enfoca su centro en la cultura culinaria para poder conocer y experimentar comidas de otras

regiones o países, así como nuevos ingredientes y formas de preparación de los platos como también fusiones. En el día de hoy Valencia demuestra ser un destino de elegido por turistas con el fin de conocer más sobre su cultura a través de sus restaurantes y gastro-bares.

Según la Federación Empresarial de Hostelería de Valencia (FEHV) el sector ha experimentado un crecimiento desde el año 2014 en donde afirman haber obtenido una facturación mayor que años anteriores obteniendo un gasto en el ticket promedio en Valencia es de unos 19,97 euros por persona.

### 2.3 Concepto y diferenciación del restaurante.

El proyecto llevará el nombre de “La bodeguita” y será un espacio gastronómico ambientado en una antigua bodega limeña. Tanto en la ciudad de Lima como en provincias del Perú se tiene muy asentado el concepto de las bodegas de barrio, las cuales son como pequeñas tiendas donde puedes encontrar una variedad de opciones en comida tanto desde dulces, bebidas, comida envasada como postres y comida casera.

Ilustración 6. Bodega limeña.



Fuente. PromPerú, 2016.

El concepto de restaurante que se quiere crear es que sea un lugar acogedor que se convierta en un punto de encuentro para personas de buen comer, beber y que vayan en búsqueda de nuevos sabores.

El público objetivo al cual queremos centrarnos son personas jóvenes y familias, por lo que además de los servicios de menú y carta lo combinaremos con servicio de tapeo/fusión y bar con coctelería para poder así ampliar el rango de horario y de gustos.

Uno de los objetivos en el que haremos más hincapié será el de la fidelización del cliente. Para poder conseguir este objetivo necesitamos tener diferentes elementos diferenciadores que hagan que nuestros clientes deseen repetir su experiencia y obtener buenas recomendaciones.

#### Familiaridad

El restaurante estará diseñado a consciencia para sorprender y emocionar a nuestros clientes; desde la decoración, el mobiliario y la presentación de la comida cuidando siempre los más mínimos detalles.

#### Ambiente

El enfoque de los nuevos restaurantes se encuentra experimentando un cambio de lo elegante, pomposo y exclusivo a lo canalla y creativo, que justamente es lo que queremos transmitir. No sólo el local, la ambientación sino también los platos incluirán ese toque informal, curioso y divertido.

#### Elasticidad

Proponemos diferentes formatos que inyectarán fluidez al servicio pudiendo acomodarse a la demanda de los clientes en los diferentes horarios del día.

- Barra de snacks y platos del día.
- Tapas y copas.
- Carta.

La carta a será diseñada especialmente para grupos de amigos y parejas, fomentando así no sólo del disfrute de la comida a degustar sino también de un ambiente para compartir e interactuar.

#### Productos y filosofía

Tenemos claro que formamos parte de una sociedad y que tenemos que ser respetuosos y responsables con ella por lo que centraremos nuestros esfuerzos en conseguir proveedores de alta calidad. Además, contamos con la posibilidad de acceder a productos de alta calidad provenientes de agricultores ecológicos para darle un valor agregado a nuestros insumos y fomentar y premiar el trabajo de este sector tan poco valorado.

#### Cócteles creativos

Es importante mantener viva la imaginación y la creación en cuanto a los detalles, al servicio y por supuesto a los productos que ofrecemos. En el Perú existe una amplia oferta de coctelería y queremos poder ofrecerla para el disfrute de nuestros comensales.

#### Presencia en web y redes sociales

Para ser innovadores y mantenernos a la última debemos tener una alta presencia en el mundo de las redes y las nuevas tecnologías es por esto, que presentaremos una web con toda la información necesaria para facilitarle el contacto y la visita a nuestro potencial cliente. La web ofrecerá no solo fotos del restaurante, la carta, los cócteles, etc. sino también una gestión de reservas no sólo por teléfono sino también por la misma página para hacer más accesible y rápido su gestión.

Estos puntos descritos serán parte de la estrategia para conseguir los objetivos planteados en los que nos centraremos y fortaleceremos como base para este proyecto.

Como representación e imagen de nuestro restaurante, queremos continuar acentuando el concepto de bodega tradicional limeña y estilo casero por lo que el logo será:

Ilustración 7. Logo restaurante.



Fuente. Elaboración propia, 2016.



## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

#### 3.1. Análisis del macro entorno, PEST.

El análisis del PEST representa una herramienta para identificar los factores del entorno que afectan a las empresas como pueden ser los políticos, económicos, sociales y tecnológicos siendo las siglas que conforman el nombre del mismo.

Gracias a este análisis combinado con otros como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO que veremos más adelante en este capítulo podemos poner en foco todos los elementos que conforman el entorno y en el cual nos desenvolveremos para evaluar riesgos y ser más flexibles a la hora de la toma de decisiones.

#### **Factores Político – Legales**

En este apartado del análisis veremos aquellos temas políticos y de legislación que puedan afectar al negocio.

Dentro del mundo de la restauración hay muchos temas a tener en cuenta, ya que al maniobrar alimentos se necesitan una serie de permisos que son sumamente importantes para el funcionamiento del local.

Actualmente España se encuentra bajo un proceso de cambio de Gobierno aún pendiente que se decidirá en los próximos meses. A pesar de esta situación el país experimenta estabilidad y no se ven riesgos a priori que se tengan que tener en cuenta.

#### Normativa Estatal y autonómica

La normativa estatal vigente bajo la cual se rigen los restaurantes es la Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965) del Ministerio de información y Turismo. Mientras que la normativa autonómica se encuentra bajo el Decreto 7/2009 del 09 de enero del Consejo regulador de los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana.

Teniendo en cuenta ambas normativas podemos resaltar los siguientes puntos en disposiciones generales:

- Los establecimientos sean cual fuere su denominación, deben servir al público mediante precios comidas y bebidas para que estas sean consumidas en el local o en áreas ajenas pertenecientes al mismo.
  
- Se debe autorizar la apertura de dichos establecimientos bajo normativa y se fijará la categoría correspondiente, así como se revisará el cumplimiento de precios.

- Se ordena la confección de cartas y menús.
- Se tendrá acceso libre y estos serán establecimientos abiertos al público sin perjuicio de que si se desea se coloquen condiciones de admisión ya que el propio restaurante regula el derecho, la reserva y el servicio de las personas que puedan ingresar en él.
- Se debe respetar la normativa en materia de sanidad y cumplir con la correspondiente autorización sanitaria de establecimientos alimentarios menores siguiendo los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC).
- Realizar control de alimentos.
- Las cartas de platos y bebidas deben estar a disposición del cliente en el momento del servicio y contener los precios y toda la oferta del establecimiento. Estas deberán ser legibles y no contener ningún tipo de manipulación.
- Los establecimientos deberán cumplir con el Decreto 39/2004, de 5 de marzo, del Consejo y la Ley 1/1998, de 5 de mayo de la Generalitat en materia de accesibilidad, tantos accesos principales, servicios sanitarios y distribución de los espacios para facilitar el desplazamiento de personas con movilidad reducida.
- Los establecimientos tienen como obligación expedir factura y se registrarán por la normativa fiscal aplicable. A solicitud del cliente deberán expedir recibos o justificante de pago por los servicios y/o bienes consumidos.
- El local deberá tener a disposición del cliente hojas de reclamación, en caso de incumplimiento sin causa justificada se sancionará según lo dispuesta en la ley.

Además de las normativas mencionadas anteriormente se tendrá que tener en cuenta la Ley 3/1998, de 21 de mayo de la Generalitat de Turismo de la Comunidad Valenciana independientemente de la categoría a la que pertenezcan.

### **Factores Económicos**

La economía española se ha visto afectada por la fuerte crisis en la que se vio involucrada la mayor parte de Europa en los últimos años. Esta depresión económica que tuvo sus comienzos en el año 2008 ha ocasionado fuertes golpes en la economía general. Actualmente España se encuentra en recuperación, lenta pero positiva ocupando la posición número 13 por volumen de PIB.

Ilustración 8. Producto Interior Bruto UE.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016.

Dentro del entorno europeo el primer trimestre de este año la Unión europea (UE-28) registra un crecimiento trimestral del 0,5% al igual que la eurozona (UEM-19) siendo esta variación dos décimas mayores que la del anterior trimestre.

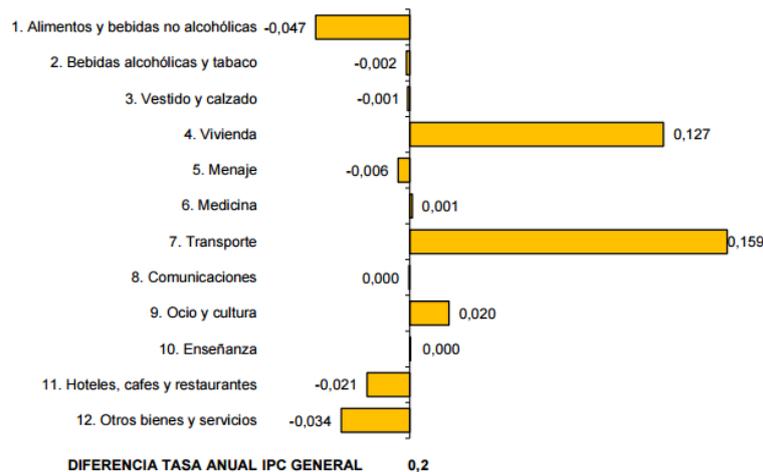
El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía ha registrado durante su primer trimestre un crecimiento del 0,8% durante el corriente año, siendo esta similar a la obtenida a finales del 2015. En comparación al año anterior en las mismas fechas se obtiene un crecimiento del 3,4% frente a un 3,5% del trimestre precedente.

La demanda nacional española representada por sus principales componentes el gasto consumo final como la inversión en capital fijo han presentado una variación anual menor que la presentada el año pasado.

El gasto en consumo final en los hogares aumenta como consecuencia del comportamiento conjunto de los distintos tipos de bienes y servicios que lo componen según nos indica la nota de prensa de la contabilidad nacional trimestral de España.

La tasa anual del índice de Precios de Consumo (IPC) al mes de junio de 2016 es de -0,8% mostrando dos décimas mayores que la registrada en el mes anterior según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Asimismo, dentro de los grupos de mayor influencia positiva destacamos el de hoteles cafés y restaurantes cuya tasa desciende al 0,9% debido a que se registra una subida de precios menos que hace un año.

Ilustración 9. Influencia de los grupos en la tasa anual de IPC.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016.

El empleo de la economía, en términos de trabajo según el INE registra una variación trimestral del 0,9%, mostrando tres décimas superiores a la registrada en el trimestre anterior.

Si hablamos de términos anuales, el empleo ha aumentado a un ritmo del 3,2% en comparación a 2015. Esto es debido a un incremento de 533 mil puestos de trabajo a tiempo completo, que genera a su vez una aceleración de la tasa anual de las horas efectivamente trabajadas de un 2,5% al 3,2%.

### Factores Socio – Económicos

España al 1 de enero de 2015 contaba con una población oficial de 46.449.565 habitantes según datos del INE siendo el país que ocupa el quinto lugar en términos de población dentro de la Unión Europea. Sin embargo, la densidad de población es mucho más baja en comparación a otros países siendo esta de 93,51 hab/km<sup>2</sup>.

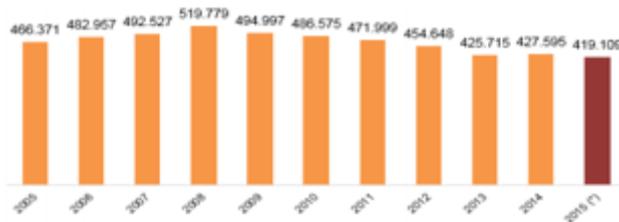
Dentro de la evolución que experimentó España a través de los años, podemos diferenciar dos períodos:

El primero de ellos indicado como el ciclo preindustrial (hasta el siglo XVIII) en donde existió una muy alta mortalidad debido a guerras, enfermedades, crisis de subsistencia, etc. así como también una alta natalidad.

El segundo período llamado ciclo demográfico moderno, en el cual hay un gran descenso de la mortalidad, pero también de la natalidad como de la fecundidad (1,3 hijos por mujer) debido a crisis económicas como la de 1973, cambios en la mentalidad religiosa, métodos anticonceptivos y en la entrada de la mujer en el mundo laboral teniendo que compatibilizar la maternidad con el trabajo.

Actualmente la natalidad según datos del INE a 2015 ha descendido un 2,0% respecto al año anterior. Desde el año 2008, año con mayores nacimientos en 30 años el número se ha reducido en un 19,4%.

Ilustración 10. Nacimientos 2005-2015.



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016.

Con respecto a la mortalidad en 2015, se produjeron 422.276 fallecimientos en España, siendo un 6,7% más que el año anterior. Mientras que la tasa de mortalidad se representa en unas 9,1 defunciones por mil habitantes en el país.

Tabla 2. Indicadores de mortalidad 1976-2015.

Años	Defunciones	Tasa Bruta de Mortalidad	Tasa de Mortalidad Infantil
1976	299.007	8,3	17,1
1981	293.386	7,8	12,5
1986	310.413	8,0	9,2
1991	337.691	8,6	7,2
1996	351.449	8,8	5,5
2001	360.131	8,8	4,0
2002	368.618	8,8	4,1
2003	384.828	9,1	3,9
2004	371.934	8,6	3,9
2005	387.355	8,8	3,7
2006	371.478	8,3	3,5
2007	385.361	8,5	3,4
2008	386.324	8,4	3,3
2009	384.933	8,3	3,2
2010	382.047	8,2	3,2
2011	387.911	8,3	3,1
2012	402.950	8,6	3,1
2013	390.419	8,3	2,7
2014	395.830	8,5	2,8
2015 (*)	422.276	9,1	2,8

(\*) Datos provisionales

La Tasa Bruta de Mortalidad es el número de defunciones por cada 1000 habitantes; la Tasa de Mortalidad Infantil es el número de defunciones de menores de 1 año por cada 1000 nacidos vivos.

