



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

TRABAJO FINAL DE CARRERA
PLAN DE EMPRESA PARA UN RESTAURANTE GASTROBAR EN EL
CENTRO DE LA CIUDAD DE VALENCIA

Alberto Tomás Morales
Valencia, junio de 2015
Director: Aurelio Herrero-Blasco



Contenido

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Resumen:.....	10
1.2 Objeto del proyecto final de carrera	10
1.3 Justificación de asignaturas	11
1.4 Objetivos	13
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.1 Introducción	17
2.2 Motivación	17
2.3 Aproximación al sector	18
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	23
3.1 Introducción.....	25
3.2 Análisis del macro entorno. PESTEL.	25
<i>Factores Políticos y Legales:</i>	25
Factores Económicos:	27
Factores Sociales:	32
Factores Tecnológicos.....	34
Factores Ecológicos.....	34
3.3 Análisis microentorno. 5 fuerzas de Porter.....	36
Rivalidad entre competidores existentes.	36
Amenaza de nuevos competidores.....	36
Amenaza de productos sustitutivos.	37
Poder de negociación con proveedores.....	37
Poder de negociación con clientes.	37
3.4 Análisis DAFO.....	38
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	40
4.1 Introducción.....	42
4.2 Localización	42
4.3 Descripción operaciones y procesos.....	45
Compra de productos	45
Preelaboración de los platos.....	45

Montaje de la sala.....	45
Apertura de la sala y acomodamiento de los clientes.....	45
Servicio de barra.....	45
Servicio de cocina.....	45
Servicio de limpieza.....	46
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH.....	47
5.1 Introducción	48
5.2 Misión, visión y objetivos de la empresa.....	48
Misión	48
Visión	48
Objetivos:.....	49
Valores.....	49
5.3 Régimen jurídico y fiscal	50
Régimen jurídico.....	50
Régimen fiscal.....	50
5.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo	53
5.5 Organigrama de la empresa:	56
CAPITULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING	58
6.1 Introducción	60
6.2 Segmentación y público objetivo.....	60
Segmentación de mercado.....	60
Público objetivo:.....	61
Objetivos y estrategia de posicionamiento.....	62
Análisis del servicio	62
Estrategia de precio.....	63
Promoción y comunicación	64
Distribución.....	65
CAPITULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	67
7.1 Introducción.....	69
7.2 Plan de inversión-financiación.....	69
Activo no corriente	69

Financiación.....	70
7.3 Presupuesto de tesorería	71
Cobros	71
Pagos.....	72
7.4 Balance de Situación Previsional	75
7.5 Cuenta de Resultados	78
CAPITULO 8: CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEJOS.....	92

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de Localización de la Empresa	43
Ilustración 2: Acceso al Local.....	43
Ilustración 3: Cocina del Local	44
Ilustración 4: Aseos del Local	44
Ilustración 5: Organigrama de la Empresa	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución Producto Interior Bruto	29
Gráfico 2: Evolución Crecimiento Interanual Población Española por Semestres	32
Gráfico 3: Pirámide Poblacional España (INE).....	33
Gráfico 4: Crecimiento Poblacional Relativo España	33
Gráfico 5: Modelo Cinco Fuerzas de Porter	36

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución Histórica Sector Restauración.....	18
Tabla 2: Dimensión Media Sector Restauración	19
Tabla 3: Distribución Empresas Restauración por CCAA.....	20
Tabla 4: Cifra de Negocio Sector Resturación	21
Tabla 5: Categoría Sector Resturación	21
Tabla 6: Índice de Ocupados y Asalariados por Sectores	30
Tabla 7: Producto Interior Bruto a Precios de Mercado.....	31
Tabla 8: Presupuesto Precio Medio por Persona	71
Tabla 9: Presupuesto Ventas Anuales	72
Tabla 10: Presupuesto Margen Bruto	72
Tabla 11: Presupuesto Flujos de Efectivo	74
Tabla 12: Balance de Situación Patrimonial	76
Tabla 13: Cuenta de Resultados Previsional	79





CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN



1.1 Resumen:

El trabajo fin de carrera que se presenta versa sobre un plan de empresa para la creación o apertura de un restaurante. El estilo del restaurante sería el de “Gastrobar”, se trata de acercar la alta cocina a las clases más populares, sirviendo tapas de autor a precios asequibles. La forma del local es la del bar tradicional, pero sirviendo materia prima e innovación de restaurante, a un precio razonable.

Se trata de una nueva línea en hostelería, donde cocineros de reconocido prestigio acercan sus creaciones más innovadoras, elaboradas con las mejores materias primas, pero con un formato popular. Lo que se traduce en comida de gran calidad a precios altamente asequibles, para un público de clase media.

El nombre elegido para el local de manera que sea reconocido por el público es el de “Ruzafa Bistro”

La fuerza principal de este proyecto, y por tanto aquello que lo distingue de los demás “gastrobares” que están empezándose a abrir en las principales ciudades españolas es, la juventud del equipo de cocina y a su vez la altísima preparación de estos, en los mejores restaurantes de España. Dominando las técnicas más innovadoras y conociendo a la perfección el tratamiento de las mejores materias primas.

Para desarrollar este plan de negocio realizamos un Plan de Empresa, donde se estudiará la viabilidad técnica económica y financiera. También se comentaran todos los pasos a dar para convertir este proyecto en un realidad del sector.

1.2 Objeto del proyecto final de carrera

El trabajo fin de carrera tiene como objeto la realización de un plan de empresa para la apertura de un nuevo estilo de restaurante, que se les denomina “gastrobar”, y trabajará bajo el nombre comercial de “Ruzafa Bistro”

El objetivo de este proyecto final de carrera es llevar a la realidad una idea de negocio, estudiando si esta es viable. Y para ello aplicaremos los conocimientos adquiridos en la titulación de Administración y Dirección de Empresas

En un entorno sacudido por una profunda crisis económica, con tasas de desempleo muy elevadas. Se plantea la idea de realizar un plan de empresa buscando emprender en un nuevo negocio que se nos presenta como atractivo. Y a la vez cubre una nueva necesidad latente en el sector de la hostelería.

Para ello debemos estudiar la conveniencia o no de arriesgarnos para empezar este novedoso proyecto, para lo cual realizaremos un estudio económico del mismo. Sabemos de antemano que la competencia en el sector

es elevada, por ello también realizaremos estudios del entorno en el que se localiza la empresa y aquellas estrategias para colocarnos en el mercado.

1.3 Justificación de asignaturas

Las asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas que nos han aportado conocimientos para poder realizar este trabajo fin de carrera son las que se detallan a continuación:

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación actual
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a los sectores empresariales. 2. Economía española y regional. 3. Economía española y mundial. 4. Gestión y organización empresas servicios
Breve justificación	Mediante lo estudiado en estas asignaturas conocemos en que sector nos encontramos, así como los datos más relevantes del mismo. De forma que se conozcan las características y condiciones del mismo.

Capítulo del TFC	3. Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección comercial 2. Gestión y organización de empresas servicios 3. Introducción a los sectores empresariales 4. Dirección estratégica y política de la empresa 5. Marketing en empresas servicios 6. Gestión del comercio exterior 7. Tecnología de los servicios turísticos 8. Macroeconomía 9. Microeconomía
Breve justificación	Debemos de estudiar y conocer el entorno donde localizamos la empresa, antes de realizar cualquier estudio interno. Dichas asignaturas nos ayudan a conocer el macroentorno como el microentorno.

Capítulo del TFC	4. Operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía de la empresa 2. Dirección de proyectos empresariales 3. Dirección de proyectos logísticos

	4. Marketing empresas servicios
Breve justificación	Saber que operaciones y procesos se realizaran en la empresa, así como donde localizarla. Se trata de decisiones que marcan el futuro de la empresa.

Capítulo del TFC	5. Organización y RRHH
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none">1. Dirección de recursos humanos2. Sistemas integrados para la información y la gestión3. Derecho de la empresa4. Legislación laboral
Breve justificación	<p>La forma jurídica de la empresa es una de las decisiones a tomar y por tanto hay que conocer las diferentes figuras jurídicas a nuestra disposición.</p> <p>Otro de los aspectos importantes es definir cada puesto de trabajo así como perfil idóneo para cubrirlo y políticas retributivas.</p>

Capítulo del TFC	6. Marketing
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none">1. Marketing empresas servicios2. Economía de la empresa I3. Dirección comercial
Breve justificación	Son asignaturas importantes para determinar: el tipo de producto a ofrecer, en qué basaremos nuestra diferenciación, la política de precios a seguir, así como la imagen que queremos proyectar.

Capítulo del TFC	7. Finanzas
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none">1. Contabilidad financiera2. Contabilidad general y analítica3. Contabilidad analítica4. Contabilidad de sociedades5. Matemáticas financieras6. Economía de la empresa II7. Dirección financiera
Breve	

justificación	Es fundamental conocer si el proyecto presentado es viable. Estas asignaturas también nos ayudaran a crear estados financieros previsionales, así como posibles escenarios para la toma de decisiones y estudios de recuperación de inversiones.
---------------	--

1.4 Objetivos

En este epígrafe se busca explicar los objetivos que se desarrollaran en cada capítulo del trabajo fin de carrera:

- Conocer cuál es la realidad del entorno actual donde operará la empresa
 - Visión global del sector donde realizará la empresa su actividad (hostelería).
 - Descripción de las principales características que definen el escenario económico presente, tanto a nivel nacional como internacional.
- En base al conocimiento adquirido en el estudio del entorno se realiza un análisis de las principales variables macroeconómicas que afectan a este y se realiza un plan estratégico.
 - Análisis del macroentorno y microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter y un análisis PESTEL
 - Análisis de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, mediante análisis DAFO
 - Análisis de los principales competidores (los competidores directos)
- Realizar un plan de operaciones
 - Qué procesos y operaciones serán necesarios para poder ofertar los servicios.
 - Dónde localizar el negocio, en base a aquellas características que se consideran más importantes.
- Realizar un plan de recursos humanos y organización.
 - Definir Misión y Visión de la empresa.

-
- Estudio jurídico sobre las posibles formas jurídicas a adoptar por la empresa. Se elegirá aquella que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Además se habrá de estudiar el régimen fiscal al que debe acogerse la empresa.
 - Definir puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la carga de trabajo necesaria para el funcionamiento del negocio, así como su organización en áreas y responsables de las mismas.
 - Realizar un plan de marketing que posiciona a la empresa dentro del mercado, que cree una imagen en los clientes potenciales y consiga ser atractivo para el cliente de forma que se refleje en las ventas.
 - ¿A quién nos dirigimos? Segmentar y definir el público objetivo al que va dirigido el servicio.
 - ¿Qué ofrecemos? Analizar el servicio que estamos prestando y analizar que busca el público, a través de sus hábitos y preferencias.
 - ¿Cómo conseguirlo? Definiendo cuál será la estrategia de precios a seguir. Y llevando a cabo las estrategias de comunicación, promoción y distribución más atractivas para los clientes.
 - Realizar un plan financiero.
 - Decidir que inversiones son las necesarias para que el proyecto se lleve a fin.
 - Obtención de balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias previsionales, Y desarrollar el presupuesto de tesorería.



CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



2.1 Introducción

En este punto se detalla cuál es la motivación que hace que se haya elegido esta idea para realizar este proyecto. Y un acercamiento al sector, mediante el análisis y descripción de las principales cifras económicas.

2.2 Motivación

El objetivo que se busca realizando este trabajo fin de carrera, es realizar un plan de empresa para comprobar la viabilidad del proyecto de abrir un nuevo estilo de restaurante denominado “gastrobar”. Por tanto el objeto de este proyecto es eminentemente práctico, es decir es un proyecto pensado para ser llevado a cabo en un futuro próximo.

La motivación que nos lleva a emprender para llevar a delante este proyecto es la situación económica actual. Marcada por una elevada precariedad en los empleos, altas tasas de paro, y altas tasas de paro juvenil, sumado a un clima de incertidumbre. De forma que se pueda tener un futuro con algo de certidumbre e ilusión por un llevar a cabo un proyecto.

Y la idea de negocio que consideramos más atractiva para llevar a cabo este proyecto es la de un innovador restaurante. La consideramos una idea ambiciosa y atractiva debido a que pensamos que existe una demanda latente de una gastronomía de calidad en el mercado y a unos precios asequibles. Por lo que creemos que la empresa podría tener un gran recorrido dentro del sector y llegar a afianzarse como uno de los sitios de referencia.

La situación económica actual ha provocado que gran parte del público que frecuentaba locales de elevada calidad gastronómica haya tenido que cambiar sus hábitos. Por este motivo se plantea la idea de realizar una cocina con productos de gran calidad, manipulados por expertos que conocen las mejores técnicas de cocina y ofertados al público en sitios menos lujosos que un restaurante y en formatos más económicos.

Como comentábamos los grandes restaurantes han perdido cierta popularidad entre las clases menos pudientes, aunque continúen funcionando bastante bien. Aprovechándonos de esto conseguiríamos mano de obra formada por los mejores cocineros del sector que buscan alternativas al los grandes restaurantes donde existe exceso de mano de obra.

Destacar también la gran tradición gastronómica que existe en España. Y ya no solo en los hábitos de los españoles sino en aquello que vienen buscando los turistas a nuestro país. España recibe cada vez un mayor número de turistas y además incrementa su fama como país de elevado nivel gastronómico.

Uno de los aspectos a destacar en este proyecto es la diferenciación respecto a la competencia. Ya que la competencia en el sector de la restauración es muy elevada y para triunfar en el sector es necesario aportarle al cliente algo distinto de lo que le aportan los competidores. Para conseguir esto hay que tratar como un apartado clave el plan de marketing que llevará a cabo la empresa.

2.3 Aproximación al sector

El sector al que pertenece el negocio sobre el que estamos realizando el proyecto es el sector de la *hostelería*. Más concretamente *servicios de comidas y bebidas*, y dentro de este, *restaurantes y puestos de comidas* (CNAE- 561), tal y como se establece en el INE donde se especifica que este sector comprende las empresas dedicadas a: “*venta de comidas para el consumo, normalmente en un local de la empresa*”

El sector de la restauración se ve influido por la situación económica del momento, ha sido un sector de fuerte crecimiento durante los últimos 20 años donde la economía fue próspera y ahora se ve afectado por la actual crisis financiera que ha afectado a la economía, como se puede comprobar en la siguiente tabla donde se recogen los crecimientos del sector.

Tabla 1: Evolución Histórica Sector Restauración

AÑOS	NÚMERO	ÍNDICE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
1975	21.536	100	---
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4,0
2000	55.238	256	1,3
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5
2011	72.527	337	1,0
2012	73.023	339	0,7

Instituto Nacional de Estadística 2013

El sector experimentó crecidas superiores al 5% hasta 1990, donde estas crecidas se moderan y ya es en los últimos años donde el crecimiento se ralentiza más, apenas creciendo.

La dimensión media por establecimiento en el sector restauración también crece desde 1975 hasta hoy, debido sobre todo a la creación de nuevos restaurantes de gran tamaño en las zonas de litoral para atender a la demanda de turistas. Por tanto podemos destacar que la tendencia del sector es crear restaurantes de mayor tamaño y con mayor capacidad.

