

Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería de las Tecnologías
Industriales

Plan de negocio para un restaurante

Autor: José A. Álvarez Saavedra

Tutor: Ángel Arcos Vargas

Dpto. Organización Industrial y Gestión de
Empresas I
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2019



Trabajo de Fin de Grado
Grado en Ingeniería de las Tecnologías Industriales

Plan de negocio para un restaurante

Autor:

José Antonio Álvarez Saavedra

Tutor:

Ángel Arcos Vargas

Dpto. de Organización y Gestión de Empresas I

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2019

Autor: José Antonio Álvarez Saavedra

Tutor: Ángel Arcos Vargas

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2019

A mi familia

A mis maestros

Agradecimientos

Por todas aquellas personas que estuvieron a mi lado en todo momento, mostrándome su apoyo y su fe incondicional hacia mí.

José Antonio Álvarez Saavedra

Sevilla, 2019

Resumen

En este documento se recoge los análisis esenciales para realizar un plan de negocio.

Primero se comenzará con un análisis de mercado, para poder extraer información tanto de la oferta como de la demanda para poder establecer unos precios con los que entrar al mercado y fijar un cliente objetivo.

Se analizará el entorno macroeconómico y microeconómico del sector de la restauración, utilizando diferentes herramientas como el análisis PESTEL o la matriz DAFO.

Recogeremos en un plan de operaciones las actividades y procesos típicos que se realizan en un restaurante, explicando las tareas a realizar e incluyendo algunas oportunidades de mejora.

En el plan organizativo trataremos el tema sobre qué sociedad mercantil queremos registrarnos y el organigrama que seguirá nuestra empresa.

Como no puede existir un plan de negocio sin un análisis económico, en este documento se ha realizado un estudio económico y financiero para determinar los posibles beneficios, la viabilidad y la rentabilidad de la empresa. Se incluye también un pequeño análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta diferentes escenarios que podrían ocurrir.

Abstract

This document contains the essential analyses for drawing up a business plan.

First we will start with a market analysis, in order to extract information from both supply and demand in order to establish prices with which to enter the market and set a target customer.

The macroeconomic and microeconomic environment of the catering sector will be analysed, using different tools such as the PESTEL analysis or the SWOT matrix.

We will gather in a plan of operations the typical activities and processes that are carried out in a restaurant, explaining the tasks to be carried out and including some opportunities for improvement.

In the organizational plan we will deal with the subject about which mercantile society we want to register us and the organigram that our company will follow.

As there cannot be a business plan without an economic analysis, an economic and financial study has been carried out in this document to determine the possible benefits, viability and profitability of the company. A small sensitivity analysis is also included, taking into account different scenarios that might occur.

Índice

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Índice

Índice de Tablas

Índice de Gráficas

Índice de Figuras

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	<i>Impacto de la hostelería en España</i>	10
1.3	<i>Alcance del proyecto</i>	11
1.4	<i>Objetivo del proyecto</i>	12
1.5	<i>La empresa. Misión, visión y valores</i>	12
1.5.1	Misión	13
1.5.2	Visión	13
1.5.3	Valores	14
1.6	<i>Etapas en un plan de negocios</i>	15
2	Análisis del Mercado	17
2.1	<i>Introducción</i>	17
2.2	<i>Análisis de la demanda</i>	17
2.2.1	Gasto medio en los hogares españoles	17
2.2.2	Edad del público objetivo	19
2.2.3	Localización	20
2.2.4	Hábitos de consumo	22
2.3	<i>Análisis de la oferta</i>	23
2.3.1	Muestreo	23
2.3.2	Estilo de cocina	24
2.3.3	Precio	25
2.3.4	Otros servicios	26
3	Análisis del Entorno	27
3.1	<i>Introducción</i>	27
3.2	<i>El esquema de Abell</i>	27
3.3	<i>El análisis PESTEL</i>	28
3.3.1	Introducción	28
3.3.2	Factores políticos	28
3.3.3	Factores económicos	29
3.3.4	Factores socio-culturales	31

3.3.5	Factores tecnológicos	31
3.3.6	Factores ecológicos	32
3.3.7	Factores legales	32
3.4	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	33
3.4.1	Introducción	33
3.4.2	Rivalidad y competencia en el mercado	34
3.4.3	Amenaza de nuevos competidores	34
3.4.4	Amenaza de nuevos productos	34
3.4.5	Poder de negociación con los proveedores	35
3.4.6	Poder de negociación con los clientes	35
3.5	<i>Análisis DAFO</i>	35
3.5.1	Introducción	35
3.5.2	Debilidades	36
3.5.3	Fortalezas	37
3.5.4	Amenazas	38
3.5.5	Oportunidades	38
4	Plan de Operaciones	40
4.1	<i>Localización</i>	40
4.2	<i>Distribución</i>	41
4.3	<i>Flujo de operaciones y procesos</i>	42
4.3.1	Operaciones y procesos de gestión	42
4.3.2	Operaciones y procesos operativos	43
4.4	<i>Mejoras en las operaciones y procesos</i>	44
5	Plan de organización y recursos humanos	45
5.1	<i>Forma jurídica y constitución de la empresa</i>	45
5.2	<i>Organigrama y análisis de los puestos de trabajo</i>	46
6	Análisis económico y financiero	47
6.1	<i>Introducción</i>	47
6.2	<i>Plan de Inversión-Financiación</i>	47
6.2.1	Inversiones en Inmuebles	47
6.2.2	Inmovilizado intangible	48
6.2.3	Inmovilizado material	48
6.3	<i>Balances previsionales</i>	49
6.4	<i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias.</i>	52
6.4.1	Ingresos de explotación	53
6.4.2	Gastos de explotación	54
6.4.3	Amortizaciones	54
6.4.4	Gastos financieros	55
6.4.5	EBITDA, EBIT, BAI, Resultado Neto	57
6.5	<i>Análisis Económico</i>	57
6.6	<i>Análisis financiero</i>	59
6.7	<i>Análisis de la inversión y la viabilidad del proyecto</i>	60
6.8	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	61
6.8.1	Variación en los ingresos de explotación	61
6.8.2	Variación de los gastos de explotación	63
6.8.3	Variación en la toma de decisiones	63
7	Conclusiones	65
8	Bibliografía	67
Anexo 1: Tabla de Muestreo		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gasto medio de los hogares españoles	18
Tabla 2. Renta per Cápita por edades	19
Tabla 3. Edad de la población española	19
Tabla 4. Proporción de la muestra sobre el total	23
Tabla 5. Proporción de la muestra por tipo de cocina	23
Tabla 6. Media y desviación típica de los precios	25
Tabla 7. Matriz DAFO	33
Tabla 8. Inversión en inmovilizado	48
Tabla 9. Balance previsional	50
Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	52
Tabla 11. Primera opción de financiación	54
Tabla 12. Segunda opción de financiación	54
Tabla 13. Tercera opción de financiación, 1º año	55
Tabla 14. Tercera opción de financiación, 2º y 3º año	55
Tabla 15. Tercera opción de financiación, 4º y 5º año	55
Tabla 16. Coste de las deudas	56
Tabla 17. Rentabilidades	56
Tabla 18. Ratios Financieros	57
Tabla 19. Cash Flows	59
Tabla 20. Variaciones del análisis de sensibilidad	60
Tabla 21. Evolución del VAN respecto a variaciones	61
Tabla 22. Comparación de Resultados netos	61
Tabla 23. Comparación de VAN y TIR	61
Tabla 24. Comparativa de Resultados Netos con la nueva deuda	62
Tabla 25. Comparativa Cash Flows con nueva deuda	62

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Gasto medio de los hogares españoles	18
Gráfico 2. Población por Comunidades Autónomas	20
Gráfico 3. PIB y Var. Anual por Comunidades Autónomas	21
Gráfico 4. Productos consumidos fuera de casa	22
Gráfico 5. Ocasiones de consumo	23
Gráfico 6. Oferta de estilos.	23
Gráfico 7. Estilos de cocinas	24
Gráfico 8 . Volumen de usuarios de las aplicaciones	25
Gráfico 9 . PIB nacional y su Variación	28
Gráfico 10. Tasa de desempleo	29
Gráfico 11. PIB per Cápita y variación anual	29
Gráfico 12. PIB per Cápita por barrios en Sevilla	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de edad previsional.	20
Figura 2. Esquema de las 5 fuerzas de Porter	32

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Impacto de la hostelería en España

En España hay una densidad de un bar cada 175 habitantes, o lo que es lo mismo, aproximadamente 300.000 locales que se encuentran dentro del sector de la restauración.

Al principio de la crisis, el sector de la restauración tenía un volumen de ingresos de 42.000 millones de euros teniendo una representación del 6% del PIB del país. Una cifra nada desdeñable y que suponía un orgullo y satisfacción para los dueños del sector. Una vez comenzada la crisis, esta situación cambió drásticamente. Según datos de la Federación Española de Hostelería (FEHR), se cerraron entre 2008 y 2013 cerca de 72.000 bares, cafeterías y restaurantes, dando inicio a unos años donde el número de locales que abrían era menor que la cantidad de negocios de este sector que se cerraban.

Una vez comenzada la remontada económica del sector, podemos ver que su aportación a la actividad económica del país es de un 7,2% en el año 2018, un punto más que en el año 2017. También apunta que aunque el crecimiento no ha sido tan alto como en 2017, la cifra de negocio aumenta un 4,7% respecto al 2016.

En 2018 se registraron que 1,6 millones de trabajadores españoles lo hacían en este sector, y que la facturación fue de unos 129.450 millones de euros.

Podemos observar que el crecimiento de los bares desde 2013 hasta ahora está siendo negativo, es decir, disminuye el número de establecimientos “de los de toda la vida”, pero su producción sigue aumentando llegando a los 39.094 millones de euros.

En el lado opuesto tenemos a los restaurantes, los cuales siguen aumentando sus números paulatinamente hasta un total de 76492 establecimientos y sumando algo más de 49.000 millones de euros.

Para hablar del impacto en la economía española de los bares y restaurantes no nos podemos basar únicamente en sus ingresos por explotación, sino en el gran motor de generación de empleo que suponen estos tipos de negocios. Si bien es cierto que muchos de estos puestos de trabajo se crean de manera temporal para las épocas de más demanda del sector, podemos ver como muchos de ellos, con el tiempo, cada vez se convierten en puestos de larga duración.

Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2018 se produjo un aumento del 4,3% respecto al año anterior superando de esa manera los 1,7 millones de empleados, lo que supone un 8,8% del empleo total en España.

En resumen, podemos ver que a nivel socio-económico el sector de la hostelería y restauración juegan un papel muy importante en nuestra sociedad. No solo a nivel nacional, sino que todos los años recibimos miles de turistas atraídos por los bellos lugares de nuestra tierra y también por nuestra exquisita y variada gastronomía.

1.2 La motivación

El proyecto que aquí se expone muestra el plan de negocio de un restaurante situado en la ciudad de Sevilla.

La necesidad de este proyecto surge de la idea de abrir un negocio en esta ciudad en la que, dado su espléndido clima y el desarrollo de la vida social de las personas que en esta ciudad viven, un negocio en la restauración se antoja como una inversión que puede parecer interesante y de la que se espera un rendimiento económico importante. La decisión de la localización del local ha sido, en parte, por deseo del autor del documento y para poder acotar el estudio de mercado a una zona menor. Aun así, más adelante se ofrecerá un estudio necesario sobre la forma de escoger la localización

En España tenemos una gran concentración de bares y restaurantes, siendo el país del mundo con mayor número de locales de este tipo, con una cantidad aproximada de un bar cada 175 personas. Dada nuestras costumbres, el clima y nuestra forma de ser solemos desarrollar gran parte de nuestra vida social en bares y restaurantes. Todo esto anima a inversores y a pequeños emprendedores a abrir un local de estas características en nuestro país a pesar de la gran competencia existente debido al gran número de bares.

El negocio de la restauración es un potente motor económico en nuestro país. Prácticamente en todas las regiones tienen sus propias tradiciones culinarias y platos típicos de la zona. Una de las principales características de nuestra gastronomía es la de tapear. Las tapas son un elemento esencial en nuestra cultura culinaria. No está muy claro el origen de esta tradición, pero la más defendida es que los Reyes Católicos obligaron a las tabernas de la época a servir comida con la bebida para evitar que la gente se emborrachara con cierta facilidad y así poder evitar altercados en las poblaciones. Son tan importantes las tapas para nuestros bares que existen muchos concursos, como el de San Sebastián o Valladolid, para decidir cuál es la mejor tapa del año.

Nuestra cocina es una de las más galardonadas y prestigiosas del mundo, siendo País Vasco uno de los sitios más punteros en lo que a gastronomía se refiere, teniendo un gran número de estrellas Michelin, el mayor reconocimiento que se le puede hacer a un restaurante de alta cocina. Las estrellas Michelin son premios culinarios que otorga la guía con el mismo nombre, donde los responsables de elegir a los ganadores de dicho premio relatan en este prontuario gastronómico cómo se han desarrollado las comidas, siempre anónimas, en los establecimientos a tener en cuenta, desarrollando informes sobre dichos locales para su posterior evaluación.

1.3 Alcance del proyecto

El presente documento será la realización y diseño de un plan de negocio donde se abarque los temas que se supongan más relevantes para el correcto funcionamiento y/o desarrollo de la actividad económica.

Los datos en el trabajo serán lo más fieles posibles a la realidad, atendiendo a las diferentes fuentes de información aquí utilizadas.

Aunque en el trabajo se hable siempre de un negocio en concreto, donde se detallan cosas como su localización o el tipo de empresa formada, siempre será posible adaptar el plan para un restaurante que se quiera establecer en otra zona, teniendo en cuenta los mismos datos, pero adaptados a la localización y demás factores que en este proyecto se recogen.

1.4 Objetivo del proyecto

Como cualquier negocio, el principal objetivo del mismo es conseguir una rentabilidad económica significativa a la inversión realizada, establecer unas bases económicas firmes con la que obtener un sustento económico y, para los más altruistas, la creación de empleo para la sociedad.

Ahora bien, el propósito digamos académico de este proyecto es realizar un análisis exhaustivo que determine la viabilidad, financiera y económica, de la inversión realizada para un negocio en el ámbito de la restauración, así como un plan empresarial para acometer dicha inversión y para que la actividad que llevemos a cabo se realice de la manera más eficiente posible. Se pretende que dicho documento sirva como herramienta para cualquier persona que quiera usarlo como plan de negocio para abrir su propio bar o restaurante, adaptando los análisis y los planes de este trabajo a las necesidades propias de cada uno.

El plan de negocio es una de las herramientas más usadas en el mundo empresarial, ya que nos sirve para establecer unas pautas para introducirnos en cualquier sector. A continuación se detallan una serie de puntos que se quieren cumplir en el trabajo para lograr el objetivo deseado:

- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Definir una oportunidad de negocio en el ámbito de la restauración.
- Describir las medidas que sean necesarias adoptar en cada área para establecer y conseguir los objetivos previstos.
- Podría llegar a ser una herramienta para futuros planes de negocios en este ámbito teniendo en cuenta las diferentes vicisitudes de los distintos proyectos.
- Documento útil para una posible captación de fondos que nos permitan abordar el acto de constituir un negocio propio.

Este conjunto de objetivos deberán ayudarnos para conseguir nuestras metas empresariales, sirviéndonos como guía a la hora de tomar decisiones y de actuar conforme el sector nos demanda.

1.5 La empresa. Misión, visión y valores

La elección del tipo de negocio en el sector resulta vital para saber hacia qué clientes enfocarnos. No factura lo mismo un bar, que un restaurante con estrella Michelin o un restaurante de cocina asiática.

En el presente proyecto se aportan datos necesarios para la elección del estilo de cocina tales como un rango de precios medios o la densidad de restaurantes por tipo de cocina, pero los datos que se han aportado para el análisis económico y financiero son datos de facturación media, por lo que no centramos el estudio a un sector concreto del gremio.

La elección del nombre no es algo que deba tomarse a la ligera. Los expertos aseguran que la elección de un buen nombre puede llegar a tomar entre 4 y 6 semanas. En este trabajo se ha pretendido ser más práctico y no incluir la variabilidad que pueda ofrecer la elección de un nombre correcto para el local, ya que se piensa que no es objeto de estudio para el presente documento. El nombre escogido para el local será “Al gusto”. Atendiendo a los principios básicos de la elección de nombres y sin entrar en mucho detalle, se escoge por ser un nombre corto con dos palabras, ya que se pretende que sea algo fácil de recordar.

1.5.1 Misión

Muchas veces podemos preguntarnos el por qué diferentes empresas realizan las acciones que realizan, ofrecen los productos que ofertan y dirigen sus objetivos hacia un punto que a veces nos cuesta entender. Una de las explicaciones acerca de las motivaciones y direcciones que pueda tomar un negocio se basa en la misión de la empresa.

La misión de una empresa es una declaración de los propósitos y la razón de ser de una empresa. Aunque a veces puede confundirse con la visión de la empresa, este punto responde a la pregunta de cuál es la razón de ser de la empresa.

Tener claro este punto nos permite orientar las acciones y las decisiones del personal que conforme la empresa en función de la misión, permitiéndonos el establecimiento de objetivos, la creación de estrategia lo que conlleva a una correcta organización del sistema que regente la actividad económica.

En la misión debe quedar definidos la necesidad a satisfacer de los clientes por parte de la empresa, los productos y servicios que se pretenden ofertar y el público objetivo a alcanzar.

Las características de la misión deben ser simples: debe ser una declaración clara, motivadora para el personal pero sobre todo posible de realizar.

Nuestra misión realizara una definición de una manera clara y sencilla de los motivos por los que nos llevan a realizar las acciones que llevemos a cabo a la hora de desarrollar nuestro negocio.

Esta definición, a veces nada sencilla de realizar, debe establecerse como hilo conductor de nuestra organización, influyendo y orientando todas las actividades que se realicen dentro de la organización hacia un objetivo común de la empresa.

En nuestro caso podremos realizar una definición de la misión de nuestra empresa como sigue:

“Proporcionar un servicio excelente, ofreciendo a cada persona que entre por la puerta una experiencia de satisfacción completa dentro del mundo gastronómico, con la calidad como buque insignia se ofrecerán productos de primera, con una relación de calidad precio que intentaremos presumir de inmejorable, para consolidarnos entre las opciones preferentes de los clientes a la hora de elegir un establecimiento donde comer”

1.5.2 Visión

La visión de la empresa deber ser una declaración de hacia dónde se dirige dicha organización a largo plazo, o en su defecto, aquel tipo de negocio en el que se pretende convertir.

La razón de la definición de una visión es parecida a las razones por las que se realiza la definición de la misión o incluso el por qué se realiza un plan de negocio. Pretendemos que sirva como guía de hacia dónde debe ir enfocado los esfuerzos del personal para que todo el mundo reme en el mismo sentido.

Con la definición de este matiz pretendemos que se logre el establecimiento de objetivos, el diseño de estrategias a seguir o que se tomen decisiones y ejecuten las acciones correctas con la definición de la visión como aval.

Una buena visión de empresa debería presentar las siguientes características:

- Debe resultar una inspiración tanto para los inversores como para el personal que trabaje en el negocio. Si los objetivos de la empresa están claros y si la visión de futuro es positiva, puede llevar a una mejora del rendimiento del personal y a generar un clima de trabajo excelente.
- Debe ser coherente con los principios de la empresa. De nada nos vale tener una visión que no esté alineada con los valores de la empresa, ya que eso podría llevarnos a conflictos internos y a la no consecución de los objetivos.
- Debe ser lo más clara y comprensible para todo aquel que decida entrar en el negocio.
- Hemos hablado de que la misión y visión de la empresa deberían ser cosas alcanzables, pero nunca podemos dejarnos llevar por el conformismo. La visión no debe ser fácil de alcanzar, debe ser ambiciosa pero también realista. Presentarnos un reto tanto a nosotros como al personal, siempre es un buen aliciente para aumentar el esfuerzo y dedicación en las actividades que se realicen en el desarrollo de la actividad económica.