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016.

La esperanza de vida en España es muy alta siendo de 82,7 años. En hombres esta cifra disminuye a los 79,9 años mientras que en las mujeres aumenta hasta los 85,4 años. Este indicador ha experimentado notables avances en el último siglo gracias a avances médicos y tecnológicos que han logrado poder disminuir las probabilidades de muerte, asimismo las mejoras en los hábitos nutricionales, las condiciones de vida y educación en general hacen que la edad haya aumentado con gran diferencia.

Otro punto importante a tener en cuenta en este estudio es el gasto en alimentación de las familias. En el año 2015 el gasto de alimentación en los hogares españoles fue de unos 67.043 millones de euros teniendo una evolución positiva respecto al año anterior.

El gasto de los españoles fuera de los hogares fue de 31.994 millones de euros con un aumento del 1,2% siendo un aumento tanto en número de visitas a establecimientos como aumento del gasto medio por comensal. Cabe destacar que todos los canales de restauración con excepción de los hoteles han experimentado cambios muy positivos durante en 2015 siguiendo la misma tendencia para este año 2016.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología ha creado grandes avances en los diferentes sectores, por supuesto el de restauración no ha quedado detrás incorporando nuevos productos, así como procesos que facilitan y mejoran la producción diaria en los restaurantes.

En la actualidad los negocios son cada vez más digitales por lo que las mejoras no sólo se aplican a la parte de producción interna del local, sino que también están siendo llevadas a mejorar la experiencia del cliente gracias a redes sociales, buscadores y comparadores que pueden ayudar a conocer más sobre la oferta culinaria.

La opción de tener una página web y redes sociales actualizadas hoy en día es de suma importancia, así como todas las comodidades que puedan darse online para los clientes, apps, descuentos utilizando las apps del restaurante, reservas online, etc.

Esta nueva faceta de la tecnología es una importante y representa una fuerte herramienta de marketing, pero a su vez tiene peligros ya que cualquier error o problema pueda llegar a mucha más gente de lo que pensamos por lo que hay que saber gestionarlas de forma eficiente.

### 3.2 Análisis del microentorno. PORTER.

Así como se ha analizado el macro-entorno en el punto anterior, ahora nos centraremos en investigar sobre el micro-entorno y cómo este puede afectar en mayor o menor medida al proyecto.

El análisis del micro-entorno o también conocido como el análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por Michael Eugene Porter en el año 1979. Gracias a este modelo podemos conocer y analizar la competencia dentro de nuestra industria para lograr tomar decisiones, crear una estrategia para el negocio, maximizar los recursos de los que disponemos y superar a nuestra competencia.

Ilustración 11. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Elaboración propia, 2016.

Pasaremos a analizar punto por punto de que forma afecta cada una de estas fuerzas al proyecto.

#### Competencia en el mercado

Según Philip Kotler, dentro del concepto de mercadotecnia para tener éxito, una empresa debe poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayor que la proporcionada por los competidores. Por tanto, se debe buscar no sólo adaptarse a las necesidades de nuestros potenciales clientes sino también buscar ventajas estratégicas para posicionarse poderosamente frente a otras ofertas en el mercado.

Valencia presenta una afluencia grande de visitantes sobre todo en épocas de vacaciones, donde el turismo y la restauración juegan un gran papel. La ciudad ofrece una amplia gama de oferta de restaurantes donde degustar variedad de comidas de diferentes países, así como también de diferentes precios haciendo que el mercado este altamente explotado.

Sin embargo, a pesar de existir una elevada cantidad de restaurantes aun la comida peruana no ha llegado a ser un “boom” en la zona como puede haber ocurrido en ciudades más grandes de España como Madrid o Barcelona. Aprovechando esta situación y detectando un posible nicho de mercado es que se ha optado por este tipo de restaurante.

Actualmente existen tres restaurantes que pueden considerarse competencia directa, es decir que ofrecen productos y servicios similares a los que se plantea para este proyecto. Siempre será mucho más beneficioso por supuesto cuando menor competencia tengamos sobretodo tratando de un mercado maduro como es el de la restauración.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El sector de restauración se enfrenta continuamente a amenazas de entrada de competidores, ya que es presenta una alta rentabilidad y resulta muy atractivo para invertir. Vamos a tener en cuenta varios puntos a continuación:

#### ❖ Inversión inicial

Después de la crisis que afectó a la economía española, muchos locales han bajado de precio haciendo más asequible los alquileres en zonas muy buenas de la ciudad en donde la demanda de los consumidores es muy alta. Además, existen muchos locales con traspasos que ya se encuentran preparados para ser utilizados como restaurante sin tener que hacer cambios o mayor inversión.

#### ❖ Conocimiento del sector

Gracias a un boom gastronómico que ha habido en los últimos años, se han ampliado las escuelas, masters y estudios en general enfocados al sector de restauración. Hay muchos nuevos emprendedores y personas calificadas que están interesados en montar o formar parte de nuevos negocios.

#### ❖ Fidelidad del cliente

Existe mucha demanda para satisfacer y muchas opciones para escoger en el sector de la restauración por lo que es de suma importancia fomentar la fidelidad del cliente dependiendo de la estrategia que se quiera seguir, servicio, precio, etc.

Todos aquellos nuevos negocios que entren a competir deberán trabajar sobre su estrategia para poder conseguir que el cliente se sienta cómodo, satisfecho y quiera repetir la experiencia.

❖ Comida peruana

Al ser un tipo específico de comida de otro país hay que tener en cuenta que muchos productos son complicados de conseguir en España. Además, es preferible contar con personal que sea de Perú para poder conseguir la sazón y el sabor de los platos típicos, cosa que limita y complica las aperturas de locales con similares características.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.**

Esta amenaza dentro de las cinco fuerzas nos indica la facilidad que tienen los clientes en cambiar a un producto o servicio similar al que ofrecemos. Dentro de las opciones podemos centrar todas aquellas que promuevan el ocio y la alimentación ya que nuestro público objetivo busca al salir fuera del hogar momentos para compartir con sus familiares y amigos.

Dentro de estos productos/servicios sustitutivos podemos muchas opciones, pero nos centraremos en estos puntos:

❖ Bares de tapeo

Suelen ser muy concurridos sobre todo en épocas de verano donde las terrazas se adueñan de la ciudad. En estos locales se ofrecen bebidas como alimentación en pequeñas raciones y a precios muy asequibles.

❖ Restaurantes

Todos aquellos restaurantes con similares características a nuestro proyecto se pueden considerar como un producto sustituto, ya que al igual que los bares de tapeo ofrecen productos y servicios parecidos a nuestra oferta, aunque sea con un enfoque gastronómico diferente.

❖ Ocio en general

Toda aquella oferta de ocio, como cines, reuniones con amigos en casa, etc. pueden generar que las visitas bajen. Debemos tener en cuenta que las personas buscan siempre variedad por lo que sus planes suelen ser diversos y bastante amplios.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores son una figura muy importante dentro del funcionamiento de los restaurantes. Toda empresa necesita de materias primas para poder producir creando una relación cercana y de confianza con los proveedores que nos facilitan los productos, pero a su vez estos pueden generar mayor o menor poder en la negociación de dichos insumos.

Los restaurantes se deben abastecer de una variedad bastante grande de productos dentro de lo más importante resaltan aquellas materias primas para elaborar los platos. Dentro de los objetivos que queremos alcanzar es ofrecer platos que lleven insumos de buena calidad lo que puede generar que los costes de los mismos sean más altos y tengamos una menor facilidad para la negociación.

Por otro lado, el hecho de ser un restaurante de comida peruana complica en algunos casos de insumos especiales la obtención de ellos. En España existen ciertos productos que son difíciles de conseguir, muy escasos y por ende de precio mayor lo que puede generar una posición negociadora fuerte para los proveedores en estos casos.

Aunque existe en el mercado de la restauración una gran cantidad de proveedores de los cuales podemos abastecernos tenemos que estar muy atentos a las posibles subidas de precios ya estos aumentos pueden afectar de forma negativa a los costes en la elaboración de los platos y por ende a las ganancias del restaurante.

### **Poder de negociación de los clientes.**

La frase “el cliente siempre tiene la razón” originalmente nace en 1909 por Harry Gordon Selfridge en la ciudad de Londres y es un punto clave a tener en cuenta para ofrecer buen producto y buen servicio a las personas que eligen nuestro restaurante.

En este punto Porter se refiere a la presión que ejercen los clientes para conseguir un mejor servicio, precios bajos y por supuesto productos de calidad. En este estudio de viabilidad la localización escogida es un barrio muy concurrido en donde existe mucha oferta y a muy buenos precios, teniendo en cuenta que la demanda es muy elástica debemos ofrecer un buen mix calidad-precio para poder contra el poder de negociación de nuestros comensales alto al que nos enfrentaremos.

### 3.3 Análisis de la competencia directa.

La competencia directa es todos aquellos negocios, en este caso restaurantes, que ofrecen un servicio igual o similar al nuestro, lo que hace que ambas empresas se centren en los mismos clientes. En este caso, vamos a centrarnos en los restaurantes de comida peruana o latina (que incluyan platos peruanos) de la ciudad de Valencia.

La influencia de la cultura gastronómica peruana se ve cada vez más presente en las cartas de los restaurantes de la ciudad, sin embargo, los locales con mayor presencia y mayor enfoque son los que estudiaremos en este análisis.

A continuación, se listará los restaurantes que representan para nuestro proyecto una competencia directa y a los cuales, para un mejor conocimiento de calidad de comida, precio, servicio, etc. se valoró mediante visitas a cada local.

Comenzamos con los restaurantes netamente de comida peruana:

Tabla 3. Análisis restaurantes de comida peruana en Valencia.

Restaurantes comida peruana	Descripción
<b>Restaurante Ancón</b>	Restaurante situado en el barrio de Ruzafa de comida netamente peruana. Cuenta con una carta con variedad de platos, postres y bebidas autóctonas. Precio y calidad de nivel muy bueno. Fortalezas: buena presentación y calidad de la materia prima. Deficiencias: raciones pequeñas. Ticket medio por persona: 25,00€.
<b>Restaurante El Inka</b>	Restaurante situado en el barrio de Jesús con variedad de platos, bebidas y postres peruanos. Cuenta con menú de mediodía a 11,00€ y carta. Fortalezas: Raciones grandes. Deficiencias: Presentación regular de los platos y calidad media de la materia prima. Ticket medio por persona: 15,00€.
<b>Restaurante Jofemar</b>	Pequeño local peruano situado detrás de la Estación del Nord, barrio de Ensanche. Cuenta con una carta con platos típicos peruanos. Fortalezas: Precio muy competitivo. Deficiencias: Pocas mesas, poco cuidado en la presentación y decoración del restaurante. Precio económico y baja calidad. Ticket medio por persona: 12€.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

También existen restaurantes de comida latina y fusión que incluyen en su carta platos de origen peruano por lo que podemos considerarlos dentro de la competencia:

Tabla 4. Restaurantes de comida latina en Valencia.

Restaurantes comida latina	Descripción
<b>Restaurante Maíz Bistró</b>	Restaurante que une la gastronomía venezolana, colombiana y peruana. Situado en el barrio de Ruzafa presenta menú de mediodía a 10,50€ con una mix de platos de cada cultura. Buena presentación y buena calidad. Ticket medio por persona: 22,00€.
<b>Restaurante Commo</b>	Local situado en pleno centro de Colón donde se ofrece menú de mediodía más enfocado a la gastronomía española. Dentro de la carta cuenta con platos de origen peruano. Poca variedad, calidad buena. Ticket medio por persona: 23,00€.

Fuente: Elaboración propia.

En general los restaurantes mencionados siguen una estética y calidad similares, salvo el caso de Jofemar como se indicó en el cuadro anterior que presenta precios muy asequibles, pero de calidad cuestionable.

La localización y tamaño de los mismos es bastante similar siendo céntrica y no difiere de mucha distancia optando por lugares de bastante afluencia.

### 3.4 Clientes y Proveedores.

Para que una empresa pueda funcionar depende irremediabilmente tanto de sus clientes como también de sus proveedores.

Se le llama cliente a toda persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa especialmente si lo realiza regularmente. Los flujos de dinero que tienen las empresas por la venta de sus productos y servicios se encuentran determinados por la fidelidad de su clientela por lo que es de suma importancia detectar el público objetivo al que nos dirigimos para poder establecer las estrategias correctas para atraer y mantenerlos.

El cliente potencial al que queremos atraer es una persona amante de la gastronomía que presente interés en probar nuevos sabores, tendencias y formatos de platos.

Los targets a los que nos dirigiremos serán:

- ❖ Corporativo de Oficinas: Buscan un servicio de calidad a un buen precio con un servicio veloz debido a que no cuentan con mucho tiempo para almorzar. Generalmente vienen en grupos, son muy analíticos en cuanto al precio y a la variedad de productos, se aburren muy rápido.
- ❖ Mercado Local: Creemos que nuestra propuesta para el mercado local se ajusta a diferentes necesidades tanto tomar un snack rápido, un almuerzo consistente, reuniones con los amigos, familias y celebraciones especiales con nuestra carta y opción de cócteles.
- ❖ Mercado turistas: El turismo gastronómico se incrementará cada vez más y queremos ser parte de la experiencia de los consumidores de nuevos sabores. Valencia es un destino interesante elegido por muchos turistas convierta para degustar el auténtica sazón peruano dentro de un ambiente cosmopolita.

Por otro lado, pero no menos importante tenemos la presencia de los proveedores que como ya vimos en el análisis de las fuerzas de Porter estos juegan un importante papel en el desarrollo de la empresa.