Tabla 2: Dimensión Media Sector Restauración

AÑOS	PLAZAS	ÍNDICE	DIMENSIÓN MEDIA
1975	1.001	100	56,0
1985	1.855	183	59,0
1995	2.958	293	61,0
2000	3.400	340	61,6
2005	4.293	429	62,3
2007	4.574	457	66,0
2008	4.959	496	65,8
2009	5.049	504	65,6
2010	5.122	512	66,5
2011 (*)	5.354	535	60,8
2012 (**)	5.662	566	61,9

(*) Estimación. (**) Serie corregida en función del nuevo censo y dimensionamiento CCAA

Instituto Nacional de Estadística 2013

Otro de los ratios que crece en el sector de la restauración es el de plazas de restaurante por habitante desde el 0,0022 de 1975 hasta el 0,12 en 2012. Este crecimiento se debe además del alza del turismo a la mejora del nivel de vida en la población.

Sin duda, nos encontramos pues, ante un sector en donde la oferta ha reaccionado de manera siempre positiva, aún a pesar, de la situación de crisis del consumo familiar en ciertos momentos del análisis temporal considerado. Llegando a superar ampliamente en los peores momentos al crecimiento del sistema económico.

Por otra parte es llamativo, que en un proceso continuos ajustes que ha durado varios años, especialmente, los que se corresponden al intervalo 1975 y 1985, debido a cambios institucionales y económicos, los restaurantes españoles hayan mantenido una expansión decidida. Este hecho pone de manifiesto el incremento del hábito de comer fuera del hogar, y también, que la mayor industrialización y ampliación de la economía de servicios, ha llevado consigo un cambio las costumbre de los habitantes de este país.

Comparando el crecimiento del sector restauración con otros sectores similares dedicados a la hostelería sorprende la velocidad de crecimiento de este. Así mientras que el sector del alojamiento sólo incrementó su capacidad en el período analizado, algo más del 100% (pasando de 785.000 plazas, en 1975 a 1.734.000 en 2011) el número de plazas en restaurantes supera los cinco millones. Es decir, evolucionó, quintuplicándose durante los 36 años considerados.

En cuanto a la distribución de los locales de restauración por comunidades autónomas, queda de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución Empresas Restauración por CCAA

CC.AA.	2009	2010	2011	2012
Andalucía	8.473	8.274	8.433	8.429
Aragón	1.407	1.490	1.544	1.544
Asturias (Principado)	1.227	1.159	1.222	1.293
Baleares (Islas)	4.617	4.103	4.138	4.147
Canarias (Islas)	6.361	6.080	5.951	5.966
Cantabria	729	777	839	850
Castilla La Mancha	1.559	1.676	1.778	1.747
Castilla y León	2.126	2.418	2.491	2.488
Cataluña	11.179	12.369	12.415	12.437
Comunidad Valenciana	9.162	8.843	8.776	8.634
Extremadura	604	630	671	709
Galicia	3.718	3.516	3.550	3.556
Madrid (Comunidad)	6.637	6.762	6.955	7.018
Murcia (Región)	1.405	1.443	1.475	1.445
Navarra (Comunidad Foral)	627	608	602	634
País Vasco	3.566	3.601	3.566	3.826
Rioja (La)	330	337	354	361
Ceuta y Melilla	120	81	115	116
TOTAL	63.847	64.167	64.875	65.200

Instituto Nacional de Estadística 2013

La mayoría de locales de restauración se localizan en grandes ciudades, y junto a las zonas de costa. El número de locales prácticamente no crece en ninguna comunidad autónoma, debido a la incertidumbre provocado por la actual situación económica.

El número de restaurantes en la Comunidad Valenciana también continúa con la tendencia generalizada de descender. Debido a que se cierran un mayor número de establecimientos dedicados a la hostelería que los que se abren.

La cifra de negocio del sector decrece de manera sensible durante el periodo 2012. Destacar el índice medio de la actividad que registra una caída interanual entre 2010 y 2012 del 6,2%, y la variación anual, que también es desfavorable. Como dato a destacar, la caída mensual del mes de enero de 2012 llega a la cifra de -14,5.

Tabla 4: Cifra de Negocio Sector Restauración

	ÍNDICE 2010	ÍNDICE 2011	ÍNDICE 2012	VARIACIÓN MENSUAL 2010	VARIACIÓN MENSUAL 2011	VARIACIÓN MENSUAL 2012	VARIACIÓN ANUAL 2010	VARIACIÓN ANUAL 2011	VARIACIÓN ANUAL 2012
Enero	93,82	90,10	86,80	-13,9	-14,1	-14,5	-4,1	-4,0	-3,7
Febrero	87,69	84,76	82,12	-6,5	-5,9	-5,4	-4,7	-3,3	-3,1
Marzo	97,80	93,71	91,56	11,5	10,6	11,5	-2,3	-4,2	-2,3
Abril	99,14	98,28	92,41	1,4	4,9	0,9	-2,4	-0,9	-6,0
Mayo	105,30	101,09	94,75	6,2	2,9	2,5	-2,7	-4,0	-6,3
Junio	104,01	101,92	96,58	-1,2	0,8	1,9	-3,2	-2,0	-5,2
Julio	109,02	108,91	100,81	4,8	6,9	4,4	-3,7	-0,1	-7,4
Agosto	102,41	103,90	97,69	-6,1	-4,6	-3,1	-4,5	1,5	-6,0
Septiembre	101,52	100,23	91,30	-0,9	-3,5	-6,5	-3,1	-1,3	-8,9
Octubre	102,33	99,45	89,85	0,8	-0,8	-1,6	-3,6	-2,8	-9,7
Noviembre	92,08	89,76	82,56	-10,0	-9,7	-8,1	-3,9	-2,5	-8,0
Diciembre	104,88	101,47	94,48	13,9	13,0	14,4	-3,8	-3,3	-6,9

Instituto Nacional de Estadística 2013

En la actualidad, el censo aproximado de la distribución del sector de restaurantes por espacios geográficos, predomina de una manera clara la cuota que corresponde a las provincias del litoral. Destacándose, que los negocios situados en las provincias costeras crecieron a un ritmo muy superior al del conjunto, ya que el número de establecimientos, casi se ha quintuplicado en el período.

Al mismo tiempo, en las otras agrupaciones, el censo sólo se ha duplicado en los treinta y seis años transcurridos desde 1975. Pero a partir del año 1990 la cuota en el total ha decrecido pasando de algo más del 65% al actual 53%.

Haciendo un análisis por categoría vemos que estos se distribuyen como siguen:

Tabla 5: Categoría Sector Restauración

CATEGORÍAS	MILLONES €	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS/ PLAZA €
Superior	1.864	7,5	14.069
Media	15.433	62,1	7.469
Inferior	7.555	30,4	2.694
TOTAL (*)	24.852	100,0	4.389

Instituto Nacional de Estadística 2013

Se observa una fuerte participación de las categorías inferiores, disminuyendo el porcentaje de participación de las categorías medias. Y también una mejora en la participación en aquellos restaurantes de calidad superior, debido a un ajuste de la oferta a esta demanda latente.

Informándose de las cifras que manejan las asociaciones del sector se debe citar que estas consideran que el descenso en el número de restaurantes de categorías superiores, se debe a una intención de restauradores y promotores por situarse en rangos fiscales de inferior presión tributaria

En cuanto a la comparación del sector con las cifras macroeconómicas, decir que los restaurantes alcanzan en 2012 el 1,3% del total del valor de la producción generada en España. Respecto al consumo total final de las familias el sector restauración representa el 2,8%. El dato de gasto por año y habitante es de 829 €. La producción sectorial de restaurantes crece por encima de la producción nacional, 179% frente a 165%.

Por último cabe señalar como dato de interés, que el ratio plazas restaurante por habitante ha crecido desde 1970 del 0,022 al 0,12 en 2012, lo cual se debe, además del alza del turismo, a la mejora del nivel de vida de la población. La evolución 2010/2012, del nivel de actividad en el sector de comidas y bebidas puede observarse en el cuadro siguiente.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO



3.1 Introducción

En el presente capítulo se hará un análisis del entorno en el que se localiza la empresa, para llevar a cabo este análisis utilizaremos diferentes herramientas que nos servirán de ayuda.

Empezaremos analizando el macro entorno. Para ello haremos uso del análisis PESTEL. Se centra en analizar el mercado mediante el estudio de factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, legales y tecnológicos. De forma que conozcamos como pueden afectar estos factores al funcionamiento de la empresa.

Lo siguiente será analizar el micro entorno. Y para este análisis la herramienta seleccionada son las cinco fuerzas de Porter, donde se estudia la amenaza de entrada en el mercado de nuevos competidores, la rivalidad que existe entre competidores, el poder de negociación que tienen los proveedores, cuál es el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso en el mercado de productos sustitutivos.

Seguiremos con un análisis de mercado. Observaremos y analizaremos a los posibles competidores, cuál es la proximidad entre ellos y el negocio que se plantea de forma que nos informe de las oportunidades y amenazas que puedan existir.

Lo último a realizar en este capítulo es el Análisis DAFO, mediante este estudio se localizan las posibles debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades que puedan existir en el entorno.

3.2 Análisis del macro entorno. PESTEL.

La herramienta de análisis PESTEL nos aporta información del entorno de gran utilidad, nos ayuda a conocer el crecimiento o recesión del mercado en el que se encuentra el negocio en cuestión, y la posición que ocuparía este negocio dentro del mercado. PESTEL hace referencia a 5 factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales y mediante el estudio de estos evaluamos el mercado.

Factores Políticos y Legales:

Los factores políticos que afectan al sector de la hostelería y más concretamente al de la restauración son:

El marco legal al que debe adaptarse el sector. Y ese marco legal es el que se mana de muy diferentes administraciones, en este momento la competencia en materia legislativa es muy amplia, existe legislación tanto a nivel europeo como nacional, autonómico y local.

Reglamentación europea relativa al sector:

- Directiva Bolkestein (Directiva 123/2006/CE), basada en la libertad de establecimiento y circulación de servicios entre los estados miembros de la unión europea, buscando la simplificación de procedimientos y trámites.
- Reglamento (CE) n.º 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, donde se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria, se fijan los principios que afectan a la seguridad alimentaria y de crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.
- Reglamento (CE) n.º 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, a través del cual se legisla la higiene de los productos alimentarios.
- Reglamento (CE) n.º 853/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, se establece una legislación más específica sobre la higiene de los productos alimentarios de origen animal
- Reglamento (CE) n.º 854/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, se encarga de regular normas específicas para la organización de controles oficiales de aquellos productos de origen animal destinados al consumo humano.

Reglamentación española relativa al sector:

- Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, mediante la cual se regula las medidas sanitarias frente al tabaquismo, regulando la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, que promueve las medidas a tomar en materia de prevención de riesgos laborales.
- Real decreto 486/1997, de 14 de abril, a través del cual se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real decreto 1215/1997, de 18 de julio, y la que afecta a la seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de equipos de trabajo.
- Real decreto 640/2006, de 26 de mayo, donde se regula las condiciones en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

Reglamentación autonómica relativa al sector:

- Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, por el que se regulan los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana.

Reglamentación municipal relativa al sector:

- Ordenanza Municipal. 30/01/2009. Ayuntamiento de Valencia. Reguladora de la ocupación del dominio público municipal mediante mesas, sillas y otros elementos auxiliares
- Ordenanza Municipal. 30/05/2008. Ayuntamiento de Valencia. Protección contra la contaminación acústica de la ciudad de Valencia.
- Ordenanza Municipal. 27/05/2005. Ayuntamiento de Valencia. Publicidad de la ciudad de Valencia.
- Ordenanza Municipal. 27/05/2005. Ayuntamiento de Valencia. Actividades, instalaciones y ocupaciones en la vía pública.
- Ordenanza Municipal. 28/04/1981. Ayuntamiento de Valencia. Usos y Actividades, para la ciudad de Valencia.

Factores Económicos:

Principales magnitudes:

Los datos de ocupación del tercer trimestre de 2014 indican que, la ocupación aumenta en 151.000 personas, la ocupación aumenta en los sectores de servicios (108.800), Industria (71.800) y Construcción (43.500). La variación trimestral del empleo es de 0,87%.

El coste laboral unitario que durante 2013 ya se redujo un 2,6%, durante el tercer trimestre de 2014 vuelve a reducirse según el INE un 0,4%, de manera que España ganará en competitividad. El dato medio en el conjunto de los países de la OCDE es un incremento del coste laboral unitario de un 0,8%. Siendo España junto a Portugal y Grecia uno de los pocos países donde esta cifra disminuye.

El PIB a precios de mercado en 2013 se sitúa en 1.022.988 lo que supone un 0,6 menos respecto a la cifra de PIB de 2012. Pese a que la variación interanual es negativa igual que la tendencia de los últimos años, el descenso es mucho menor que en estos últimos años.

La economía española registra un crecimiento trimestral del 0,2% respecto al trimestre anterior. Si comparamos con el mismo trimestre del año anterior vemos un crecimiento de -0,2%.

La demanda nacional compuesta por el consumo final y la inversión en capital fijo, presenta una variación menos negativa que la del cuarto trimestre de 2012.

La contribución de la demanda exterior al PIB trimestral desciende en seis décimas respecto a la registrada en el trimestre anterior, del 1% al 0,4%. Crecen tanto las exportaciones como las importaciones, pero estas últimas lo hacen en una cantidad mayor.

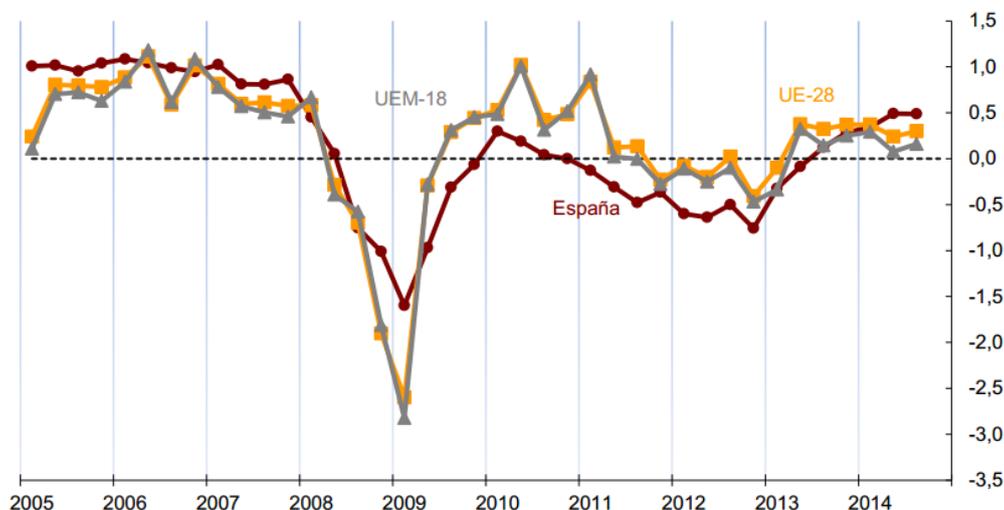
PIB:

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española, ha registrado un crecimiento trimestral del 0,5% en el tercer trimestre de 2014. En términos anuales, la tasa de crecimiento del PIB es del 1,6%, tres décimas superior a la del trimestre anterior, como consecuencia de una mayor aportación de la demanda nacional al crecimiento agregado.