Haciendo esta definición de la visión de una empresa, y detallando las características que una visión debe tener podemos poner en pie la visión de nuestra empresa:

“Ser una de las opciones preferentes de las personas que decidan salir a comer, cenar o tomar unas tapas por la ciudad, llegando a ser uno de los líderes en cuanto a nivel de calidad, precio y el servicio ofrecidos a los clientes”

1.5.3 Valores

Podemos definir los valores de una empresa como el conjunto de principios éticos y profesionales sobre los que queremos basar nuestra actividad económica.

Estos valores deberán guiar las actividades que influyan en el desarrollo del negocio, denotando de alguna manera el espíritu del mismo.

No estarán enfocados al cumplimiento de las expectativas o deseos que podamos haber definido con anterioridad, sino más bien a las bases morales sobre las que se asentará nuestra empresa.

Será clave la correcta manera de transmitirle los valores al personal y deberán ser tomados en cuenta a la hora de contratar nuevos empleados para el lugar. Debemos dejarles claro a los trabajadores y futuros trabajadores lo que la empresa espera de ellos como personas individuales, indicándoles la educación empresarial y el camino a seguir que elijamos. Podemos decir que la conciencia de una empresa la conforman las conciencias de las personas que trabajen en ella.

Una pequeña lista de los valores que pretenderemos transmitir en nuestro negocio:

- **Rigor:** Abarca desde la correcta selección de proveedores y materias primas, como la transparencia a la hora de ofrecer información nutricional al cliente. Debemos mantener un control riguroso sobre los procedimientos en cuanto a seguridad alimenticia y el control de higiene y salud pública. Los clientes no deben percibir el mínimo atisbo de inseguridad que lapide su interés en nuestro local.
- **Profesionalidad:** Uno de los valores estrella de cualquier empresa. El desarrollo de una actitud positiva, proactiva, de convivencia y armonía dentro del negocio ayudara a que este prospere de una forma más rápida y mejor.
- **Compromiso:** Orientada al punto citado con anterioridad, se espera compromiso por parte de los trabajadores con su puesto de trabajo y con la empresa, mostrando una responsabilidad absoluta y un grado alto de implicación en el restaurante.

- **Orientación al público:** El satisfacer las necesidades de las personas que entren por la puerta es la principal razón de ser de un bar/restaurante de nuestras características. Por lo tanto, la búsqueda de la correcta manera de obtener esa satisfacción será una constante a la hora de realizar el trabajo.
- **Rentabilidad:** El manejo de los inputs y factores productivos es esencial para determinar la rentabilidad de una empresa. Asegurarnos la rentabilidad del negocio es asegurar los estándares de calidad, la continuidad de nuestro producto y las posibilidades de innovación que estamos dispuestos a ofrecer
- **Innovación:** La continua evolución que se produce en el mundo gastronómico hace necesario el objetivo de innovar en nuestros productos, precios y la forma de ofrecer el servicio.
- **Sostenibilidad:** Nuestra empresa debe estar muy concienciada con el medio ambiente. La correcta eliminación de los residuos generados por el local serán una de nuestras prioridades. La responsabilidad social en lo que al reciclaje y el respeto por el medio ambiente se refiere, será lo que defina el aspecto social de la empresa, entre otras cosas.

1.6 Etapas en un plan de negocios

Cuando hablamos de plan de negocio, hablamos de una serie de análisis que cualquier persona que quiera emprender debería realizar, ya que gran parte del éxito o el fracaso de un negocio nuevo comienza con la elaboración de un buen plan de negocios.

Es una oportunidad magnífica para tomarse su tiempo en realizar las consultas y esclarecer las ideas necesarias para que nuestro negocio funcione correctamente y lleguemos a tener éxito en la ardua tarea que puede suponer la de empezar una aventura en el mundo empresarial.

En este documento intentaremos detallar con la máxima exactitud los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguir dichos objetivos, la estructura organizacional que seguiremos, la inversión requerida para financiar nuestro proyecto y las distintas soluciones y conclusiones que irán apareciendo a lo largo del plan.

Con esta planificación pretendemos reducir el riesgo y la incertidumbre que resulta el crear tu empresa desde cero, reducir la curva de aprendizaje y los costes del mismo al mínimo posible y por supuesto facilitarnos el análisis de la viabilidad económica del proyecto.

Este documento debe poder transmitir la seguridad al que lo lea de tener la capacidad de llevar a cabo la apertura de forma exitosa de un bar o restaurante y lograr cumplir con las expectativas económicas que se planteen al iniciar la actividad económica.

Aunque cada plan de negocios es distinto y se enfoca al tipo de empresa y negocio que se quiera abrir, podemos resumir una serie de características comunes que deben contemplar los planes de negocio:

- **Análisis del mercado:** Al entrar en cualquier sector, hay que tener una idea clara sobre los competidores que nos podemos encontrar en dicho mercado y sobre la cantidad de clientes potenciales que puede tener nuestro negocio. Cuanto más exhaustivo sea este análisis, más exactos serán los números de nuestra previsión.
- **Análisis del entorno:** Se utilizarán herramientas que nos permitirán realizar la descripción del entorno en el que se desarrolla la empresa. Haremos un pequeño análisis del macro entorno, del micro entorno así como un análisis de las fuerzas y debilidades de nuestro proyecto.

- Plan de operaciones: Se describirá la forma de actuar de nuestro bar/restaurante, así como su localización y distribución dentro del local. Se definirán también las distintas operaciones y procesos a seguir por los trabajadores, dando algunas ideas para la mejora y optimización de los procesos, si fuera posible.
- Plan de organización y recursos humanos: Definiremos la forma jurídica de la empresa, analizaremos los distintos puestos de trabajos necesarios y definiremos la misión y los valores de la empresa.
- Análisis financiero y económico: Plan que deberá agrupar la información de carácter financiero que nos permitirá determinar la viabilidad de la empresa.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Introducción

El estudio del mercado es uno de los análisis a realizar para determinar si un producto o una oferta de servicios pueden tener éxito o no en el sector. La principal idea a la hora de realizar el estudio de mercado es la de ofrecernos información de interés acerca del mercado al que se quiere entrar, analizando el entorno competitivo y la demanda actual y previsional de dicho mercado.

Para ello se ha planteado un estudio sobre la oferta y la demanda alrededor del sector de la restauración en Sevilla, analizando el volumen de competidores, sus rangos de precios etc.

2.2 Análisis de la demanda

Resulta de vital importancia conocer la cantidad de clientes potenciales que puede recibir nuestro negocio. El saber si nuestro producto va a tener una demanda considerable, atendiendo a las características y el comportamiento de la población respecto al mercado donde queramos abrir nuestro negocio, resulta necesario para establecer unos objetivos realistas y acordes a nuestras expectativas.

2.2.1 Gasto medio en los hogares españoles

Es recomendable saber en que gastan el dinero los posibles consumidores. En el sector de la restauración, los establecimientos como los bares y restaurantes no tienen restricciones legales sobre las personas que pueden entrar a ellos, por lo que cualquier individuo puede ser un cliente potencial y saber los sectores a los que los españoles dedicamos nuestro presupuesto familiar siempre es un indicativo de si el sector donde pretendemos iniciar nuestra aventura es el adecuado.

La demanda a la hora del consumo de alimentos y bebidas podemos dividirla en dos secciones. Por una parte, los consumidores compran dichos productos en los establecimientos comerciales para consumirlos en casa. Por otra, acuden a distintos establecimientos del sector de la restauración para satisfacer sus necesidades alimentarias y obtener un servicio acorde a dichas necesidades.

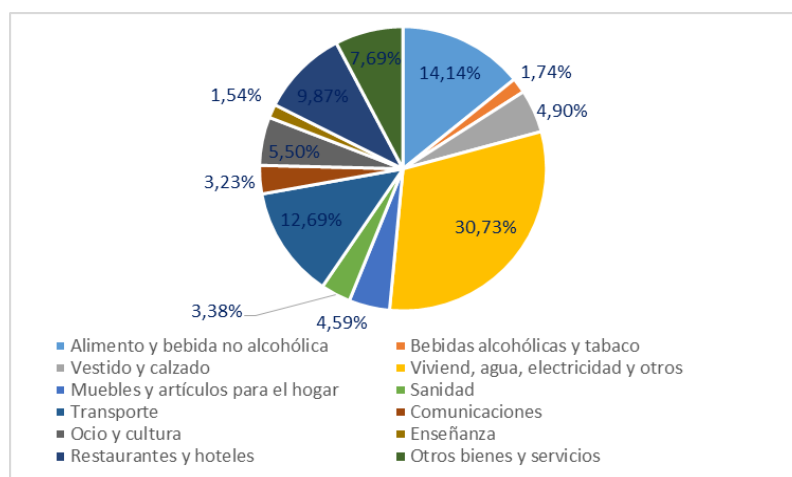


Gráfico 1. Gasto medio de los hogares españoles. Fuente: Ministerio Agricultura, Pesca y alimentación

Alimento y bebida no alcohólica	4.223,33 €	14,14%
Bebidas alcohólicas y tabaco	518,88 €	1,74%
Vestido y calzado	1.463,11 €	4,90%
Viviend, agua, electricidad y otr	9.180,75 €	30,73%
Muebles y artículos para el hogar	1.371,91 €	4,59%
Sanidad	1.009,72 €	3,38%
Transporte	3.790,21 €	12,69%
Comunicaciones	964,01 €	3,23%
Ocio y cultura	1.643,16 €	5,50%
Enseñanza	460,66 €	1,54%
Restaurantes y hoteles	2.947,56 €	9,87%
Otros bienes y servicios	2.297,98 €	7,69%

Tabla 1. Gasto medio de los hogares españoles. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

En el intento de cuantificar la demanda en la consumición de alimentos y bebidas fuera del hogar se incluyen tanto el gráfico con los porcentajes que representan las distintas partidas sobre el gasto medio en el hogar como las cantidades totales de dichos gastos en la tabla situada a continuación del gráfico.

Con un valor del gasto medio en el hogar de 29.871,28 euros, el gasto que realizan los españoles en el sector de la restauración y hoteles supone el 9,87 % de dicha cantidad. Lo que supone que en el año 2018, prácticamente una décima parte del presupuesto de una familia española se destina al sector que representar el negocio de este estudio.

2.2.2 Edad del público objetivo

Para la elección de nuestro público objetivo tendremos que tener presente la capacidad económica de los diferentes intervalos de edad de la población española. Para ello se incluye una tabla con los datos sobre la renta media por intervalo de edades, pudiendo cuantificar la demanda de forma objetiva y con fundamento.

Renta media	
Total	11.412,00 €
Menores de 16 años	8.919,00 €
De 16 a 29 años	10.156,00 €
De 30 a 44 años	11.397,00 €
De 45 a 64 años	12.550,00 €
65 y más años	12.758,00 €

Tabla 2. Renta per Cápita por edades. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Atendiendo a la tabla anterior, vemos que hay 2 intervalos por encima de la media total y uno de ellos muy cerca de la renta media del total de españoles. Por lo tanto sería lógico pensar en que esas franjas de edad serían nuestro público objetivo. Atendiendo únicamente a dicha tabla vemos que un buen público al que enfocarse sería aquel con una edad superior a los 30 años.

A la hora de elegir la edad apropiada a la que debemos enfocarnos, no podemos tener en cuenta únicamente la capacidad económica de los diferentes grupos de edades mostrados con anterioridad. Debemos fijarnos también la cantidad de personas que se encuentran en la edad con mayores rentas per cápita para poder establecer nuestro demandante objetivo, tener una previsión de hacia dónde evoluciona la edad de la futura población española.

Intervalos	% sobre población de España
0-14 años	15,43%
15-24 años	9,56%
25-54 años	45,24%
55-64 años	11,91%
65 años y más	17,85%

Tabla 3. Edad de la población española. Fuente: Diario Económico Expansión

Pirámides de población de España (años 2018 y 2033)

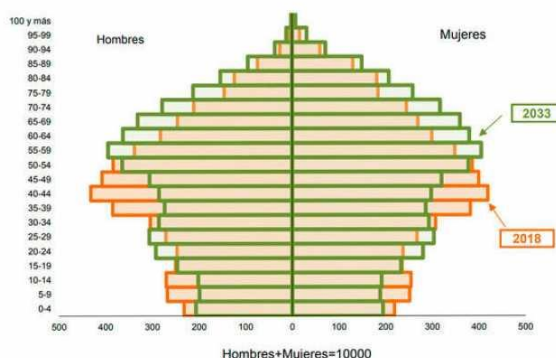


Figura 1. Pirámide de edad previsional. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con los datos que nos aportan tanto la tabla de porcentajes de los intervalos de edad de la población española, junto con la pirámide previsional de la población en España podemos tener una idea de la edad que tendrá la futura población, haciendo más sólida la elección de nuestro objetivo.

Con lo mencionado anteriormente, un intervalo de edad sobre los clientes a los que pretendemos atraer a nuestro negocio puede ser las personas que estén entre 30 y 65 años. Podemos apreciar como es uno de los segmentos que más renta per cápita atesora, mientras que la pirámide de población previsional nos aporta datos del envejecimiento de la población española, por lo que centrarse en gente joven podría no resultar del todo satisfactorio.

Bien es cierto que el horizonte temporal al que procederemos realizar el estudio no es tan amplio como la previsión sobre las edades futuras de la población, se pretende que nos pueda servir dicho plan para otros negocios más adelante o como ejemplo general y estudios que requieran una visión más amplia del futuro.

2.2.3 Localización

Aunque ya hemos mencionado el lugar donde se quiere realizar la inversión, en este documento aportaremos datos cuantitativos con el fin de cumplir el objetivo de este proyecto, sirviendo de guía para las personas que quieran iniciar su negocio en dicho sector. Por lo que aunque sea un estudio centrado en una ciudad en concreto, se aportan datos que pueden ser interesantes incluir en un estudio sobre el emplazamiento del local.

Para realizar una elección sobre el emplazamiento del local donde va a transcurrir nuestra actividad económica hay que tener presentes varios factores.

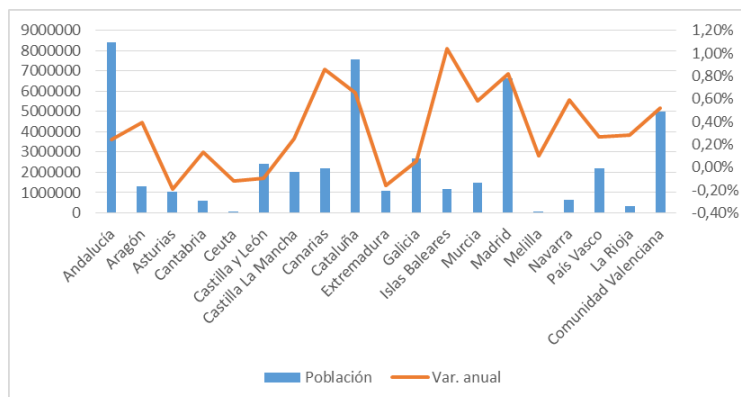


Gráfico 2. Población por Comunidades Autónomas. Fuente: Diario Económico Expansión

El primero de ellos debe de ser el volumen de personas que viven en el lugar. Al tratarse de un negocio en el sector de la restauración, el público que puede asistir a nuestro local es muy amplio (básicamente todo el mundo), por lo que a mayor volumen de población, mayor volumen de clientes potenciales tendremos. Según el gráfico que ofrecemos arriba, podemos ver como Andalucía, Cataluña, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana son las cuatro Comunidades Autónomas con más población, y todas ellas también presentan una variación anual positiva de la misma.

Otro factor a tener en cuenta es el gasto que se hace en sector de los españoles por provincias. Los datos que se van a ofrecer son sacados de un estudio realizado por la consultora AIS GROUP. Aunque dicho estudio se ha realizado recientemente (2019), los últimos datos encontrados para la realización datan del año 2017, por lo que dicha información no está completamente actualizada y los números reales podrían variar con respecto a la realidad.

En dicho estudio hace diferencia en el gasto medio del hogar español dentro del grupo de restauración y hoteles, pudiendo diferenciar el gasto que se hace en bares y restaurantes con el gasto que realizan los españoles en los establecimientos hoteleros.

En dicho estudio se afirma que el gasto medio de la comunidad española en bares y restaurantes es de 2.582 euros por familia. Centrándonos en la comunidad andaluza, el gasto medio que presentan sus familias es de 2.627,86 euros, con una subida de casi el 15 % con respecto al año anterior de los datos utilizados, situándose por encima de la media de gasto español. Cabe mencionar que Andalucía, junto con La Rioja son las comunidades con la mayor subida en dichos gastos.

Cabe observar el gasto medio que se realiza más concretamente en Sevilla como objeto del estudio de dicho documento. La provincia andaluza se sitúa como líder del ranking en gasto medio por hogar en restauración, con unas cifras de 2.770,97 euros y una variación del 17,8 % muy superior a la media de la comunidad. Solamente encontramos dos provincias más aparte de la sevillana que superen el gasto medio de la comunidad, como son Córdoba y Granada con 2.686,63 y 2667.69 euros respectivamente.

El siguiente factor que utilizaremos será el PIB per Cápita que presentan las distintas comunidades autónomas del país. Aunque está muy ligado al gasto medio del hogar, siempre es interesante ver la evolución de la capacidad económica del lugar donde vamos a abrir el negocio.

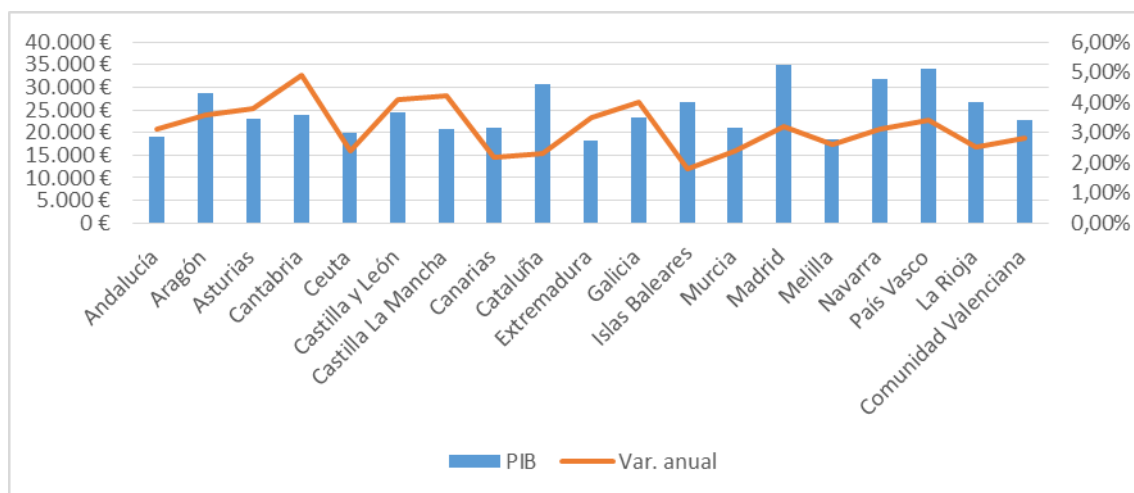


Gráfico 3. PIB y Var. Anual por Comunidades Autónomas. Fuente: Diario Económico Expansión

Resulta curioso ver que Andalucía se sitúa en los últimos puestos en cuanto al PIB per Cápita, pero sin embargo están muy bien situados en el gasto medio por hogar en la restauración. Vemos que no siempre los datos del PIB y la renta son factores totalmente determinantes, hay que realizar un estudio conjunto para saber en qué gasta el dinero que gana la población para poder hacer una estimación de nuestros futuros ingresos.