Elegiremos de forma cuidadosa a nuestros proveedores centrándonos en beneficiar el producto valenciano y el pequeño negocio ya que creemos que es una responsabilidad también por nuestra parte generar más negocio a la ciudad, así como buenas y cercanas relaciones con nuestros proveedores.

La mayoría de nuestros proveedores provienen del mercado central de Valencia. Allí los productos son variados, frescos y de calidad por lo que se ha hablado con cada uno de ellos para entablar una buena relación y con el objetivo de conseguir con el paso del tiempo mejoras en las negociaciones sobre precios, repartos, etc.

Como también necesitamos insumos generales de limpieza y materiales varios dispondremos de supermercados mayoristas enfocados al abastecimiento de profesionales de la restauración.

A continuación, se describen los proveedores en los que nos centraremos:

Tabla 5. Fichas proveedores.

Producto	Proveedor	Local
Pollo	Aves Fornes	
<b>Información</b>		
Propietario: Mas Fornes, Amparo Telf: 963829190 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Pollo	Tía Teresa	
<b>Información</b>		
Propietario: Serrano Marti, Alberto Gabriel Telf: 963829182 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Carnes	Basilio	
<b>Información</b>		
Propietario: Campos Rogel, Basilio Telf: 963829170 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Frutas y verduras	Frutas Y Verduras Selectas Angelita	
<b>Información</b>		
Propietario: M <sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Mompó Telf: 963829265 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Frutas y Verduras	La Boutique De La Lechuga	
<b>Información</b>		
Propietario: Planells Olmos, Enrique Telf: 963829281 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Pescados y mariscos	Peix i Marisc Javier	
<b>Información</b>		
Propietario: Rentero Buendía, Jesús Telf: 963829173 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Pescados y mariscos	Amparo Puerto	
<b>Información</b>		
Propietario: Coret Puerto, Desamparados Telf: 963829252 Mercado Central		

Producto	Proveedor	Local
Insumosperuanos	Tropicalia	
<b>Información</b>		
Telf: 963346917 Matías Perelló 52 – B, Valencia		

Producto	Proveedor	Local
Insumos general	Supermercados Makro	
<b>Información</b>		
Telf: 963134950 Pedrapiquers 14, Polígono Industrial Vara de Quart.		

Fuente. Elaboración propia, 2016.

### 3.5 Matriz DAFO.

La matriz DAFO o también conocida como FODA creado en la década de los setenta es una conocida y muy utilizada metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto mediante el análisis de sus características internas como lo son las debilidades y fortalezas que presenta el proyecto, así como también el análisis de la situación externa representada por las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta.

Gracias a este estudio que se realiza en el planteamiento estratégico nos ayudará a conocer las ventajas y puntos a favor que tenemos frente a aquellas posibles barreras o carencias.

Tabla 6. Matriz DAFO.

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Localización en zona muy concurrida y de moda.</li><li>❖ Relación calidad/precio.</li><li>❖ Atención al cliente.</li><li>❖ Gestión de reservar por web.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Presupuesto limitado para la inversión inicial.</li><li>❖ Dificultad en algunos casos de encontrar la materia prima.</li><li>❖ Términos, productos y platos no comunes en Valencia.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Boom de la gastronomía peruana.</li><li>❖ Mejoras en la economía del país.</li><li>❖ Aumento de la curiosidad de nuevos platos y comidas.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Dificultad de acceso a créditos.</li><li>❖ Elevado número de restaurantes en la zona como sustitutivos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## FORTALEZAS

Las fortalezas dentro de la matriz DAFO describen todos aquellos recursos y destrezas que ha adquirido la empresa, destacando que hacemos mejor y en qué nos diferenciamos de nuestra competencia.

- ❖ Localización en zona muy concurrida y de moda.

Ruzafa es un barrio muy céntrico de Valencia que en los últimos años ha tomado una fuerza muy importante en el ámbito gastronómico y de vida nocturna. Existe gran cantidad de movimiento y es un lugar de fácil acceso mediante transporte público.

- ❖ Relación calidad/precio.

Se tendrá mucho cuidado en la selección de materias primas para ofrecer productos de calidad. La idea es conseguir mediante un precio asequible que el cliente disfrute, repita la experiencia y pueda recomendar el restaurante a sus conocidos.

- ❖ Atención al cliente.

Como parte del proyecto tanto la selección de personal como los detalles para con el cliente se tendrán muy en cuenta para hacer de la experiencia de nuestros clientes algo especial.

- ❖ Gestión de reservar por web.

La tecnología juega un papel importante en nuestro día a día por lo que nuestros clientes tendrán la facilidad a la hora de gestionar las reservar, no sólo por teléfono sino mediante la web.

## **DEBILIDADES**

Las debilidades son aquellos factores en los que se posee una posición desfavorable con respecto nuestra competencia. Para este análisis debemos tener en cuenta los recursos, actividades y riesgos a los que nos podemos enfrentar.

- ❖ Presupuesto limitado para la inversión inicial.

Como todo proyecto el presupuesto para comenzar nos gustaría que fuera mucho más alto, pero siendo conscientes sabemos que luego si la recuperación es buena podemos seguir invirtiendo en el restaurante, pero para un comienzo iremos de forma más cuidadosa.

- ❖ Dificultad en algunos casos de encontrar la materia prima.

Al tener platos y bebidas provenientes de otro país, puede que conseguir la materia prima sea más difícil y costoso. Asimismo, nos podemos ver afectados por demoras en las entregas en caso de conseguirlo directamente de Perú por trámites de aduana.

- ❖ Términos, productos y platos no comunes en Valencia.

En comparación a otros restaurantes de la zona que tienen platos más típicos de Valencia o de otros países con mayor repercusión en la gastronomía a los cuales los clientes están acostumbrados, la comida ofrecida puede que al no ser conocida tanto por el nombre de sus nombres o sus ingredientes generar cierto rechazo basado en el desconocimiento.

## **OPORTUNIDADES**

Las oportunidades son las ventajas competitivas que podemos reconocer dentro del mercado o nicho de mercado al que nos dirigimos, que puede impulsar de forma muy positiva el proyecto.

- ❖ Boom de la gastronomía peruana.

El Perú ha sido considerado por cuarto año consecutivo como mejor destino culinario del mundo por los World Travel Awards conocidos como los “Oscar del turismo”. Este gran reconocimiento coloca a la comida peruana como una importante referencia en el mundo gastronómico que mucha gente siente curiosidad por conocer y disfrutar.

- ❖ Mejoras en la economía del país.

Como se pudo ver en los análisis del sector, España empieza a repuntar y a demostrar mejoras a todos niveles. Dentro de la restauración y turismo se mantiene un crecimiento positivo, así como también en la opción de las personas por viajar y comer fuera de casa aumentando el gasto en las salidas y tickets medios por persona.

- ❖ Aumento de la curiosidad de nuevos platos y comidas.

Gracias a programas de televisión como Top Chef o Master Chef, la creación de platos, fusiones y nuevos tipos de comida ha despertado la curiosidad de las personas en probar y conocer más sobre la cultura gastronómica y las materias primas de otros países lo que nos da un punto muy a favor.

## **AMENAZAS**

- ❖ Dificultad de acceso a créditos.

Si bien España se encuentra recuperando poco a poco la estabilidad, aún existen dificultades con el acceso a créditos bancarios. Igualmente, no queremos tener grandes dependencias de ellos sino más bien de inversiones por parte privada.

- ❖ Elevado número de restaurantes en la zona como sustitutivos.

Ruzafa, barrio elegido para ser la localización de nuestro restaurante, es una zona actualmente muy visitada orientada a los bares y locales de restauración por lo que existe una gran oferta de tapeo, menú y carta de diferentes tipos de comida a los que nuestro público objetivo tiene un amplio abanico de donde escoger, estando además en la zona locales que ofrecen también comida latina.



## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS**

## 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

### 4.1. Localización.

El barrio de Ruzafa pertenece al distrito de Ensanche de la ciudad de Valencia y según el ayuntamiento de la ciudad censo su población en 2009 con un total de 25.134 habitantes.

Durante muchos años el barrio fue conocido como “la tierra del gancho” debido a que muchos de los habitantes trabajaban en la recogida de troncos de madera que llegaban desde el Río Turia y para poder realizar su trabajo utilizaban ganchos. Tras muchos años de abandono el barrio de Ruzafa sufre una reurbanización completa y comenzó a promocionarse como un barrio de moda.

Ilustración 12. Mapa barrio de Ruzafa - Valencia.



Fuente: Google Maps, 2016.

Las razones de esta elección son las siguientes:

❖ Ubicación.

Hemos elegido esta localización, ya que parte del éxito de la empresa se encuentra relacionada con una buena ubicación y creemos que el barrio céntrico de Ruzafa nos lo puede ofrecer. Además, cuenta con fáciles accesos mediante transporte público, así como también de parkings privados en caso de querer acceder por coche.

❖ Eventos.

Actualmente es un barrio de moda donde se realizan muchos eventos de los cuales nos podemos beneficiar (conciertos, camino de tapas, cuina oberta, etc.).

❖ Alquileres de locales.

Existen muchos locales disponibles a precios muy razonables para nuestro negocio que cuentan ya con el equipamiento necesario por lo que rebaja la inversión inicial.

La dirección exacta del local será en la calle Cádiz 94, obtenido por un traspaso con licencia nueva y con 305 m<sup>2</sup> con trastienda.

La decoración del restaurante será cuidadosamente elegida para generar un ambiente familiar, pero a la vez moderno con evocaciones a Perú y sus costumbres.

#### 4.2. Distribución en planta.

La planificación de la distribución en planta incluye todas aquellas decisiones sobre la disposición física de los centros de actividad económica dentro de una instalación. Cada centro de actividad dentro del restaurante deberá reflejar las decisiones del proceso y maximizar la productividad.

Generalmente un restaurante se divide en dos áreas principales conocidas como “Front of the house” (FOH) referente a la entrada y comedor, con otra llamada “Back of the house” (BOH) compuesta por toda la parte de producción, cocina, etc.

Para este proyecto la división principal de las áreas será:

- ❖ FOH - Sala: la sala tendrá a su vez cuatro áreas principales:
  - Recibidor: Esta área es donde se manejan las reservaciones y se determina la ubicación de los clientes en las mesas.
  - La Barra: se utiliza para que los clientes puedan optar por bebidas o una comida más rápida.
  - Salón Comedor: representa al área más importante del restaurante donde se encuentran las mesas y donde los comensales recibirán el servicio.
- ❖ BOH - Cocina: dentro de la misma cocina debemos identificar áreas diferentes que son:
  - Cuarto caliente: Se encarga de la elaboración de los platos que lleva a cocción. Es el departamento más grande y el que tiene un mayor número de trabajadores, generalmente suele colocarse al medio de la cocina y las demás partidas a los laterales. Deberá contar con fogones, salamandras, extractores de humo y todo el material para las preparaciones como cacerolas, sartenes, etc.
  - Cuarto frío: esta partida es el lugar donde se manipulan los productos frescos no elaborados. La misión es conservar los alimentos perecederos, limpiar y racionar los productos crudos, elaboración de algunos platos, guarniciones y salsas.  
Debe contar con acceso a las zonas refrigeradas y contar con pilas de agua fría y caliente, mesas amplias, balanzas, y todo lo necesario para poder realizar el trabajo de forma óptima.
  - Áreas de lavado: Por un lado, tendremos el “Plonge”, una zona específica para la limpieza de la batería de cocina (ollas, cacerolas, sartenes, etc.). Mientras que también se contará con un “Office”, zona para la limpieza y secado de vajilla, copas, loza, etc. ambas zonas tendrán grandes pilas, estanterías y mesas de apoyo para el material.
- ❖ BOH – Economato: zona habilitada para el almacenamiento y conservación de géneros no perecederos. Dentro de las responsabilidades en la cocina habrá una persona al frente de este departamento que deberá revisar la entrada del género y controlará la rotación de los productos.

Contará de armarios frigoríficos para el almacenamiento de aquellos productos que requieran refrigeración como los lácteos, semiconservas, etc.

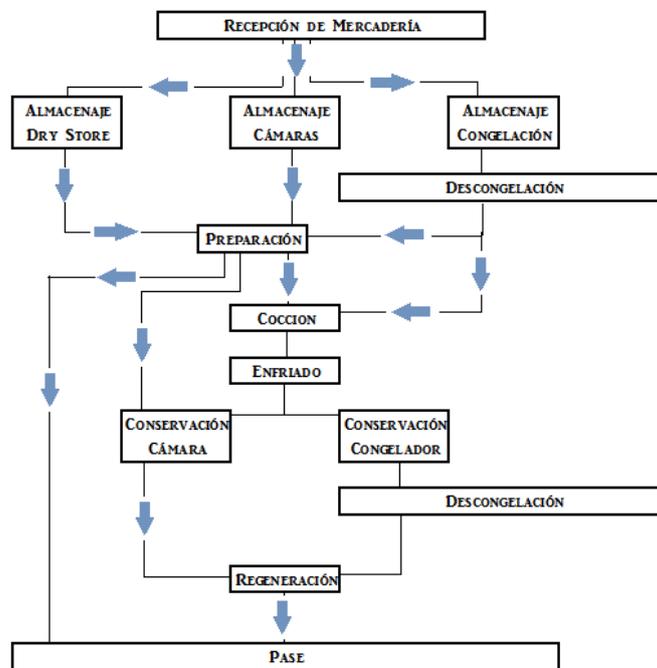
- ❖ BOH – Vestuarios y zona de personal: lugar destinado a los trabajadores para poder cambiarse de ropa y para su aseo personal. Contará con taquillas para poder guardar sus pertenencias.

### 4.3 Flujo de operaciones.

Es muy importante tener en cuenta todos los procesos que genera una empresa por lo que la mejor manera de visualizarlo es mediante un flujo de operaciones.