Por lo que se refiere al entorno europeo, en el tercer trimestre de 2014 la Unión Europea registra un crecimiento trimestral de 0,3%, una décima superior al registrado en el trimestre precedente. Por otra parte, la Eurozona registra una variación del 0,2%, también una décima mayor que la del trimestre anterior.

Entre las principales economías europeas el comportamiento es distinto. Por un lado, Holanda y Reino Unido presentan tasas de crecimiento inferiores a las del trimestre precedente (Holanda del 0,2% frente al 0,6% del segundo trimestre y Reino Unido del 0,7% frente al 0,9%). Por otro, Francia, Italia y Alemania registran crecimientos superiores a los del trimestre precedente (Francia del 0,3% frente al -0,1% del trimestre precedente, Italia del -0,1% frente al -0,2% y Alemania del 0,1% frente al -0,1%).

Gráfico 1: Evolución Producto Interior Bruto



Instituto Nacional de Estadística 2015

Empleo:

El empleo de la economía, en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, registra una variación trimestral del 0,5%, dos décimas inferior a la experimentada en el trimestre anterior (0,7%),

En términos anuales, el empleo presenta una tasa de crecimiento del 1,4%, seis décimas superior a la tasa registrada en el primer trimestre (0,8%). Esta evolución supone un incremento neto de aproximadamente 221.000 empleos equivalentes a tiempo completo en un año.

En términos agregados, Industria, Construcción y Servicios, son los sectores que presentan comportamientos más favorables en términos de empleo que los registrados en el trimestre precedente.

La variación anual de la Agricultura es de -2,7%, un punto y tres décimas inferior a la del trimestre anterior (-1,4%). Por su parte, la Industria registra una variación del 1,8% frente al (-0,7%) del segundo trimestre. En el caso de la Construcción, dicha tasa es del -0,1%, cuatro puntos superior a la registrada en el trimestre precedente (-4,1%). Finalmente, el empleo de los Servicios mejora en una décima su registro anterior, situándose en el 1,6%.

Esta mejoría en el empleo ocupado se mantiene también en el empleo asalariado, cuya tasa de variación pasa del 1,3% al 1,8%. Por su parte, el empleo no asalariado registra en el tercer trimestre una tasa del -1,0%, un punto y dos décimas superior a la registrada en el trimestre precedente (-2,2%).

Tabla 6: Índice de Ocupados y Asalariados por Sectores

	2013				2014		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
Ocupados	-4,3	-3,9	-3,0	-1,8	-0,6	0,8	1,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-5,8	3,1	-0,6	-0,1	9,1	-1,4	-2,7
Industria	-4,7	-4,7	-5,3	-3,7	-3,0	-0,7	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,6	-5,2	-3,5	-3,0	-0,6	1,8
Construcción	-13,0	-15,1	-11,8	-8,7	-9,2	-4,1	-0,1
Servicios	-3,4	-3,1	-2,0	-1,0	0,0	1,5	1,6
- Comercio, transporte y hostelería	-3,6	-2,7	-1,6	-0,4	0,0	1,6	1,9
- Información y comunicaciones	-4,4	-5,6	-1,3	0,0	-3,0	-0,7	2,4
- Actividades financieras y de seguros	-3,7	-3,2	-2,7	-2,6	-2,7	-3,1	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-7,3	-9,2	0,7	-2,8	5,4	6,1	1,7
- Actividades profesionales	-2,4	-4,3	-4,1	-1,7	-1,6	3,3	2,5
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,6	-1,9	-1,5	0,6	1,0	1,0
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-1,2	0,2	-1,2	-0,4	1,7	1,3	2,1
Asalariados	-5,2	-4,9	-3,6	-2,0	-0,5	1,3	1,8
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-8,5	3,7	-0,6	0,4	19,6	2,3	-0,1
Industria	-4,6	-4,5	-5,4	-3,9	-3,0	-0,8	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,4	-5,3	-3,8	-3,0	-0,7	1,7
Construcción	-14,2	-16,9	-12,7	-9,6	-9,5	-3,6	-0,8
Servicios	-4,4	-4,2	-2,6	-1,1	0,1	2,0	2,0
- Comercio, transporte y hostelería	-5,1	-4,3	-2,3	-0,4	0,4	2,7	2,6
- Información y comunicaciones	-4,0	-6,0	-1,3	-0,2	-2,8	-1,0	2,0
- Actividades financieras y de seguros	-4,3	-3,8	-3,1	-2,7	-2,7	-2,9	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-9,5	-13,2	-2,3	-7,4	3,3	4,7	1,0
- Actividades profesionales	-3,2	-5,5	-5,2	-2,4	-2,3	3,7	2,9
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,8	-2,2	-1,6	0,5	0,9	0,8
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,9	-1,3	-1,4	0,6	2,7	3,1	4,4

Instituto Nacional de Estadística 2015

El aumento en la tasa anual de horas efectivamente trabajadas en este trimestre respecto al anterior es de un punto de -0,2 a 0,8%, este aumento se debe a un aumento de seis décimas en la tasa anual de empleo equivalente a tiempo completo y a un incremento de la jornada media asociada de cuatro décimas.

De la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, se deduce que la variación anual de la productividad aparente por puesto de trabajo equivalente disminuye dos décimas, desde el 0,5% al 0,3%, mientras que el crecimiento de la productividad aparente por hora efectivamente trabajada disminuye en seis décimas, alcanzado una tasa del 0,8%.

Rentas:

Por lo que respecta a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados pasa del 1,7% al 1,6% en tasa anual. Este resultado es consecuencia del aumento en cinco décimas de la tasa de variación anual del número de asalariados (del 1,3% al 1,8%) y de la caída en cinco décimas de la remuneración media por asalariado (del 0,4% al -0,1%).

De esta manera, el crecimiento del coste laboral por unidad de producto (CLU) se sitúa en el (-0,4%), variación similar a la experimentada por el deflactor implícito de la economía. El excedente de explotación bruto / renta mixta bruta de la economía disminuye su decrecimiento en una décima, pasando del -0,3% al -0,2%. Finalmente, los impuestos sobre la producción y las importaciones netos de subvenciones crecen a una tasa del 5,7%.

Tabla 7: Producto Interior Bruto a Precios de Mercado

	2013				2014		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	0,8	1,0	0,4	0,5	-0,4	-0,5	-0,4
Remuneración de los asalariados	-1,3	-1,1	-0,6	0,8	-0,5	0,2	0,0
Coste laboral unitario (CLU)	-0,8	-0,6	-0,3	0,9	-0,6	0,0	-0,2
Remuneración por asalariado	0,3	0,5	0,7	1,8	0,0	0,2	-0,1
Productividad por trabajador	-1,1	-1,1	-1,0	-0,8	-0,6	-0,2	-0,1
Tasa de asalarización	-0,4	-0,5	-0,3	-0,1	0,1	0,2	0,2
Excedente de explotación bruto / Renta mixta bruta	1,6	1,0	0,5	-0,8	-0,3	-0,7	-0,8
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	0,5	1,1	0,4	0,4	0,4	-0,1	0,4

Instituto Nacional de Estadística 2015

Demanda exterior

La contribución de la demanda exterior neta de la economía española al crecimiento anual del PIB trimestral se mantiene en -0,9 puntos. Tanto las exportaciones de bienes y servicios como las importaciones presentan crecimientos superiores a los del trimestre precedente, si bien el aumento es más acusado en el caso de las importaciones.

Las exportaciones de bienes y servicios aumentan en 3,1 puntos su crecimiento, pasando del 1,5% al 4,6%. En el caso de los bienes, se observa una aceleración de 4,2 puntos (del 1,5% al 5,7%). Las exportaciones de servicios no turísticos experimentan un crecimiento del 1,7%, lo que supone 2,1 puntos más que en el trimestre anterior (-0,4%). Por último, el gasto de no residentes en el territorio económico disminuye 2,2 puntos su crecimiento (del 3,8% al 1,6%).

Las importaciones de bienes y servicios incrementan también su ritmo de crecimiento, pasando del 4,8% al 8,2%. Analizando todos sus componentes, las importaciones de bienes presentan un aumento en el ritmo de crecimiento respecto al trimestre anterior (del 4,6% al 8,4%). Las importaciones de servicios no turísticos registran una tasa del 6,7%, lo que supone 1,6 puntos más que en el trimestre precedente (5,1%). Por su parte, el gasto de los residentes en el resto del mundo incrementa ocho décimas su crecimiento este trimestre, pasando del 8,7% al 9,5%.

Factores Sociales:

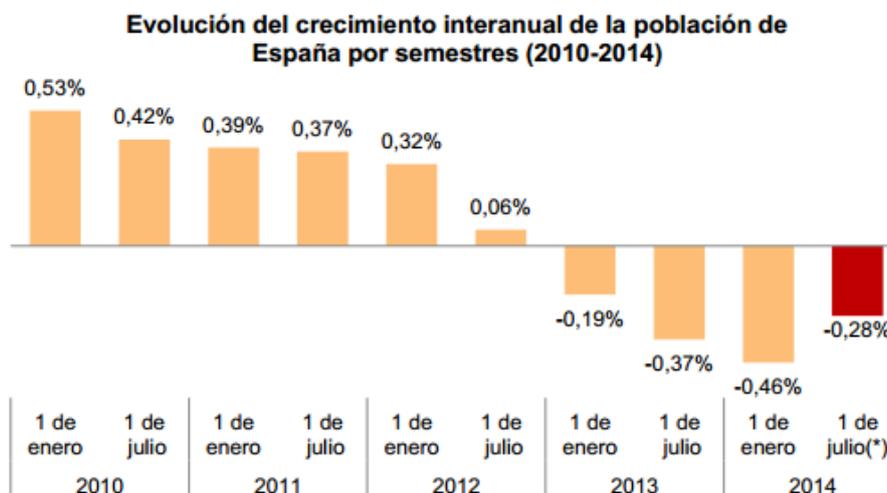
Los factores demográficos, son muy fácilmente cuantificables y de gran importancia para los sectores económicos, de manera que, será necesario realizar un estudio demográfico de la composición de la población.

Los factores a estudiar serán número de habitantes, edad, sexo, nacionalidad y distribución geográfica.

Para la obtención de datos de la población, se obtienen cifras de población cada diez años, en todo el territorio nacional, y estas cifras se van actualizando con la variación de los datos del Padrón.

Los últimos datos de población indican que, la población española disminuyó en 48.146 personas en el último semestre, situándose en 46.464.053 habitantes a 1 de julio de 2014. Continúa así el descenso de población iniciado en el año 2012, como se puede observar en el gráfico, aunque moderándose el ritmo anual de descenso.

Gráfico 2: Evolución Crecimiento Interanual Población Española por Semestres



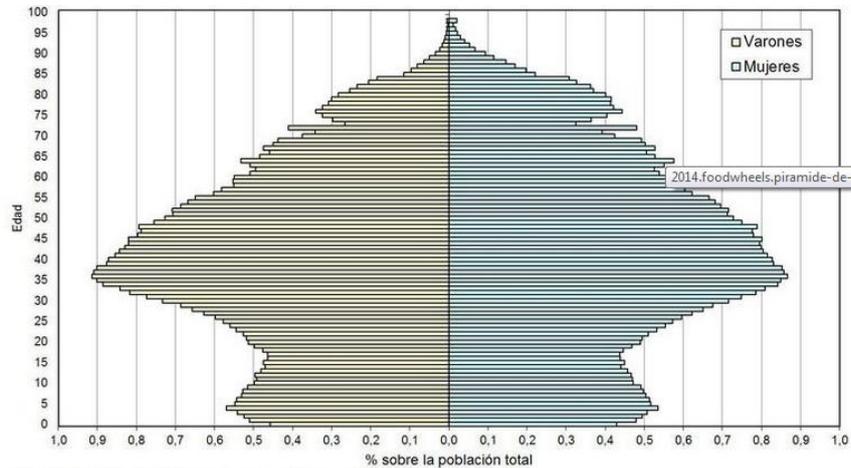
Instituto Nacional de Estadística 2015

La principal causa del incremento de la población entre 2001 y 2011 se debe al fuerte incremento de la población extranjera. En ese periodo han llegado a España más de tres millones y medio de extranjeros.

La población española ha experimentado un aumento mucho menos pronunciado en términos relativos que la población extranjera y ha pasado de poco más de 39 millones de habitantes en 2001 a más de 41 millones y medio. Los motivos de este crecimiento son varios, como un aumento de la esperanza de vida desde el censo Instituto Nacional de Estadística anterior, un incremento de la tasa de natalidad -sobre todo en el período 2005-2009- o el hecho de que muchos extranjeros hayan adquirido la nacionalidad española.

Para analizar la edad y sexo de la población española obtendremos una pirámide poblacional, donde poder observar de forma gráfica estos factores demográficos.

Gráfico 3: Pirámide Poblacional España (INE)



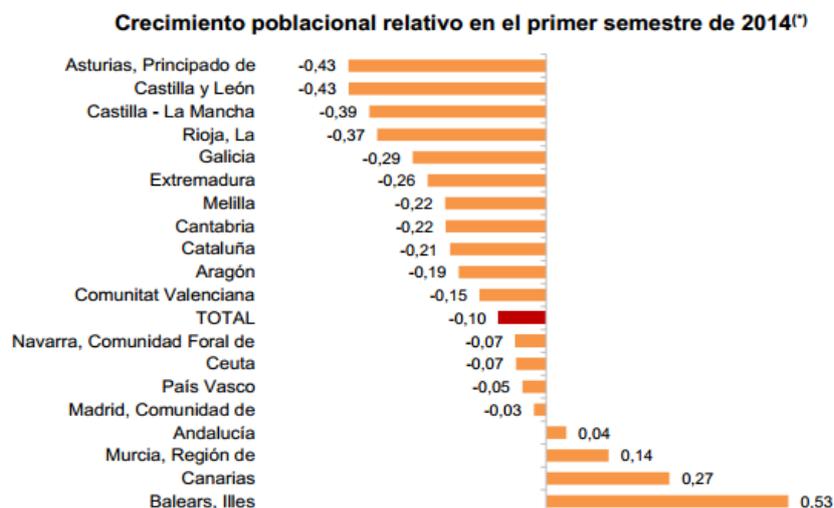
Instituto Nacional de Estadística 2014

La composición de la población española por sexo, 22.843.719 hombres y 23.620.334 mujeres, en 2014. Lo que supone una variación de -0,39 en hombres y -0,17 en mujeres, respecto al mismo periodo de 2013.

Por edad, vemos que el grueso de la población española está entre 30 y 60 años, por tanto podemos hablar de población envejecida, este factor se acentuará con el tiempo, debido a que la pirámide poblacional se estrecha en las edades más jóvenes, por la falta de natalidad

La distribución geográfica por comunidades autónomas indica, que la población residente en la Comunidad Valenciana decrece en 7.208 habitantes, de 4.956.427 a 4.949.219 habitantes, es decir un crecimiento relativo de -0,15%.