2.2.4 Hábitos de consumo

Por último, nos queda por comentar los hábitos de consumo de la población española. El gasto y alimentación y bebidas fuera del hogar en 2018 fue del 34.539,32 millones de euros, una cifra un 3,7 % superior al año anterior, según el ministerio de agricultura, pesca y alimentación. De esa cantidad, 20.395,49 millones de euros pertenecen al gasto en alimentación y 14.143,82 millones al gasto total en bebidas.

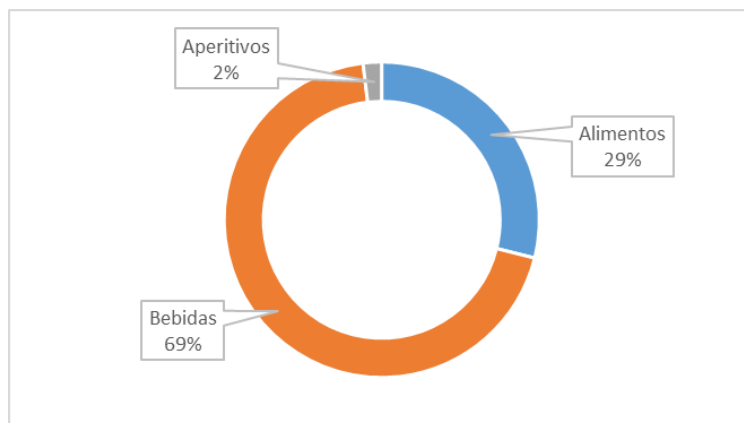


Gráfico 4. Productos consumidos fuera de casa. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Aunque en cifras totales el gasto en alimentación es superior que al gasto en bebidas, en el gráfico anterior podemos ver que el producto más consumido fuera del hogar son estas últimas con un 69 % frente al 29 % de los alimentos.

Otra tendencia en los hábitos a estudiar es en qué momento del día se concentran las consumiciones, es decir, los momentos en el que los ciudadanos españoles prefieren realizar sus gastos fuera de casa.

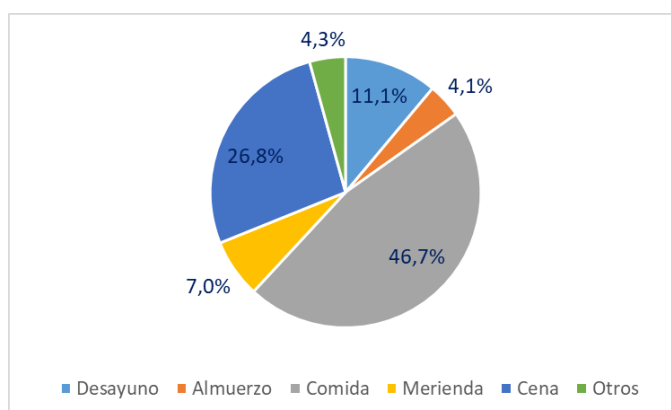


Gráfico 5. Ocasiones de consumo. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Teniendo en cuenta los resultados del gráfico anterior, podemos ver que el momento preferido de los españoles para realizar sus consumiciones en el sector de la restauración es a la hora de la comida, atesorando casi la mitad de las ocasiones de consumo (46,7 %).

2.3 Análisis de la oferta

El propósito que buscamos a la hora de realizar un análisis de la oferta es el de definir cantidades y condiciones a la que exponemos nuestros productos y servicios al mercado. Analizar el precio de la competencia resulta esencial a la hora de establecer los nuestros, ya que entrar al mercado con un precio que no vaya acorde a la situación del sector implicaría el rechazo por parte de los clientes hacia nuestro negocio

2.3.1 Muestreo

A la hora de realizar nuestro análisis de la oferta, nos hemos centrado en la ciudad donde se va a desarrollar la actividad, en nuestro caso Sevilla. Se decide recoger la información de la aplicación web de TripAdvisor, donde encontramos un rango de precios medio mínimo y máximo.

Para restringir la población, se decide que esta sea igual a los 500 bares y restaurantes mejor valorados de dicha aplicación. Por lo que nuestra población tendrá un número finito. Como tamaño de muestra decidimos escoger a 150 individuos de dicha población. En esta muestra se decide incluir, acorde a la información que se mostrará más adelante, locales con distintos tipos de comida, 96 de comida tradicional, 24 cocina italiana, 15 de comida americana, 10 de comida asiática y 5 de otro estilo. El porcentaje que supone el tamaño de la muestra escogida respecto al número de locales de la población escogida de 500 (población 1) y el número total de locales en la ciudad (4000) se muestran en la siguiente tabla. En el anexo 1 se incluye toda la información sobre el muestreo realizado

	Población 1	Población 2
Tamaño muestra	30,00%	3,85%

Tabla 4. Proporción de la muestra sobre el total. Fuente: Elaboración propia

	Muestra	%sobre muestra
Total	150	100%
Tradicional	96	64,0%
Italiana	24	16,0%
Americana	15	10,0%
Asiática	10	6,7%
Otros	5	3,3%

Tabla 5. Proporción de la muestra por tipo de cocina. Fuente: Elaboración propia

Para averiguar si el tamaño de la muestra tomada, en relación a los 500 locales mejor valorados, tiene relevancia, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)}$$

- Siendo n el tamaño de la muestra
- Siendo N el número de la población, en nuestro caso 500
- Siendo Z coeficiente para un nivel de confianza del 95 %, dando lugar a un valor de 1.96 según las tablas de la Distribución Normal

- Siendo p la proporción esperada, para nuestro caso 50 % para maximizar la muestra
- Siendo q igual a 1-p
- Siendo d la precisión deseada, en nuestro caso escogemos un 7%

Teniendo en cuenta la fórmula anterior y los datos utilizados en ella, el valor del tamaño de muestra para tener cierta relevancia es de 141.007, por lo que podemos decir que el tamaño de la muestra escogido para el análisis del precio de la oferta es relevante dentro de nuestras cotas.

Para el valor total de locales que hay en ciudad, podemos hacer el mismo estudio cambiando el valor de la N, en el caso de la ciudad de Sevilla sería de 4000 locales. Por lo que el tamaño de una muestra relevante para dicha cantidad sería de 186.88 locales, por lo que el número escogido estaría por debajo en caso de que deseáramos compararnos con todos los restaurantes de la ciudad.

2.3.2 Estilo de cocina

Comencemos por el tipo de comida que se ofrece en la ciudad. Sevilla es una ciudad con tradiciones arraigadas, donde se le da más valor al bar o al restaurante de toda la vida que a las nuevas tendencias gastronómicas.

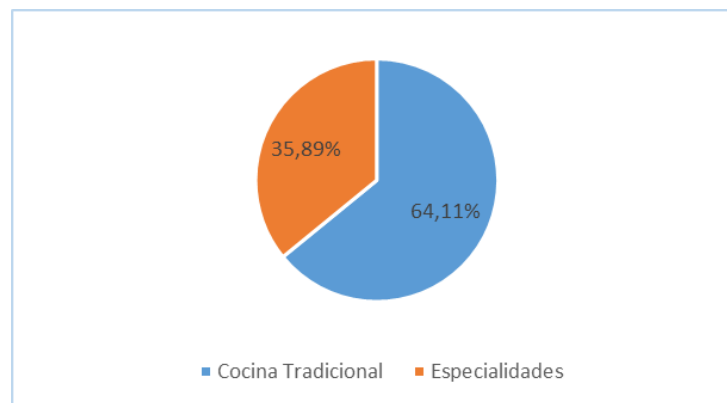


Gráfico 6. Oferta de estilos. Fuente: TripAdvisor, El Tenedor y Yelp

Podemos ver en el gráfico realizado con los datos obtenidos de las páginas anteriormente mencionadas, casi el 65 % del tipo de cocina que se oferta en el sector de la restauración de esta ciudad es del estilo tradicional.

Dentro del valor de las especialidades hablamos de los restaurantes y bares con otro tipo de cocina, como por ejemplo la asiática, la italiana etc. A modo representativo se ha realizado otro gráfico con los porcentajes dentro del sector al que hemos llamado especialidades.

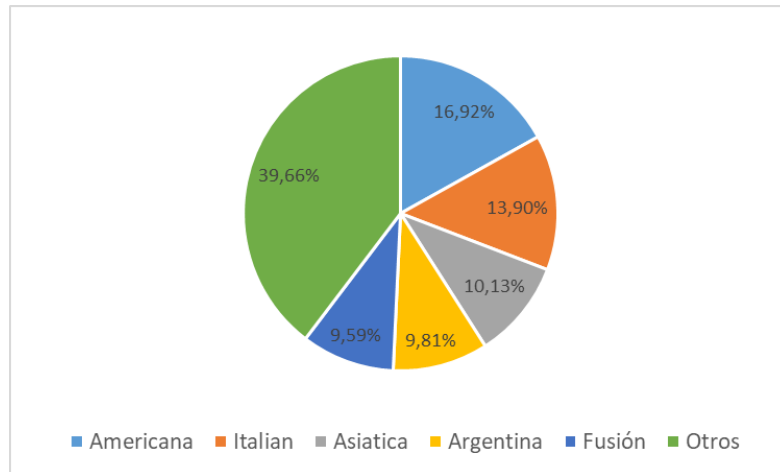


Gráfico 7. Estilos de cocinas. Fuente: TripAdvisor, El Tenedor y Yelp

Podemos ver que la cocina americana, la italiana y la asiática tienen mucho mercado dentro de la ciudad.

Con los datos que hemos ofrecido pretendemos formar una idea de los tipos de cocina que se ofertan en nuestra ciudad. Aunque la elección del tipo de cocina no sea objeto de estudio en este trabajo, nos ayuda a tener una idea de cuáles son los estilos de cocina con más competencia dentro del sector. Es bueno saber el número de competidores que podríamos tener a la hora de decidir el tipo de producto y servicio que deseamos ofrecer.

2.3.3 Precio

A la hora de realizar el estudio sobre el intervalo de precios que se ha establecido también los hemos separado en los dos grupos entre cocina tradicional y especialidades. Al tener tal cantidad de ofertantes, el número de datos y la información se multiplica. Se ha optado por realizar el estudio sobre los locales con más repercusión y más valoraciones en las aplicaciones mencionadas con anterioridad. Hemos realizado una búsqueda acorde al objetivo de estar entre los negocios más y mejor valorados del sector en la ciudad, por lo que no solamente nos hemos dedicado a escoger la información de la lista de los mejor valorados, sino que nos hemos fijado en la cantidad de interacciones y valoraciones que recibe dicho sitio.

Por lo tanto se ha escogido la información de sitios relevantes con un número alto de valoraciones, descartando aquellos que tenían un número de valoraciones demasiado bajos

	Mín	Máx
Media de precios	8,81	22,21
Desviación típica	5,41	9,02

Tabla 6. Media y desviación típica de los precios. Fuente: Elaboración propia

En la tabla se muestran los valores obtenidos de la media y la desviación típica de nuestro muestreo, dando de esta manera más información sobre el rango de precio al que deberemos acercarnos

2.3.4 Otros servicios

El mundo de la gastronomía y los bares se encuentra en constante cambio. La aparición de las redes sociales y las aplicaciones donde valorar el servicio ofrecido por el local son cada vez más abundantes y no hacen otra cosa sino crecer en números de usuarios activos. Tanto es así que incluso las mismas aplicaciones tienen su sello distintivo de excelencia que entregan a los restaurantes y bares mejor valorados de la zona. Por lo que aparecer en este tipo de páginas web puede suponer que el cliente decida entrar o no en nuestro local o que pueda obtener información útil del negocio antes de asistir a él.

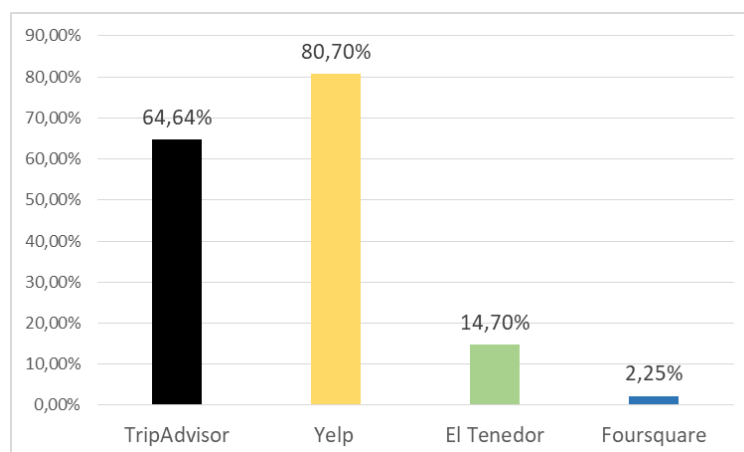


Gráfico 8. Volumen de usuarios de las aplicaciones. Fuente: Elaboración propia

Hemos realizado un gráfico en 4 de las aplicaciones con más usuarios para la búsqueda y valoraciones de los restaurantes y calculado el porcentaje de los locales de Sevilla que tienen una página en dichas aplicaciones. En Sevilla existen cerca de 4000 bares y restaurantes, de los cuales podemos ver que la mayoría tienen una página en la aplicación llamada Yelp y más de la mitad tienen perfil en la aplicación de TripAdvisor.

Con esta información se pretende cuantificar el número de competidores que tienen perfiles en internet en dichas páginas de valoración cada vez más usadas por el público, por lo que es conveniente realizar un estudio de en qué páginas tienen los competidores sus perfiles y cuáles son los más visitados.

Como último servicio a comentar en este apartado, queremos resaltar el hecho de la entrega a domicilio de los restaurantes. Dentro de las páginas webs consultadas para recopilar información sobre los ofertantes encontramos que la opción de la entrega a domicilio solo la ofrecen el 5,85% de los bares y restaurantes. Podría ser una buena opción el distinguirse de la competencia ofreciendo dicho servicio a los clientes.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Introducción

En este punto, como hemos explicado anteriormente, se pretende hacer un análisis de la situación que rodea a los bares y restaurantes. Se hace indispensable para cualquier tipo de empresa, estudiar el entorno que la rodea y al cual debe adaptarse. Realizaremos un análisis de los principales factores que afectarán a nuestro negocio, así como nuestras ventajas y desventajas a la hora de entrar a formar parte del mercado.

3.2 El esquema de Abell

Como sabemos, cada mercado intenta cubrir las necesidades específicas de un grupo de clientes. Para representar un mercado en concreto he decidido basarme en el esquema de Abell. En 1980, Derek F. Abell propuso un modelo de definición de negocio con la idea de poder planificar la estrategia de cualquier actividad económica. Su esquema se basa en una combinación de 3 ejes principales; los clientes a los que servir, las necesidades o funciones a satisfacer por parte del negocio y la tecnología que ha de emplearse para conseguir las dos anteriores.

Este esquema está dividido en 3 partes:

- **Funciones:** Parece claro cuál es la actividad principal que busca una persona a la hora de entrar a un restaurante, que no es otra que la de alimentarse y pasar un rato agradable. Por ello la función principal de nuestro negocio será la de satisfacer esas necesidades de la mejor manera posible, ofreciendo una atención y servicio de calidad
- **Tecnologías:** Como se ha mencionado anteriormente, en el esquema de Abell se entiende como tecnología la manera en la que se satisface las necesidades de los clientes, o expresado de otro modo, la forma en la que se cubren las funciones. En el caso de un bar o restaurante pueden ser los equipos informáticos que usan y los software de gestión para las operaciones que realiza el gerente, y el equipo usado por los camareros y cocineros como los utensilios y el equipamiento de la cocina.
- **Clientes:** Será el público objetivo que la empresa quiere atraer, dedicando el esfuerzo a aquellos grupos que más interesan. En este caso, los clientes a los que queremos enfocarnos ya se han definido en el estudio de mercado anterior.

3.3 El análisis PESTEL

3.3.1 Introducción

El análisis PESTEL es una herramienta que nos ayuda a describir el entorno general de una actividad económica, analizando factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos que pueden llegar a influir tanto hoy como en un futuro a nuestro negocio.

Tener un análisis estratégico eficaz resulta esencial para que el buen funcionamiento del negocio y el análisis PESTEL es, en general, una herramienta de análisis estratégico con el que establecer una idea del entorno macroeconómico en el cual va a realizarse nuestra actividad económica.

3.3.2 Factores políticos

En este punto hablaremos sobre los factores políticos y legislaciones a tener en cuenta y que pueden afectar a nuestro establecimiento.

Durante los últimos años, con el objetivo de disminuir la tasa de desempleo en España, se han ido introduciendo diversos incentivos para beneficiar las nuevas iniciativas empresariales. Los contratos con derecho a reducción de cuotas o los contratos bonificados pueden ser ejemplo del interés político existente en la contratación de personal.

Por el mismo camino, se crearon políticas relacionadas con la simplificación de los trámites necesarios para la creación de nuevas empresas como para la apertura de nuevos establecimientos.

Una muestra de la buena intención política a la creación de empleo es la ley 14/2013 del 27 de septiembre de apoyo a emprendedores y su internacionalización. En general, esta ley trajo novedades como:

- **El Emprendedor de Responsabilidad limitada**, cuyo efecto principal es el de limitar la responsabilidad del emprendedor por las deudas que contraiga a causa del ejercicio de su actividad económica.
- **La creación de la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva**, la cual no necesita un capital mínimo y cuyo régimen será exactamente igual al de las Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- **Creación de Puntos de Atención al Emprendedor**, lugares destinados única y exclusivamente a atender todos los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad de la empresa.
- **Acuerdo extrajudicial de Pagos**, donde se nombra un mecanismo de negociación extrajudicial de deudas.
- **IVA- régimen especial: Criterio de caja**, el cual puede aplicarse a los sujetos pasivos del IVA cuyo volumen de operaciones durante el año anterior no supere los 2.000.000 euros
- **Nuevos tipos de deducciones**, como por ejemplo la deducción por inversión de beneficios, una mejora de la deducción por actividades de investigación y desarrollo tecnológico...

En definitiva, aunque en el apartado político todavía a España le queda mucho que mejorar como país y aunque las condiciones que se presentan no sean óptimas, podemos decir que las intenciones políticas van encaminadas a la creación de empleo y en consecuencia a nuevas empresas. Por lo tanto, sin llegar a ser todo lo buena que debería, puede resultar un entorno político favorable a la hora de embarcarse en la apertura de un nuevo negocio como puede ser el de un restaurante.

3.3.3 Factores económicos

Siendo necesario establecer los ámbitos económicos en los que se desarrollará nuestra actividad económica, ser obvio que se estudiará el factor dentro de la unidad de España

Dejando atrás las recesiones que se sufrieron en 2008 y 2013, la economía española ha sumado un total de 22 trimestres consecutivos de crecimiento. Podemos decir que España sigue creciendo, crece más que algunas de las principales potencias de la Eurozona, pero el crecimiento que se espera a finales de 2019 parece ser menor que el de 2018, y el que se espera en 2020 todavía menor que el de 2019.

Se creció durante 3 años seguidos al 3% o por encima. Ya el año pasado se moderó hasta el 2,6% y este año se espera cerrar con un crecimiento del 2,2%. Muchos expertos coinciden en que diversos factores nos anuncian la llegada de una nueva crisis económica a nivel mundial, no solo por la desaceleración del crecimiento del PIB de los países. Indican que la economía mundial está muy endeudada y es bastante sensible al pánico social frente a una nueva crisis económica.

Podemos hablar de que el crecimiento económico está siendo más lento que en años anteriores, pero seguimos hablando de un crecimiento. Aunque las previsiones no son favorables, se sigue esperando crecimiento mínimo hasta el año.