A continuación, se indicará el flujograma del proceso que se seguirá en la cocina desde la recepción de la mercadería hasta el pase.

Ilustración 13. Flujograma proceso cocina.



Fuente: Elaboración propia, 2016.



## **CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

### 5.1 Forma jurídica.

La forma jurídica elegida para la empresa será sociedad de responsabilidad limitada.

Este tipo de sociedad de carácter mercantil limita la responsabilidad de sus socios al capital aportado por cada uno.

Existen muchas ventajas, así como inconvenientes de cada tipo de forma jurídica. Para este proyecto las características, ventajas e inconvenientes que destacan desde el Ministerio de Industria, Hostelería y Turismo con los que nos podemos encontrar frente a una sociedad limitada son:

#### **Ventajas**

- ❖ Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa.
- ❖ Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- ❖ La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3.000 €
- ❖ Libertad de la denominación social.
- ❖ Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- ❖ Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- ❖ No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- ❖ Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- ❖ Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- ❖ Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- ❖ Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- ❖ Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- ❖ No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- ❖ Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- ❖ Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

#### **Inconvenientes**

- ❖ Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- ❖ La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- ❖ Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
  
- ❖ Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- ❖ No hay libertad para transmitir las participaciones.

- ❖ Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- ❖ En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- ❖ Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- ❖ Los socios siempre son identificables.
- ❖ No puede emitir obligaciones.
- ❖ No puede cotizar en Bolsa.

Debido a que habrá un par de socios para este proyecto, se cree que la mejor opción para este caso que ofrece mayor flexibilidad es la descrita.

## 5.2 Misión, Visión y Valores.

Toda empresa debe tener claro su enfoque, los conceptos clásicos y fundamentales para un buen desarrollo. Podemos identificar a la misión, visión y valores como los pilares de la organización sea esta lucrativa o no.

La misión de una empresa hace referencia a la razón de ser de la misma, su esencia y por qué se decidió crearla. Elaborar una misión adecuada nos ayudará a gestionar mejor la estrategia a seguir identificando al restaurante con su personalidad y dirección hacia un futuro.

Además, toda misión debe reflejar:

- ❖ ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa).
- ❖ ¿Quién? (clientes a quienes se enfoca).
- ❖ ¿Cómo? (forma en que satisfará la necesidad).

La misión es así como la tarjeta de presentación de la empresa por lo que se debe tener mucho cuidado al plantearla siendo algo no permanente ya que se debe trabajar sobre ella constantemente revisándolo y autoevaluándola para comprobar que sea congruente con los objetivos que se quieren conseguir.

### **Misión**

“La bodeguita es una empresa que ofrece servicios de restauración a sus clientes en la ciudad de Valencia, apostando por la innovación y la introducción de nuevos sabores con productos de calidad para todas aquellas personas en búsqueda de novedades gastronómicas. Gracias a un servicio, así como una atención al cliente cálido y cercano queremos llegar a crear una experiencia memorable para nuestros comensales”.

### **Visión**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa o que pretende conseguir en el largo plazo. A diferencia de la

misión que contesta más bien a la pregunta de ¿Quiénes somos?, lo que se busca es un ¿Qué queremos llegar a ser?

Establecer la visión de la empresa nos ayudará a enfocar nuestros esfuerzos para seguir la dirección que indiquemos a todas las personas que formen parte del proyecto mediante una buena organización y tareas para conseguir este objetivo.

Asimismo, la visión ayuda a fomentar los cimientos para la cultura organizacional proyectando una imagen positiva ante los clientes, proveedores y trabajadores.

La visión para nuestro restaurante será:

“Llegar a introducir con éxito a la ciudad nuevos sabores de la cultura peruana llegando a ser un restaurante reconocido y elegido por nuestros clientes por nuestro servicio de atención, así como la calidad precio de nuestros productos”.

Finalmente, pero no menos importante son los valores de la organización. Los valores son los principios éticos sobre los que basamos nuestra cultura de empresa que nos permiten colocar las pautas de comportamiento.

En este punto la pregunta que respondemos es ¿en qué creemos? Por lo que debe reflejar la realidad.

Los valores corporativos que queremos fomentar en “La bodeguita” son:

- ❖ Demostrar compromiso y profesionalidad. Buscamos que nuestros trabajadores de todos los rangos se vean involucrados con su trabajo fomentando un ambiente armonioso donde se trabaje a gusto.
- ❖ Compromiso de honestidad, integridad y ética laboral como cimientos de las relaciones personales con las personas que interactúen con el restaurante (trabajadores, clientes y proveedores).
- ❖ Pasión por el trabajo bien hecho, la continua mejora y formación para ofrecer servicios, productos y presentaciones de excelencia para nuestros clientes.
- ❖ Calidad en las materias primas usadas para la creación de nuestros platos.
- ❖ Flexibilidad para adaptarnos al ambiente cambiante y a las nuevas tendencias del mercado.

### 5.3 Descripción de los puestos de trabajo.

El mayor y más importante recurso para una empresa es su equipo humano. El personal será cuidadosamente seleccionado para conseguir el mejor servicio posible.

Todos aquellos aspirantes serán entrevistados para un primer filtro, en caso de pasarlo deberán hacer una prueba de trabajo para valorar su forma de trabajo. Los que no sean elegidos pero que cumplan con los requisitos que se buscan serán registrados en una base de datos para posibles necesidades futuras debido a la gran rotación que suele haber el mercado de la restauración.

Cada puesto de trabajo tendrá una ficha en donde se especifique las tareas, responsabilidades y alcances del puesto en cuestión.

Para este proyecto comenzaremos con

- ❖ 1 Jefe de cocina
- ❖ 2 cocineros
- ❖ 1 Maître
- ❖ 3 Camareros
- ❖ 1 Persona de limpieza

Tabla 7. Fichas contratación personal.

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Maître</b>
<b>Experiencia:</b>	2 años.
<b>Estudios/Formación:</b>	Grado superior en dirección de sala.
<b>Depende de:</b>	Gerente.
<b>Misión del puesto:</b>	Dirección de sala. Servicio de mesas.
<b>Funciones:</b>	1.- Planificación del servicio. 2.- Coordinación de camareros. 3.- Caja. 4.- Control del material de sala. 5.- Servicio de platos y bebidas solicitadas por el comensal. 6.- Recepción de clientes. 7.- Gestión de reservas.
<b>Requerimientos:</b>	Nivel de inglés alto (C1). Se valorará positivamente un segundo idioma.
<b>Competencias personales:</b>	1.- Capacidad de trabajo y esfuerzo. 2.- Disponibilidad horaria. 3.- Buena presencia. 4.- Don de gentes.

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Camarero</b>
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año.
<b>Estudios/Formación:</b>	Grado medio en sala.
<b>Depende de:</b>	Jefe de sala.
<b>Misión del puesto:</b>	Servicio de mesas. Preparación de sala. Servir comidas. Servir bebidas. Cobrar.
<b>Funciones:</b>	1.- Colocación de mantelería y utillaje del comensal en mesa. 2.- Limpieza de mesas y recogida de platos. 3.- Servicio de los platos y bebidas solicitadas por el comensal. 4.- Servicios de plonge. 5.- Rellenado de las cámaras frigoríficas de las bebidas para el consumo.
<b>Requisitos:</b>	Nivel de inglés medio (B1).
<b>Competencias personales:</b>	1.- Capacidad de trabajo y esfuerzo. 2.- Disponibilidad horaria. 3.- Buena presencia. 4.- Don de gentes.

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Jefe de cocina</b>
<b>Experiencia:</b>	2 años.
<b>Estudios/Formación:</b>	Grado superior cocina.
<b>Depende de:</b>	Gerente.
<b>Misión del puesto:</b>	Organización de la cocina. Control de materia prima. Preparación de platos.
<b>Funciones:</b>	1.- Supervisión y control de la cocina. 2.- Creación y gestión de horarios del personal. 3.- Renovación y creación de nuevos platos para la carta. 4.- Generación de pedidos de materiales. 5.- Supervisión de limpieza de la cocina.
<b>Competencias personales:</b>	1.- Capacidad de trabajo y esfuerzo 2.- Disponibilidad horaria 3.- Buena presencia 4.- Don de gentes

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Cocinero</b>
<b>Experiencia:</b>	1 año.
<b>Estudios/Formación:</b>	Grado medio cocina.
<b>Depende de:</b>	Jefe de cocina.
<b>Misión del puesto:</b>	Preparación de platos.
<b>Funciones:</b>	1.- Preparación del Mise and place. 2.- Recepción y preparación de comandas. 3.- Orden y limpieza de zona de trabajo. 4.- Servicios de plonge.
<b>Competencias personales:</b>	1.- Capacidad de trabajo y esfuerzo. 2.- Disponibilidad horaria.

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Personal limpieza</b>
<b>Experiencia:</b>	No es necesaria.
<b>Estudios/Formación:</b>	No es necesaria.
<b>Depende de:</b>	Jefe de cocina.
<b>Misión del puesto:</b>	Orden y limpieza general.
<b>Funciones:</b>	1.- Servicios de plonge. 2.- Limpieza de cocina y sala.
<b>Competencias personales:</b>	1.- Capacidad de trabajo y esfuerzo. 2.- Disponibilidad horaria.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

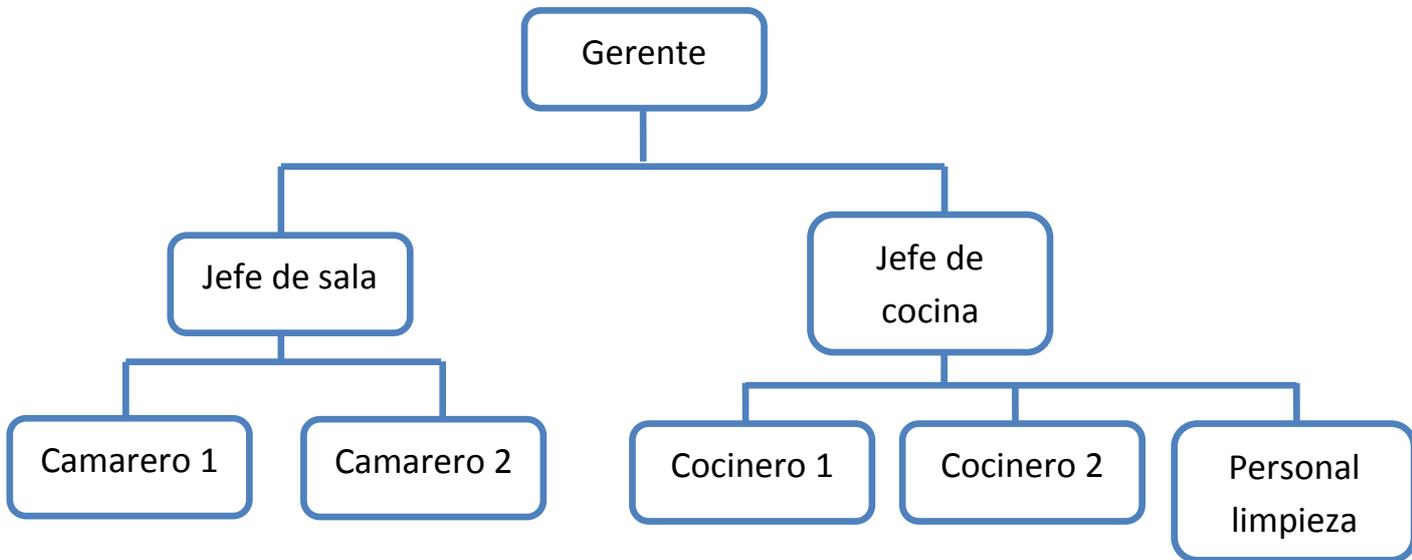
El horario de atención que tendrá el restaurante será:

De martes a domingo de 13:00 a 16:00 y de 20:00 a 23:00, siendo el día lunes día de cierre y descanso.

#### 5.4 Organigrama.

El organigrama es una representación gráfica de la organización de la empresa. En este caso la forma que se manejará en el restaurante será un organigrama vertical en donde las unidades se despliegan de arriba hacia abajo encontrándose en la parte superior los altos cargos teniendo las demás jerarquías de forma escalonada.

Ilustración 14. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2016.



## **CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.**

## 6 PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.

A través del plan de marketing conseguiremos un enfoque estratégico del mercado enfatizando en el producto, precio distribución y comunicación del mismo.

El concepto de los cuatros “Ps” o marketing mix fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó doce elementos indicando tareas y preocupaciones del responsable de mercadeo. Este listado luego fue simplificado por Mc Carthy en el año 1960 siendo utilizado hasta el día de hoy.

### 6.1 Segmentación, posicionamiento y público objetivo.

Para completar de forma correcta el estudio comenzaremos identificando el público objetivo al que nos dirigiremos mediante una segmentación de mercado basándonos en diferentes criterios que se indicarán a continuación.

#### **Socio económico-demográfico:**

- ❖ Edad: si bien se quiere abarcar un amplio espectro de la población, el enfoque principal es a personas jóvenes de un rango a partir de 24 años aproximadamente, así como también familias.
- ❖ Sexo: es indistinto, deseamos que sea un ambiente mixto y familiar.
- ❖ Ocupación e intereses: principalmente va dirigido a personas interesadas en nuevos sabores y experiencias culinarias distintas. El ticket promedio va dirigido a un poder de adquisición medio por lo que la ocupación de los asistentes puede ser variada.
- ❖ Nacionalidad: Valencia es una ciudad que alberga diferentes nacionalidades y una gran afluencia de personas por turismo. Aprovechando el boom gastronómico peruano que se ha experimentado desde hace varios años esperamos poder captar la mayor cantidad de personas de distintos países posible. Asimismo, existe mucha población peruana y latinoamericana a la cual este tipo de comida le trae recuerdos y productos típicos de sus orígenes a los cuales es difícil de acceder de otra manera.