Gráfico 4: Crecimiento Poblacional Relativo España



Instituto Nacional de Estadística 2014

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son muy importantes para el desarrollo de cualquier empresa, permiten mejoras en la calidad de los productos y una reducción en sus costes, lo que puede generar en muchos casos una ventaja competitiva.

Los factores tecnológicos aplicados a la cocina son de suma importancia, para estar en la vanguardia de las nuevas técnicas y aplicaciones culinarias.

- Cocina al vacío. Se envasan los ingredientes, extrayéndose el aire de su interior y se procede a su cocción, de manera que el plato aumenta en textura, sabor y aromas.
- Nitrógeno líquido. Compuesto que permite congelar los alimentos a una gran velocidad, de forma que se produce una modificación interna de los componentes que produce un cambio en la textura de los elementos.
- Hielo seco. Se trata de dióxido de carbono en estado sólido, que tiene diferentes aplicaciones en el sector de la hostelería, granizados, helados, sorbetes, potenciador de aromas en los líquidos, conservador como gas inerte, emulsionante y excipiente, entre otras.

Todas estas novedosas técnicas, no exigen grandes maquinarias, ni grandes inversiones y son muy accesibles a todos los profesionales del sector actualmente. Únicamente será necesario contar con profesionales familiarizados con estas técnicas y material para la prevención de posibles accidentes.

Factores Ecológicos

Los principales factores ecológicos que afectan al sector de la restauración son la eliminación de residuos, consumo de energía y recursos y la utilización de materias primas ecológicas. De manera que realizando una serie de buenas prácticas, minimizaremos el impacto ambiental y mejoraremos la imagen que reciben nuestros clientes.

- Productos contaminantes y residuos. Buena gestión de los aceites usados, disminuir el uso de papel de aluminio y papeles plásticos para la conservación de alimentos.
- Uso racional del agua. Utilizada tanto en cocina, como demás ubicaciones del restaurante.
- Ahorro de energía. Revisar las juntas de las cámaras, no introducir alimentos calientes en ellas, evitar la apertura de las puertas de los

hornos innecesariamente, tapar ollas y cacerolas para evitar la pérdida de calor.

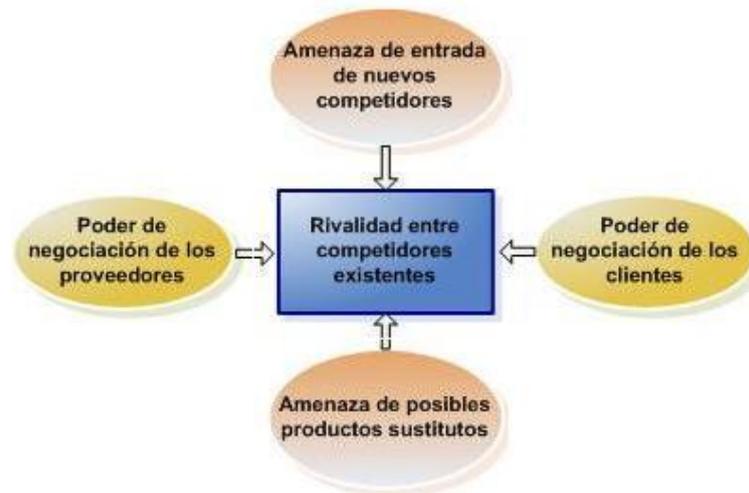
- Alimentos ecológicos. El uso de alimentos producidos ecológicamente reduce la utilización de pesticidas, muy contaminantes para el medio ambiente.
- Productos de limpieza. Reducir la utilización de productos químicos en la limpieza de instalaciones.

Esta serie de prácticas, además de ayudar a la conservación del medio ambiente y mejorar nuestra imagen como empresa, permite un ahorro en los costes.

3.3 Análisis Microentorno. 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite elaborar estrategias, mediante un análisis del entorno. En él se analiza la conveniencia de entrar en un mercado, observando la influencia de cinco factores o fuerzas.

Gráfico 5: Modelo Cinco Fuerzas de Porter



Analizamos como influyen esos cinco factores:

Rivalidad entre competidores existentes.

En el sector de la hostelería en España, existe una gran competencia. En 2013 se cifra en 295.276, el número de establecimientos hosteleros en España, aunque este baja un 1%, respecto al año anterior.

Respecto al subsector de la restauración, las cifras también son elevadas, alcanzando la cifra de 72.294 establecimientos, en España. Durante este año se cerraron 45.000 establecimientos, y se abrieron 42.533. Un dato que nos demuestra la fuerte competencia que existe en el sector.

Amenaza de nuevos competidores.

Los datos de nuevas aperturas, indican que 42.533 nuevos establecimientos de restauración empezaron a trabajar en España, durante el año 2013. Donde no existen excesivas trabas por parte de la administración, y las licencias se pueden conseguir fácilmente, con un buen acondicionamiento del local a desarrollar la actividad. Por lo que podríamos pensar que existe una gran amenaza de nuevos competidores.

Pero el subsector que analizamos, en un subsector, que está empezando a desarrollarse en España, sobre el que todavía no se poseen datos para el análisis, en el que se espera un crecimiento más lento y ordenado, debido a su necesaria especialización.

Amenaza de productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son, otras formas de restauración. Encontramos bares y restaurantes.

Los bares realizan un producto menos elaborado a un precio similar al que nuestra forma de negocia ofrece.

En cuanto a los restaurantes encontramos las dos posibilidades. Productos menos elaborados a precios más económicos, como podrían ser los restaurantes de comida rápida. Y producto más elaborado a un precio superior, en una escala muy amplia, al que podría ofrecer el modelo de negocio que planteamos.

Ya que, como recordamos nuestro modelo de negocio se basa en productos con elaboraciones de restaurante de alta calidad, ofrecido en un formato similar al de un bar de forma que pueda ser muy competitivo en costes.

Poder de negociación con proveedores.

Existe una amplia gama de proveedores dentro del sector de la hostelería, donde poder elegir. Los precios vienen muy marcados por el mercado, aunque existe un pequeño margen de negociación, en función de las cantidades.

Destacar que al existir una gran cantidad de proveedores, el proveedor ajustará precios a una determinada calidad, para conseguir fidelizar clientes.

Poder de negociación con clientes.

Encontramos un gran número de empresas dedicadas al sector de la restauración en España, por tanto a priori los clientes, al contar con una gran oferta, tienen una amplia variedad de en su elección, con un alto poder de negociación.

Pero el producto a ofrecer, es un producto elaborado y de calidad, que solo se podría encontrar en grandes restaurantes con elevados precios. Y por tanto, a esos precios, solo se puede encontrar en modelos de negocio como el que presentamos.

Por tanto, con esa política de precios, es posible fidelizar a los clientes que busquen un producto especializado como el que se ofrece.

Podemos concluir que, existe rivalidad en el sector en el que nos enmarcamos, pero que nuestro producto es todavía novedoso no existiendo tanta rivalidad a la hora de competir. La amenaza de entrada de nuevos competidores, es elevada aunque controlada, ya que la especialización del producto, hace necesario la mano de obra de grandes cocineros con técnicas vanguardistas. Y el poder de negociación de los clientes no es muy elevado, ya que, no existe un gran número de empresas dedicadas a este tipo de negocio.

Análisis DAFO

Para realizar este análisis, observaremos el entorno donde se localiza nuestro modelo de negocio para observar sus oportunidades y amenazas. También estudiaremos su mercado objetivo donde veremos las fortalezas y debilidades.

En primer lugar observaremos como se relaciona el modelo de negocio planteado en su entorno:

Amenazas:

Se define como la fuerza del entorno que puede impedir o dificultar la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar riesgos o recursos necesarios o reducir su rentabilidad.

Las amenazas ante las que se encuentra la empresa son:

- Situación económica actual
- Gran cantidad de empresas competidoras
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores
- Encarecimiento de suministros
- Cierre de muchos locales
- Nueva legislación en zonas acústicamente saturadas

Oportunidades:

Factores que puedan suponer una ventaja competitiva, o bien que permitan mejorar la rentabilidad o los ingresos de la empresa.

Contamos con las siguientes.

- Nuevas tecnologías aplicadas al sector
- Gran disponibilidad de recursos
- Mejora de los datos turísticos
- Mayor cultura gastronómica de la población

A continuación analizaremos la relación de la empresa con el mercado objetivo, analizando la cantidad y calidad de recursos y procesos con los que cuenta la empresa.

Fortalezas:

Se trata de aquellos elementos internos positivos que diferencian a la empresa de sus competidores.

- Empleados ampliamente formados
- Trato exquisito con el cliente
- Técnicas de cocina vanguardistas
- Buena localización del establecimiento
- Buenas infraestructuras y equipamiento

Debilidades:

Las debilidades son aquellos factores en los que tenemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

- Poca imagen de mercado debido a nueva implantación
- Dependencia de cocinero con una elevada formación
- Menores márgenes económicos que la competencia
- Tamaño de la empresa reducido



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS



4.1 Introducción

Dentro de este punto analizaremos la localización donde ubicar nuestro negocio. Es una decisión fundamental, para que funcione de manera adecuada. Una buena localización es una de las razones para que el negocio sea capaz de atraer a una cantidad aceptable de clientes.

Otro análisis que se realizará en este punto será, el de detallar las operaciones y servicios que se llevaran a cabo poder realizar la actividad a desarrollar.

4.2 Localización

En el sector en el que nos encontramos una buena localización de la actividad es uno de los factores fundamentales para el posible éxito del negocio. Por ello se considera imprescindible que el negocio se encuentre localizado en las consideradas zonas de ocio y turismo de la ciudad, ya que aunque se incurra en un mayor gasto debido a esta decisión en la localización, se considera que gran parte de la viabilidad económica del proyecto depende de esta decisión.

Debido a la situación económica actual y a las características específicas del sector, donde cada año cierran una gran cantidad de negocios, disponemos de locales acondicionados y a precios asequibles donde poder localizar la actividad.

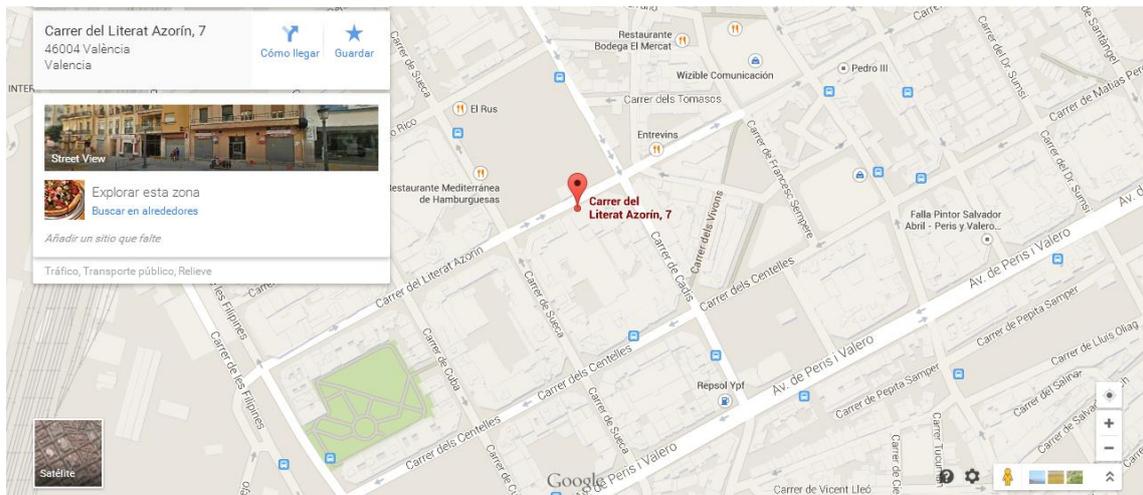
A causa de las necesidades del proyecto, se considera que la empresa únicamente necesitaría un local donde realizar toda la actividad, tanto cocina como comedor. Este debe situarse en la ciudad de Valencia, en una de las zonas denominadas como zonas de ocio y turísticas. Y por las necesidades de espacio, se busca un local con una superficie entre 200 y 400 metros cuadrados.

Tras una intensa búsqueda se ha encontrado un local, situado en pleno barrio de ruzafa, un barrio dedicado al ocio y con grandes expectativas de crecimiento. Se trata de un barrio donde ya no se conceden más licencias para poder abrir locales de restauración, pero el local encontrado ya tiene las licencias para poder realizar la actividad.

Además se trata de un local equipado, ya que fue un restaurante de lujo hace unos años. Cuenta con una cocina equipada, por lo tanto no haría falta la inversión inicial para su equipamiento, salidas de humo y demás licencias necesarias. Cumple con la normativa en sala, ya que dispone de los cuartos de baños necesarios, accesos y una buena distribución.

La localización exacta es Calle Literato Azorin 7, Valencia. Como se muestra en la siguiente figura:

Ilustración 1: Mapa de Localización de la Empresa



Google Maps 2015

El local tiene 300 metros cuadrados, cuenta con un espacio dedicado a la cocina y el espacio de la sala. La cocina está ampliamente equipada con la tecnología de alta gama, necesaria para la elaboración de la actividad. La sala cuenta con sus correspondientes aseos y accesos como exige la legislación, y una iluminación pensada para un ambiente de restauración. Además el local cuenta con una amplia terraza interior, aprovechable para dar un servicio exterior a los clientes los días que lo permita el clima benigno mediterráneo en el que se encuéntrala ciudad de Valencia. El precio del alquiler del local, tras negociaciones con el arrendatario, será de 2000 € mensuales.

A continuación se muestra unas fotos de la sala, la cocina y los aseos del local.

Ilustración 2: Acceso al Local



Idealista 2015

Ilustración 3: Cocina del Local



Idealista 2015

Ilustración 4: Aseos del Local



Idealista 2015

La única inversión necesaria para poder comenzar la actividad es la adquisición de mobiliario en sala y la de menaje y accesorios para cocina y sala.

4.3 Descripción operaciones y procesos.

A continuación se detalla que operaciones y procesos son necesarios para poder llevar a cabo la actividad de la empresa. El proceso a realizar por la empresa es un proceso poco complejo y de corta dilatación en el tiempo, ya que se manipulan productos frescos. Se debe elegir proveedores para productos frescos, como de otros servicios de hostelería. Además se seleccionara unos platos para la elaboración de las cartas y unos menús semanales, en función de los productos de temporada, estos se cambiaran cada 4 meses con los cambios de estación.

A continuación describimos el proceso necesario para llevar a cabo la actividad.

Compra de productos

Cada día se decidirá qué productos y qué cantidad de los mismos se adquirirán para la elaboración de los platos. Se contactará con los proveedores necesarios, para que sirvan los productos necesarios.

Preelaboración de los platos

Se elaborará en la cocina aquellos platos o partes de los platos que se puedan tener preparados previamente, sin que estos pierdan calidad, de manera que se ahorre tiempo a la hora de montar los platos.

Montaje de la sala

Se montaran y se vestirán las mesas de la sala, en función de las reservas que se hayan realizado y las perspectivas de demanda que se tengan para el servicio siguiente.