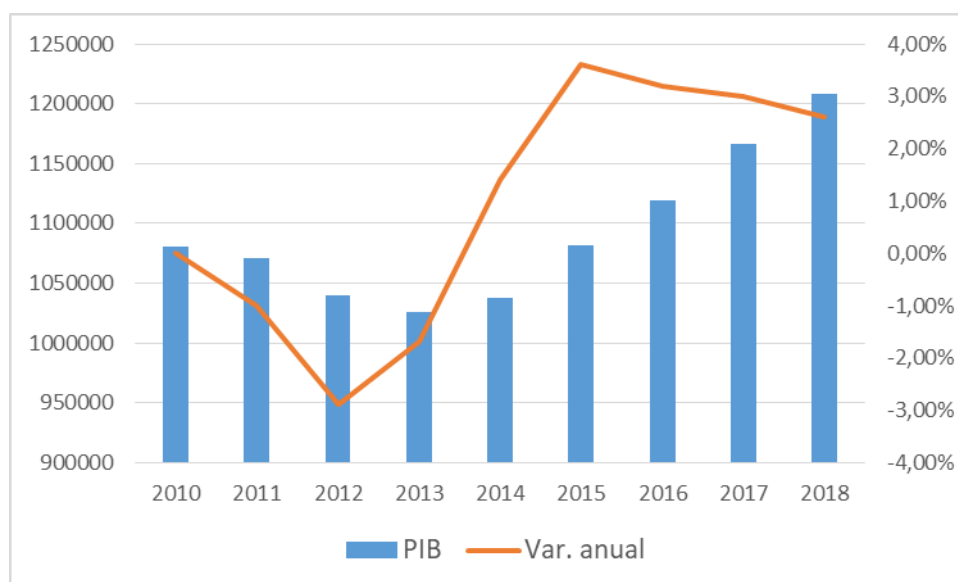


Gráfico 9. PIB nacional y Variación. Fuente: Diario económico Expansión

Aunque las noticias referentes al crecimiento del PIB no son del todo favorables, vemos que la tasa de desempleo ha ido bajando en los últimos 3 años. En el año 2017 la tasa de desempleo era del 16.5%, en el año 2018 del 14.4% y se espera que a finales del 2019 la tasa de desempleo se encuentre por debajo del 14%. En la siguiente gráfica podemos ver cómo ha sido la evolución de la tasa de desempleo en los últimos años.

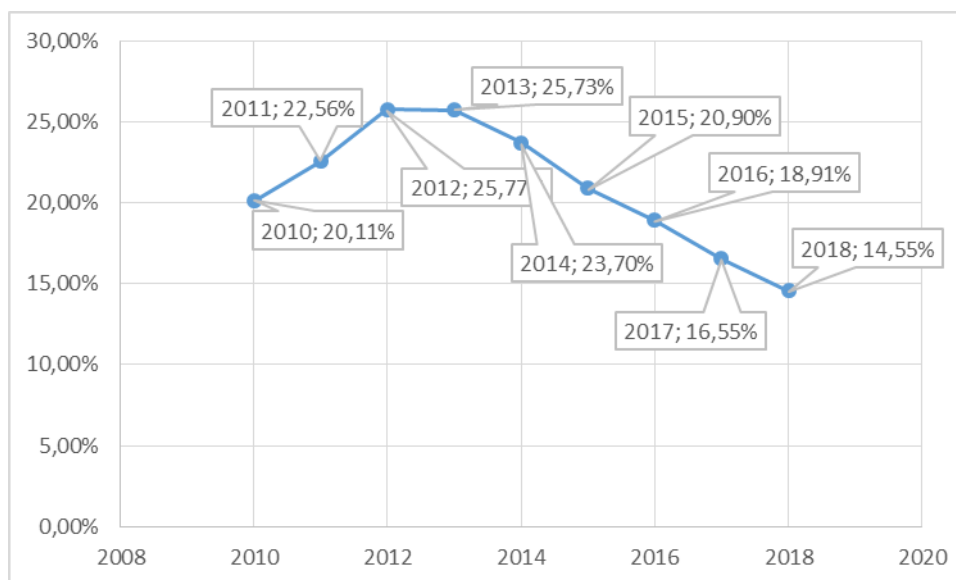


Gráfico 10. Tasa de desempleo. Fuente: Diario económico Expansión

Por último nos queda por hablar del PIB per Cápita. Como podemos ver en la gráfica que viene a continuación, el crecimiento de la renta per cápita ha sido bastante exitoso, situándose el año pasado en el máximo de los últimos 10 años.

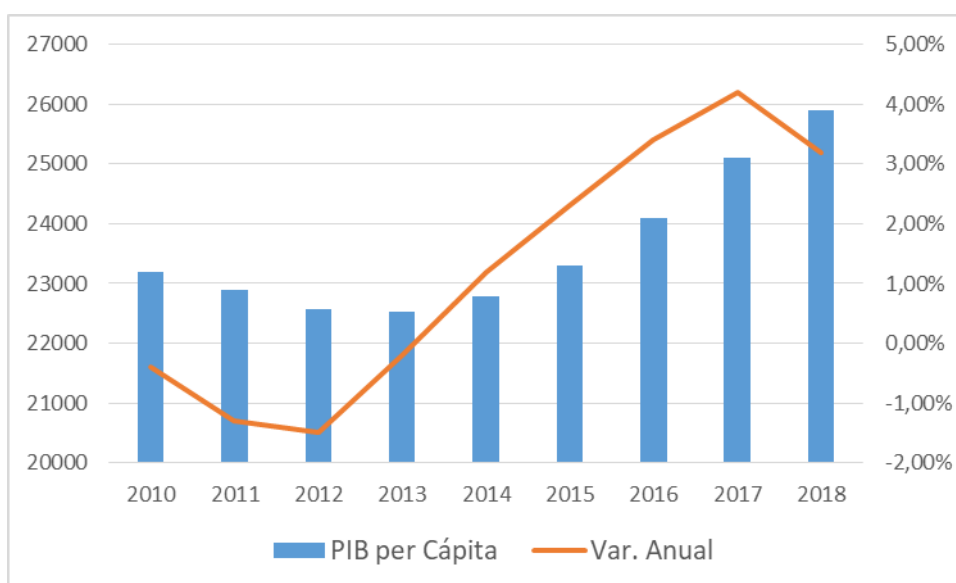


Gráfico 11. PIB per Cápita y variación anual. Fuente: Diario económico Expansión

Con los datos anteriormente mostrados, podemos comentar que la situación económica por la que pasa nuestro país no es la óptima para intentar abrir un nuevo negocio. Las previsiones de futuro no son un buen aliciente para comenzar una nueva actividad económica, aunque que el medidor del bienestar social sigue subiendo puede ser un factor determinante a la hora de obtener beneficio económico de un bar/restaurante.

3.3.4 Factores socio-culturales

España cuenta con una meteorología excepcional y una situación geográfica inmejorable. Con sus 7876 km. de costas, sus distintas gastronomías típicas de cada comunidad autónoma, su patrimonio artístico y cultural y las grandes inversiones en infraestructuras orientadas al turismo, sitúan a España entre los 5 primeros países con más turistas extranjeros.

Centrándonos más en la ciudad que nos corresponde, Sevilla rozaba a principios de 2019 los 3 millones de visitantes, siendo una de las ciudades españolas más visitadas en 2018 y declarada por la prestigiosa editorial de guías de viajes *Lonely Planet* como la ciudad del mundo a visitar 2018.

Por lo anteriormente mencionado podemos considerar España, y a su vez Sevilla, como un territorio óptimo para la apertura de cualquier negocio del sector de la hostelería. Apoyado no solo en las cifras antes mencionadas, sino conociendo la cultura, las costumbres, el clima y la geografía de Andalucía podemos concluir que estos factores potencian un consumo en los establecimientos como bares y restaurantes ya no solamente los relacionados con el sector del turismo, sino con el consumo propio de los habitantes de la ciudad.

3.3.5 Factores tecnológicos

La restauración, desde sus inicios, ha estado siempre inmersa en un continuo proceso de cambio y transformación, introduciendo siempre el máximo de nuevos productos y nuevas tecnologías tanto a la forma de elaborar el producto como a la forma de ofrecer el servicio.

La tecnología ha sido uno de los factores más influyentes a la hora de introducir cambios en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde los nuevos sistemas de elaboración y conservación del producto hasta la variación de los procesos de trabajo.

La mayoría de negocios del sector separa su tecnología en dos grandes bloques: “*Back Office*”, la cual abarca los programas y el software utilizado relacionado con la actividad económica y contable del negocio; y la “*Front Office*”, referente a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), relacionadas con el software y los aparatos inalámbricos que usan hoy en día en prácticamente todos los establecimientos del sector de la restauración.

En consonancia con lo anteriormente descrito, podemos decir que el primer término abarca los sistemas de adquisición de materia prima, el manejo y control de stocks, el control de costes, el manejo de los recursos humanos y la elaboración de informes financieros necesarios para el control económico de la actividad. El segundo término hace referencia al sistema que realiza las operaciones del restaurante. Hablamos desde el manejo de los puntos de venta, la toma de comandas, la atención al cliente y la facturación entre otros.

Otro hecho innegable y que no se nos puede olvidar a la hora de analizar el factor tecnológico es la realidad de que hoy en día casi cualquier persona tiene acceso a un dispositivo con conexión a internet. El mundo de las redes sociales cada vez está tomando más relevancia en cuanto a la obtención de público. Páginas o aplicaciones como *Yelp* o *TripAdvisor* cada vez influyen más en la decisión de la gente a la hora de elegir los lugares a visitar, ya sea un restaurante, una cafetería, un hotel... La necesidad hoy en día de estar en las redes, de salir en las búsquedas de los navegadores de internet etc. tienen casi la misma importancia como otros factores como el que puede ser el de ofrecer un buen servicio.

3.3.6 Factores ecológicos

Los negocios de restauración generan los residuos provenientes de forma general de las materias primas que son consumidas para desarrollar su actividad económica, sin tener en cuenta los residuos generados por la utilización de la energía. Aunque no exista ninguna normativa relacionada con el reciclaje, vemos socialmente necesaria la implementación de un sistema de reciclaje en nuestro restaurante, ya que hoy en día la concienciación social respecto al cuidado del medio ambiente es cada vez mayor, existiendo casi una obligación moral el hecho de realizar un buen reciclaje y gestionar de forma eficiente la generación de residuos

Cabe mencionar que la optimización de la generación de residuos generaría un uso más eficiente de los recursos del restaurante, lo que se termina traduciendo en una disminución de los costes asociados a los mismos. Evitar un malgasto de recursos implica evitar un malgasto de dinero.

En Sevilla, el ayuntamiento ofrece medidas que facilitan la recogida selectiva y el reciclaje. El proyecto comenzó en 2018 con un inventario de los establecimientos del sector, a los cuales se intenta llevar los contenedores de reciclaje lo más cerca posible para facilitar la segregación de residuos y disminuir los inconvenientes para reciclar.

3.3.7 Factores legales

Hablaremos un poco sobre las leyes que nos aplican a la hora de la apertura de nuestro negocio en el sector de la restauración.

A continuación se resume la normativa que regula nuestra actividad dentro del territorio español:

- **Orden de 17 marzo de 1965** por la que se aprueba la Ordenación Turística de Restaurantes. Destacar la obligación de consignar precios en cartas, de la expedición de facturas detallando precios o de tener a disposición del cliente un libro/hoja de reclamaciones.
- **Orden de 29 de julio de 1978** donde se modifican las normas de menús y cartas de restaurantes, modificando la orden de 1965, incluyendo la necesidad de depositar una carta de precios en la Delegación Provincial de Turismo.
- **Real Decreto 3484/2000**, de 29 de diciembre. Regulación y obligación de la documentación necesaria que aporta la información de la procedencia de las materias primas, así como la disposición de los equipos para su correcto mantenimiento.
- **Ley 42/2010**, del 30 de diciembre. La conocida como ley anti-tabaco, la cual prohíbe fumar en el interior de cualquier establecimiento cerrado independientemente de la extensión de su superficie, aunque sigue permitiendo la instalación de máquinas expendedoras de tabaco en zonas donde sea posible la supervisión por parte del personal del establecimiento, siendo necesaria previa autorización por parte del personal para la venta del mismo.

Siendo necesarias también la atención de las medidas autonómicas de regulación para las actividades del sector, podemos nombrar algunos de los decretos que la Junta de Andalucía aprobó en su momento para la regulación de la actividad.

- **Decreto 198/1987**, de 26 de agosto. Se establecen determinadas medidas en defensa de consumidores y usuarios para los establecimientos de restauración y similares
- **Decreto 155/2018**, de 31 de Julio. En el mismo se regulan las modalidades, los regímenes de apertura o instalación y los horarios de apertura y cierre de establecimientos públicos.

3.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.4.1 Introducción

El análisis de las cinco fuerzas de Porter consiste en un modelo estratégico elaborado por el ingeniero Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en el año 1979.

Este análisis nos proporciona una forma de analizar el nivel de competencia dentro de una industria, dándonos la posibilidad de desarrollar una estrategia de negocio. El modelo se basa en la existencia de 5 fuerzas que determinan la rivalidad y la competencia dentro de una misma industria, y nos puede ayudar a establecer el atractivo que tiene dicha industria para la posterior inversión económica y la posibilidad de obtener una rentabilidad de la misma.

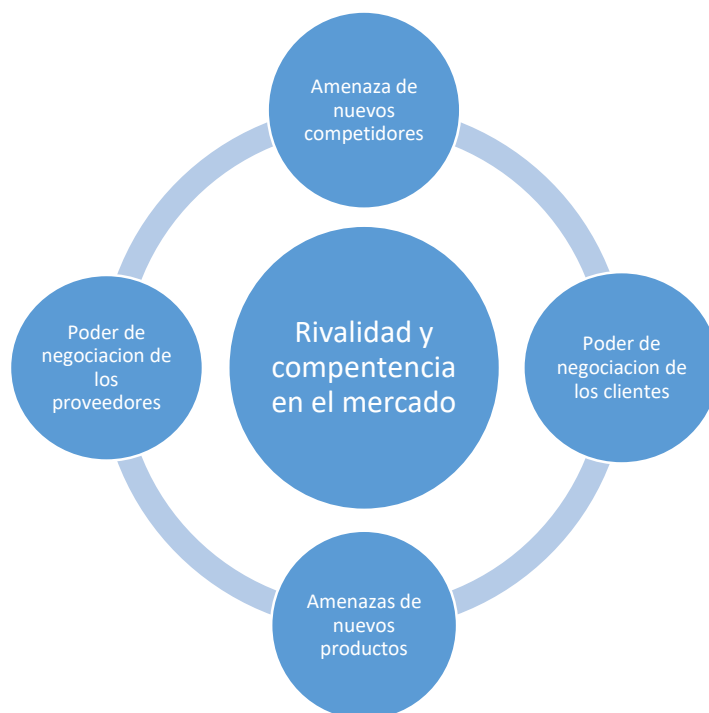


Figura 2. Esquema de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Rivalidad y competencia en el mercado

Como se ha citado anteriormente, en España tenemos un número muy elevado de bares y restaurantes. Tanto es así que a finales de 2018 se registraron 279.396 locales de este tipo en todo el país. Somos la primera potencia mundial en cuanto a número de bares y restaurantes se refiere, existiendo aproximadamente un bar por cada 175 personas, la mayor densidad del mundo en este apartado.

Centrándonos en la ciudad que nos concierne, Sevilla, los datos mostrados por la Federación Española de Hostelería (de ahora en adelante conocida por sus siglas FEHR) nos indican que Sevilla no se encuentran entre las primeras ciudades del ranking en cuanto a número de restaurantes por cada mil habitantes se refiere.

Sevilla es una localidad conocida por su buena gastronomía y por tener unos bares y restaurantes muy afianzados en la zona donde proponemos la apertura del local. La oferta que propondremos, la calidad de nuestros productos unidos a un precio competitivo deberá ser nuestro buque insignia para conseguir una diferenciación en una ciudad con una oferta culinaria excepcional a unos precios muy competitivos.

3.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Para hablar de nuevos competidores tendremos que hablar un poco acerca de las barreras de entradas que existen en el sector de la hostelería y la restauración.

Primero comenzaremos hablando de la inversión inicial. Dependiendo del tipo de restaurante que se pretenda abrir, el gasto al principio del negocio será más o menos. No nos libramos de los gastos típicos del alquiler o la compra del local, cumplir la normativa vigente, el mobiliario necesario, la maquinaria a instalar o el equipamiento de la cocina. No hay que descuidar los gastos fijos, como pueden ser el alquiler y el pago de las nóminas del personal, ni los gastos variables como el pago a los proveedores.

Otro aspecto a la hora de analizar la amenaza de nuevos competidores es la ubicación donde se pretenda abrir el negocio. Normalmente el acceso a los lugares más rentables, aparte de no ser estar disponibles, también suelen coincidir con los más caros tanto de adquisición como de compra del local. Esto hace que buscar una ubicación idónea para los competidores resulte una tarea ardua que puede llegar a ser insatisfactoria.

La última barrera de entrada que citaremos en este trabajo será la de la experiencia. Mucha gente se embarca en la aventura de abrir un bar, cuando los expertos coinciden en que es un trabajo muy sacrificado, en el que dependes del buen hacer de tu gestión y de tus trabajadores para conseguir que el cliente se vaya satisfecho del lugar, y por ende, consigas crear el suficiente impacto positivo para que decida volver. La experiencia es un factor muy importante en este mundo, ya no solamente se trata de la contratación del personal adecuado para el trabajo, sino de conseguir una gestión óptima de tus recursos y tener la capacidad de reinventarse y el sacrificio de reinvertir una parte de los beneficios para mantener el éxito que pueda llegar a obtenerse.

3.4.4 Amenaza de nuevos productos

El mundo de la gastronomía se encuentra en constante cambio. Cada vez existen más centros especializados bajo la dirección de grandes chefs que se dedican a experimentar con nuevos sabores y nuevos tipos de cocina.

Las técnicas nuevas que van surgiendo en el mundo de la cocina se trasladan a los restaurantes, lo que puede dar lugar a la aparición de nuevos estilos de cocinas, de nuevos productos e incluso la aparición de nuevos tipos de negocios que girarían en torno a estos productos.

Por este motivo, la calidad del producto ofrecido, la especialización, la información nutricional aportada al consumidor o la rapidez y el buen servicio ofrecido al cliente pueden y deben ser elementos diferenciadores que permitan a nuestro público objetivo distinguir nuestra oferta de los productos de los competidores y de los futuros productos que puedan aparecer.

3.4.5 Poder de negociación con los proveedores

En España, la variedad de proveedores con materia prima casi idéntica en cuanto a calidad se refiere es muy elevada. Es cierto que existen proveedores líderes en el mercado, pero no siempre tienen por qué ser los más económicos ni los mejores situados a la hora de ser elegidos.

Dado que la dependencia del restaurante no se va a basar en productos semi elaborados, el cambio de proveedores es relativamente sencillo, por lo que nuestro poder de negociación con los mismos es bastante alta. Al elaborar nuestros productos en cocina, respetando nuestros límites de calidad en lo que a materia prima se refiere, tendremos una amplia variedad a la hora de escoger proveedores.

A la hora de elegirlos tendremos que tener en cuenta varios factores, analizando el perfil y las características generales de los proveedores del mercado, obteniendo referencias sobre dichos proveedores, atendiendo al precio y los posibles descuentos que pueden aplicarnos por la venta al por mayor y la fidelidad mostrada y por supuesto la parte más importante que es la calidad del insumo adquirido.