Geográficos: la zona elegida para montar el restaurante es el barrio de Ruzafa. Barrio céntrico de Valencia con gran afluencia de población juvenil y familias donde prevalece el buen ambiente con actividades continuas que atraen a nuestro público objetivo.

### Psicográficos:

- ❖ **Estilo de vida:** buscamos un estilo de vida juvenil, personas que le guste probar nuevas experiencias, reuniones familiares y de amigos en un entorno agradable con productos de calidad y un servicio al cliente muy cuidado.
- ❖ **Personalidad y valores:** queremos compartir con nuestros comensales nuestros valores e intereses entre los cuales es la apertura a nuevos sabores, atreverse a probar nuevas combinaciones y disfrutar de una nueva gastronomía en la ciudad de Valencia.

### 6.2. Estrategia de precios.

La estrategia de precios implica utilizar todos aquellos recursos de marketing para establecer y modificar los precios de sus productos y servicios mediante ciertas directrices.

Para poder realizar una elección debemos realizar un pequeño estudio de las siguientes variables:

- ❖ **Demanda:** la demanda en la zona donde se ubicará el restaurante es muy alta. Además, gracias a mejoras en la economía, una mejor posición de los clientes y un mayor poder adquisitivo nos podremos ver favorecidos gracias a una gran demanda de este tipo de productos y servicios.
- ❖ **Costes variables:** lo principal y más importante para el restaurante es conseguir productos de calidad a buenos precios. Para conseguir este objetivo como se ha indicado anteriormente en este estudio, nos basaremos en fomentar excelentes, duraderas y cercanas relaciones con nuestros proveedores y pactando alianzas en donde ambas empresas se vean beneficiadas (descuentos por volumen de pedidos, invitaciones al restaurante, etc.).
- ❖ **Comportamiento y preferencias de los clientes:** la búsqueda de nuevas opciones y del aumento del gasto en comidas fuera de casa hace que los posibles clientes estén interesados en nuestra oferta. Igualmente, un restaurante con buenos precios, nuevas opciones de carta, ambiente cómodo y llamativo, con una cuidada presentación y servicio se muestra atractiva como opción de nuestra posible clientela.
- ❖ **Competencia:** gracias al análisis de la competencia podemos centrarnos en ofrecer un servicio de calidad o unos precios que llamen la atención y que sean inferiores a los de nuestra competencia directa, hablamos de los restaurantes peruanos que existen en Valencia. Debemos ser

cuidados a la hora de establecer los precios ya que un precio muy bajo puede considerarse con poca calidad por lo que hay que poner el precio justo y atractivo para llamar la atención de los clientes y a partir de allí comenzar a trabajar en la fidelidad de estos.

Dentro de las estrategias de precios que existen y luego de analizar las características anteriores hemos elegido la estrategia de precios por penetración. Según estudiosos como Kotler o Armstrong este tipo de estrategia consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir de esta forma una penetración más rápida en el mercado y atraer así a más cantidad de comensales animando a que prueben este nuevo tipo de cocina. Lo que buscamos es ofrecer a nuestro público objetivo unos precios atractivos sin perder la calidad esperando ganar la lealtad de nuestros clientes.

Las características para una estrategia como la que hemos elegido es la siguiente:

- ✓ Una demanda elástica al precio
- ✓ Un amplio tamaño del mercado

Los consumidores a través del tiempo se vuelven gradualmente leales debido al precio bajo que se ofrece volviendo a la demanda menos elástica a largo plazo.

### 6.3 Servicio.

Los restaurantes como en otro tipo de empresa se caracterizan por estar gestionados por procesos para poder llevar a cabo todas las actividades de forma correcta.

Dentro de estos procesos se encuentran los de dirección, la comercialización y el marketing, el servicio de cocina y el servicio de soporte. Dentro de este último punto “La bodeguita” ofrecerá dentro de su servicio opciones de carta, así como menús para sus comensales.

El horario de servicio de cocina se dará desde las 13:00 horas hasta las 15:30 y de 20:00 hasta las 00:00 horas.

A continuación, se describirá cada parte y se mostrará gráficamente el funcionamiento del servicio al completo que seguirá el restaurante.

- ❖ Dirección del restaurante: incluye todo lo relacionado con la dirección estratégica de la empresa, definición de objetivos y persecución de las metas planteadas. Además, se encarga de la parte financiera y legal del restaurante.

- ❖ Comercialización y marketing: lleva el plan de mercadotecnia y todas aquellas acciones para que la atención y la experiencia del cliente sea un éxito.
- ❖ Comandas: la ejecución de la comanda indica internamente el consumo que van a realizar los comensales (comida y bebidas). Es emitido por triplicado y servirá para el control de la salida de materia prima además de ser utilizada para facturar al cliente.
- ❖ Entrega de platos y atención al cliente durante su estancia: este servicio es responsabilidad de los camareros. Estos atienden a los clientes entregando la comanda y acudiendo a cocina a recoger los platos y bebidas solicitadas, así como cerrar la cuenta y cobrar a los clientes.
- ❖ Compras: una parte muy importante de la gestión del restaurante es la gestión de las compras. Debemos tener en cuenta el vínculo entre nuestra carta, nuestros productos, la relación que tenemos con nuestros proveedores y sobre todo el tiempo de respuesta y abastecimiento de los mismos. Por otro lado, dentro de este control hay que llevar un control exhaustivo de inventarios y de la frescura de los productos.
- ❖ Tecnología: Actualmente existen una gran variedad de formas de utilizar la tecnología para mejorar los procesos de un restaurante. Aparte del material de cocina y maquinaria de cocina es muy importante contar con un sistema informático que englobe e integre todos los procesos en uno sólo para facilitar el desempeño laboral y el control en todos los niveles.
- ❖ Recursos Humanos: el personal es el corazón y el recurso más importante del negocio. Como se ha mencionado en puntos anteriores dentro de este proyecto se dará prioridad a la selección, contratación y formación continua del personal que esté con nosotros.

Ilustración 15. Mapa de servicio y procesos.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 6.4 Comunicación.

La comunicación y promoción del restaurante es básica, ya que queremos atraer a la mayor cantidad de gente para ampliar la demanda lo máximo posible.

Para conseguir estos objetivos vamos a realizar diferentes planes y utilizar distintos canales de comunicación.

- ❖ Fiesta inauguración: se promocionará por el barrio de Ruzafa la fiesta de inauguración con degustaciones, música en vivo para que comiencen a probar los nuevos sabores y conozcan el local para un primer acercamiento.
- ❖ Publicidad: principalmente nos centraremos en publicidad en radio. Es más económica y llega a mucha gente. Igualmente se hará hincapié en usarlo una semana antes de la apertura y de allí un par de meses para promocionarlo y atraer a más posibles clientes.

- ❖ Redes sociales: una de las herramientas más potentes en la actualidad son las redes sociales. Utilizaremos Facebook principalmente para comunicar nuevos platos, promociones, etc.

Nos interesa conseguir muchos seguidores por lo que comenzaremos sorteando una cena para aquellos que compartan la foto del sorteo y nos sigan en la página para así poder llegar a más cantidad de personas.

- ❖ Tarjetas de visita & flyers: Estarán expuestas a la entrada junto con la carta, además habrá una persona durante las dos primeras semanas entregando folletos a las personas que pasen frente al restaurante con la tarjeta para que tengan los datos del restaurante en sus casas.
- ❖ Website: otra opción para comunicar temas del restaurante y que queremos que nuestros clientes utilicen es la web. Desde allí no sólo podrán acceder a la carta, sino también podrán disfrutar de un blog con curiosidades de la comida peruana y sobre todo poder gestionar las reservas desde allí.

## 6.5 Distribución.

La distribución es la forma en que hacemos llegar nuestro servicio a nuestros comensales mediante diferentes canales.

La distribución será de forma directa, ya que no utilizaremos intermediarios para fomentar el trato con nuestros proveedores y evitar así recargos en los precios innecesarios.

Ilustración 16. Canal de distribución.



Fuente: Elaboración propia, 2016.



Los proveedores que utilizaremos como se mencionó en partes anteriores de este trabajo, serán principalmente de pequeñas empresas con productos de calidad con presencia en el mercado central de Valencia.

En el restaurante se realizará la recepción de la mercadería, se procederá a su almacenamiento correspondiente dependiendo del tipo de producto.

Finalmente, el cliente disfrutará de los productos servidos en mesa dentro del servicio ofrecido por nuestro restaurante.



## **CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.**

## 7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.

Un buen plan económico financiero es básico para la viabilidad de un proyecto. Gracias a este podemos obtener resultados en diferentes escenarios de las operaciones del restaurante para conseguir analizar metas, estrategias y eventualmente anticipar, así como enfrentar problemas en caso de que ocurrieran.

### 7.1 Umbral de rentabilidad.

Comenzaremos el análisis revisando el plan de inversión, así como el umbral de rentabilidad para nuestro proyecto.

El umbral de rentabilidad se puede entender como el número de productos o servicios que tendremos que vender para cubrir nuestros costes fijos, así como también los costes variables que pueden ir asociados a esas ventas.

#### ❖ Inmovilizado intangible

Son aquellos activos no físicos amortizables que consisten en un bien para la empresa y son de valoración económica.

Para el restaurante contaremos con software y aplicaciones informáticas específicos para restauración que nos permitirán gestionar las operaciones y agilizar las tareas diarias.

#### ❖ Inmovilizado material

Son elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles no destinados para la venta. Son aquellos bienes que son utilizados en la actividad de la empresa y su vida útil trasciende la duración de un ejercicio económico.

Mobiliario y equipamiento: incluiremos todo lo relativo a muebles de sala como sillas, mesas, así como también todo aquello necesario para la cocina mesas para las partidas, cacerolas, sartenes, etc.

Maquinaria: incluye todo lo necesario para poder llevar a cabo la actividad, hornos, freidoras, lavavajillas, refrigeradoras, congeladoras, etc.

Utensilios: en este apartado se adquirirá materiales de pequeño tamaño como cubertería, cristalería, platos, pequeños electrodomésticos, entre otros. Además, dentro de este apartado colocaremos todo lo referente a mantelería y uniformes de personal.

Equipos informáticos: el equipamiento informático nos ayudará a gestionar junto con el software adquirido las operaciones del restaurante. Se adquirirán un ordenador, impresora y TPVs táctiles.

Reformas del local: este será remodelado para colocarlo y ambientarlo a nuestra idea de negocio. Además, seremos muy cuidadosos con la decoración y el cumplimiento de las condiciones técnico sanitarias necesarias para un restaurante.

Para realizar el cálculo de nuestro umbral de rentabilidad identificaremos el total de nuestros costos fijos y costos variables y el porcentaje que representa cada uno en el total.

Tabla 8. Cálculo del umbral de rentabilidad.

Conceptos	Costos Variables	Costos fijos
Compras	87.526,69€	
Personal		136.422,82€
Alquiler		14.500,00€
Mobiliario		15.000,00€
Publicidad		1.000,00€
Aplicaciones informáticas		1.200,00€
Materiales de limpieza		1.200,00€
Materiales de oficina		600,00€
Otras compras	6.000€	
Maquinaria		14.450,00€
Uniformes		300,00€
Tintorería		720,00€
Amortizaciones		8759,44€
<b>TOTAL</b>	<b>93.526,69€</b>	<b>195.352,26€</b>
	<b>32,38%</b>	<b>67,62%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

$$UR = \text{Coste fijo} \div (1 - \% \text{ Costo variable}) = 195.352,26 \div (1 - 32,38) \\ = 288.897,16€$$

Por lo tanto, después de realizar los cálculos obtenemos que nuestro umbral de rentabilidad se encuentra en 288.897,16€.

## 7.2 Balance Situación Previsional (Tres años escenario realista).

En este apartado analizaremos los balances previsionales de la empresa para tener claro el estado de la situación patrimonial mediante este informe financiero contable. Además, veremos la financiación que utilizaremos para conseguir llevar a cabo el proyecto.

La financiación que se utilizará se obtendrá en parte del aporte de los socios y por otra parte mediante un préstamo bancario.

Los importes de la financiación serán los siguientes:

- 40.000€ por parte de los socios.
- 60.000€ préstamo bancario.

El préstamo a solicitar, luego de analizar otras líneas de crédito, finalmente será al Banco Santander ya que ofrece mejores condiciones y los socios llevan años trabajando con la misma sucursal. El tipo de interés es del 4%, con comisiones de apertura de 0.30% y unas comisiones de gestión de 0.50%.

A continuación, se presenta el cuadro de amortizaciones del préstamo solicitado a 5 años:

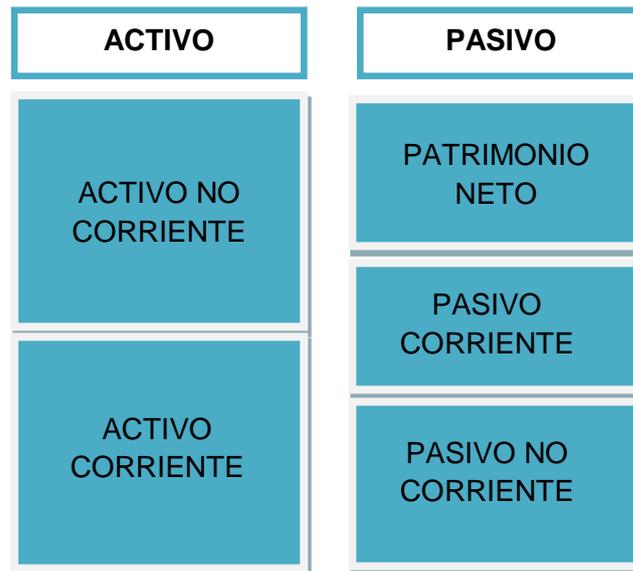
Tabla 9. Amortización del préstamo.