Apertura de la sala y acomodamiento de los clientes

Llegada la hora se abrirá la sala, el servicio de sala acomodara a los clientes conforme vayan llegando. Se tomará nota de las necesidad de los clientes en dos comandas distintas, por un lado las bebidas para que las prepare el servicio de barra y por otro lado la comida para que se prepare en cocina.

Servicio de barra

El servicio de barra se encargará de preparar las bebidas para los clientes acomodados en las mesas, así como de atender a aquellos clientes que se encuentren en ese momento en barra. También se encargaran de elaborarlos cafés e infusiones y las cuentas una vez finalizado el servicio.

Servicio de cocina

En el servicio de cocina se irán atendiendo las comandas de las mesas en función de orden de entrada. Será el chef el que las dicte y se encargue de organizar el trabajo entre sus ayudantes, de manera que todos los platos de

una misma mesa puedan estar a punto al mismo tiempo. En ese mismo momento se avisará al servicio de sala, para que los platos puedan llegar a la mesa con la máxima brevedad posible.

Servicio de limpieza

Tras la realización de cada servicio, ya sea mediodía o noche, serán los mismos empleados de sala los que se encargaran de la limpieza de sala, baños y barra. Y los ayudantes de cocina los que se encargaran de la limpieza de la cocina.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH

5.1 Introducción

En este capítulo se definirá, en primer lugar, la misión, visión y objetivos de la empresa. A continuación se estudiará el régimen jurídico y fiscal más conveniente para la empresa. Y para terminar, se definirán los puestos de trabajo de cada uno de los empleados, determinando las tareas y responsabilidades a realizar. Una vez analizados los puestos de trabajo se elaborara un organigrama de la empresa.

5.2 Misión, visión y objetivos de la empresa.

Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo último por el cual existe. En este punto, también se determinaran las funciones básicas que la empresa realizará, para conseguir la misión.

A la hora de definir la misión debe tratarse, la necesidad de satisfacer, los clientes objetivos y los productos y servicios que se proporcionan. Y las características que debe tener la misión es: amplia, posible, motivadora y concreta.

Es importante determinar la misión de la empresa, ya que con ella se consigue:

- Determinar una personalidad, de manera que aquellos que la componen se sientan identificados y actúen de en coherencia con esta.
- Permite identificar a la empresa sus posibles clientes, así como recursos y capacidades.
- Consigue una línea de actuación común dentro de la empresa, de manera que clientes y trabajadores logren una estabilidad y fidelidad hacia la empresa.

Atendiendo a todos los factores anteriormente nombrados, la misión que se define para la empresa será: “ofrecer al cliente un trato excelente, un estar como el de casa, una comida de calidad y todo por un precio asequible, de manera que la relación entre cliente y empresa cubra las expectativas, logrando su fidelidad”.

Visión

La visión define el lugar que quiere ocupar la empresa a largo plazo, es decir aquello en lo que pretende convertirse.

El motivo por el que se define una misión es, el de lograr aunar los esfuerzos que realizan todos los miembros de una empresa para enfocarlos

hacia una misma dirección. De manera que se planteen estrategias, se tomen decisiones y ejecuten tareas para lograr unos objetivos establecidos.

Para definir correctamente la visión de la empresa, esta debe ser:

- Positiva y motivadora. De manera que todos los miembros puedan sentirse identificados comprometidos.
- Estar en sintonía con los valores y principios de la empresa.
- No debe generar ningún tipo de dudas y comprensible a todos los niveles.
- Tiene que ser realista, aunque ambiciosa, de forma que logre motivar.

Por tanto la visión que se define para la empresa y que cumple lo descrito anteriormente es: “obtener el reconocimiento del público de la ciudad Valencia, así como del turismo nacional e internacional, como uno de los locales gastronómicos con una excelente relación calidad-precio”.

Objetivos:

Los objetivos buscan concretar aquello que se definió en la misión, de manera que puedan ser concretos para la dirección.

Por tanto y para cumplir con la misión el primer objetivo a definir, será conseguir notoriedad dentro del sector. Una vez logrado el primer objetivo, podemos definir el segundo como conseguir incrementar los beneficios y disminuir los gastos de manera que recuperemos la inversión y seamos una empresa con una buena estructura financiera. El tercer objetivo trataría de abrir nuevos locales primero en la ciudad de Valencia y en un futuro en otras grandes ciudades de España.

Valores

Son los principios, creencias y reglas por las que se rige la organización. En este proyecto se definen los siguientes.

- Lograr la máxima profesionalidad en el equipo. Logrando un producto de elevada calidad y un servicio con un trato excelente.
- Búsqueda de la satisfacción del cliente. Es fundamental para el proyecto que los clientes queden satisfechos, ya que en el sector en el que se encuentra es muy importante la notoriedad que se obtiene con el boca a boca.
- Los empleados que formen parte del equipo deben de sentirse motivado y comprometidos con las actuaciones que se lleven a cabo en la empresa.

- Conseguir los mejores productos, eligiendo unos buenos proveedores, estando pendiente de la trazabilidad de los productos, ya que estos son una parte fundamental del producto que ofrecemos.
- Obtener una cocina de vanguardia, innovando y aplicando nuevas técnicas para la obtención de platos sofisticados, permitiendo un ahorro económico y en costes.

5.3 Régimen jurídico y fiscal

La sociedad que se va a formar para desarrollar la actividad estará formada por un único socio, ya que las necesidades de capital no son muy elevadas.

Régimen jurídico.

La forma social elegida para el proyecto es una sociedad de responsabilidad limitada debido a que: se quiere crear una sociedad mercantil para limitar la responsabilidad del socio. Al tratarse de una PYME se busca que sea una sociedad cerrada donde el socio este llamado a la gestión. En principio la sociedad no recurrirá a financiación pública a través de obligaciones, ni pretende salir a bolsa, por tanto no será necesario la forma de sociedad anónima. La sociedad de responsabilidad limitada es más flexible, posibilitando la convocatoria de la junta general avisando individualmente, sin necesidad de anunciarlo en prensa ni publicarlo en el BORME y permite un mayor espacio de tiempo en el ejercicio de los órganos de administración. Además la SL permite una restricción en la transmisión de participaciones, y la incompatibilidad de los socios administradores a participar en otras sociedades, sin el consentimiento de la junta general.

Por todo esto se descartan todas las sociedades personalistas y dentro de las mercantilistas la S.A, seleccionándose una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Y el capital inicial para formar la sociedad es de cincuenta mil euros (50.000).

Régimen fiscal.

El régimen fiscal de la empresa es el de empresa de reducida dimensión (ERD), ya que se trata de una empresa de nueva creación, que no superara los 8 millones de euros en su cifra de negocios. Se decide entrar dentro de este régimen por los siguientes motivos:

- Libertad de amortización en inversiones que cumplan:
 - o Inmovilizado material nuevo, en disposición de la empresa en el ejercicio que se acoja a este régimen fiscal.

-
- El de inversión en inmovilizado que puede acogerse a la libertad de amortización es el resultado de multiplicar 120.000 euros por el incremento de la plantilla calculado con dos decimales.
 - Libertad de amortización para bienes de escaso valor, se trata de bienes de inmovilizado material nuevos cuyo valor no exceda de 601,01 euros. Y con un límite de inversión conjunta para el ejercicio de 12.020,24 euros.
 - Amortización acelerada del inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial. Estos bienes se pueden amortizar en el resultado de multiplicar por 2 los valores máximos que aparecen en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. El fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspasos podrán amortizarse fiscalmente multiplicando por 1,5 su amortización contable.
 - Se podrá dotar una provisión global que no exceda el 1% del saldo de deudores al final del ejercicio, excluyendo aquellos saldos por los que se haya dotado una provisión por insolvencia individual.
 - Los elemento de inmovilizado material en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos de inmovilizado material, pueden amortizarse en la cantidad que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal que aparece en las tablas de amortización fiscalmente aprobadas. Si cumple con.
 - La entidad debe de considerarse de reducida dimensión en el ejercicio que transmita el elemento de inmovilizado.
 - El elemento transmitido debe estar afecto a las actividades económicas.
 - Debe reinvertirse el importe total de la transmisión.
 - El elemento adquirido, nuevo o usado, debe de quedar también afecto a la actividad.
 - La reinversión debe realizarse en el periodo comprendido entre el año de entrega del elemento y los tres siguientes.
 - La base de amortización es el precio de compra del elemento del inmovilizado material, siempre que sea igual o inferior al importe de la transmisión, si fuera mayor solo se aplica la amortización acelerada sobre el importe obtenido en la transmisión.

-
- Los sujetos pasivos deben informar en la memoria de los ejercicios en los que se produzcan estos beneficios fiscales y descripción de los elemento patrimoniales.
 - El tipo impositivo para las empresas de reducida dimensión es:
 - 25% de la base imponible hasta los 120.202,41 euros
 - Lo que exceda el 30%

5.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo

Primero definiremos aquellas tareas que se deben realizar y necesitan personal para ser ejecutadas. Una vez identificadas se definirán que actividades debe realizar cada persona, quedando de esta forma definido el puesto de trabajo.

- Elaboración de cartas y menús
- Previsión, negociación, compra, recepción y organización de materias primas a proveedores
- Elaboración de los platos
- Limpieza de cocina
- Limpieza de la sala y cuartos de baño
- Limpieza de utensilios de cocina
- Limpieza de la barra, mantenimiento de cafeteras y llenado de cámaras de bebidas
- Atención en sala
- Servicio y elaboración de bebidas
- Cierre de caja, TPV, e ingresar después de cada servicio el dinero en el banco.
- Llevanza de la contabilidad y fiscalidad
- Realizar tareas de comunicación con los medios y a través de redes sociales
- Servicio de reserva en sala
- Organización servicio cocina y sala
- Revisión y puesta a punto de las instalaciones
- Cierre y apertura del local
- Limpieza de mantelería, cubertería, vajilla y cristalería

Una vez descritas las tareas necesarias para el funcionamiento del negocio, definiremos los puestos de trabajo, que son el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona.

Conocer las actividades para cada puesto de trabajo, permitirá determinar el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, determinar el valor de cada puesto, definir funciones autoridad y responsabilidades, servir de base para establecer sueldos y salarios, servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos, facilitar la distribución, selección, ascenso y capacitación del personal.

Los puestos de trabajo necesarios serán:

- Jefe de Cocina:
 - Tareas a realizar:
 - Elaboración de cartas y menús.
 - Previsión, negociación y compras de materias primas relativas a la cocina.

- Elaboración de los platos.
- Organización servicio cocina y lectura de comandas

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia mínima de 5 años como jefe de cocina en un gran restaurante
- Capacidad para dirigir y motivar a un equipo
- Actitud proactiva frente a la carga de trabajo
- Gran capacidad de orden
- Capacidad de innovación de desarrollo en la aplicación de nuevos métodos
- Creatividad en la elaboración de platos

- Ayudante de cocina

Tareas a realizar

- Recepción y organización de materias primas en la cocina
- Elaboración de platos

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia mínima de 2 años en cocina
- Capacidad de orden
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Actitud proactiva frente a la carga de trabajo
- Iniciativa a la hora de proponer ideas para la mejora del trabajo
- Motivación para crecer profesionalmente

- Jefe de repostería

Tareas a realizar

- Previsión, negociación, compras y organización de materias primas necesarias.
- Elaboración de cartas de postres.
- Elaboración de platos

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia anterior en el sector como jefe de repostería
- Capacidad de orden
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Actitud proactiva frente a la carga de trabajo
- Capacidad de innovación de desarrollo en la aplicación de nuevos métodos
- Creatividad en la elaboración de platos

- Jefe de sala:

Tareas a realizar

- Atención en sala
- Servicio de reserva de sala

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia anterior dirigiendo una sala
- Capacidad de orden
- Buena apariencia física
- Dominio del inglés
- Buen trato con el cliente
- Conocimientos de enología

- Servicio de sala:

Tareas a realizar

- Atención en sala
- Limpieza de sala
- Organización y mantenimiento de la barra

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia anterior trabajando en sala
- Buena apariencia física
- Buen trato con el cliente

- Jefe de barra:

Tareas a realizar

- Previsión, negociación y compras de los productos necesarios en barra.
- Servicio elaboración de bebidas
- Llenado de cámaras

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia anterior trabajando en barra
- Conocimientos de coctelería
- Buen trato con el cliente
- Dominio del inglés

- Gerente:

Tareas a realizar

- Cierre de caja y TPV.
- Ingreso en banco después de cada servicio
- Llevanza de contabilidad
- Llevanza de fiscalidad
- Realizar tareas de comunicación con los medios y a través de redes sociales.
- Revisión y puesta a punto de las instalaciones.
- Cierre y apertura del local

Requisitos profesionales y aptitudes

- Experiencia en la gerencia de locales de restauración
- Conocimientos contables
- Conocimientos fiscales
- Conocimiento de las redes sociales
- Dotes para la comunicación
- Persona integra

- Auxiliar de limpieza

Tareas a realizar

- Limpieza de cocina
- Limpieza de utensilios cocina
- Limpieza de mantelerías, cuberterías, vajillas y cristalería

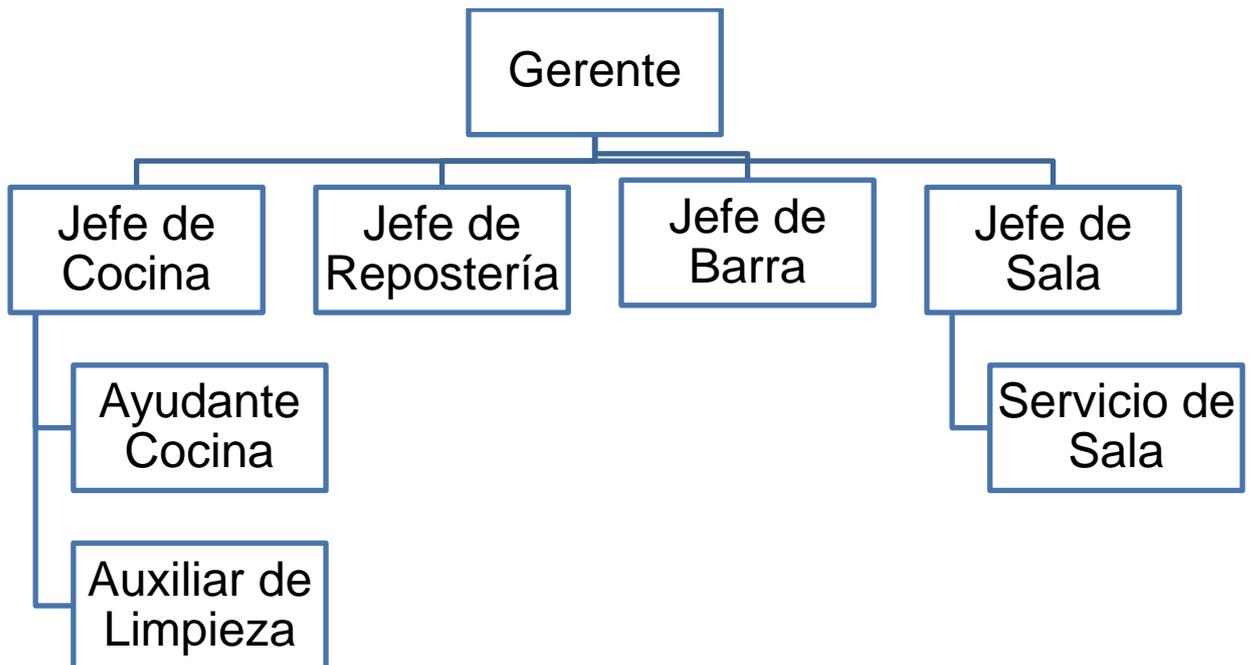
Requisitos profesionales y aptitudes

- Gran capacidad de orden
- Actitud positiva frente a la carga de trabajo
- Motivación por la realización del trabajo bien hecho

5.5 Organigrama de la empresa:

Al tratarse de una empresa de nueva creación, se considera que el personal necesario para llevar a cabo las tareas para el correcto funcionamiento, son las siguientes que se especifican en el siguiente organigrama.