3.4.6 Poder de negociación con los clientes

Nuestros posibles clientes tienen a disposición una cantidad muy grande de proveedores del mismo servicio que el nuestro, que no es otro que el ofrecimiento de una buena comida en un lugar agradable.

Siendo la oferta de tal magnitud, el poder de negociación que tienen ellos frente a nosotros es muy alto, siendo la relación calidad-precio uno de los factores más determinantes a la hora de tomar la decisión de ir a un lado u otro.

3.5 Análisis DAFO

3.5.1 Introducción

El análisis DAFO es una sencilla herramienta de análisis estratégico que se encuentra muy extendida a la hora de la toma de decisiones por todo tipo de empresas y organizaciones.

Para pequeños emprendedores y pymes resulta muy beneficioso su uso a la hora de analizar sus proyectos, permitiendo realizar un estudio de las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación dentro del entorno (Amenaza y Oportunidades).

Su representación más habitual suele ser el de la matriz DAFO, aprovechando los cuadrantes para enumerar las características de las agrupaciones que marcan sus siglas.

A continuación vemos la matriz DAFO realizada para este trabajo

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia regentando un negocio de estas características • Capacidad económica baja 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación con los clientes baja • Gran competencia en el sector • Variabilidad de los gustos de los consumidores
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la elaboración de un plan de viabilidad • Capacidad de análisis 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad de los gustos de los consumidores. • Preocupación creciente por la salud • Situación geográfica del establecimiento

Tabla 7. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Debilidades

La experiencia en cualquier sector suele ser primordial a la hora de emprender y realizar una inversión en un nuevo negocio.

El sector de la hostelería, aunque la gente no lo crea y pueda estar en desacuerdo, requiere de unos conocimientos extensos sobre las necesidades de una cocina, los procedimientos y la experiencia a la hora de minimizar gastos, formar al nuevo personal, formas de tratamiento y mantenimiento de la materia prima...

Será necesaria una formación previa para poder regentar el negocio con unas garantías de éxito, tratando de suplir la inexperiencia antes mencionada con una formación previa. Habrá que pedir asesoramiento profesional sobre diversos temas, como puede ser la elección del personal esencial para el funcionamiento del lugar, la elección del correcto equipamiento de las cocinas y mobiliario del bar o cualquier otra información que nos pueda resultar relevante y esencial para nuestro negocio.

Cuanto más extensa sea esta formación, más garantías de realizar nuestro trabajo en las condiciones óptimas tendremos, lo que repercutirá en un mejor servicio ofrecido y por ende en una mayor afluencia de público.

Dada nuestra baja o casi nula capacidad económica, el dinero necesario para la inversión tendrá que pedirse ya sea a entidades bancarias o a familiares.

Hoy en día, la tarea de pedir un crédito a una entidad financiera puede resultar una tarea dura, dependiendo el comienzo de nuestro negocio de la concesión del crédito requerido.

Aunque es cierto que las cosas parecen haber mejorado después de la crisis y el flujo de estas concesiones parece estar más activo, sigue siendo insuficiente. Los pequeños emprendedores como los que podrían hacer uso de este plan de negocio pueden seguir encontrando barreras en el objetivo de obtener un crédito.

La necesidad de inyección de capital en el proyecto hace necesaria el pedir el crédito a la entidad bancaria de turno, lo que conlleva a cumplir requisito tras requisito con la esperanza de ganarte la confianza de la entidad y que acaben concediéndote el préstamo deseado a un interés que sea viable para tu actividad económica. A veces la concesión de este préstamo puede ser vital para el desarrollo de una nueva actividad económica, e incluso en las peores situaciones una barrera insalvable para el individuo que lo necesite.

3.5.3 Fortalezas

A veces, los emprendedores piensan que teniendo una buena idea o copiando las actividades que otros negocios hacen puede resultar que el negocio que ellos empiecen vaya como a ellos les gustaría que fuese.

La inexperiencia y la desinformación, unidas a veces con la necesidad y un afán desmedido por querer triunfar antes de tiempo, pueden hacer que un proyecto fracase incluso antes de empezar.

Por estos motivos, antes de empezar cualquier tipo de negocio es necesario un estudio como el que se hace en este proyecto para conseguir minimizar el riesgo de una inversión y poder determinar la viabilidad de la misma. Aunque todos sabemos que las probabilidades existen y que lo que digamos en este documento no tiene por qué cumplirse al 100%, nos resultaría de mucha ayuda y nos sentiríamos más seguros de nosotros mismos si respaldamos nuestros hechos con un documento que indique nuestro buen hacer.

El mundo de la hostelería se caracteriza como una salida para el autoempleo, siendo la percepción del negocio como algo sencillo que todo el mundo puede hacer y que como hemos dicho anteriormente, no es oro todo lo que reluce. Las experiencias y los números respaldan el hecho de la gran cantidad de negocios en la restauración que fracasan, y del alto número de locales dedicados a la restauración y bares que se traspasan o alquilan buscando nuevos inquilinos que decidan retomar la actividad económica. Una de las principales causas de esto es que los perfiles de las personas que se lanzan a abrir estos negocios no toman en cuenta la necesidad de realizar ningún análisis previo, confiando únicamente en su sentido común y la rentabilidad que parece tener el sector

Un buen plan de negocio nos resulta esencial para abordar nuestra aventura empresarial, por lo que el respaldo del plan de negocio puede llegar a ser una de nuestras mayores fortalezas a la hora de seguir nuestra estrategia empresarial.

Nuestra capacidad de análisis, adquirida a lo largo de años de la carrera y una de las principales características que se les presupone a un egresado en Ingeniería, debería ser una importante fortaleza a la hora de iniciar nuestra andadura en el mundo empresarial de la restauración.

No siendo necesarios ningún tipo de estudios, ni presuponiendo que las personas con estudios deben realizar este trabajo mejor que otras que no los posean, la capacidad de análisis adquirida en nuestros estudios es elogiada por muchos profesionales de muchos tipos de sectores.

Aparte de este punto, la capacidad de análisis del sector que nos puede llegar a proporcionar un plan de negocio de este tipo puede ser determinante en el correcto desarrollo de la actividad económica y puede resultar en una fructuosa obtención de los objetivos necesarios y fijados al inicio de nuestro negocio.

La experiencia usando herramientas estadísticas que optimicen nuestra toma de decisiones, nuestro control de stocks y nuestra previsión de la demanda puede ser uno de los puntos a favor más potentes de nuestro análisis DAFO.

3.5.4 Amenazas

Una de las amenazas más potentes que podemos encontrar es el bajo poder de negociación con el cliente. La gran variedad de calidades y precios que se ofertan hoy en día, sumado a que para ellos no supone ningún inconveniente el cambio de proveedor del servicio que buscan hacen de este punto una amenaza a tener en cuenta en nuestro análisis.

Ya hemos mencionado con anterioridad la gran competitividad que hay en el sector. En Sevilla, como en toda España, existen numerosos locales de pertenecientes al gremio que nos atañe, lo que resulta en que la preocupación por ser un local atractivo que influya en la toma de decisiones de los consumidores sea alta y complicada de superar.

Esta amenaza se puede relacionar con el poco poder de negociación con el cliente que hemos mencionado anteriormente, ya que esta alta competencia implica el impedimento de aumentar nuestros márgenes de beneficios (disminuyendo costes, aumentando precios...) de una forma ostentosa.

Aunque no se ha mencionado como una amenaza como tal, la alta competencia puede hacer que nuestro poder de negociación con proveedores disminuya debido a que ellos también tienen una demanda alta.

En nuestra matriz DAFO hacemos referencia también en la variabilidad del gusto de los consumidores.

Como el cliente es soberano, estamos supeditados a que os gustos de los clientes cambie, siendo una posibilidad que nuestro tipo de cocina deje de gustar o que aparezcan nuevos productos o métodos de cocina nuevos y atractivos que dejarían obsoleto nuestro sistema de negocio.

Tampoco hemos mencionado como amenaza todos los cambios que pueden hacer referencia a los clientes potenciales. El cambio en su capacidad económica, cambio o reorganización de las zonas de interés o incluso el simple hecho de que las modas cambien puede resultar fatal para nuestro negocio.

3.5.5 Oportunidades

Aunque hemos mencionado la variabilidad en el gusto de los consumidores en el apartado de las amenazas, no significa que no podamos incluirlos en el punto de oportunidades.

Lo mismo que hemos mencionado anteriormente sobre el cambio de gusto de los clientes puede ocurrirle a nuestra competencia. Siendo nuestro deber el de ofrecer siempre una relación calidad-precio buena, el hecho de la reinención siempre tiene una apreciación positiva en el mundo de la gastronomía.

Podemos convertir esta amenaza en una oportunidad si tomamos buenas decisiones y si tenemos en cuenta las nuevas tendencias del mercado. El éxito en esta conversión dependerá de nuestra capacidad de análisis y adaptabilidad al mercado.

El aumento de la preocupación por la salud en los habitantes del país parece estar creciendo. Atendiendo al aumento del hábito de la población andaluza de la práctica del deporte, podemos ver que la gente cada vez está preocupada por el bienestar de su salud. Basta con mirar las cifras de las carreras populares que se celebran en la capital andaluza para darse cuenta de que el aumento en el desarrollo de las actividades físicas está aumentando.

No podemos obviar tampoco la aparición de nuevas pautas alimenticias, como pueden ser el veganismo o el *realfooding*. Cada vez la gente se preocupa más por el origen de lo que consumen y aumenta el rechazo hacia los alimentos ultra procesados y hacia los establecimientos de comida rápida.

Estos acontecimientos, sumados a la intención y la filosofía de nuestro restaurante de ofrecer alimentos de calidad, con una información nutricional en la carta muy completa y con unos orígenes 100% naturales.

Por último, en el apartado de oportunidades no podemos olvidarnos de mencionar la situación geográfica donde tenemos intención de iniciar nuestro negocio.

Sevilla se antoja una ciudad con un atractivo más que evidente para la apertura un bar o un restaurante. Andalucía se caracteriza por el buen clima y por la cantidad vida social que pueden hacer sus habitantes en la calle.

A todo esto le sumamos el barrio donde pretendemos realizar nuestra actividad económica. Triana es un barrio muy concurrido, uno de los mayores atractivos turísticos de la ciudad y con una posición en la ciudad privilegiada.

Los argumentos expuestos en este punto nos dan a entender que la situación geográfica debe estar dentro de las oportunidades que nos puede ofrecer nuestro negocio.

4 PLAN DE OPERACIONES

4.1 Localización

Cuando queremos iniciar un proyecto en el mundo de la hostelería y la restauración, podemos hablar de forma general de 3 pilares fundamentales: la gestión, la localización y el servicio o producto ofrecido. Aunque haya otros muchos factores que pueden llegar a influir en la determinación del éxito de nuestro proyecto, si estos 3 pilares no funcionan hay que tener por seguro que nuestro trabajo tampoco lo hará

En lo que se refiere a la localización, hay varios aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de escoger el emplazamiento del local:

- Tráfico en la zona y lugares de aparcamiento. Es interesante informarse si la calle es tranquila o no en lo que al tráfico se refiere. Si bien es cierto que este factor no afectaría al interior del local, si existiera la posibilidad de tener una terraza sería conveniente una calle tranquila. Tener en cuenta el factor del parking es importante, ya que para los clientes que necesiten o prefieran desplazarse en coche, verían con mejores ojos un lugar en el que el aparcamiento no supusiera un problema.
- Afluencia de gente. Como es lógico nos interesa que el lugar donde pensemos abrir el negocio sea un lugar concurrido, a poder ser céntrico y con una afluencia turística importante.
- Poder adquisitivo. Otro factor influyente a la hora de tomar la decisión debe ser el poder adquisitivo de los habitantes de la zona. Es más fácil que los residentes de una zona con mayor renta per cápita realice al final lo que podríamos llamar una inversión en comer fuera.
- Zona comercial. Otro punto de interés es el de saber si la zona escogida es una zona comercial, es decir, si la zona tiene locales con comercios que frecuenta mucha gente como puede ser el centro de una ciudad, un centro comercial etc.

Centrándonos en la ciudad donde vamos a abrir nuestro negocio, Sevilla, realizaremos una pequeña justificación de en qué barrio abriríamos nuestro restaurante. El barrio elegido para la apertura a resultado ser el barrio de Triana, a continuación procederemos a justificar dicha elección en base a la información obtenida.

En cuanto al primer punto que nos habla del tráfico de la zona y la capacidad de los posibles clientes de acceder al barrio en coche, podemos decir que aunque sea un barrio complicado a la hora de buscar aparcamiento gratuito, existen muchas opciones de parkings privados ya que el barrio se encuentra colindante con las zonas más visitadas de Sevilla, siendo Triana uno de los barrios también más visitados de la ciudad.

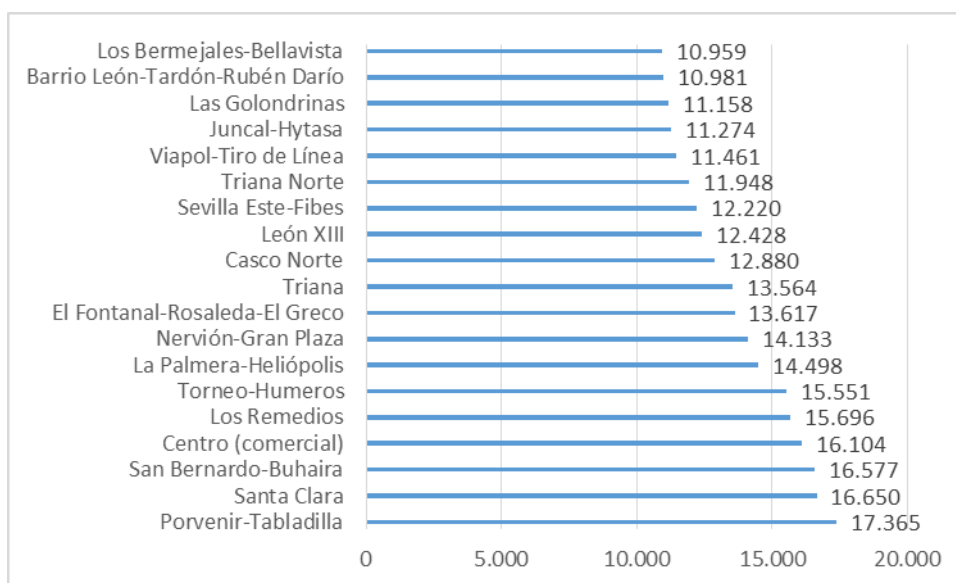


Gráfico 12. PIB per cápita por barrios en Sevilla. Fuente: Diario ABC

Haciendo un pequeño gráfico con las rentas per cápita de muchos de los barrios de Sevilla (no se han incluido todas las zonas de las que se tenía información por facilidad a la hora de distinguir la información relevante y no saturar de datos innecesarios), podemos ver que el barrio de Triana se sitúa entre los 10 primeros con mayor renta per cápita de la capital andaluza. No solo eso, sino que dicho barrio está situado al lado del cuarto y quinto barrio con más renta per cápita de la ciudad, el mismo centro de la ciudad y el barrio de Los Remedios.

4.2 Distribución

En nuestro local existirán distintas zonas diferenciadas entre sí, como serán la barra, la cocina, la sala o comedor, los baños y el almacén. También se puede realizar una diferenciación en 3 zonas más simples, la zona de empleados, la zona destinada al público y la zona de cocina.

En la zona de cocina encontraremos diferentes las diferentes áreas en las que se encontrara dividida para facilitar la organización en el momento de realizar las operaciones típicas de una cocina y no entorpecer el trabajo que se realiza en ellas. Podremos encontrar un área de lavado de platos, un área de producción o de cocinar, el área de entrega de comandas y la recepción de pedidos. El almacén se situará en un cuarto incluido dentro de la cocina.

En el área de producción o de cocina prepararemos todo lo necesario para la elaboración de los platos.

La zona de lavado de platos la situaremos a ser posible en la zona menos visible de la cocina. Es importante que el mantenimiento de la cocina sea importante para el correcto funcionamiento del negocio, ya que esperamos mantener unos estándares de calidad. En esta zona será donde lavemos tanto los utensilios usados en la cocina como la cubertería y cristalería usada en la sala por los clientes.

El área de entrega de comandas deberá estar situada cerca del salón donde realizamos el servicio para minimizar el tiempo que emplearan los trabajadores en el desplazamiento, maximizando todo lo posible la producción y minimizando el tiempo de espera del cliente. En esta zona encontraremos un pequeño pasa platos donde se entregarán desde cocina los platos ya elaborados y que se deben entregar al cliente. Dividiremos este pasa platos en dos zonas diferenciadas, una de ellas para entregar los platos para servir y otra para devolver los platos ya sucios y que necesitan ser lavados y almacenados o, en su defecto, que deban ser vueltos a usar. Los platos ya usados deberán ser retirados por parte de los empleados de la cocina con la mayor brevedad posible.

La zona de almacenaje deberá encontrarse en un sitio estratégico de la cocina, que nos permita el reabastecimiento por parte de los proveedores de nuestras existencias sin la necesidad de parar o entorpecer el trabajo de los cocineros. También deberá estar en una zona de fácil acceso de los cocineros para surtir a la cocina de la manera más eficiente posible.

En la zona de almacenamiento también deberemos diferenciar dos zonas. La primera de ellas la zona de almacenamiento de productos refrigerados, donde se encontrarán las cámaras frigoríficas. En ellas deberán guardarse los alimentos con la necesidad de mantener una temperatura baja y constante.

La segunda zona será la de almacenaje en seco. Aquí serán susceptibles de ser guardados los alimentos que no deben mantener una temperatura por debajo de los 5 grados o que no necesiten mantener una temperatura constante y baja para mantenerse en buen estado. Hay que tener en cuenta que estas zonas son las más probables de sufrir plagas de insectos o de animales indeseados, por lo que la distribución de la misma será fundamental para mantener unos niveles óptimos de higiene.

En la zona destinada a clientes nos encontraremos en primer lugar la barra. Esta no solo servirá para que los clientes se toman algo mientras esperan, sino, como es propio de la ciudad, para que puedan tapear o tomarse una cerveza en el lugar sin preocuparse de encontrar un sitio para sentarse.

En esta zona también nos encontraremos el salón, lugar donde se concentrará el mayor número de personas y será nuestro principal foco económico. Tanto la decoración del lugar, como el hecho de mantener en buen estado la sala serán fundamentales para nuestro negocio.

En esta zona también podremos encontrar los baños que usarán los clientes. Hay que atender las normativas que regulan el estado y los tipos de baños que deben tener los locales de las características que queremos.

Por último hablaremos de la zona de empleados, acondicionada para que los trabajadores depositen sus pertenencias, encuentren un baño de uso exclusivo del personal o donde poder cambiarse de ropa.

A la hora de establecer la distribución del local, habrá que tener en cuenta la normativa sobre la legislación vigente en cuanto al lugar de colocación de extintores y tener especial cuidado con que la salida de emergencia se halle en todo momento despejada.

4.3 Flujo de operaciones y procesos

De forma general, los procesos se dividirán en dos tipos: los procesos de gestión y los derivados de las operaciones típicas de un local de estas características.

4.3.1 Operaciones y procesos de gestión

Igual de importante como la ejecución de un buen servicio, supone la buena gestión por parte del gerente del local para que la actividad económica se desarrolle con la mayor tasa de éxito posible.

De forma general, aunque no siempre tiene por qué ser así, estas tareas se realizarán en horario con menos afluencia de gente, evitando las franjas horarias con mayor asistencia de público como puede ser la hora de los desayunos, las comidas y las cenas.