Año	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					60.000,00 €		
1	13.477,63 €	2.400,00 €	11.077,63 €	11.077,63 €	48.922,37 €	489,22 €	49.411,60 €
2	13.477,63 €	1.956,89 €	11.520,73 €	22.598,36 €	37.401,64 €	374,02 €	37.775,66 €
3	13.477,63 €	1.496,07 €	11.981,56 €	34.579,92 €	25.420,08 €	254,20 €	25.674,28 €
4	13.477,63 €	1.016,80 €	12.460,82 €	47.040,74 €	12.959,26 €	129,59 €	13.088,85 €
5	13.477,63 €	518,37 €	12.959,26 €	60.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El balance general refleja la situación contable y financiera de la empresa en un momento determinado. Gracias a este estado financiero que obtendremos información vital para el proyecto como lo es la disponibilidad del dinero y el estado de las deudas.

Ilustración 17. Balance General.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Identificaremos los apartados del balance para mayor claridad en su análisis:

**Activos:** El activo muestra los medios económicos con los que cuenta la empresa para poder realizar su actividad. Este está formado principalmente por el dinero que se tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las maquinarias, así como si fuera el caso los edificios y los terrenos adquiridos.

Dentro de este apartado podemos clasificar los activos de dos tipos:

- ❖ **Activo no corriente:** comprende los activos (bienes y derechos) pocos líquidos destinados a servir de forma duradera en las actividades que desarrolle la empresa. Se incluyen también las inversiones financieras cuyo vencimiento o enajenación sea superior a un año.
- ❖ **Activo corriente:** también conocido como activo circulante. Son los activos líquidos o convertibles en dinero dentro del ejercicio. Dentro de este apartado encontramos existencias, deudores comerciales, cuentas por cobrar, tesorería y aquellas inversiones financieras a corto plazo.

Las amortizaciones reflejan la depreciación que van generando los activos a través de los años, el cálculo de la misma se encuentra en los anexos de este trabajo.

A continuación, presentaremos el balance general de la empresa para un escenario realista a tres años dentro de un escenario esperado.

Tabla 10. Activo previsional a tres años escenario realista.

ACTIVO	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>62.400,00 €</b>	<b>39.870,56 €</b>	<b>31.891,11 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>		<b>960,00 €</b>	<b>720,00 €</b>
Aplicaciones informáticas		1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones		240,00 €	480,00 €
<b>Inmovilizado material</b>		<b>38.910,56 €</b>	<b>31.171,11 €</b>
Mobiliario		7.200,00 €	7.200,00 €
Equipos informáticos		1.500,00 €	1.500,00 €
Maquinaria		12.950,00 €	12.950,00 €
Utensilios		5.000,00 €	5.000,00 €
Reformas		20.000,00 €	20.000,00 €
Amortizaciones		7.739,44 €	15.478,89 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>29.560,00 €</b>	<b>25.161,41 €</b>	<b>22.649,66 €</b>
Impuestos	13.104,00 €		
Existencias		6.412,89 €	7.845,12 €
Tesorería	16.456,00 €	18.748,52 €	14.804,54 €
<b>TOTAL</b>	<b>91.960,00 €</b>	<b>65.031,97 €</b>	<b>54.540,77 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A través de la tabla de activos se puede observar que el activo no corriente representa en el año 2016 un mayor volumen en comparación a los años siguientes. Esto se debe a las inversiones que se realizaron para poder comenzar el proyecto que luego disminuirán al pasar los años.

Por otro lado, además del activo encontramos dentro del balance el pasivo y patrimonio neto de la empresa que pasaremos a detallar.

**Pasivo:** se compone por las deudas de la empresa, obligaciones bancarias, impuestos pendientes de pago, entre otros.

Como pasa en el activo, aquí también podemos diferenciar dos tipos de pasivos:

**Pasivo no corriente:** son aquellas deudas y obligaciones que la empresa debe pagar a largo plazo, es decir todas aquellas que su vencimiento sea superior a un año. En el caso de La Bodeguita el pasivo no corriente está representado por el préstamo solicitado al banco para poder comenzar con el proyecto.

**Pasivo corriente:** contiene las deudas y obligaciones a corto plazo de la empresa, todas aquellas que su vencimiento es inferior al año por lo que también se le conoce como pasivo exigible.

En este apartado son muy importantes los pagos a proveedores. Estos se trabajarán a 30 – 60 días.

**Patrimonio neto:** según el Plan General Contable es la parte residual de los activos de la empresa una vez deducidos todos sus pasivos. El patrimonio incluye las aportaciones realizadas ya sea al momento de su constitución o posteriormente por sus socios que no tengan consideración de pasivos.

En nuestro proyecto el patrimonio está formado por los aportes de los socios, en su totalidad los 40.000€ y los resultados del ejercicio que obtendremos de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como las pérdidas en caso las hubiera.

Esta sección del balance general debería destinarse junto al pasivo no corriente a financiar el activo no corriente y cubrir un margen razonable del activo circulante de la empresa.

Tabla 11. Pasivo previsional a tres años escenario realista.

PASIVO Y PN	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>31.960,00 €</b>	<b>32.834,92 €</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>31.960,00 €</b>	<b>32.834,92 €</b>
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Pérdidas ejercicio anterior			-8.040,00 €
Resultado ejercicio		-8.040,00 €	874,92 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>48.922,37 €</b>	<b>37.401,64 €</b>
Deudas L/P con ent. de crédito	60.000,00 €	48.922,37 €	37.401,64 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>18.713,52 €</b>	<b>19.232,98 €</b>
Deudas a C/P con ent. de crédito		11.077,63 €	11.520,73 €
Proveedores		7.635,89 €	7.712,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>99.595,89 €</b>	<b>89.469,54 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El pasivo no corriente representa un peso importante, el cual irá disminuyendo al pasar los años por la disminución de la deuda y el aumento que se irá presentando gracias a las ganancias.

### 7.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional (Tres años escenario realista).

La cuenta de pérdidas y ganancias ofrece las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias derivadas de las operaciones que realiza la empresa durante el ejercicio.

Gracias a este documento contable podremos evaluar la continuidad de la empresa además de ser de gran ayuda para la toma de decisiones. Como en el caso anterior, realizaremos este análisis para un horizonte temporal de tres años.

El resultado que obtendremos de esta cuenta representa el importe real ganado por la empresa en ese período y se divide en dos partes: resultado de explotación y resultado financiero.

Tabla 12. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario realista.

	2016		2017		2018	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Ventas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>100</b>	<b>285.658,48 €</b>	<b>100</b>	<b>299.941,40 €</b>	<b>100</b>
(Coste de ventas)	0,00 €	0,00	87.526,00 €	30,64	92.348,12 €	30,79
<b>Margen Bruto</b>	<b>-8.040,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>198.132,48 €</b>	<b>69,36</b>	<b>207.593,28 €</b>	<b>69,21</b>
(Coste personal)	0,00 €	0,00	177.213,24 €	62,04	178.985,38 €	59,67
(Otros gastos)	8.040,00 €	0,00	8.390,00 €	2,94	8.473,90 €	2,83
<b>EBITDA</b>	<b>-8.040,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>12.529,24 €</b>	<b>4,39</b>	<b>20.134,01 €</b>	<b>6,71</b>
Amortizaciones	0,00 €	0,00	8.759,44 €	3,07	8.759,44 €	3,07
<b>BAII</b>	<b>-8.040,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>3.769,79 €</b>	<b>1,32</b>	<b>11.374,56 €</b>	<b>3,98</b>
(Gastos financieros)	0,00 €	0,00	2.400,00 €	0,84	1.956,89 €	0,69
<b>BAI</b>	<b>-8.040,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>1.369,79 €</b>	<b>0,48</b>	<b>9.417,67 €</b>	<b>3,14</b>
(Impuesto sobre sociedades)		0,00	494,87 €	0,17	1.886,43 €	0,63
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-8.040,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>874,92 €</b>	<b>0,31</b>	<b>7.531,24 €</b>	<b>2,51</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como observamos en la cuenta de pérdidas y ganancias a tres años, el primer año contamos únicamente con pérdidas debido a los gastos en los que se debe incurrir para la preparación y el comienzo del proyecto mientras que en los siguientes años ya podemos visualizar, aunque leve, una ganancia que se irá incrementando con el pasar del tiempo.

Hemos considerado que las ventas aumentarán cada año un 5%.

El mayor coste de la empresa lo representan los costes de personal tanto el salario como la seguridad social para los trabajadores. Este coste se irá disminuyendo al aumentar las ventas, pero al ser una empresa basada principalmente en servicios y al querer mantener una calidad en el mismo este siempre será al igual que las materias primas e insumos utilizados un apartado importante a tener en cuenta.

El apartado de otros gastos se encuentra formada por los gastos como lo son de alquiler del local, suministros, gastos en publicidad y mantenimiento, etc. Estos gastos se consideran que irán aumentando levemente por lo que se ha considerado un aumento anual del 1%.

Los gastos financieros al igual irán experimentando una disminución con los años debido a que el préstamo solicitado para nuestro proyecto irá amortizándose haciendo que los intereses que pagamos por el sean menores.

#### 7.4 Estudio y análisis de ratios (Tres años escenario realista).

Para un mejor análisis de los estados financieros utilizaremos un estudio mediante ratios para conseguir mayor información sobre el estado de la empresa.

Los ratios constituyen el eje fundamental para la toma de decisiones, ellos nos permiten medir la liquidez, rentabilidad y solvencia.

##### **Ratios de liquidez**

Mediante el análisis de estos ratios seremos capaces de conocer la capacidad que tiene la empresa para afrontar las deudas a corto plazo.

Ratio de liquidez = Activo circulante / Exigible a corto plazo.

El valor aconsejable de este ratio debe estar entre 1,5 y 2. Esto indica que la empresa no tiene problemas de liquidez y es capaz de hacer frente a las deudas a corto plazo.

Ratio de tesorería= Clientes + Disponible / Exigible a corto plazo.

El valor aconsejable de este ratio debe ser entre 0,8 y 1.

Ratio de disponibilidad = Disponible / Exigible a corto plazo.

Es conveniente que su valor se encuentre alrededor de 1.

A continuación, los ratios de liquidez de la empresa son:

Tabla 13. Ratios de liquidez.

	2016	2017	2018
Ratio de liquidez	1,58	1,34	1,18
Ratio de tesorería	0,88	1,00	0,80
Ratio de disponibilidad	0,88	1,00	0,79

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como hemos obtenido en la tabla anterior podemos contemplar que la empresa se encuentra dentro de los rangos normales por lo que la liquidez no representaría un problema.

### Ratios de endeudamiento

Es de suma importancia conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que si existe una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir negativamente en la operación de la misma.

Tabla 14. Ratios de endeudamiento.

	2016	2017	2018
Ratio de endeudamiento	0,79	0,88	0,76
Ratio de autonomía	0,67	0,65	0,88
Ratio de solvencia	1,53	1,47	1,63
Ratio de calidad de la deuda	0,28	0,31	0,34
Ratio Gastos F./ventas	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ratio de endeudamiento = Total de deuda (Corto + Largo) / Total pasivo.

Gracias a este ratio podemos ver si la empresa se encuentra endeudada o no, los rangos que se aconsejan son entre el 60% - 70%, por lo que vemos la empresa se encuentra un poco por encima debido a que los primeros años la deuda aun es grande por las fuertes inversiones para su apertura.

Ratio de autonomía = Patrimonio neto / Pasivo exigible total.

Este ratio nos proporciona información similar al anterior pero esta vez relacionado con nuestro patrimonio con la deuda. Mientras mayor sea el valor del ratio menor es la dependencia que tiene la empresa con la financiación ajena. En los primeros dos años es un poco bajo, pero luego a partir del tercer año se adecua a valores adecuados.

Ratio de solvencia = Total activo / total pasivo.

El ratio de solvencia también es conocido como Distancia de la quiebra nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con el total de su activo. Lo ideal es que los valores sean superiores a 1,5 por lo que se encuentra dentro de los rangos indicados.

Ratio de calidad de la deuda = Exigible a corto plazo / total de la deuda.

Mide la proporción de la deuda a corto plazo en relación a la deuda total de la empresa. Interesa que el valor del ratio sea lo menos posible ya que reflejará una mayor facilidad para devolver las deudas.

Ratio Gastos F. sobre ventas = Gastos financieros / ventas.

Gracias a este ratio podemos ver la parte de las ventas que son consumidas por los gastos financieros. Si se encuentra por debajo del 40% sería una situación óptima y deseable para la empresa ya que indicaría que la empresa rentabiliza sus gastos financieros al obtener un mayor retorno de ventas.

### 7.5 Análisis de la inversión VAN y TIR.

Para todo proyecto lo más importante es valorar la posible rentabilidad del mismo y si este es viable o no. Los dos parámetros más utilizados a la hora de calcular la rentabilidad son el VAN (Valor actual neto) y el TIR (Tasa interna de retorno). Ambos conceptos buscan la estimación de los flujos de caja de la empresa.

Se considera que un proyecto es rentable cuando el valor del VAN así como el TIR es mayor a 0.

En este caso haremos el estudio a 5 años.

Tabla 15. Análisis del VAN y TIR del proyecto.

Periodo	Flujos de caja
0	-83.544,00 €
1	18.748,52 €
2	14.804,54 €
3	25.188,00 €
4	50.702,06 €
5	92.190,89 €
<b>VAN</b>	<b>80.788,48 €</b>
<b>TIR</b>	<b>27,04%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para obtener los cálculos vamos a suponer una tasa de descuento de 4,8% correspondiente con el coste del préstamo solicitado.

Como podemos observar el VAN tiene un valor positivo, por lo que es considerado como aceptable siendo viable el proyecto. La tasa interna de retorno es del 27,04% también se muestra mayor a 0 y mayor al coste de la deuda por lo que corroboramos la viabilidad del proyecto nuevamente.

## 7.6 Calendario de implantación. GANTT.

Tabla 16. Calendario de implantación Gantt.