Ilustración 5: Organigrama de la Empresa



Elaboración Propia 2015



CAPITULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING



6.1 Introducción

El marketing es la disciplina encargada del diseño del producto, establecer los precios, seleccionar los canales de distribución y aquellas técnicas de comunicación necesarias para dar a conocer el producto. De manera que el cliente satisfaga sus necesidades.

En este punto veremos qué estrategia de segmentación seguir y cuál será el público objetivo al que va dirigido el servicio. Con la estrategia de marketing se pretende dar a conocer nuestra empresa y obtener una mayor cuota de mercado, para conseguir estos objetivos la empresa cuenta con un conjunto de instrumentos de marketing que son servicio, precio, comunicación y distribución.

6.2 Segmentación y público objetivo

En este punto hay que determinar a qué público va dirigido la empresa, para ello el primer punto del plan de marketing es definir el público objetivo.

Para ello debemos realizar tres pasos:

- Segmentación del mercado: se divide el mercado en grupos homogéneos, con características y necesidades semejantes.
- Selección del público objetivo: determinar aquellos grupos a los que van dirigidos la estrategia.
- Establecer objetivos y estrategia de posicionamiento: es el lugar donde se pretende estar en la mente de los consumidores.

Segmentación de mercado.

Para segmentar el mercado en grupos homogéneos utilizaremos diferentes criterios, tanto de carácter objetivo (geográficos, demográficos, socioeconómico, etc.), como de carácter subjetivo (comportamiento, personalidad, etc.)

Criterios geográficos:

La empresa se localizará en el barrio de Ruzafa, Valencia. Se trata de un barrio céntrico de la ciudad, dedicado al ocio y la restauración, con grandes expectativas de crecimiento.

Criterios demográficos:

- Sexo: el servicio que se ofrece está dirigido tanto como hombres como mujeres indistintamente, por tanto no se diferencia entre hombres y mujeres.

-
- Edad: al tratarse de un local de restauración la edad de los clientes oscila en un amplio abanico, desde un niño que venga con su familia hasta un anciano. Los productos que contengan alcohol estarán limitados a las personas mayores de 18 años, como indica la legislación vigente.
 - Ocupación: los clientes que consuman este servicio tendrán un nivel económico estable, al no tratarse de un bien de primera necesidad.
 - Nacionalidad: al tratarse de un negocio de restauración este está muy ligado con el turismo, por tanto los clientes que visiten el negocio serán de nacionalidades muy diversas, para ello contamos con cartas y personal que domina el inglés, para que ellos puedan ser atendidos y sentirse cómodos.
 - Religión: se trata de un servicio dirigido indistintamente a cualquier tipo de religión, y para aquellos que quieran encontrarán platos dentro de la carta para poder respetar sus costumbres y creencias.

Criterios socioeconómicos:

- Nivel socioeconómico: Nivel Alto, Medio-Alto y Medio.
- Nivel educativo: el nivel educativo de los clientes es indiferente, pero la gente que vengan buscando este tipo de comida tendrá una educación gastronómica.

Criterios de comportamiento:

- Estilo de vida: clientes con estilos de vida diversos, familias o grupos de amigos que deciden comer o cenar fuera de casa, trabajadores que tienen que no pueden comer en casa o empresarios que deciden realizar cenas o comidas de empresa.
- Tasa de utilización: clientes que una vez hayan consumido el producto repitan por su nivel de satisfacción
- Nivel de lealtad: fidelidad a un producto ofrecido que satisface las expectativas.

Público objetivo:

Por tanto, el cliente al que va dirigido la empresa es tanto a empresas como particulares, de cualquier nacionalidad que se encuentren en Valencia o alrededores, con un nivel adquisitivo medio, con capacidad para valorar una cocina de calidad, con un trato cercano, un estar como en casa y a un precio más que asequible.

Objetivos y estrategia de posicionamiento

Objetivos

El gran objetivo de la empresa, debido a su reciente creación es introducirse en el mercado, y para ello hay que darse a conocer entre la cantidad de competencia existente, para lo cual se realizarán tareas de publicidad y promoción. Una vez introducida en el sector, la adquisición de cuota de mercado dependerá de la aceptación por parte del público del servicio ofertado.

Además de determinar el gran objetivo de la empresa durante el primer año, también se determinan unos objetivos cuantitativos, generar un volumen de venta suficiente para recuperar la inversión inicial, y cuantitativos, crear una imagen de empresa donde se le asocie con una marca de prestigio que oferta un servicio de una calidad.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en situar en la mente del consumidor que el servicio ofertado es la solución que mejor satisface sus necesidades, motivándole a su consumo.

Se puede determinar 3 tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento de producto: Se quiere conseguir un producto de calidad, con una buena relación calidad-precio. De manera que el cliente quede satisfecho, de manera que se obtenga su fidelización.
- Posicionamiento de marca: los servicios ofertados creen una imagen de marca de calidad, a un precio adecuado, satisfaciendo sus necesidades.
- Posicionamiento de empresa: se trata de crear una imagen corporativa, mediante la cual el cliente relacione la empresa con criterios y valores de profesionalidad, compromiso y rigor.

La empresa logrará posicionarse en el lugar deseado de la mente del consumidor, llevando a cabo la estrategia que acabamos de citar.

Análisis del servicio

El servicio que se oferta se basa en principios diferenciadores, trato excelente al cliente, materias primas de primera calidad y aplicación de métodos vanguardistas a la hora de elaborar de los platos.

- Trato excelente con al cliente: el cliente es el activo más importante con el cuenta cualquier empresa, por tanto debemos tratar al cliente como tal. Desde el momento de la reserva, hasta que sale abandona el local. Por ello se cuenta con un servicio de sala con la formación apropiada y que cuenta con la motivación necesaria para realizar esta tarea de forma

correcta, tratando de atender en todas las necesidades que puedan surgirles a los clientes, con un trato respetuoso y amable.

- Materias primas de primera calidad: para realizar una cocina de calidad, es muy importante contar con una buena materia prima. Se trata de la utilización de ingredientes frescos y de temporada en la elaboración de los platos, de manera que se logre obtener el máximo sabor y además variación en las cartas en función de los ingredientes que se encuentren en el mercado.
- Métodos vanguardistas en la elaboración de los platos: El negocio contará con un personal de cocina formado en los mejores restaurantes donde han adquirido el saber hacer de los grandes cocineros, además de la formación recibida es importante para el negocio actualizarse en nuevos métodos y técnicas. De manera que con la unión de métodos y técnicas novedosos a la cocina tradicional se logre una cocina de fusión, ofertando los platos de toda la vida presentados de una forma innovadora.

Estrategia de precio

El precio es la única variable de marketing que genera beneficios, las otras variable pese a influir en el volumen de ventas, representan un gasto para la sociedad. Por tanto el precio es el elemento que más influencia tiene sobre los beneficios que la alcanzará la empresa, además proporciona una imagen sobre el servicio que se ofrecerá y determinará el margen de cada venta, indicando el grado de oscilación posible en el precio que es una de las armas más directas frente a las acciones de la competencia.

Para fijar el precio es necesario hacerlo en función de las 4 variables que a continuación se analizan:

- Costes: los costes de materias primas vienen determinados en gran parte por los volúmenes de compra, dónde se pueden obtener descuentos y relaciones con los proveedores. Conseguir unos buenos precios aumentaría el margen de beneficio obtenido, y por tanto poder actuar sobre el precio para conseguir que se incrementen las ventas. Aunque se debe decir que los costes más voluminosos de la sociedad son los costes fijos, de manera que estos son los que se debe tener más controlados.
- Demanda: debido a la situación económica actual, la demanda está determinada más que nunca por el precio, es una variable que en la actualidad tiene una especial relevancia a la hora de la toma de decisiones. Además de la situación económica actual, el negocio se

sitúa en un sector en el cual la gran cantidad de oferta existente obliga a ser altamente competitivos en precio.

- **Competencia:** El análisis de la competencia trata de averiguar cuánto se está pagando en el mercado por un servicio similar al que oferta la empresa. Fijar un precio excesivamente bajo podría afectar a la imagen de la empresa, relacionándose con un producto de baja calidad. Por otro lado, un precio elevado conseguiría que los cliente eligieran a la competencia, pese que se esté ofertando un producto diferenciado y de calidad. Por tanto lo más razonable es fijar un precio similar al de la competencia, para poder competir.
- **Prioridades del cliente:** para fijar el precio es necesario conocer los comportamientos de compra de los clientes, qué valor tiene para ellos el servicio, que imagen se tiene sobre él y cuánto se está dispuesto a pagar por ello. Pese a ello la imagen que se tiene en un mercado en funcionamiento es difícil de cambiar, por tanto se debe de fijar unos precios no excesivos para este servicio.

Por tanto para fijar el precio del producto se tendrá en cuenta, los costes a absorber, los precios de la competencia que ofrecen servicios similares, la situación económica actual, la calidad del servicio y el valor que aporta al cliente.

Promoción y comunicación

Con la promoción y comunicación se pretende informar de la existencia del producto o servicio que se oferta, qué ventajas oferta el servicio que se presta respecto a la variedad de ofertas de la competencia, recordar al cliente la existencia del servicio que se ofrece y disuadirlo para su consumo.

Por tanto se informará de qué tipo de cocina se oferta, cuáles son las calidades con las que se trabajan y la atención que se da en sala. De manera que la empresa se sitúe como la mejor alternativa para satisfacer las necesidades del cliente.

Para conseguir esto, hay canales de comunicación que no se pueden tener en cuenta, debido a su elevado coste y al tamaño de la empresa, como puede ser la televisión. Pero se debe destacar la buena situación del local, en una zona céntrica y de ocio, donde la marca será visualizada por una gran cantidad de gente, que la mayoría es consumidor de este tipo de servicios.

Las estrategias de comunicación serán las estrategias utilizadas para cumplir los objetivos de posicionamiento, y se concretan en los siguientes ítems:

-
- Entrada en las principales websites donde los usuarios de estos servicios realizan comentarios sobre sus experiencias en los diferentes establecimientos, de manera que se obtiene un reconocimiento y dónde a través de estas se puede realizar las reservas.
 - Anuncios en webs y revistas de ocio y restauración de la ciudad, publicadas por expertos y con un público objetivo interesado en el consumo de este tipo de productos.
 - Patrocinio de eventos gastronómicos y de ocio, con reconocimiento del público, que se celebren en el barrio, dónde nos localizamos, y en la ciudad.

Por tanto, la estrategia de publicidad se centrará en las acciones anteriormente descritas, junto con una buena localización del local, dónde poder ser visible a un gran número de público, y el boca a boca de la gente, fundamental para el funcionamiento del local, ya que por las características del negocio es uno de los puntos más importantes y que más peso tiene en la mente del consumidor.

Distribución.

Al tratarse de un servicio de restauración, el canal de distribución es el directo, dónde no existe intermediario entre cliente o empresa. El cliente debe desplazarse al local dónde se localiza el negocio para recibir el servicio. El local permanecerá abierto desde las 12 ininterrumpidamente hasta la 01:30.

El cliente puede obtener el servicio de dos maneras:

- Mediante una reserva previa, dónde el cliente nos facilita la hora, el número de personas que asistirán y aquellas necesidades específicas que demande el cliente, de manera que cuando llegue esté todo preparado. Esta reserva puede ser vía telefónica o a través de las websites de reservas.
- Sin reserva previa, condicionado a la existencia en ese preciso momento de una mesa libre para poder ofertar el servicio.

Es importante para la empresa cumplir una serie de parámetros a la hora de realizar el servicio, de manera que el cliente que acuda buscando cumplir una expectativa obtenga siempre un resultado similar. La forma de conseguir esto es, estandarizar una serie de procesos dirigidos a la obtención de un resultado homogéneo. Sin que esta estrategia produzca un trato frío y distante con el cliente, debido a la estandarización de las acciones a realizar.

Se debe analizar las características de nuestro servicio para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera que se consiga su fidelidad. Para esto se analizarán 8 categorías:

- Información. El cliente debe conocer toda la información del negocio: permisos, materias primas utilizadas, precios, menús, promociones, horarios, etc.
- Consultas. Para que el cliente se sienta lo más cómodo posible es necesario conocer aquello que piensa o demanda. Por esto será muy importante los soportes dónde el cliente pueda dejar constancia de la experiencia percibida y sugerencias que pueda tener.
- Toma de pedidos. El personal que tenga un trato directo con el cliente, será personal específicamente formado, de manera que debe empatizar con el cliente interesándose por sus gustos y recomendándole aquello que más puede satisfacerlos, ya que posee un mayor conocimiento del servicio.
- Cortesía. Para que el cliente se sienta como en casa, no sólo es necesario que el personal se preocupe por sus necesidades, también es importante la estructura y ambiente que aporta el local. Deberá ser tranquilo, práctico, elegante y meticulosamente limpio, debido a que el producto es comida.
- Atención. El cliente no estará presente en la elaboración del producto final en cocina, por tanto se deberá lograr su confianza con los aspectos que tiene a su alcance, de manera que puedan estar seguros de la profesionalidad de los trabajadores.
- Excepciones. La atención del servicio es una atención altamente personalizada, dónde el cliente debe tener un acceso fácil y rápido al personal de sala, para satisfacer aquellos problemas o necesidades que puedan surgirle.
- Factura. El tema de la facturación será llevado mediante un software integrado, dónde se recogen las comandas y a su vez se emiten los tickets o facturas correspondientes.
- Forma de pago. La forma de pago aceptada será o bien efectiva o bien mediante tarjeta, para este último contaremos con un TPV, facilitado por el banco.



CAPITULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO



7.1 Introducción

El objetivo último de este punto es analizar si el proyecto que se presenta cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez. Para ello se obtendrá toda la información económica y financiera, con el fin de evaluar la rentabilidad económica del proyecto.

Para realizar este trabajo se debe realizar unas estimaciones sobre una serie de parámetros como, volumen de ventas, crecimiento de las ventas, pagos previsionales, etc.