Los procesos y operaciones de gestión a enumerar son los siguientes:

- Gestión de compras de materias primas. Se realizarán los pedidos pertinentes a los proveedores elegidos.
- Gestión de las redes sociales. Hoy en día puede llegar a ser una actividad muy importante de cara a la obtención de clientes.
- Recepción y control de las entregas. En la recepción de los pedidos a proveedores, habrá que tener en cuenta el control de los albaranes de entrega y la inspección en recepción de los mismos. Será necesario llevar un control de los pedidos para ir ajustando los costes y hacer una previsión mejor de la demanda.
- Facturación y control de pagos. En este punto realizaremos el control típico sobre la facturación del día. También habrá que llevar un control exhaustivo de los pagos a proveedores y al personal. Otra de las actividades que podemos incluir en este punto es el de la conciliación bancaria y las actividades necesarias para tener la documentación conforme la normativa vigente para nuestra tributación y cotización con el estado. Es importante tener un control de las deudas y tener los pagos al día.
- Entrevistas de personal. Si fuera necesario, realizar entrevistas a candidatos a nuevo personal de la empresa.

4.3.2 Operaciones y procesos operativos

Estas actividades serán realizadas por el personal contratado en el restaurante. Diferenciaremos al personal de sala y al personal de cocina para segregar las actividades a realizar por cada grupo

Para el personal de sala las actividades a realizar serán:

- Limpieza general de la zona de barra, salón y cuartos de baños. En definitiva encargarse de la parte higiénica de las zonas de las que harán uso los clientes.
- Ordenar y montar mesas y sillas.
- Comprobar los niveles de suministros de la barra. En general, procurar que el material típico como pueden ser platos, cubiertos y vasos que deben ser usados en sala, así como de los niveles de suministros de bebidas en la parte de la barra.
- Revisión del material del que dispondrán nuestros clientes. En general, revisar que haya servilletas, cartas, útiles de baños...

Para el personal de cocina sus actividades serán:

- Limpieza general de la cocina y almacén. La higiene dentro de una cocina debe ser fundamental, ya que un mantenimiento incorrecto de la zona de la cocina puede llegar a generar problemas muy graves en cuanto a sanidad se refiere, lo que puede llegar a desembocar en el cierre del negocio y a unas sanciones económicas y administrativas muy severas por parte del estado.
- Control de provisiones en las cámaras frigoríficas y en el almacén en seco. En definitiva, tener controlado el stock necesario para poder dar un servicio.
- Organización y pre elaboración de los platos. Antes de comenzar un servicio de comida, el jefe de cocina deberá tener previsto el trabajo a realizar por cada miembro de la cocina.

4.4 Mejoras en las operaciones y procesos

Establecer una serie de mejoras respecto a la restauración tradicional se hace primordial para poder evolucionar acorde a las exigencias de nuestros clientes. Debido a la gran oferta que existe en el país, los clientes exigen cada vez más una mejor atención y cubrir sus necesidades de forma satisfactoria. Para ello se han establecido una serie de puntos que pueden ayudarnos a mejorar la gestión del negocio

- Metodología Lean: Basada en la nueva forma de gestión de empresas, se buscará el optimizar los recursos eliminando las actividades que no sean productivas, obteniendo un cambio en el trabajo realizado y pudiendo de esta manera mejorar la experiencia final y calidad que se le ofrezca al cliente.
- Transformación digital: Dicho concepto hace referencia a la reinención de la organización por medio del uso de la tecnología digital, ayudándonos a optimizar la forma de trabajar de los empleados. Dando algunos ejemplos, existe la posibilidad de crear una app específica que permita al usuario realizar su pedido directamente desde el móvil, incluso antes de llegar al local, para reducir el tiempo de espera. Dicha app nos ayudaría a controlar mejor la toma de comandas y registrar nuestros tiempos de operaciones. Otro cambio podría ser el de digitalizar los cobros mediante pagos online, ofreciendo la posibilidad de pagar desde las apps que ofrecen las entidades bancarias hoy en día o como la aplicación de pago seguro por excelencia PayPal.
- Equipo de trabajo involucrado: Hacer partícipe a todo el equipo y conocedor de todas las actividades que se desarrollan en el negocio puede hacer que el nivel de implicación con la empresa cambie, teniendo una visión más concreta del trabajo que necesitan hacer y poder mejorar sus actividades en función de lo que necesiten otros compañeros.
- Business intelligence: El uso de herramientas de Business Intelligence podrán permitirnos analizar todos los datos provenientes de nuestro negocio, teniendo la capacidad después de analizar dichos resultados y elaborar informes detallados de las situaciones. Podremos elaborar estrategias, establecer las horas de más demanda e incluso predecir tendencias de ventas recabando información de fechas pasadas.

El hecho de generar información y realizar informes en base a ese conocimiento nos ayudarán a mejorar la gestión del negocio y a reducir nuestros costes de operación.

Con estos puntos se pretende conseguir una mejora en los procesos de gestión del restaurante. El hecho de mejorar nuestro sistema de gestión y recabar información acerca de nuestros clientes y nuestros servicios ofrecidos puede suponer una diferenciación importante con nuestra competencia.

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Forma jurídica y constitución de la empresa

En este apartado veremos las características principales de la empresa que determinaran la forma jurídica de la misma.

Dentro de los tipos de sociedades mercantiles que existen en nuestro país, tendremos que asegurarnos de la correcta elección de la sociedad que deseamos registrar.

Nuestro negocio la va a constituir una única persona, teniendo presente a la hora de la elección de la forma jurídica de la empresa el objetivo de limitar la responsabilidad al patrimonio empresarial

Como solamente será una persona la que constituya nuestra Sociedad, quedan excluidas la Comunidad de Bienes, la Sociedad Civil, la Sociedad Colectiva, ambos tipos de Sociedades Comanditarias (por acciones y simple), la Sociedad Cooperativa y las Sociedades Laborales (Limitada y anónima).

Otra opción que se nos presenta a la hora de empezar el negocio es la decisión sobre si darnos de alta como autónomos o como bien hemos mencionado en el párrafo anterior la posibilidad de escoger un tipo de sociedad mercantil. Las ventajas de ser autónomo son variadas; necesitaremos menos trámites, no requiere coste alguno el hecho de darse de alta como autónomo, aparte del pago de la cuota, frente al pago como mínimo del capital inicial de 3000 euros que supone una Sociedad limitada o la gran cantidad de requisitos fiscales y los trámites burocráticos a los que está sometida una Sociedad Limitada. Pero en el presente documento se piensa que los inconvenientes de ser autónomo frente al de la Sociedad Limitada pesan más sobre la balanza que sus ventajas. Por nombrar alguno de dichos inconvenientes, podemos hablar de la forma de hacer frente que tienen los autónomos respondiendo a sus acreedores, con todos sus bienes presentes y futuros. También podemos mencionar el escalado que sufren los autónomos en el IRPF en el caso de que sus beneficios sean más elevados. Por último mencionar la capacidad de financiación que puede obtener una empresa como Sociedad y no una persona declarada como autónomo.

En definitiva, podemos concluir que para este tipo de actividad donde pensamos que se puede obtener un volumen de facturación importante, es más indicado registrar el negocio en el Registro Mercantil antes que darnos de alta como autónomos.

Teniendo en cuenta las características de nuestra empresa, la forma jurídica seleccionada será la de Sociedad Limitada Nueva Empresa. Este tipo de sociedades presentan básicamente las mismas características que las sociedades limitadas.

Nombrando alguna de las características que nos ha hecho decantarnos por esta opción es el hecho de que los trámites para su constitución son mucho más sencillos que para los de Sociedad Limitada, bastando únicamente con la Escritura Pública, la inscripción en el Registro Mercantil, el alta en la AEAT y la liquidación del ITP y AJD en la Comunidad Autónoma.

Tomando en cuenta algunas ventajas que nos puede ofrecer este tipo de sociedades:

- Modificación de la denominación de la sociedad en los 3 primeros meses a partir de su constitución.
- Posibilidad del aplazamiento del Impuesto de Sociedades los dos primeros años de actividad.
- Posibilidad de realizar los trámites de forma telemática.

5.2 Organigrama y análisis de los puestos de trabajo

Para el correcto desarrollo de este plan de negocio, será necesario establecer el número de empleados y los puestos a cubrir dentro del mismo. Se procederá a la enumeración de los puestos con una breve descripción de los puestos necesarios:

- Gerente: Responsable del negocio en general. Bajo su mando actuarán los demás miembros del personal trabajador. Algunas de sus funciones serán:
- Realización de las tareas de administración necesarias (licencias de apertura, liquidación de impuestos...)
- Gestión del personal necesario para el restaurante. Se ocupará de las altas y bajas del personal, así como de los despidos y la contratación de nuevo personal si fuera necesario. Realizará los horarios y los turnos del personal, encargándose de la organización del restaurante.
- Atender las necesidades de los trabajadores. Aunque se delegue en los cocineros por ejemplo para que lleven un pequeño control de las materias primas necesarias, el encargado final y sobre el que recaerá la obligación de que las cantidades de materia prima sean las que tengan que ser será sobre el gerente.

En definitiva, el gerente realizará todas las acciones de gestión, control y atención financiera del negocio, recayendo sobre él la máxima responsabilidad.

- Responsable de sala: Será el encargado de vigilar las acciones de los camareros. Básicamente realizará las mismas funciones que ellos, solo que también estará a cargo de todo lo que pase en la sala y de la organización de los servicios.
- Camareros: Bajo la supervisión del responsable de sala, realizará las funciones de atención al público, atendiendo sus necesidades y tomando las comandas necesarias.
- Jefe de cocina: Será la persona encargada de supervisar el correcto funcionamiento de la cocina. Aparte de participar en la elaboración de los platos, también se tendrá en cuenta su decisión y sus habilidades como chef para elaborar las cartas que iremos ofreciendo. Deberá controlar los tiempos del servicio y la calidad del producto que ofrecemos.
- Ayudante de cocina: Junto con el jefe de cocina y bajo la supervisión del mismo, se encargarán de la elaboración de los platos y productos ofertados en el local.

6 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1 Introducción

En este apartado encontraremos toda la información en lo referente a lo económico y financiero que influirá en el desarrollo de nuestro proyecto.

A continuación elaboraremos los estudios pertinentes para poder determinar si es aconsejable o no dar comienzo al negocio. Aunque a lo largo del trabajo hemos podido ir dejando matices y pequeñas conclusiones, será este apartado el más influyente a la hora de tomar la decisión final.

6.2 Plan de Inversión-Financiación

La inversión y financiación de un proyecto son dos cosas distintas, pero que van irremediabilmente relacionadas. Siendo la inversión el lugar donde va a parar el dinero aportado para el inicio del negocio y la financiación la manera de conseguir dichos fondos.

En este apartado se pretende ofrecer una visión sobre a donde va a parar el dinero de la inversión y para que lo necesitamos. También se comentara el origen de las cifras aportadas en el documento para el inicio de la actividad

6.2.1 Inversiones en Inmuebles

Como en cualquier otro tipo de negocio se atiende la necesidad de encontrar un lugar donde desarrollar la actividad económica.

Para ello, las empresas normalmente alquilan o compran el lugar donde quieren empezar su negocio dependiendo de su capacidad económica o las facilidades de adquisición de fondos por parte de terceros, ya sea la aportación por parte de entidades financieras o por inversores externos al negocio.

Para este apartado se ha tomado a bien el escoger primero la opción del alquiler. Para tomar esta decisión nos hemos basado en 2 factores:

- **Capital inicial:** El hecho de adquirir un inmueble demanda una inversión inicial importante que no siempre es posible, y a veces hasta inconveniente, asumir.
- **Nivel de riesgo:** La variabilidad y la incertidumbre que siempre existe a la hora de iniciar y/o abrir un nuevo negocio implica siempre la existencia de un factor de riesgo. Dicho factor se ve multiplicado a la hora de decidirse por una adquisición de un local donde desarrollar, por lo que se cree oportuno iniciar la actividad con un alquiler

No obstante, en el presente documento se hará un análisis de la opción no escogida, aunque no se incluya en este punto.

6.2.2 Inmovilizado intangible

El inmovilizado intangible representa los activos no monetarios que no tienen apariencia física y que son susceptibles de una valoración económica.

En nuestro caso, nuestro inmovilizado intangible hará referencia a las aplicaciones informáticas y el dominio de internet que poseamos. Como se mencionó anteriormente, existen distintos software específicos destinados a agilizar las actividades y tareas propias que puedan existir en un negocio de la restauración. Este tipo de software nos permitirá, entre otras cosas, controlar y gestionar las mesas, el control de aprovisionamiento de materias primas o la facturación del negocio entre otras cosas.

Se atiende también lo que supondría el tener una página web o una base de datos con acceso público y de uso sencillo. Aunque la existencia de redes sociales hoy en día aligera mucho la carga y necesidad de tener una página web propia como tal, siempre crea buena imagen el hecho de tener un sitio online con información más detallada y específica de nuestro negocio.

6.2.3 Inmovilizado material

Inversiones que realiza la empresa en elementos patrimoniales tangibles, muebles e inmuebles que no estarán destinados a la venta, sino a un uso continuado por parte del sujeto contable para la producción de bienes y servicios públicos.

- **Mobiliario y equipamiento:** Este apartado incluye todo lo referente al mobiliario del restaurante como las sillas y las mesas. También hace referencia a elementos de decoración como cuadros, lienzos, fuentes etc.
- **Equipos informáticos:** En este punto recogeremos los equipos electrónicos usados en el negocio. Pueden ser ordenadores, impresoras, escáneres, las PDA's para la toma de comandas o las cajas registradoras informatizadas.
- **Maquinaria:** Incluimos toda la maquinaria necesaria para la correcta ejecución de la actividad económica. Nombramos algunos como los electrodomésticos típicos de una cocina, el horno, las freidoras, lavavajillas o las cámaras frigoríficas usadas.
- **Utensilios:** Útiles como la cubertería usada en el salón, la cristalería. Los platos o los cuchillos usados en cocina serán los objetos que conforman este punto.
- **Reformas:** A la hora de iniciar cualquier tipo de negocio, lo normal al alquilar o comprar el local será el de realizar las reformas pertinentes para destinar el lugar al uso que se le va a dar. Aunque nosotros alquilemos un local específico para el desarrollo económico de un bar/restaurante, siempre será necesario algún tipo de reforma para dejar el local a nuestro gusto en cuanto a decoración se refiere.

En este punto podemos incluir los gastos en pintura, reforma de la disposición de la cocina y el salón, reforma de los baños o la instalación de nuevos sistemas de iluminación.

A la hora de la apertura del restaurante, habrá que tener en cuenta las leyes vigentes que nos obligan a tener cosas tales como salidas de emergencia, que los baños estén diferenciados, la correcta extracción de los humos que pueda originar la cocina etc.

Habrà que tener en cuenta será los costes de permiso de obra que conlleva la posible reforma del local, ya que una inversión en el cumplimiento de la normativa vigente será más barato que el hacer frente al pago de las

diversas sanciones administrativas punibles a la hora de no cumplir con dicha normativa. Estos gastos los incluiremos en el cuadro que viene a continuación en el apartado de reforma.

Los números ofrecidos a continuación son una aproximación de los precios medios que se han obtenido bajo un estudio sobre diferentes webs especializadas en el sector. Se han redondeado los números para facilitar los cálculos y realizar un análisis más claro sobre los resultados que se obtendrán más adelante.

Inversiones	Coste (en euros)
Alquiler local + fianza	6000
Aplicaciones informáticas	1.800
Mobiliario	10.000
Equipos informáticos	1.500
Maquinaria	20.000
Utensilios	4.000
Reforma	20.000
Total	63.300

Tabla 8. Inversión en inmovilizado. Fuente: Elaboración propia

El montante final de este cuadro será, en parte, el capital que necesitaremos para iniciar nuestro negocio. Se ha decidido pedir un préstamo al banco de dicha cantidad para poner en funcionamiento nuestro negocio. Tomaremos en cuenta la aportación de capital social por parte de familiares y amigos que deciden invertir en el negocio. La cantidad aportada de capital social será de 30.000 euros, cifra que justificaremos más adelante.

6.3 Balances previsionales

Los llamados balances de situación son los documentos contables que reflejan la situación económico-financiera de una entidad en un momento determinado.

Los elementos en los que se clasifica de forma general estos balances de situación se llaman Activo y Pasivo.

El Activo refleja los bienes y derechos de la empresa, frente al Pasivo que refleja las deudas y obligaciones de la misma.

Las partidas que forman parte del Activo se agrupan según el grado de liquidez que posean, siendo un Activo más líquido cuanto más fácil sea de convertir dicho elemento en dinero.

En el presente trabajo lo dividiremos en dos partes:

- Activo no corriente o Inmovilizado: lo forman los elementos cuya conversión en dinero líquido conlleva de forma general más de un año. Serán las inversiones fijas que la empresa hará para el desarrollo de la actividad económica. En nuestro caso en nuestros balances previsionales se encontraran el Inmovilizado Bruto (mobiliarios, maquinaria...) y la Amortización del Inmovilizado Acumulada.
- Activo Corriente: Los integrantes de este grupo serán los elementos que se convertirán en dinero líquido en un tiempo previsto inferior a un año. Para nuestro caso, las cuentas que han influido a la hora de la realización de los balances han sido la cuenta de Existencias, donde hemos apuntado el valor monetario de la materia prima comprada, Caja o Tesorería, donde apuntamos el dinero inmediatamente disponible y el IVA soportado por la empresa, en nuestro caso el IVA que pagamos a la hora de hacer la compra a los proveedores. Para facilitar el cálculo y teniendo en cuenta la dificultad de la segregación del material que puede tener el hecho de distinguir los artículos y materias primas necesarias en un restaurante, se ha calculado el IVA soportado como un 21% de las compras a proveedores.

En lo que respecta al Pasivo, este presenta las fuentes de financiación de la empresa estando ordenadas normalmente según el periodo de tiempo que tiene la empresa para devolver el dinero.

En nuestro caso, la estructura de los balances previsionales se han determinado de la siguiente forma:

- Patrimonio Neto: En nuestro caso formado por el capital social, capital aportado como hemos mencionado con anterioridad por familiares y amigos, y por la cuenta de Pérdidas y Ganancias. En este punto se anotará el resultado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. A la hora de elegir el capital social aportado al estudio, se ha tenido en consideración que la actividad económica no puede comenzar sin unos fondos mínimos para garantizar a los proveedores la compra de materia prima, o lo que es lo mismo para garantizar tener un poder de negociación inicial. Para ello se ha hecho el cálculo del gasto medio mensual de explotación, lo que nos da una cantidad de 25.880 euros, cantidad redondeada a 30.000 para el facilitar los cálculos.
- Pasivo no Corriente: Formado por las deudas con la intención de ser atendidas en el período superior a un año. En nuestro caso nuestra cuenta de Deuda a L/P hace referencia al préstamo pedido a la entidad financiera por valor de 63.300 euros, el necesario para hacer frente al desembolso inicial de la compra del inmovilizado material e inmaterial y hacer frente a la reforma del local.
- Pasivo Corriente: Formado por las deudas que deben regularse en el tiempo inferior a un año. En nuestro balance han quedado reflejadas las cuentas de Proveedores, haciendo referencia al valor de las compras a los mismos, y el IVA repercutido. El IVA que aplica, de forma general, al sector de la restauración es del 10%.