TAREA	PLAZO	SEMANAS													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Investigación de mercado	2 semanas	■	■												
Constitución de la empresa	3 semanas	■	■	■											
Ejecución de las inversiones	4 semanas				■	■					■	■			
Construcción de la infraestructura	6 semanas				■	■	■	■	■	■					
Montaje de maquinaria y muebles	3 semanas											■	■	■	
Reclutamiento y selección de personal	3 semanas							■	■	■					
Capacitación de personal	2 semanas											■	■		
Campaña lanzamiento	3 semanas										■	■	■		
Organización administrativa	4 semanas								■	■	■	■			
Inicio de operaciones	1 semana														■

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.**

## 8. CONCLUSIONES.

Las principales conclusiones que hemos logrado conseguir a partir de la investigación de este trabajo son:

- ❖ Conclusión 1: A pesar de la gran crisis sufrida hace unos años, el sector de restauración se encuentra experimentando una tendencia positiva los últimos dos años. Las personas comienzan nuevamente a destinar parte de su poder adquisitivo en salidas a comer fuera de casa, en la que el ticket medio por persona también ha aumentado.
- ❖ Conclusión 2: El aumento del turismo general y el turismo gastronómico ha aumentado la curiosidad de los comensales en probar nuevas técnicas, fusiones, productos y sabores nuevos. La acogida que tiene la comida peruana a nivel mundial es excelente y actualmente en la ciudad de Valencia existen muy pocos restaurantes que ofrezcan un servicio como el de “La Bodeguita”.
- ❖ Conclusión 3: Crear un concepto de restaurante atractivo, acogedor e innovador que cuide mucho la atención al cliente y fidelización con precios calidad – precios llamativos, serán una buena combinación de factores para el éxito. El cuidado de estos objetivos debe ser primordial.
- ❖ Conclusión 4: Actualmente España se encuentra bajo cierta incertidumbre económica, sin embargo, los factores económicos, sociales, legales se encuentran a nuestro favor para elegir el momento de montar este proyecto.
- ❖ Conclusión 5: El sector de restauración, es un sector con muchísima competencia. Por lo que el barrio elegido es clave para poder resaltar entre ella. Debido a esta alta competencia el impacto diferencial y las estrategias de nuestro proyecto son de suma importancia para poder conseguir los objetivos.
- ❖ Conclusión 6: La negociación con proveedores será un punto clave dentro de nuestras operaciones. Conseguir insumos de calidad a buenos precios y fomentar el trabajo de pequeños proveedores de la ciudad.
- ❖ Conclusión 7: Nuestro público objetivo, será amplio. Aun así, estará enfocado principalmente a corporativos de oficina, mercado local, así como también al mercado turista.
- ❖ Conclusión 8: Además de nuestros insumos y preparaciones, un pilar muy sólido en nuestro proyecto lo será el personal. Los trabajadores son el recurso más importante de la empresa por lo que su selección será

muy cuidadosa para conseguir una experiencia exquisita por parte del cliente que quiera volver a repetir.

- ❖ Conclusión 9: El boom de la gastronomía peruana a nivel mundial como también el aumento del interés por la cocina de otros países es una oportunidad excelente para fomentar nuestros platos y cócteles.
- ❖ Conclusión 10: La mejor forma organizativa para nuestro proyecto es la sociedad limitada. Gracias a esta forma jurídica mediante un desembolso mínimo podremos montar el restaurante estando los socios protegidos ante posibles pérdidas.
- ❖ Conclusión 11: La estrategia de precios a seguir será por penetración. Comenzando por un precio bajo que llame la atención de nuestros posibles comensales siendo una demanda elástica al precio para un tamaño de mercado amplio.
- ❖ Conclusión 12: Los servicios y operaciones del restaurante deben estar controlados y calculados para evitar errores y poder sacar a mayor productividad en el servicio. Para conseguir este objetivo se utilizarán procesos y mapeos de control que deberán ser conocidos por todos los empleados.
- ❖ Conclusión 13: Mediante los análisis financieros obtenemos la información necesaria para conocer si nuestro proyecto es viable. Gracias a la obtención de estados financieros, ratios. Así como, el análisis VAN y TIR podemos comprobar que el restaurante puede llevarse a cabo al ser los importes positivos y superiores al coste de la deuda.
- ❖ Conclusión 14: La planificación es muy importante para la organización y puesta en marcha del proyecto. Gracias al diagrama de Gantt podemos plasmar las semanas que nos tomará poner el restaurante en funcionamiento.



## MONOGRAFÍAS.

### Libros

BONSÓN, E., CORTIJO, V., FLORES, F. Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos. Madrid: Pearson, 2009. ISBN 978-84-832-2596-7.

FERNÁNDEZ, M: Dirección Financiera de la Empresa. Madrid: Editorial Pirámide, 1991. ISBN 843-68-0597-6.

GARRIDO, Santiago y RODRIGUEZ, José Manuel. Estrategia y Política de Empresas. Madrid: Pirámide Ediciones, D. L. 2002. ISBN 84-368-1727-3.

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

HOFFMAN, K Douglas, E.G BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: International Thomson 2002, 2ª Edición. ISBN 970-686-202-1.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. México: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998, 4ª edición. ISBN 0-13-252710-3.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. México: Ediciones Pearson Educación, 2012. ISBN 987-607-32-1420-9.

KOTLER, Philip. y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. México: Ediciones Pearson Educación, 2012, 14ª Edición. ISBN 978-607-32-1245-8.

ORTEGA, Enrique. La dirección de marketing. Madrid: Ediciones Esic, 1981, 3ª Edición. ISBN 84-7.356-028-0.

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

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. [En línea]. Disponible en: <http://www.boe.es/>. [Consulta: agosto 2016].

CENTRO DE INFORMACIÓN Y RED DE CREACIÓN DE EMPRESAS (CIRSE). [En línea]. Disponible en: <http://portal.cirse.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>. [Consulta: Septiembre / octubre 2016].

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA (FEHR). [En línea]. Disponible en: <http://www.fehr.es/>. [Consulta: agosto 2016].

HOSTELTUR. [En línea]. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/>. [Consulta: agosto 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/>. [Consulta: Agosto / septiembre 2016].

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADISTICA. [En línea]. Disponible en: <http://www.ive.es/>. [Consulta: Agosto / septiembre 2016].

MERCASA (2015). Alimentación en España. [En línea]. Disponible en: [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2015/pdfs/AE2015\\_WEB.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2015/pdfs/AE2015_WEB.pdf). [Consulta: agosto 2016].

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. [En línea]. Disponible en: <http://www.magrama.gob.es/>. [Consulta: agosto 2016].

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. [En línea]. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/>. [Consulta: agosto 2016].

PROMPERÚ. [En línea]. Disponible en: <http://www.promperu.gob.pe/>. [Consulta: Agosto / septiembre 2016].



## BIBLIOGRAFÍA LEGAL

Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana. [2009/155]. (Diari Oficial núm. 5931 de 13.01.2009) Ref. Base Datos 000288/2009.

Convenio Colectivo 2008-2011 HOSTELERÍA. Prov. Valencia. (BOP 01-09-2008). Código 4601285.

ORDEN de 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. (BOE de 29 de marzo).



## ANEXOS

## Anexos

### Anexo 1. Escenario realista.

Tabla 17. Previsión de tesorería escenario realista.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COBROS</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>343.784,33 €</b>	<b>348.684,07 €</b>	<b>361.236,86 €</b>	<b>388.941,94 €</b>	<b>432.643,70 €</b>
Saldo del ejercicio anterior		16.456,00 €	18.748,52 €	14.804,54 €	25.188,00 €	50.702,06 €
Capital Social	40.000,00 €					
Préstamos	60.000,00 €					
Dev. Hacienda por IVA		13.104,00 €				
Ventas		285.658,48 €	299.941,40 €	314.938,47 €	330.685,40 €	347.219,67 €
IVA repercutido		28.565,85 €	29.994,14 €	31.493,85 €	33.068,54 €	34.721,97 €
<b>PAGOS</b>	<b>83.544,00 €</b>	<b>325.035,80 €</b>	<b>333.879,53 €</b>	<b>336.048,86 €</b>	<b>338.239,88 €</b>	<b>340.452,81 €</b>
Inmovilizado	62.400,00 €					
IVA soportado inmovilizado	13.104,00 €					
Sueldos y Salarios		136.422,82 €	137.787,05 €	139.164,92 €	140.556,57 €	141.962,13 €
Seguridad Social		40.790,42 €	41.198,33 €	41.610,31 €	42.026,41 €	42.446,68 €
Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.010,00 €	1.020,10 €	1.030,30 €	1.040,60 €
Alquiler	2.400,00 €	14.500,00 €	14.645,00 €	14.791,45 €	14.939,36 €	15.088,76 €
Gastos Financieros		2.400,00 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €
Amortización préstamo		11.077,63 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €
Suministros	500,00 €	5.890,00 €	5.948,90 €	6.008,39 €	6.068,47 €	6.129,16 €
Limpieza y productos	120,00 €	300,00 €	303,00 €	306,03 €	309,09 €	312,18 €
Seguros		1.200,00 €	1.212,00 €	1.224,12 €	1.236,36 €	1.248,72 €
IVA soportado gastos	4.020,00 €	4.806,90 €	4.854,97 €	4.903,52 €	4.952,55 €	5.002,08 €
Pago Hacienda por IVA		9.874,56 €	9.973,31 €	10.073,04 €	10.173,77 €	10.275,51 €
Pago impuesto sociedades		494,87 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €
Compras		87.526,00 €	92.348,12 €	92.348,12 €	92.348,12 €	92.348,12 €
IVA soportado compras		8.752,60 €	9.234,81 €	9.234,81 €	9.234,81 €	9.234,81 €
<b>Saldo resultante tesorería</b>	<b>16.456,00 €</b>	<b>18.748,52 €</b>	<b>14.804,54 €</b>	<b>25.188,00 €</b>	<b>50.702,06 €</b>	<b>92.190,89 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 18. Previsión de venta de bebidas de martes a viernes.

<b>MARTES - VIERNES BEBIDAS</b>			<b>25 PAX</b>	
	Coste	PVP	% sobre coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20	20
Vinos 1	2,20	12,00	18	6
Vinos 2	5,00	20,00	25	4
Cervezas	0,25	1,60	16	15
Cócteles	0,80	4,00	20	4
Media PVP	4,53			49
Media coste	0,94			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 19. Previsión de venta de bebidas sábados y domingos.

<b>SABADO - DOMINGO BEBIDAS</b>			<b>25 PAX</b>	
	Coste	PVP	% sobre coste	Unidades
Refrescos	0,30	1,50	20	30
Vinos 1	2,20	12,00	18	8
Vinos 2	5,00	20,00	25	6
Cervezas	0,25	1,60	16	24
Cócteles	0,80	4,00	20	10
Media PVP	4,35			78
Media coste	0,91			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 20. Previsión de venta comida martes a viernes.

<b>De martes a viernes comida. Objetivo 55% (25 pax)</b>									
Previsión ingresos anuales	Precio venta	Uds/día	nº días /trabajo/mes	Ingresos previstos	Tipo IVA	Coste directo venta	Total coste de ventas	Unidades Vendidas mes	Unidades Vendidas año
Ensaladas	8	5	16	640	10	29,68	184,02	80	960
Entrantes	11	7	16	1232	10	34,09	180	49	576
Tapas fusión	6,5	7	16	728	10	34,96	159,98	65	768
Calientes	9	8	16	1152	10	36,67	308,03	112	1344
Postres	5	6	16	480	10	15,47	52,6	80	960
Menús	12	20	16	3840	10	46,47	1784,45	320	3840

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Previsión de venta de comidas sábados y domingos.

<b>Sábados y domingos comida. Objetivo 55% (25 pax)</b>									
Previsión ingresos anuales	Precio venta	Uds/día	nº días /trabajo/mes	Ingresos previstos	Tipo IVA	Coste directo venta	Total coste de ventas	Unidades Vendidas mes	Unidades Vendidas año
Ensaladas	8	5	8	744	10	29,68	184,02	96	960
Entrantes	11	7	8	880	10	34,09	180	80	576
Tapas fusión	6,5	7	8	686,40	10	34,96	159,98	96	768
Calientes	9	8	8	1740	10	36,67	308,03	232	1344
Postres	5	6	8	784	10	15,47	52,6	176	960
Menús	12	20	8	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Escenario optimista.

Tabla 22. Previsión de tesorería escenario optimista.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COBROS</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>431.784,33 €</b>	<b>529.084,07 €</b>	<b>638.656,86 €</b>	<b>768.232,94 €</b>	<b>918.899,25 €</b>
Saldo del ejercicio anterior		16.456,00 €	106.748,52 €	195.204,54 €	302.608,00 €	429.993,06 €
Capital Social	40.000,00 €					
Préstamos	60.000,00 €					
Dev. Hacienda por IVA		13.104,00 €				
Ventas		365.658,48 €	383.941,40 €	403.138,47 €	423.295,40 €	444.460,17 €
IVA repercutido		36.565,85 €	38.394,14 €	40.313,85 €	42.329,54 €	44.446,02 €
<b>PAGOS</b>	<b>83.544,00 €</b>	<b>325.035,80 €</b>	<b>333.879,53 €</b>	<b>336.048,86 €</b>	<b>338.239,88 €</b>	<b>340.452,81 €</b>
Inmovilizado	62.400,00 €					
IVA soportado inmovilizado	13.104,00 €					
Sueldos y Salarios		136.422,82 €	137.787,05 €	139.164,92 €	140.556,57 €	141.962,13 €
Seguridad Social		40.790,42 €	41.198,33 €	41.610,31 €	42.026,41 €	42.446,68 €
Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.010,00 €	1.020,10 €	1.030,30 €	1.040,60 €
Alquiler	2.400,00 €	14.500,00 €	14.645,00 €	14.791,45 €	14.939,36 €	15.088,76 €
Gastos Financieros		2.400,00 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €
Amortización préstamo		11.077,63 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €
Suministros	500,00 €	5.890,00 €	5.948,90 €	6.008,39 €	6.068,47 €	6.129,16 €
Limpieza y productos	120,00 €	300,00 €	303,00 €	306,03 €	309,09 €	312,18 €
Seguros		1.200,00 €	1.212,00 €	1.224,12 €	1.236,36 €	1.248,72 €
IVA soportado gastos	4.020,00 €	4.806,90 €	4.854,97 €	4.903,52 €	4.952,55 €	5.002,08 €
Pago Hacienda por IVA		9.874,56 €	9.973,31 €	10.073,04 €	10.173,77 €	10.275,51 €
Pago impuesto sociedades		494,87 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €
Compras		87.526,00 €	92.348,12 €	92.348,12 €	92.348,12 €	92.348,12 €
IVA soportado compras		8.752,60 €	9.234,81 €	9.234,81 €	9.234,81 €	9.234,81 €
<b>Saldo resultante tesorería</b>	<b>16.456,00 €</b>	<b>106.748,52 €</b>	<b>195.204,54 €</b>	<b>302.608,00 €</b>	<b>429.993,06 €</b>	<b>578.446,44 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 23. Activo previsional a tres años escenario optimista.