Los estados que obtendremos dónde se recogerá la información que necesitamos para el análisis será:

- Un estado que recoja las entradas y salidas de efectivo, denominado flujos de efectivo, que nos aporta información sobre la liquidez de la empresa.
- Un estado que recoja todos los ingresos y gastos que tiene la empresa por desarrollar una actividad, denominado cuenta de pérdidas y ganancias.
- Y por último, el estado que recoja por un lado todos los bienes y derechos que tiene la empresa y por otro lado la forma de financiar estos bienes, bien sea mediante las aportaciones de los socios o autofinanciación de la empresa mediante la generación de beneficios o bien mediante obligaciones frente a terceros.

Obteniendo como resultado, si es pertinente o no la apertura del negocio, tal cual lo hemos concebido.

7.2 Plan de inversión-financiación

Debido a la tipología del negocio no será necesario una gran estructura financiera, ya que la parte fundamental del negocio será la mano de obra, y las infraestructuras y maquinaria no son excesivamente relevantes.

A continuación se detalla a qué partidas se dedicará los recursos financieros, para obtener los recursos financieros necesarios para la prestación del servicio.

Activo no corriente

Se trata de aquellos bienes y derechos que la empresa posee en su estructura, y pretende mantener en el largo plazo. Es decir, aquellos bienes que permanecen en la empresa más de un ejercicio.

Inmovilizado Intangible:

Son aquellos elementos no materiales que tiene la empresa, que mantendrá en el tiempo y que son susceptibles de valoración económica.

- Aplicaciones Informáticas: Se trata de los elementos de software en propiedad de la empresa y que ayudan a la realización de las tareas en la gestión de la sociedad. El único elemento de software que posee la empresa es un programa de gestión de comandas y caja.
- Patentes, licencias, marcas y similares: se deberá registrar el nombre del local, para que no pueda ser utilizado por ninguno del sector pudiendo crear confusión.

La inversión en inmovilizado intangible ascenderá a 3.500 €.

Inmovilizado Material:

Aquellos elementos materiales, sean muebles o inmuebles no destinados a la venta o transformación.

- Mobiliario y equipamiento: En este apartado entra todo el mobiliario de la sala y de cocina 10.000 €
- Equipos informáticos: Los equipos informáticos serán dos ordenadores en sala con sus dos pantallas, uno para el personal que atiende las mesas encargados de introducir las comandas, y otro en barra donde se realizarán los pagos. Dos impresoras para los tickets de los clientes y las comandas en cocina. Valorado en 1.500 €
- Maquinaria: el local está prácticamente equipado para la realización de la actividad de la restauración, por tanto la inversión en maquinaria será reducida. Únicamente será necesario la adquisición de dos cámaras frigoríficas y un robot de cocina valorado todo en 3.000 €.
- Utensilios: pequeñas herramientas y materiales necesario tanto en sala como en cocina para poder ofertar el servicio. Se valora el gasto conjunto en 600 €.

Financiación

En este ítem se estudia de dónde se obtendrá el dinero para poder hacer frente a la inversión realizada y los gastos de puesta en marcha y funcionamiento.

Para hacer frente a la inversión, gastos de puesta en marcha y gastos en funcionamiento de los primeros pasos del negocio será necesario solicitar un crédito en una entidad financiera, que ascenderá a 15.000 €.

A parte de la línea de crédito la empresa contará con 10.000 € de capital social, aportados por el socio único de la sociedad, de manera que no sea necesario solicitar una cantidad de financiación tan elevada, de manera que la empresa no se encuentra con un excesivo endeudamiento.

7.3 Presupuesto de tesorería

Mediante el análisis de tesorería evaluamos, que capacidad tiene la empresa para generar efectivo, es uno de los motivos del equilibrio de la empresa y una herramienta que nos permite evaluar las probabilidades de éxito de la empresa.

Planificar los cobros y los pagos previstos en un periodo de tiempo determinado, es realizar un presupuesto de tesorería y la diferencia entre esos cobros y pagos será el dinero que necesitará la empresa o sobrará en ese periodo determinado de tiempo.

Cobros

Para determinar los cobros que se obtendrá es necesario realizar una previsión de ventas, como se muestra a continuación. Dónde se estima la evolución del precio y numero de ventas, en nuestro caso servicios que se realizarán.

Para obtener el presupuesto del precio medio por persona, se diferencian tres tipos de servicio y se estima el gasto medio que hará el cliente en cada uno de ellos

Tabla 8: Presupuesto Precio Medio por Persona

PRECIO MEDIO POR VENTA POR PERSONA	PRESUPUESTO (en €)				
	2015	2016	2017	2018	2019
MENÚ ALMUERZO	15,00	15,00	15,00	16,00	16,00
MENÚ CENA	18,50	18,50	18,50	19,00	19,00
CARTA	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00
PRECIO MEDIO UNITARIO	13,38	13,38	13,38	14,00	14,00

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido el precio medio de cada servicio, se estima el volumen de ventas que se tendrá de cada uno de los servicios ofertados. Durante los primeros años de la apertura del local se han estimado volúmenes de venta muy conservadores, por la falta de popularidad. El volumen de ventas se estima que irá creciendo a medida que el negocio se vaya dando a conocer.

Tabla 9: Presupuesto Ventas Anuales

VENTAS	PRESUPUESTO (en nº de ventas)				
	2015	2016	2017	2018	2019
MENÚ ALMUERZO	5.418,75	5.960,63	6.502,50	7.044,38	7.586,25
MENÚ CENA	5.737,50	6.311,25	6.885,00	7.458,75	8.032,50
CARTA	1.593,75	1.753,13	1.912,50	2.071,88	2.231,25
VENTAS TOTALES	12.750,00	14.025,00	15.300,00	16.575,00	17.850,00

Fuente: Elaboración Propia

El margen bruto se obtiene como diferencia entre los ingresos de ventas, obtenido mediante el volumen de ventas y del precio medio de cada servicio y los gastos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Tabla 10: Presupuesto Margen Bruto

MARGEN BRUTO	PRESUPUESTO (en €)				
	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS POR VENTAS	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTE DE VENTAS	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
TOTAL MARGEN EXPLOTACIÓN	119.371,88	131.820,66	144.412,68	165.802,70	175.703,03
MARGEN S/ VENTAS	70,00%	70,27%	70,57%	71,45%	70,31%

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar esta previsión se consideran que las ventas se incrementarán un 5% cada año, ya que por la característica del servicio la empresa se irá dando a conocer y debido a las mejoras de las cifras que se esperan en el sector. Por otro lado, se considera un incremento similar al de las ventas en los costes. La política de precios elaborada comprende un mantenimiento de precios durante los tres primeros años, posteriormente se considera que se podrán ir incrementando.

Pagos

Los pagos más importantes de la sociedad serán los pagos de nóminas por coste de personal fijo de la plantilla que compone el restaurante y los pagos por aprovisionamiento de materias primas, que se realizaran en función de la previsión de ventas y de los menús realizados por cocina. La empresa obtendrá financiación a coste cero por parte de los proveedores, aplazando el pago a 30 o más días.

Otro coste importante será el arrendamiento del local, debido a que es un local amplio, situado en un barrio céntrico y preparado para desarrollar la

actividad de la hostelería. Es un local, que está equipado con los elementos fundamentales para el desarrollo de la actividad económica, por tanto se considera que merece la pena pagar un coste fijo tan elevado por el local, ya que se evita gran parte de la inversión necesaria para poder empezar.

Los costes por inmovilizado se financiarán mediante el crédito solicitado a una entidad financiera, se trata de un crédito solicitado al BBVA, que se amortizará durante los próximos 5 años.

Existirán otras partidas con menos peso, como puede ser el gasto de comunicación, por el patrocinio de eventos o anuncios en revistas del sector de ocio y hostelería. Gastos financieros serán los relativos al préstamo solicitado y los que puedan surgir con entidades financieras por la actividad normal de la empresa. Y finalmente los gastos por suministros de luz, agua, gas, teléfono, internet y telefonía, etc.

Aquí se muestra un estado que nos indica una previsión de tesorería de la empresa, de manera que no existan desajustes que puedan provocar problemas de liquidez.

Tabla 11: Presupuesto Flujos de Efectivo

FLUJOS DE EFECTIVO	PRESUPUESTO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Caja Inicial	0,00	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06
<i>Autofinanciación de Operaciones</i>					
Beneficio Antes de Impuesto	6.621,88	15.202,66	23.782,40	40.960,29	46.542,84
Impuestos	-1.986,56	-4.560,80	-7.134,72	-12.288,09	-13.962,85
Amortizaciones	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.850,00	1.850,00
Cash Flow	6.435,31	12.441,86	18.447,68	30.522,20	34.429,99
<i>Necesidades de Circulante</i>					
Incrementos Saldo de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incrementos Saldo de Existencias	-2.000,00	-1.400,00	-1.360,00	-1.428,00	-2.165,80
Incremento Saldo de Proveedores	2.000,00	1.400,00	1.360,00	1.428,00	2.165,80
Impuesto Sociedades Periodificado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incrementos Saldo Admón. Publicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Necesidades de Circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Necesidades de Capital</i>					
Entradas					
Nuevos Préstamos a l/p	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportación de los Socios	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos comerciales					
Salidas					
Pago de Prestamos a l/p	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Inversiones	-15.100,00	0,00	0,00	-1.000,00	0,00
Total Necesidades de Capital	6.900,00	-3.000,00	-3.000,00	-4.000,00	-3.000,00
Caja Final	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06	96.177,05

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en el estado previsional de flujos de efectivo la empresa genera suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades..

El primer año de actividad, que es el año dónde se realizan todas las inversiones es el año que se produce una gran entrada de efectivo debido a las

aportaciones de los socios y el crédito concedido por el banco, de manera que la situación de efectivo se equilibra.

Y en los años posteriores donde se tendrá que ir devolviendo el montante del préstamo la empresa genera resultado de sobra para hacer frente a su pago y al resto de salidas de efectivo.

7.4 Balance de Situación Previsional

El balance muestra la situación económico y financiera en el que está la empresa en una fecha concreta. En él se presentan por un lado los bienes y derechos que tiene la empresa, que es lo que se denomina activo y por otro lado la manera que tiene la empresa de financiar estos bienes y derechos, bien sea a través de financiación propia o ajena.

- Activo. Se considera como Activo aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio en el futuro. Son un recurso o bien económica propiedad de un negocio.
- Pasivo. El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgida a partir de sucesos pasados.
- Patrimonio Neto. Es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre otras cosas por las aportaciones de los socios.

Mediante el análisis de este estado financiero se observa cuales son las principales masas patrimoniales que tiene la empresa y su evolución, de manera que se puede determinar si existe o puede existir algún desajuste en la estructura financiera de la sociedad.

A continuación se muestra como quedaría el balance previsional de la empresa para los siguientes cinco ejercicios.

Tabla 12: Balance de Situación Patrimonial

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	2015	2016	2017	2018	2019
Activo					
Activo No corriente					
Inmovilizado Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización Acumulada Inm. In.	-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00
Inmovilizado Material	13.600,00	13.600,00	13.600,00	14.000,00	14.000,00
Amortización Acumulada Inm. Mat.	-1.500,00	-3.000,00	-4.500,00	-5.450,00	-7.000,00
Total Activo No Corriente	13.300,00	11.500,00	9.700,00	8.850,00	7.000,00
Activo Corriente					
Existencias	2.000,00	3.400,00	4.760,00	6.188,00	8.353,80
Efectivo y Otros Activos Líquidos	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06	96.177,05
Total Activo Corriente	15.335,31	26.177,17	42.984,85	70.935,06	104.530,85
Total Activo	28.635,31	37.677,17	52.684,85	79.785,06	111.530,85
Pasivo y Patrimonio Neto					
Patrimonio Neto					
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reservas		4.635,31	15.277,17	31.924,85	60.597,06
Resultado del Ejercicio	4.635,31	10.641,86	16.647,68	28.672,20	32.579,99
Total Patrimonio Neto	14.635,31	25.277,17	41.924,85	70.597,06	103.177,05
Pasivo No corriente					
Deudas a l/p	9.000,00	6.000,00	3.000,00	0,00	0,00
Total Pasivo No Corriente	9.000,00	6.000,00	3.000,00	0,00	0,00
Pasivo Corriente					
Créditos a c/p	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Proveedores	2.000,00	3.400,00	4.760,00	6.188,00	8.353,80
Total Pasivo Corriente	5.000,00	6.400,00	7.760,00	9.188,00	8.353,80
Total Pasivo	28.635,31	37.677,17	52.684,85	79.785,06	111.530,85

Fuente: Elaboración Propia

El activo no corriente de la empresa es el inmovilizado necesario para llevar a cabo la actividad de la empresa y en él esté incluido tanto los elementos tangibles como los intangibles. Estos son el mobiliario, equipos, maquinaria y utensilios. Los elementos de intangible son los programas informáticos y la marca registrada.

El activo corriente son aquellas partidas que van a ser utilizadas en el transcurso de un ejercicio, en este caso coincide con la duración de un año. El activo corriente de la empresa debido a la naturaleza del negocio es muy reducido, y está compuesto por existencias y efectivo o equivalentes. No existe saldo de clientes ya que al tratarse de un negocio de hostelería todo lo consumido durante el servicio se abonará en el momento de utilización del mismo.

El pasivo no corriente de la empresa, son aquellas obligaciones que posee la empresa con terceros distintos a los socios que permanecerán en la empresa durante un periodo superior a un ejercicio económico. La sociedad para financiarse ha solicitado un crédito a una entidad financiera, que irá devolviendo durante los siguientes cinco años.

El pasivo corriente de la empresa son aquellas deudas con terceros con una exigencia en el tiempo mayor. En este caso la empresa solo tiene deudas con sus proveedores, de manera que se financian las adquisiciones de materias primas sin coste para la sociedad. Otra partida que aparece en el balance es la reclasificación del préstamo, es decir aquella parte del préstamo que la empresa debe afrontar durante el ejercicio siguiente, pasara a ser deuda a corto plazo.

Por último, el patrimonio neto es aquella partida que recoge la financiación de los socios y autofinanciación que genera la empresa. Y en esta partida figura, el capital social aportado por los socio para la creación de la sociedad, los resultados de los ejercicios y las reservas en este caso, ya que los socios deciden que los resultados por ahora no deben repartirse y permanecer en la sociedad en concepto de reserva.

Analizando las masas patrimoniales observamos como la empresa financia todo su activo no corriente con deuda a largo plazo o autofinanciación, algo coherente ya que de lo contrario podrían surgir desajustes financieros en la empresa.

Por otro lado las deudas de la empresa que tienen una mayor exigibilidad en el tiempo o pasivo corriente, pueden ser afrontadas sobradamente con las cantidades que tiene la empresa en el activo corriente, es decir aquellas partidas que pueden convertirse en líquido con mayor facilidad.

El problema que podría surgir en la empresa es de ociosidad de recursos, debido a las cantidades que se tienen en el activo corriente, como anteriormente se comentaba, sin estar destinadas a otras partidas dónde se

obtengan una mayor rentabilidad, pero la empresa prefiere encontrarse en esta situación durante los primeros años de funcionamiento debido a la incertidumbre del principio.