A continuación se muestran los balances realizados para cada año de nuestro frente temporal.

miles de euros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo No corriente	37,30000	29,84000	22,38000	14,92000	7,46000	0,00000
(% sobre total activos)	41%	11%	8%	6%	3%	0%
Inmovilizado Bruto	37,30000	37,30000	29,84000	22,38000	14,92000	7,46000
(% sobre total activos)	41%	13%	11%	9%	6%	3%
(Amortización Acum.)	0	7,46000	7,46000	7,46000	7,46000	7,46000
(% sobre total activos)	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Activo Corriente	54,10100	250,56333	247,78223	244,33045	239,66703	233,692710
(% sobre total activos)	59%	89%	92%	94%	97%	100%
Existencias	0	138,08000	136,42304	134,41260	132,02304	129,22726
(% sobre total activos)	0%	49%	50%	52%	53%	55%
Caja	54,10100	83,48653	82,71035	81,69121	79,91916	77,32773
(% sobre total activos)	59%	30%	31%	32%	32%	33%
Iva Soportado	0	28,99680	28,64884	28,22664	27,72484	27,13772
(% sobre total activos)	0%	10%	11%	11%	11%	12%
Total Activos	91,40100	280,40333	270,16223	259,25045	247,12703	233,69271
Pasivo Neto	28,10100	44,50333	45,27612	46,56161	47,91524	49,34153
(% sobre total pasivo)	31%	16%	17%	18%	19%	21%
Capital Social	30,00000	30,00000	30,00000	30,00000	30,00000	30,00000
(% sobre total pasivo)	33%	11%	11%	12%	12%	13%
Resultado del ejercicio	-1,89900	14,50333	15,27612	16,56161	17,91524	19,34153
(% sobre total pasivo)	-2%	5%	6%	6%	7%	8%
Pasivo No corriente	63,30000	63,30000	52,56227	40,93941	28,35845	14,74041
(% sobre total pasivo)	69%	23%	19%	16%	11%	6%
Deuda a L/P	63,30000	63,30000	52,56227	40,93941	28,35845	14,74041
(% sobre total pasivo)	69%	23%	19%	16%	11%	6%
Pasivo Corriente	0	172,60000	172,32384	171,74943	170,85334	169,61077
(% sobre total pasivo)	0%	62%	64%	66%	69%	73%
Proveedores	0	138,08000	136,42304	134,41260	132,02304	129,22726
(% sobre total pasivo)	0%	49%	50%	52%	53%	55%
IVA Repercutido	0	34,52000	35,90080	37,33683	38,83031	40,38352
(% sobre total pasivo)	0%	12%	13%	14%	16%	17%
Total Pasivo	91,40100	280,40333	270,16223	259,25045	247,12703	233,69271

Tabla 9. Balance previsional. Fuente: Elaboración propia

En la tabla que se muestra con anterioridad podemos ver una evolución del balance previsional para cada año del desarrollo de la actividad económica, cifras aportadas en miles de euros.

Para el cálculo de la cuenta del Inmovilizado Bruto, se ha tenido en cuenta para su correcta evolución la depreciación de su valor contable con respecto a su amortización acumulada. Por lo tanto, para el año n+1, el valor contable del Inmovilizado Bruto será el valor que tenía en n menos el valor de la amortización acumulada en n. En nuestro caso se utiliza la fórmula de amortización lineal, por lo que el valor de la amortización acumulada resulta del dividir la cantidad amortizable entre el número de años que tiene nuestro horizonte temporal.

Ya que no se contempla el hecho de tener productos elaborados y semielaborados en el restaurante, en la cuenta de Existencias se ha introducido el valor anual de las compras en materias primas a los proveedores.

En la cuenta de Caja hemos ingresado la diferencia existente entre el Pasivo Total y el Activo total como consecuencia del resultado del ejercicio y la diferencia entre el IVA soportado y el IVA repercutido

El IVA soportado es el IVA que tenemos que pagar nosotros a nuestros proveedores a la hora de comprar la materia prima. Aunque es cierto que dependiendo del tipo de producto que compremos tendremos que pagar un IVA u otro (por ejemplo, objetos de primera necesidad como la leche tiene un IVA inferior que los refrescos o

las bebidas alcohólicas), se opta por escoger un IVA del 21% para realizar el cálculo del IVA soportado. Por lo tanto, los resultados que ahí se observan son el resultado de multiplicar la cuenta de Proveedores por 0,21.

En el Patrimonio Neto encontramos dos cuentas con dos nombres distintos. La primera, el Capital Social, es el capital aportado por familiares y amigos, cuyos valores ya se han justificado con anterioridad en este mismo apartado. La segunda cuenta que aparece es el Resultado del ejercicio. Dichos valores se obtienen de la realización de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que detallaremos con posterioridad.

En nuestro Pasivo No Corriente solo tendremos en cuenta el valor de nuestra deuda a largo plazo. Como solo tenemos como deuda a largo plazo con el banco, hemos contabilizado esta deuda a lo largo de los años que dura nuestro horizonte temporal. Al valor de esta deuda (63.300 euros) se le ha ido descontando el valor contable de la devolución principal de dicho exigible.

Por último nos encontramos con nuestro Pasivo Corriente. En el encontramos la cuenta de Proveedores y de IVA repercutido. La cuenta de Proveedores contiene los valores resultados de la compra de materia prima a los mismos, por lo que su valor será igual al de la cuenta de Existencias en este caso. La cuenta de IVA repercutido es el valor monetario que ingresa la empresa por cobrar el tipo impositivo a sus productos. En nuestro caso, el 10% de los ingresos de explotación ya que es el tipo de IVA que aplica al sector de la restauración.

6.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento contable que permite a una empresa determinar el beneficio o la pérdida que ha obtenido dentro de un período de tiempo concreto. Este documento se hace imprescindible a la hora de llevar un control financiero sobre nuestra actividad, permitiéndonos realizar previsiones del negocio y, junto al balance, establecer unos ratios con los que ver la realidad de la empresa.

A continuación se expondrá la Cuenta de Pérdidas y Ganancias realizada para nuestro proyecto:

(miles de €)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	0	345,2	359,008	373,36832	388,30305	403,83517
Gastos de explotación	0	310,68	324,18422	337,52496	351,41426	365,87467
Gastos de Personal	0	103,56	111,29248	119,47786	128,14001	137,30396
% sobre gastos		33,33%	34,33%	35,40%	36,46%	37,53%
Compra Materias Prima	0	138,08	136,42304	134,4126	132,02304	129,22726
% sobre gastos		44,44%	42,08%	39,82%	37,57%	35,32%
Gastos Generales(alquil	0	69,04	76,4687	83,6345	91,25122	99,34345
% sobre gastos		22,22%	23,59%	24,78%	25,97%	27,15%
EBITDA	0	34,52	34,82378	35,84336	36,88879	37,96051
% sobre ingresos		10,00%	9,70%	9,60%	9,50%	9,40%
Amortizaciones	0	7,46	7,46	7,46	7,46	7,46
EBIT	0	27,06	27,36378	28,38336	29,42879	30,50051
% sobre ingresos		7,84%	7,62%	7,60%	7,58%	7,55%
Resultado Financiero	1,899	4,74718	3,86205	2,90395	1,86688	0,74431
% sobre ingresos		1,38%	1,08%	0,78%	0,48%	0,18%
Gastos Financieros	1,899	4,74718	3,86205	2,90395	1,86688	0,74431
Beneficios Antes de Imp	0	22,31282	23,50173	25,47941	27,56191	29,75619
% sobre ingresos		6,46%	6,55%	6,82%	7,10%	7,37%
Impuesto de Sociadade	0	7,80949	8,2256	8,91779	9,64667	10,41467
Resultado Neto	-1,899	14,50333	15,27612	16,56161	17,91524	19,34153
% sobre ingresos		4,20%	4,26%	4,44%	4,61%	4,79%

Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia

6.4.1 Ingresos de explotación

En este punto se han incluido todos los ingresos provenientes del desarrollo de la actividad económica típica de un restaurante.

Intentando llegar a ser lo más realista posible, se ha basado la elección de los datos aportados en la facturación media de las empresas del sector en España. En España, como se ha comentado antes existen cerca de 300.000 locales entre restaurantes y bares, con una facturación a finales de 2018 de 129.450 millones de euros.

Atendiendo a los distintos puntos de información que se han utilizado para el desarrollo del presente documento (estudios de mercado, valores estadísticos, entrevistas con expertos...), lo más realista será asumir que nuestro negocio estará por debajo de la media dentro del sector en cuanto a facturación se refiere.

Este hecho se debe a que al ser un negocio nuevo, en el que todavía no existe una clientela fija, en un sector donde el reconocimiento es esencial, nos hace establecer unos ingresos de explotación en torno a un 20% por debajo de la media. Por lo que en nuestro primer año se ha establecido unos ingresos de 345.200 euros.

Para intentar realizar una simulación lo más fiel posible a la realidad, se ha establecido una tasa de inflación anual del 4%. Con esta tasa se pretende reflejar el impacto del IPC acumulado y el aumento de ventas gracias a la obtención de reconocimiento por parte del público.

Por último y para que sirva como aclaración a la aportación de datos, se han realizado los datos basándonos en una previsión optimista, donde se espera que las ventas sigan un aumento controlado a lo largo del horizonte temporal. La variabilidad en algunas situaciones se estudiará más adelante en el apartado de Análisis de Sensibilidad

6.4.2 Gastos de explotación

Hace referencia a los gastos necesarios para el desarrollo del negocio. Para el cálculo de estos gastos de explotación se ha tenido en cuenta toda la información recopilada sobre el sector.

En este punto encontramos diversos apartados que influyen en nuestro análisis. Atendiendo a la información consultada y a la voz de los expertos entrevistados, la inmensa mayoría coincide en que los gastos de personal, igual que los gastos en compras de materia prima, deben situarse entre un 25 y un 30% sobre los ingresos de explotación para que el desarrollo del negocio sea rentable.

Comenzando a analizar los gastos provenientes de la compra a proveedores, se ha estimado oportuno calcular dichos gastos con un 40% sobre los ingresos de explotación. Dicha decisión ha sido tomada para intentar simular la inexperiencia del autor en el desarrollo en el sector, disminuyendo dichos gastos un 2% cada año a lo largo del horizonte temporal como resultado del buen hacer y el aprendizaje llevado a cabo en el transcurso de la regencia del negocio.

Atendiendo al siguiente punto de los gastos de explotación encontramos el gasto en personal. Como hemos mencionado con anterioridad se ha tasado este gasto en un 30% sobre los ingresos obtenidos, aumentándolos cada año en consecuencia al buen hacer de la plantilla y para mantener unos niveles de fidelidad del personal. Dentro del gasto del personal se incluye tanto el sueldo de los trabajadores como el pago de la seguridad social que hay que hacer en relación con el sueldo a pagar.

Por último, en los gastos generales se han incluido todos los gastos provenientes del local, como pueden ser el pago del alquiler, la luz, el agua... Estas cantidades se han establecido siguiendo la idea del margen de beneficios que se quiere obtener.

En los siguientes gráficos podemos ver la evolución de los diferentes gastos respecto al total de los gastos de explotación. Aunque la variación a lo largo de los años por la forma de calcular dichos gastos sea mínima, nos ayuda a hacernos una idea sobre el tipo de gasto que influirá más sobre nuestros beneficios, y en consecuencia pudiendo realizar un mejor análisis o tomar más precauciones en torno a dichos gastos.

6.4.3 Amortizaciones

En el apartado de las amortizaciones hacemos referencia al valor que pierden nuestros activos a lo largo de su vida útil.

Como hemos mencionado antes, el método escogido para realizar las amortizaciones ha sido el método uniforme o lineal, consistente en la valoración de un préstamo idéntico del servicio por parte del inmovilizado, por lo que los gastos amortizados deben de ser iguales.

Por lo tanto el valor contable que reflejamos como amortización acumulada en este documento es la división del precio de adquisición de los inmovilizados entre su vida útil, en nuestro caso igual al horizonte temporal de 5 años.

6.4.4 Gastos financieros

Hace referencia a los gastos que nos implica el hecho de haber solicitado un préstamo a una entidad financiera.

A la hora de pedir financiación, se han tenido en cuenta 3 opciones:

- La primera de ellas fue un crédito con pagos idénticos anuales, con un 10% de intereses y un 2% de comisión de apertura.

En el cuadro podemos ver los cálculos realizados para el estudio de esta opción de financiación. Para el cálculo del PMT (*periodic payment for an annuity*), se ha utilizado la fórmula $\sum_{i=1}^n 1/(1+r)^i$, siendo n el número de períodos y r el tipo de interés del crédito, que nos ha dado un factor del sumatorio de 3,7908. A continuación, para calcular el PMT, se dividió el valor total del crédito entre el factor sumatorio que nos proporcionada la fórmula anteriormente descrita. Como consecuencia de estos cálculos nos da lugar al cuadro donde recogemos el número de las operaciones realizadas.

(miles de €)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	63,3	63,3	52,93168	41,52652	28,98085	15,18062
Gastos financ	-1,266	-6,33	-5,29317	-4,15265	-2,89809	-1,51806
Devolución pr	0	-10,36832	-11,40515	-12,54567	-13,80024	-15,18026
Pago anual	-1,266	-16,69832	-16,69832	-16,69832	-16,69832	-16,69832
Ahorro impue	0,4431	2,2155	1,85261	1,45343	1,01433	0,53132
CF después in	62,4771	-14,48282	-14,84571	-15,24489	-15,68399	-16,167

Tabla 11. Primera opción de financiación. Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del coste de la deuda basta con realizar la TIR de los *Cash flow*, de ahora en adelante CF, obteniendo un coste de la deuda del 6.98%.

- La segunda opción era la de un préstamo también al 10% de interés, pero con liquidación de los intereses semestrales y devolución principal al final del horizonte temporal (al final del quinto año). Los cálculos para este tipo de deuda son más sencillos, ya que la devolución del principal se realiza al final del horizonte temporal, por lo que no hace falta calcular un PMT. Realizando el mismo tipo de cálculo para el coste de la deuda, esta nos da un coste anual del 6,50%.

(miles de €)	Año 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Saldo inicial	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3
Gastos financ	0	-3,165	-3,165	-3,165	-3,165
Devolución pr	0	0	0	0	0
Pago anual	0	-3,165	-3,165	-3,165	-3,165
Ahorro impue	0	1,10775	1,10775	1,10775	1,10775
CF después in	63,3	-2,05725	-2,05725	-2,05725	-2,05725
	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9
	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3
	-3,165	-3,165	-3,165	-3,165	-3,165
	0	0	0	0	-63,3
	-3,165	-3,165	-3,165	-3,165	-66,465
	1,10775	1,10775	1,10775	1,10775	1,10775
	-2,05725	-2,05725	-2,05725	-2,05725	-65,35725

Tabla 12. Segunda opción de financiación. Fuente: Elaboración propia

- Por último, la tercera opción era un préstamo al 8% de interés, con un 3% de comisión de apertura y pagos idénticos trimestrales. Para el cálculo de los pagos idénticos trimestrales se ha seguido el mismo procedimiento que con la primera opción de financiación. Para este caso se ha tenido en cuenta que n era igual a los 20 trimestres que componen los 5 años del horizonte temporal, y que r es igual al tipo de interés trimestral, en nuestro caso un 2%. El coste de la deuda resultante ha sido del 5,98%.

(miles de €)	Año 1				
	Año 0	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Saldo inicial	63,30000	63,30000	60,69477	58,03744	55,32696
Gastos financieros	-1,89900	-1,26600	-1,21390	-1,16075	-1,10654
Devolucion principal	0	-2,60523	-2,65733	-2,71048	-2,76469
Pago trimestral	-1,89900	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123
Ahorro impuestos	0,66465	0,44310	0,42486	0,40626	0,38729
CF despues impuestos	62,06565	-3,42813	-3,44636	-3,46497	-3,48394

Tabla 13. Tercera opción de financiación, 1º año. Fuente: Elaboración propia

Año 2				Año 3			
Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
52,56227	49,74229	46,86591	43,93200	40,93941	37,88697	34,77348	31,59772
-1,05125	-0,99485	-0,93732	-0,87864	-0,81879	-0,75774	-0,69547	-0,63195
-2,81998	-2,87638	-2,93391	-2,99259	-3,05244	-3,11349	-3,17576	-3,23927
-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123
0,36794	0,34820	0,32806	0,30752	0,28658	0,26521	0,24341	0,22118
-3,50329	-3,52303	-3,54317	-3,56370	-3,58465	-3,60602	-3,62781	-3,65004

Tabla 14. Tercera opción de financiación, 2º y 3º año. Fuente: Elaboración propia

Año 4				Año 5			
Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
28,35845	25,05439	21,68425	18,24670	14,74041	11,16399	7,51604	3,79513
-0,56717	-0,50109	-0,43368	-0,36493	-0,29481	-0,22328	-0,15032	-0,07590
-3,30406	-3,37014	-3,43754	-3,50629	-3,57642	-3,64795	-3,72091	-3,79533
-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123	-3,87123
0,19851	0,17538	0,15179	0,12773	0,10318	0,07815	0,05261	0,02657
-3,67272	-3,69585	-3,71944	-3,74350	-3,76805	-3,79308	-3,81862	-3,84466

Tabla 15. Tercera opción de financiación, 4º y 5º año. Fuente: Elaboración propia

Para la elección del tipo de financiación se ha realizado el estudio del coste de la deuda. Tal y como se ha mencionado antes se ha calculado los costes asociados a las mismas y se ha escogido la fuente de financiación cuyo coste nos resultaba menor.

Opción	Coste(Kd)
1º	6,98%
2º	6,50%
3º	5,98%

Tabla 16. Costes de las deudas. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el coste de la tercera opción es el menor valor, por lo que ha sido la elección escogida como fuente de financiación y en consecuencia la base de nuestros cálculos a la hora de calcular los gastos financieros en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias.

6.4.5 EBITDA, EBIT, BAI, Resultado Neto

El resultado bruto de la explotación (EBITDA), se calcula con la diferencia entre los Ingresos de Explotación y los Gastos de Explotación de nuestro cuadro. El valor del resultado neto de explotación (EBIT), es el resultado de restarle el valor de las amortizaciones al EBITDA. Los beneficios antes de impuestos (BAI) se obtienen restándole al EBIT los gastos financieros para nuestro caso, ya que no tenemos ni resultados extraordinarios ni ingresos financieros. El Resultado Neto se consigue con la diferencia entre el BAI y el Impuesto de Sociedades (si se pagase ese año y el BAI no fuese negativo).

Con el cuadro de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, junto con los cuadros de los balances anteriormente mostrados vamos a realizar nuestro análisis económico, financiero y la viabilidad del proyecto.

6.5 Análisis Económico

Con el análisis económico se pretende estudiar las relaciones que pueden existir entre los posibles beneficios obtenidos por la empresa y los elementos que pueden hacer posible estos beneficios. En el siguiente cuadro se recogen los diversos valores que nos ayudarán en nuestro análisis económico del proyecto:

Análisis Económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto sobre Ventas	60,00%	62,00%	64,00%	66,00%	68,00%
ROS	4,20%	4,26%	4,44%	4,61%	4,79%
ROA	12,31%	12,89%	13,83%	14,93%	16,24%
ROE	50,14%	51,91%	54,72%	57,52%	60,31%

Tabla 17. Rentabilidades. Fuente: Elaboración propia

Comenzaremos hablando del margen bruto sobre las ventas. Podemos decir que este valor represente el beneficio directo que obtiene la empresa a la hora de vender un bien o realizar un servicio. Este ratio se ha calculado como el cociente entre la diferencia de los ingresos de explotación y los gastos en materia prima entre los ingresos de explotación (ventas).

Como podemos ver, el valor del Margen Bruto sobre Ventas tiene una tendencia alcista a lo largo de los años de nuestro horizonte temporal. Esto nos indica que la política de precios que estamos usando a la hora de calcular nuestros ingresos es buena. Aunque el aumento del 2% anual no se corresponda al nivel con el que suben nuestras ventas (4%), podemos decir que la situación es positiva en cuanto al beneficio que aporta nuestra actividad principal antes de descontar impuestos, intereses, gastos generales y demás.