ACTIVO	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>62.400,00 €</b>	<b>46.890,56 €</b>	<b>38.131,11 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>		<b>960,00 €</b>	<b>720,00 €</b>
Aplicaciones informáticas		1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones		240,00 €	480,00 €
<b>Inmovilizado material</b>		<b>45.930,56 €</b>	<b>37.411,11 €</b>
Mobiliario		15.000,00 €	15.000,00 €
Equipos informáticos		1.500,00 €	1.500,00 €
Maquinaria		12.950,00 €	12.950,00 €
Utensilios		5.000,00 €	5.000,00 €
Reformas		20.000,00 €	20.000,00 €
Amortizaciones		8.519,44 €	17.038,89 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>29.560,00 €</b>	<b>63.585,51 €</b>	<b>101.419,06 €</b>
Impuestos	13.104,00 €		
Existencias		6.412,89 €	7.845,12 €
Tesorería	16.456,00 €	57.172,62 €	93.573,94 €
<b>TOTAL</b>	<b>91.960,00 €</b>	<b>110.476,07 €</b>	<b>139.550,17 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 24. Pasivo previsional a tres años escenario optimista.

PASIVO Y PN	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>37.480,00 €</b>	<b>188.115,93 €</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>37.480,00 €</b>	<b>188.115,93 €</b>
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Pérdidas ejercicio anterior			-2.520,00 €
Resultado ejercicio		-2.520,00 €	150.635,93 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>48.922,37 €</b>	<b>37.401,64 €</b>
Deudas L/P con ent. de crédito	60.000,00 €	48.922,37 €	37.401,64 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>7.935,89 €</b>	<b>8.015,25 €</b>
Deudas a C/P con ent. de crédito		300,00 €	303,00 €
Proveedores		7.635,89 €	7.712,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>94.338,26 €</b>	<b>233.532,82 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 25. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario optimista.

	2016		2017		2018	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Ventas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>100</b>	<b>320.589,48 €</b>	<b>100</b>	<b>336.618,95 €</b>	<b>100</b>
(Coste de ventas)	0,00 €	0,00	8.752,60 €	2,73	9.234,81 €	2,74
<b>Margen Bruto</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>311.836,88 €</b>	<b>97,27</b>	<b>327.384,14 €</b>	<b>97,26</b>
(Coste personal)	0,00 €	0,00	41.790,42 €	13,04	42.208,33 €	12,54
(Otros gastos)	2.520,00 €	0,00	20.806,90 €	6,49	21.014,97 €	6,24
<b>EBITDA</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>249.239,56 €</b>	<b>77,74</b>	<b>264.160,85 €</b>	<b>78,47</b>
Amortizaciones	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
<b>BAII</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>249.239,56 €</b>	<b>77,74</b>	<b>264.160,85 €</b>	<b>78,47</b>
(Gastos financieros)	0,00 €	0,00	11.077,63 €	3,46	11.520,73 €	3,42
<b>BAI</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>238.161,93 €</b>	<b>74,29</b>	<b>252.640,12 €</b>	<b>75,05</b>
(Impuesto sobre sociedades)		0,00	87.526,00 €	27,30	92.348,12 €	27,43
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>150.635,93 €</b>	<b>46,99</b>	<b>160.292,00 €</b>	<b>47,62</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Escenario pesimista.

Tabla 26. Previsión de tesorería escenario optimista.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COBROS</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>309.935,20 €</b>	<b>328.968,64 €</b>	<b>359.285,18 €</b>	<b>402.982,68 €</b>	<b>460.803,50 €</b>
Saldo del ejercicio anterior		20.841,80 €	39.179,78 €	55.006,87 €	83.490,45 €	125.336,67 €
Capital Social	40.000,00 €					
Préstamos	60.000,00 €					
Dev. Hacienda por IVA		13.104,00 €				
Ventas		250.899,45 €	263.444,42 €	276.616,64 €	290.447,48 €	304.969,85 €
IVA repercutido		25.089,95 €	26.344,44 €	27.661,66 €	29.044,75 €	30.496,98 €
<b>PAGOS</b>	<b>79.158,20 €</b>	<b>270.755,42 €</b>	<b>273.961,77 €</b>	<b>275.794,73 €</b>	<b>277.646,01 €</b>	<b>279.515,80 €</b>
Inmovilizado	62.400,00 €					
IVA soportado inmovilizado	13.104,00 €					
Sueldos y Salarios		115.000,00 €	116.150,00 €	117.311,50 €	118.484,62 €	119.669,46 €
Seguridad Social		34.385,00 €	34.728,85 €	35.076,14 €	35.426,90 €	35.781,17 €
Publicidad	0,00 €	200,00 €	202,00 €	204,02 €	206,06 €	208,12 €
Alquiler	2.400,00 €	14.500,00 €	14.645,00 €	14.791,45 €	14.939,36 €	15.088,76 €
Gastos Financieros		2.400,00 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €	1.956,89 €
Amortización préstamo		11.077,63 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €	11.520,73 €
Suministros	500,00 €	5.890,00 €	5.948,90 €	6.008,39 €	6.068,47 €	6.129,16 €
Limpieza y productos	120,00 €	200,00 €	202,00 €	204,02 €	206,06 €	208,12 €
Seguros		1.200,00 €	1.212,00 €	1.224,12 €	1.236,36 €	1.248,72 €
IVA soportado gastos	634,20 €	4.617,90 €	4.664,08 €	4.710,72 €	4.757,83 €	4.805,41 €
Pago Hacienda por IVA		5.487,56 €	5.542,44 €	5.597,86 €	5.653,84 €	5.710,38 €
Pago impuesto sociedades		494,87 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €	1.886,43 €
Compras		68.456,78 €	68.456,78 €	68.456,78 €	68.456,78 €	68.456,78 €
IVA soportado compras		6.845,68 €	6.845,68 €	6.845,68 €	6.845,68 €	6.845,68 €
<b>Saldo resultante tesorería</b>	<b>20.841,80 €</b>	<b>39.179,78 €</b>	<b>55.006,87 €</b>	<b>83.490,45 €</b>	<b>125.336,67 €</b>	<b>181.287,70 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 27. Activo previsional a tres años escenario pesimista.

ACTIVO	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.000,00 €</b>	<b>40.766,67 €</b>	<b>39.133,33 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>		<b>900,00 €</b>	<b>600,00 €</b>
Aplicaciones informáticas		1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones		300,00 €	600,00 €
<b>Inmovilizado material</b>		<b>39.866,67 €</b>	<b>38.533,33 €</b>
Mobiliario		10.000,00 €	10.000,00 €
Equipos informáticos		1.200,00 €	1.200,00 €
Maquinaria		15.000,00 €	15.000,00 €
Utensilios		5.000,00 €	5.000,00 €
Reformas		15.000,00 €	20.000,00 €
Amortizaciones		6.333,33 €	12.666,67 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.104,00 €</b>	<b>45.592,67 €</b>	<b>62.851,99 €</b>
Impuestos	13.104,00 €		
Existencias		6.412,89 €	7.845,12 €
Tesorería	0,00 €	39.179,78 €	55.006,87 €
<b>TOTAL</b>	<b>18.104,00 €</b>	<b>86.359,33 €</b>	<b>101.985,32 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 28. Pasivo previsional a tres años escenario pesimista.

PASIVO Y PN	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>37.480,00 €</b>	<b>13.027,24 €</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>37.480,00 €</b>	<b>13.027,24 €</b>
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Pérdidas ejercicio anterior			-2.520,00 €
Resultado ejercicio		-2.520,00 €	-24.452,76 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>48.922,37 €</b>	<b>37.401,64 €</b>
Deudas L/P con ent. de crédito	60.000,00 €	48.922,37 €	37.401,64 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>18.713,52 €</b>	<b>19.232,98 €</b>
Deudas a C/P con ent. de crédito		11.077,63 €	11.520,73 €
Proveedores		7.635,89 €	7.712,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>105.115,89 €</b>	<b>69.661,86 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

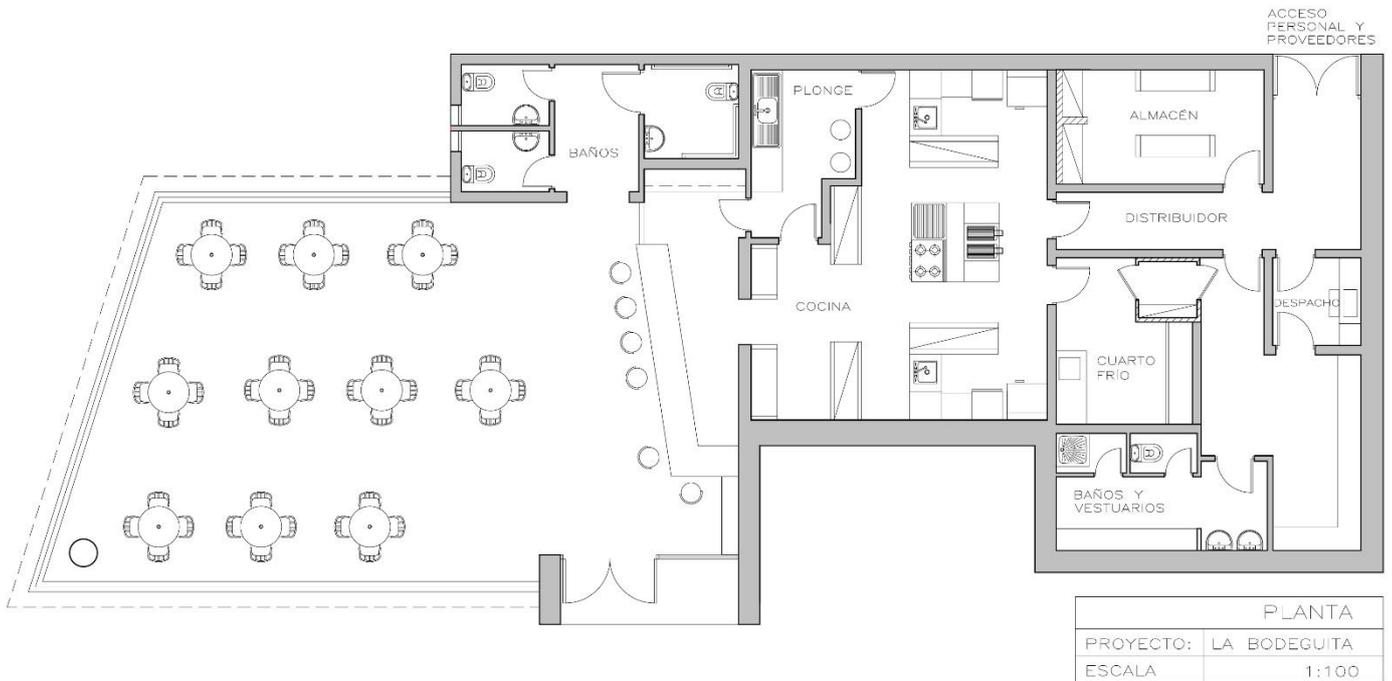
Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias a tres años escenario pesimista.

	2016		2017		2018	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Ventas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>100</b>	<b>250.899,45 €</b>	<b>100</b>	<b>263.444,42 €</b>	<b>100</b>
(Coste de ventas)	0,00 €	0,00	6.845,68 €	2,73	6.845,68 €	2,60
<b>Margen Bruto</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>244.053,77 €</b>	<b>97,27</b>	<b>256.598,74 €</b>	<b>97,40</b>
(Coste personal)	0,00 €	0,00	149.385,00 €	59,54	150.878,85 €	57,27
(Otros gastos)	2.520,00 €	0,00	20.517,90 €	8,18	20.723,08 €	7,87
<b>EBITDA</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>74.150,87 €</b>	<b>29,55</b>	<b>84.996,82 €</b>	<b>32,26</b>
Amortizaciones	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
<b>BAII</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>74.150,87 €</b>	<b>29,55</b>	<b>84.996,82 €</b>	<b>32,26</b>
(Gastos financieros)	0,00 €	0,00	11.077,63 €	4,42	11.520,73 €	4,37
<b>BAI</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>63.073,24 €</b>	<b>25,14</b>	<b>73.476,09 €</b>	<b>27,89</b>
(Impuesto sobre sociedades)		0,00	87.526,00 €	34,88	92.348,12 €	35,05
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-2.520,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>-24.452,76 €</b>	<b>-9,75</b>	<b>-18.872,03 €</b>	<b>-7,16</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Planos de distribución del restaurante.

Ilustración 18. Plano restaurante "La Bodeguita".



Fuente: Autocad. Elaboración propia, 2016.