7.5 Cuenta de Resultados

Es un documento contable que tiene como utilidad conocer el resultado económico del ejercicio. Donde se agrupan todos los ingresos y gastos surgidos durante el año.

En la cuenta de pérdidas y ganancias se recogen los ingresos, principalmente aquellos que proceden de las ventas y los gastos necesarios para realizar la actividad, la diferencia entre estos es la ganancia o la pérdida esperada del ejercicio.

En este estado se diferencian dos tipos de actividad, las actividades ordinarias de la empresa, que son aquellas dedicadas a la actividad normal de la empresa y que generan el resultado de explotación y el resultado financiero.

Por otro lado están aquellas actividades extraordinarias de la empresa, que son actividades ocasionales que realiza la empresa y que generan un resultado atípico para la empresa.

Para el análisis de la cuenta de resultados utilizares el resultado de explotación, ya que analizar los resultados que se dan esporádicamente en la empresa no es representativo de su actividad normal. De manera que se llegue a conocer cómo está funcionando la empresa, aquello que se puede mejorar y que se espera obtener en un futuro.

Para esto se muestra a continuación, una cuenta de resultado previsional con estimaciones hechas para cinco años.

Tabla 13: Cuenta de Resultados Previsional

CUENTA DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabajos para Inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
Coste de ventas	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
Total Coste de Ventas	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
Margen Bruto	119.371,88	131.820,66	144.412,68	165.802,70	175.703,03
Gastos de Explotación					
Gastos de Personal	84.000,00	87.360,00	90.854,40	94.488,58	98.268,12
Gastos Generales	26.800,00	27.308,00	27.825,88	28.353,83	28.892,06
Total Gastos Explotación	110.800,00	114.668,00	118.680,28	122.842,41	127.160,18
Beneficio Explotación	8.571,88	17.152,66	25.732,40	42.960,29	48.542,84
Amortizaciones					
Inmov. Material	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.550,00	1.550,00
Inmov. Intangible	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Amortizaciones	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.850,00	1.850,00
BAII	6.771,88	15.352,66	23.932,40	41.110,29	46.692,84
Gastos Financieros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
BAI	6.621,88	15.202,66	23.782,40	40.960,29	46.542,84
Impuesto de Sociedades	-1.986,56	-4.560,80	-7.134,72	-12.288,09	-13.962,85
Resultado	4.635,31	10.641,86	16.647,68	28.672,20	32.579,99
Cash Flow Generado	6.435,31	12.441,86	18.447,68	30.522,20	34.429,99

Fuente: Elaboración Propia

De la cuenta de resultados se puede destacar como el resultado del ejercicio va incrementándose año a año, se debe a la evolución dónde se incrementa el volumen de ventas y se mantienen las cifras de gasto.

Los costes de venta de la empresa se van incrementando en menor medida lo que lo hacen los ingresos, debido a que los costes variables no representan un gran volumen dentro del conjunto de costes. Este hecho produce una evolución muy positiva del margen de la empresa, que consigue crecer año a año, hecho aún más destacable por la coyuntura económica actual.

Un incremento en la cifra de ventas implica que la empresa mejora su estructura para poder ir asimilando una mayor cantidad de costes fijos, como contratación de personal, necesario para el crecimiento de la empresa.

El gasto de amortización no es excesivo, ya que la inversión necesaria para poner en funcionamiento el negocio ha sido escasa, ya que el local con el cuenta la empresa para desarrollar la actividad se encontraba prácticamente equipado y preparado para la apertura de un negocio de restauración.

La empresa hace una previsión realista de sus ingresos, prevé que durante el primer año solo adquirirán sus servicios el 50% de la capacidad total. Y se irá incrementando un 5% cada año, debido a la calidad de los productos ofrecidos, trato excelente al cliente y unos precios asequibles.





CAPITULO 8: CONCLUSIONES



En el capítulo 8 recopilamos las conclusiones más importantes surgidas durante la redacción del trabajo.

Antecedentes y situación actual:

1ª Conclusión: El sector de la hostelería es un sector muy sensible a la situación económica global actual.

2ª Conclusión: La cifra de negocio del sector viene sufriendo un fuerte descenso durante la última década.

Análisis estratégico:

3ª Conclusión: Se trataba de un sector en el que existía tradicionalmente un nivel bajo de legislación y que durante los últimos años ha sido legislado fuertemente.

4ª Conclusión: Los datos macroeconómicos recogidos durante la realización del trabajo indican una mejora de la situación económica, que se traduce en una leve mejora en las cifras de empleo del sector.

5ª Conclusión: Pese a ser un sector dónde la tecnología todavía no ha entrado de pleno, se empieza a evolucionar en este aspecto a través de la utilización de nuevas técnicas culinarias.

6ª Conclusión: Sector altamente competitivo, en el que en España se abren más de 40.000 restaurantes nuevos anualmente y llegan a cerrarse 45.000 restaurantes al año.

Análisis de operaciones y procesos:

7ª Conclusión: Es fundamental para la viabilidad de un negocio de restauración la localización del mismo, debido a la peculiaridad que tiene ofrecer un servicio, dónde es el cliente el que se tiene que desplazar para poder consumirlo.

8ª Conclusión: La operativa del proceso es relativamente sencilla, pero la previsión y planificación es más complicada debido a las grandes fluctuaciones en la demanda.

Análisis de la organización:

9ª Conclusión: La forma organizativa elegida es la sociedad limitada, ya que por sus necesidades de inversión inicial y sus limitaciones en la responsabilidad, es la que más se adecua a las características del negocio.

10ª Conclusión: Por el tipo de producto ofrecido en la empresa, es fundamental que los trabajadores realicen sus trabajos con un alto grado de profesionalidad. Además estos contarán con una experiencia dilatada en el sector.

Análisis de Marketing:

11ª Conclusión: Es fundamental para la vida del negocio llevar a cabo una política para dar a conocer la empresa, creando imagen de marca, atrayendo clientes y fidelizándolos.

12ª Conclusión: Los precios están fijados por la competencia y el tipo de negocio seleccionado, donde se quiere ofertar una comida de calidad elevada, en un formato económico. Accesible para un público con un nivel adquisitivo medio.

Análisis Económico Financiero

13ª Conclusión: El coste más elevado para la empresa es el coste de personal. Al tratarse de un coste fijo deberá tenerse controlado y evolucionar en función de la demanda.

14ª Conclusión: El presupuesto de tesorería es positivo para los siguientes cinco años, al igual que el resultado que ofrece la cuenta de pérdidas y ganancias.





BIBLIOGRAFÍA



Libros y revistas:

ALONSO, J., GARCIA, J., MYRO, R., JIMENEZ, J., FERNANDEZ, C., & GARRIDO, A. (2009). *Lecciones de economía española*. Navarra: Civitas.

ISBN: 9788447032433

AMAT, J. (1992). *Contabilidad de costes*. Barcelona: Gestión 2000.

ISBN: 848670300X

BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.

DALMAU, Juan Ignacio. (2007). *Competencia y Estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Referencia: 2007.785.

DALMAU, J. I. & HERVÁS, J. L (2003). *Estratégica y política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

ECHEVERRI, L. (2009). *Marketing práctico*. Madrid: Starbook.

ISBN: 9788492650040

FREDERICK, E., & WESTER, J. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos. ISBN: 8479781394

JULIÁ, J. (2005). *Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad*. Valencia: UPV. ISBN: 8477215642

JULIÁ, J. (2003). *Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica*. Valencia: UPV.

ISBN: 8497054725

MARÍN, María del Mar. (2009). *Apuntes de Contabilidad Financiera de primer curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia: UPV.

MIGUEL, E. (2005). *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: UPV.

ISBN: 8497057503

MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 8448118464

OLTRA CLIMENT, F. (2008). *Dirección de recursos humanos*. Valencia: UPV.

ISBN: 9788483633335

RIBES, Gabriela. (2011). *Apuntes de Marketing en Empresas de Servicios de quinto curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia: UPV.

TAMAMES, R. (2000). *Estructura económica de España*. Madrid: Alianza.

ISBN: 842068712X

Documentos digitales y consultas electrónicas

- Ayuntamiento de Valencia: Licencias de Actividad;
- BBVA : Financiación Empresas;
<https://www.bbva.es/empresas/financiacion/financiacion-de-inversiones/index.jsp>
- Cámara Valencia: La Comunidad Valenciana en Cifras;
http://www.camaravalencia.com/es/informacion/economica/estadisticas_economica/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf
- Idealista: Inmueble; <http://www.idealista.com/inmueble/26314907/>
- INE: Encuesta Anual de Servicios;
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01/cnae09/a2013&file=pcaxis>
- FEHR: Los Sectores de la Hostelería 2013; <http://www.fehr.es/libreria/detalle-publicaciones.php?publicacionesID=120>
- TripAdvisor: Inscripción: <https://www.tripadvisor.es/Register>





ANEXOS



1º Estimación Precio Medio de Venta por Persona:

PRECIO MEDIO POR VENTA POR PERSONA	PRESUPUESTO (en €)				
	2015	2016	2017	2018	2019
MENÚ ALMUERZO	15,00	15,00	15,00	16,00	16,00
MENÚ CENA	18,50	18,50	18,50	19,00	19,00
CARTA	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00
PRECIO MEDIO UNITARIO	13,38	13,38	13,38	14,00	14,00

2º Presupuesto de Ventas (en nº de Ventas):

VENTAS	PRESUPUESTO (en nº de ventas)				
	2015	2016	2017	2018	2019
MENÚ ALMUERZO	5.418,75	5.960,63	6.502,50	7.044,38	7.586,25
MENÚ CENA	5.737,50	6.311,25	6.885,00	7.458,75	8.032,50
CARTA	1.593,75	1.753,13	1.912,50	2.071,88	2.231,25
VENTAS TOTALES	12.750,00	14.025,00	15.300,00	16.575,00	17.850,00

3º Presupuesto Margen Bruto:

MARGEN BRUTO	PRESUPUESTO (en €)				
	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS POR VENTAS	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTE DE VENTAS	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
TOTAL MARGEN EXPLOTACIÓN	119.371,88	131.820,66	144.412,68	165.802,70	175.703,03
MARGEN S/ VENTAS	70,00%	70,27%	70,57%	71,45%	70,31%

4º Costes Previsionales

COSTES	PRESUPUESTO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Costes Directos	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
Arrendamiento	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.468,99	25.978,37
Costes de personal	92.400,00	96.096,00	99.939,84	103.937,43	108.094,93
Costes de Promoción	2.800,00	2.828,00	2.856,28	2.884,84	2.913,69
Amortizacion	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
COSTES TOTALES	167.559,38	176.339,72	185.134,26	195.653,72	208.270,28

5º Flujos de Efectivo Previsionales:

FLUJOS DE EFECTIVO	PRESUPUESTO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Caja Inicial	0,00	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06
<i>Autofinanciación de Operaciones</i>					
Beneficio Antes de Impuesto	6.621,88	15.202,66	23.782,40	40.960,29	46.542,84
Impuestos	-1.986,56	-4.560,80	-7.134,72	-12.288,09	-13.962,85
Amortizaciones	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.850,00	1.850,00
Cash Flow	6.435,31	12.441,86	18.447,68	30.522,20	34.429,99
<i>Necesidades de Circulante</i>					
Incrementos Saldo de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incrementos Saldo de Existencias	-2.000,00	-1.400,00	-1.360,00	-1.428,00	-2.165,80
Incremento Saldo de Proveedores	2.000,00	1.400,00	1.360,00	1.428,00	2.165,80
Impuesto Sociedades Periodicificado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incrementos Saldo Admin. Publicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Necesidades de Circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Necesidades de Capital</i>					
Entradas					
Nuevos Prestamos a l/p	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportación de los Socios	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos comerciales					
Salidas					
Pago de Prestamos a l/p	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Inversiones	-15.100,00	0,00	0,00	-1.000,00	0,00
Total Necesidades de Capital	6.900,00	-3.000,00	-3.000,00	-4.000,00	-3.000,00
Caja Final	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06	96.177,05

6ª Cuenta de Resultados Previsional:

CUENTA DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabajos para Inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos	170.531,25	187.584,38	204.637,50	232.050,00	249.900,00
Coste de ventas	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
Total Coste de Ventas	51.159,38	55.763,72	60.224,82	66.247,30	74.196,97
Margen Bruto	119.371,88	131.820,66	144.412,68	165.802,70	175.703,03
Gastos de Explotación					
Gastos de Personal	84.000,00	87.360,00	90.854,40	94.488,58	98.268,12
Gastos Generales	26.800,00	27.308,00	27.825,88	28.353,83	28.892,06
Total Gastos Explotación	110.800,00	114.668,00	118.680,28	122.842,41	127.160,18
Beneficio Explotación	8.571,88	17.152,66	25.732,40	42.960,29	48.542,84
Amortizaciones					
Inmov. Material	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.550,00	1.550,00
Inmov. Intangible	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Amortizaciones	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.850,00	1.850,00
BAII	6.771,88	15.352,66	23.932,40	41.110,29	46.692,84
Gastos Financieros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
BAI	6.621,88	15.202,66	23.782,40	40.960,29	46.542,84
Impuesto de Sociedades	-1.986,56	-4.560,80	-7.134,72	-12.288,09	-13.962,85
Resultado	4.635,31	10.641,86	16.647,68	28.672,20	32.579,99
Cash Flow Generado	6.435,31	12.441,86	18.447,68	30.522,20	34.429,99

7º Balance de Situación Previsional

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	2015	2016	2017	2018	2019
Activo					
Activo No corriente					
Inmovilizado Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización Acumulada Inm. In.	-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00
Inmovilizado Material	13.600,00	13.600,00	13.600,00	14.000,00	14.000,00
Amortización Acumulada Inm. Mat.	-1.500,00	-3.000,00	-4.500,00	-5.450,00	-7.000,00
Total Activo No Corriente	13.300,00	11.500,00	9.700,00	8.850,00	7.000,00
Activo Corriente					
Existencias	2.000,00	3.400,00	4.760,00	6.188,00	8.353,80
Efectivo y Otros Activos Líquidos	13.335,31	22.777,17	38.224,85	64.747,06	96.177,05
Total Activo Corriente	15.335,31	26.177,17	42.984,85	70.935,06	104.530,85
Total Activo	28.635,31	37.677,17	52.684,85	79.785,06	111.530,85
Pasivo y Patrimonio Neto					
Patrimonio Neto					
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reservas		4.635,31	15.277,17	31.924,85	60.597,06
Resultado del Ejercicio	4.635,31	10.641,86	16.647,68	28.672,20	32.579,99
Total Patrimonio Neto	14.635,31	25.277,17	41.924,85	70.597,06	103.177,05
Pasivo No corriente					
Deudas a l/p	9.000,00	6.000,00	3.000,00	0,00	0,00
Total Pasivo No Corriente	9.000,00	6.000,00	3.000,00	0,00	0,00
Pasivo Corriente					
Créditos a c/p	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Proveedores	2.000,00	3.400,00	4.760,00	6.188,00	8.353,80
Total Pasivo Corriente	5.000,00	6.400,00	7.760,00	9.188,00	8.353,80
Total Pasivo	28.635,31	37.677,17	52.684,85	79.785,06	111.530,85