A continuación hablaremos sobre la Rentabilidad sobre Ventas, por sus siglas en inglés ROS. Esta se calcula como el cociente entre los beneficios después de impuestos y las ventas, consiguiendo establecer la rentabilidad aportada por cada euro ganado.

La variación de este ratio a lo largo de los años parece ser insignificante, lo que nos hace pensar que cada año ganamos menos por cada euro facturado, aunque sigue siendo positiva y continuando al alza este indicativo. Tal vez se deba a que se factura mucho más respecto al beneficio después de impuestos que se consigue.

Ahora toca hablar sobre la Rentabilidad Operativa sobre Activos, por sus siglas ROA. Esta rentabilidad nos indica el rendimiento de la inversión realizada, y se calcula como el cociente entre el EBITDA y el total de activo.

Podemos ver como este ratio se mantiene constante durante los dos primeros años del desarrollo de la actividad y que no es hasta el tercer año cuando empieza un crecimiento significativo. Dentro del sector hotelero estas rentabilidades oscilan entre un 15% y un 25%, así que nuestra rentabilidad se encuentra por debajo del mínimo de esta horquilla. Bien es cierto que la tendencia alcista de nuestro ratio nos insta a ser positivos en cuanto a la rentabilidad que obtendremos por nuestros activos, llegando a entrar en el intervalo con el tiempo suficiente.

Respecto a la Rentabilidad Operativa sobre Recursos Propios, o ROE, podemos decir que mide la rentabilidad de la inversión realizada por los accionistas. En nuestro caso, al no existir accionistas, podemos medir la rentabilidad que obtendríamos nosotros mismos como únicos dueños, y por lo tanto únicos accionistas, del negocio. Se calcula con el cociente entre el BAI y el Patrimonio Neto.

Podemos observar que la tendencia de este ratio es continuista con respecto a los demás, viendo como la rentabilidad aumenta conforme avanzan los años del horizonte temporal. Este aumento anual nos indica que somos capaces de obtener cada ejercicio un beneficio mayor tal y como podemos observar en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias.

Como podemos apreciar, todos los ratios que tienen que ver con la rentabilidad nos dan unos resultados muy positivos. Eso no es casualidad, ya que es característico del sector el hecho de tener estos niveles de rentabilidad dada la inversión realizada. Hay que tener en cuenta que los números que se han utilizado y los cálculos que se han realizado son en un escenario positivo, donde los niveles de ventas no disminuyen con los años y los valores de los costes no sufren una variación fuera de lo controlado.

Se deja el estudio de dichas variaciones para más adelante.

6.6 Análisis financiero

Con este tipo de análisis se pretende observar si los medios financieros nos permiten mantener un desarrollo de la actividad económica estable. Para dicho análisis se ha llevado a cabo un cálculo de diferentes ratios que miden factores tales como el nivel de liquidez de nuestra empresa o la solvencia de la misma. A continuación se expone un cuadro con los valores obtenidos de dichos ratios.

Análisis Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	0,226	0,195	0,158	0,115	0,063
Apalancamiento	1,834	1,509	1,142	0,769	0,388
Cobertura de cargas financieras	5,7	7,085	9,774	15,764	40,978
Liquidez	1,452	1,438	1,423	1,403	1,378
Coficiente de Tesorería	0,652	0,646	0,64	0,63	0,616
Ratio de disponibilidad	0,484	0,48	0,476	0,468	0,456
Solvencia	1,189	1,201	1,219	1,241	1,268

Tabla 18. Ratios Financieros. Fuente: Elaboración propia

Comenzaremos hablando sobre el ratio de endeudamiento. Este ratio se calcula como el cociente de la deuda bancaria y el pasivo total, siendo un indicativo de la capacidad de la empresa para pedir nuevos préstamos.

Observamos como el ratio de endeudamiento va bajando, un hecho debido al pago del principal de la deuda a lo largo de los años y su reflejo en los balances previsionales. También se debe a que únicamente pedimos un préstamo al inicio del desarrollo económico, lo que conlleva a la disminución anual de dicho ratio. Estos valores del ratio pueden sernos de ayuda si en un futuro decidiéramos pedir otro préstamo, ya que mientras más alto sea este ratio más difícilmente podrán conseguirse nuevas fuentes de financiación con las entidades, o incluso renovar créditos ya obtenidos.

Hablemos ahora del apalancamiento. El ratio que se muestra a continuación nos dará un indicativo de la cantidad de ejercicios necesarios para la devolución de la deuda bancaria con los beneficios. Se calcula con el cociente entre la Deuda Bancaria y el EBITDA.

Los valores de este ratio se sitúan entre el 1,834 el primer año y 0,502 el último año. La diferencia entre los valores nos hace difícil obtener una previsión clara de cuánto tiempo tardaremos en devolver el principal de la deuda con nuestros beneficios. Haciendo una media de todos los valores podemos decir que tardaremos 1,16 períodos en saldar la deuda con nuestros beneficios.

Sobre la Cobertura de Cargas Financieras, podemos decir que mide la capacidad de la empresa de hacerse cargo de los intereses de la deuda adquirida. Calculándolo como el cociente entre el EBIT y los Gastos Financieros obtenemos:

Vemos como la cobertura de cargas financieras va aumentando, lo que nos hace indicar que la capacidad de la empresa para pagar los gastos financieros aumenta, disminuyendo el riesgo de impagos. Este ratio lo tienen muy en cuenta las entidades financieras a la hora de conceder los préstamos, ya que son capaces de analizar el riesgo que tienen de que las empresas no paguen los intereses.

Acorde a la capacidad de la empresa para solventar deudas a corto plazo, hablemos del Ratio de liquidez. Calculándolos como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente obtenemos los resultados mostrados en el cuadro.

Como la variación del ratio a lo largo de los años es insignificante podemos decir que se mantiene constante en el transcurso del negocio, lo que implica que no tendremos problemas a la hora de hacer frente a nuestras deudas a corto plazo, en nuestro caso al pago con los proveedores y al IVA repercutido. Este hecho nos sitúa en una posición favorable a la hora de negociar precios con proveedores, ya que les podremos asegurar el pago de las materias primas que les compramos

El Coeficiente de Tesorería nos indica la disponibilidad de la cantidad a cobrar con casi total seguridad por cada euro que se debe pagar a corto plazo. Se calcula con el cociente entre lo realizable más lo disponible y el pasivo corriente

En este apartado vemos que la variación también nos resulta insignificante. Puede resultar preocupante el hecho de ver como el valor del ratio se mantiene significativamente por debajo de 1, lo que podría llegar a indicar un déficit en el dinero disponible y un exceso de existencias.

Por último nos toca hablar del ratio de solvencia. Nos indica la posibilidad de satisfacer los compromisos financieros contraídos con terceros. El valor aconsejable de este ratio es que sea superior a 1, si no fuese así no podríamos garantizar el pago de nuestras deudas. Se calcula como el cociente del Activo Total y el exigible.

Como podemos observar, no solamente tiene un valor ligeramente por encima de lo recomendable (>1), sino que su valor aumenta durante todo el desarrollo económico, aunque no de forma exagerada, lo que nos indica que la empresa siempre tendrá capacidad para responder ante el exigible.

6.7 Análisis de la inversión y la viabilidad del proyecto

En este apartado se pretende determinar la viabilidad del proyecto y un análisis de la inversión a realizar.

Para realizar dicho estudio, vamos a utilizar criterios de evaluación económica como el Valor Actual Neto (VAN), el plazo de recuperación o Pay Back (PB) y la Tasa Interna de Rentabilidad.

Para realizar la evaluación se ha desarrollado un cuadro donde se exponen los flujos de caja necesarios para analizar la inversión (Cash flows o CF). El cuadro queda como se expone a continuación:

(miles de €)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
EBITDA		0	34,52	34,82378	35,84336	36,88879	37,96051
Cash flow operativo		0	34,52	34,82378	35,84336	36,88879	37,96051
Inversión	93,3	0	0	0	0	0	0
CF antes de impuestos	-93,3	34,52	34,82378	35,84336	36,88879	37,96051	
Impuesto de sociedades	0	7,80949	8,2256	8,91779	9,64667	10,41467	
CF después de impuestos	-93,3	26,71051	26,59817	26,92557	27,24212	27,54584	
Gastos Financieros	1,899	4,74718	3,86205	2,90395	1,86688	0,74431	
Pago principal Deuda	63,3	10,7377292	11,6228634	12,5809611	13,6180369	14,7406011	
CF accionista	-31,899	11,2256	11,11326	11,44065	11,75721	12,06093	

Tabla 19. Cash Flows. Fuente: Elaboración propia

Empezamos por el Valor Actual Neto (VAN). Es un procedimiento que nos permite calcular el valor de los números de flujos de caja futuros que son originados a partir de una inversión. Para ser más concisos, son los flujos de caja previstos a los cuales se les aplica una tasa de actualización (a los que no se produzcan en el período actual)

Estos flujos de caja hacen referencia al dinero que se ha invertido y el dinero que se espera obtener (pagos y cobros) a lo largo de la inversión. Si el VAN resultante de los cálculos realizados saliera negativo, significaría que no se han generado flujos de cajas positivos con la inversión, y por lo tanto, no se genera ningún valor con la realización de la misma.

La tasa de descuento escogida para el cálculo del VAN ha sido el coste de la deuda anteriormente escogida, en nuestro caso, la tasa tiene un valor de un 5,98%%.

Con los valores obtenidos por estos CF y con la tasa de descuento aplicada, el VAN nos da una cantidad de 15.606,38 euros. Para que la inversión se considere rentable el Valor Actual Neto debe ser positivo, y como podemos observar, en nuestro caso no solamente ha salido positivo, sino que aparte de recuperar la inversión realizada se ha obtenido la cantidad anteriormente mencionada.

Ahora nos toca hablar sobre la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). La TIR se define como la tasa de descuento o interés que hace que el valor del VAN sea nulo. Nos ayuda a medir la rentabilidad que nos proporciona un proyecto, siendo esencial en la toma de decisiones a la hora de acometer una inversión.

El cálculo de la TIR es muy orientativo para inversores en este caso nosotros) pudiendo establecerse como el criterio de selección por excelencia entre diferentes inversiones. Aunque no sea nuestro caso, si tuviéramos una capacidad económica limitada a elegir solamente una entre varias opciones de inversión, elegiríamos aquella con la Tasa Interna de Rentabilidad más alta y la que tuviera el VAN positivo.

Si la Tasa Interna de Rentabilidad es mayor a cero, y mayor que el coste de nuestra inversión, se considerará una inversión aceptable.

En nuestro caso, realizando los cálculos oportunos, la Tasa Interna de Rentabilidad nos da el valor del 23,21%, lo que supone una cifra muy por encima de cero y mayor que el coste de nuestra deuda.

Por último nos toca hablar sobre el plazo de recuperación o Pay Back (PB). El plazo de recuperación nos indica el tiempo que necesita nuestra inversión para recuperar el capital invertido. Normalmente, para que este indicativo del desarrollo de la inversión sea efectivo, ha de establecerse unos plazos de recuperación mínimo por parte de los accionistas o de las personas que inviertan en el proyecto. En el presente proyecto no se ha establecido un tiempo de recuperación mínimo que haya que superar, ya que se piensa que el objetivo del proyecto es lanzar la máxima cantidad de información posible sobre el desarrollo económico de la actividad de un restaurante. El cálculo de nuestro plazo de recuperación es de 2,84 años, lo que nos quiere decir que tardaremos unos 2 años y 10 meses en recuperar la inversión realizada.

6.8 Análisis de Sensibilidad

Este tipo de análisis es un término financiero muy usado por las empresas para la toma de decisiones respecto a las inversiones que se plantean realizar.

Se trata de comparar la misma inversión en distintos escenarios, es decir, compara nuestras cuentas y ratios haciendo variaciones de los distintos factores que influyen en la rentabilidad y variabilidad de nuestro proyecto.

En nuestro caso estudiaremos 3 situaciones distintas, todas ellas con variaciones unidimensionales, cambiando un único factor influyente. La primera de ellas realizaremos variaciones en la cifra de negocio, es decir en la cantidad de los ingresos de explotación. La segunda de ella variaremos los costes asociados a nuestro desarrollo. Por último, nos pondremos en la situación de elegir comprar un local en lugar de alquilarlo como se ha hecho en el estudio principal.

6.8.1 Variación en los ingresos de explotación

Los ingresos de explotación son uno de los pilares fundamentales de cualquier desarrollo económico de una actividad, por lo que acertar en la previsión puede significar el éxito o el fracaso en un negocio.

En este apartado se han hecho diferentes simulaciones variando la cantidad de los ingresos de explotación que establecimos al principio de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Primero, nos hemos situado en una situación más pesimista que la prevista actualmente, disminuyendo la cantidad anteriormente mencionada en distintos análisis.

Comparativa Resultados netos (miles de €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Original	14,50333	15,27612	16,56161	17,91524	19,34153
1ª Variación(-10% ingresos de explotación)	12,25953	13,01258	14,23180	15,51747	16,87409
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>15,47%</i>	<i>14,82%</i>	<i>14,07%</i>	<i>13,38%</i>	<i>12,76%</i>
2ª Variación(-20% ingresos de explotación)	10,01573	10,74903	11,90198	13,11970	14,40666
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>30,94%</i>	<i>29,64%</i>	<i>28,14%</i>	<i>26,77%</i>	<i>25,51%</i>
3ª Variación(-30% ingresos de explotación)	7,77193	8,48549	9,57216	10,72193	11,93923
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>46,41%</i>	<i>44,45%</i>	<i>42,20%</i>	<i>40,15%</i>	<i>38,27%</i>
4ª Variación(-40% ingresos de explotación)	5,52813	6,22194	7,24234	8,32416	9,47180
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>61,88%</i>	<i>59,27%</i>	<i>56,27%</i>	<i>53,54%</i>	<i>51,03%</i>
5ª Variación(-50% ingresos de explotación)	3,28433	3,95840	4,91252	5,92639	7,00436
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>77,35%</i>	<i>74,09%</i>	<i>70,34%</i>	<i>66,92%</i>	<i>63,79%</i>
6ª Variación(-60% ingresos de explotación)	1,04053	1,69485	2,58270	3,52862	4,53693
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>92,83%</i>	<i>88,91%</i>	<i>84,41%</i>	<i>80,30%</i>	<i>76,54%</i>
7ª Variación (-70% ingresos de explotación)	-1,85118	-0,87492	0,38906	1,73976	2,27855
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>112,76%</i>	<i>105,73%</i>	<i>97,65%</i>	<i>90,29%</i>	<i>88,22%</i>

Tabla 20. Variaciones del análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia

En la tabla anteriormente mostrada podemos ver en qué porcentaje disminuyen respecto a las variaciones hechas y la cantidad de los Resultados Netos de los ejercicios en los años de actividad, sin contar el año 0 ya que al inicio del horizonte no tenemos ingresos de explotación.

Observamos que con una variación del 10% de los ingresos, nuestro beneficio después de impuestos cae entre un 15,47% y un 12,76% entre el inicio y el final del horizonte temporal. Esta disminución parece ir desacelerando a lo largo de los años a consecuencia de las decisiones tomadas a la hora de hacer las previsiones.

Resulta interesante realizar variaciones en los ingresos hasta llegar a la variación donde obtenemos nuestros primeros años con resultados después de impuestos negativos. Este momento llega cuando disminuimos nuestros ingresos de explotación un 70% sobre el original.

Viendo estos números podríamos pensar que nuestro intervalo del error es muy amplio, pero para ello hemos tomado en cuenta más estudios sobre la rentabilidad de las distintas variaciones.

A la hora de estudiar la viabilidad de las inversiones con estas variaciones se ha tenido a bien realizar el mismo cálculo del VAN y el TIR de la misma manera que con las cuentas originales de este documento.

Como podemos ver a raíz de los datos obtenidos, la disminución de un 10% de los ingresos de explotación influyen muy negativamente en el VAN, llegando a descender un 59% sobre el VAN original. Vemos que si los ingresos de explotación esperados son un 20% menos de los previstos inicialmente, obtendremos un VAN negativo, lo que nos indicaría una inversión no aconsejable.

(miles de €)	Original	-10%	-20%	-30%
VAN	15,60638	6,32543	-2,95552	-12,23647
<i>Disminución % sobre original</i>		<i>59%</i>	<i>119%</i>	<i>293%</i>

Tabla 21. Evolución del VAN respecto a variaciones. Fuente: Elaboración propia

6.8.2 Variación de los gastos de explotación

Otro de los factores más influyentes en la obtención de beneficios son los gastos que nos permiten obtener los ingresos de explotación.

Para realizar un análisis de sensibilidad sobre dichos gastos, se ha decidido aumentar un 10% los gastos totales de explotación, lo que nos ha llevado a los siguientes valores mostrados en las tablas que vienen a continuación.

Comparativa RN (miles de €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Original	14,50333	15,27612	16,56161	17,91524	19,34153
+10% gastos medios de explotación	7,99631	8,45748	9,43625	10,46953	11,56124
<i>Disminución % sobre original</i>	<i>44,87%</i>	<i>44,64%</i>	<i>43,02%</i>	<i>41,56%</i>	<i>40,23%</i>

Tabla 22. Comparación de Resultados Netos. Fuente: Elaboración propia

(miles de €)	Original	+10% GP
VAN	21,14991	-12,6235
<i>Disminución % sobre original</i>		<i>160%</i>
TIR	27,72%	-2,53%
<i>Disminución % sobre original</i>		<i>109,13%</i>

Tabla 23. Comparación de VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, el hecho de aumentar los gastos totales de explotación un 10% hace que la inversión a realizar sea totalmente desaconsejable por obtener un valor del VAN negativo. Vemos también como influye muy negativamente sobre el Resultado Neto del ejercicio, al obtenerse una disminución entre el 44,87% y el 40,23% a lo largo de los años del horizonte temporal.

6.8.3 Variación en la toma de decisiones

En este punto hablaremos sobre la decisión de alquilar o comprar el local donde desarrollar nuestra actividad económica.

Como mencionamos con anterioridad, resulta de vital importancia el hecho de conocer bien la capacidad económica que vamos a tener para hacer frente tanto a la devolución del montante principal de la deuda como de los intereses de la misma.

Para ello hemos realizado el mismo análisis que para el modelo de estudio original, salvo que hemos cambiado la decisión de alquilar el local por la de realizar una inversión mayor en la adquisición del inmovilizado.

Para ello se ha realizado una búsqueda rápida en páginas webs especializadas en la compra-venta de inmuebles y en el alquiler de los mismos.

A la hora de realizar la petición a la entidad financiera, habrá que sumarle el precio de compra del local en cuestión, en nuestro caso después de la búsqueda anteriormente descrita se decide la inversión en un local de 179.900 euros, redondeado a 180.000 euros para facilitar los cálculos. Por lo que en definitiva el montante final de la deuda será de 243.300 euros.

El tipo de financiación escogido ha sido el mismo que en el original, ya que a la hora de calcular los nuevos costes de la deuda resulta que la tercera opción de financiación sigue teniendo el coste más bajo y, por lo tanto, resulta ser la opción escogida para financiarse.

Comparativa RN (miles de €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Original	14,50333	15,27612	16,56161	17,91524	19,34153
Nueva deuda	23,67932	25,83138	28,05880	30,36437	32,75100
Aumento % sobre original	63,27%	69,10%	69,42%	69,49%	69,33%

Tabla 24. Comparativa de Resultados Netos con la nueva deuda. Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los valores de la tabla anterior, vemos cómo se consigue un aumento muy considerable de los beneficios después de impuestos. Este aumento en los beneficios después de impuestos se debe en gran parte al hecho de la disminución de los gastos generales, más concretamente en el ahorro que supone al año el pago del alquiler del local. Como hemos visto anteriormente, el aumento o disminución en los gastos de explotación es más influyente que la variación de los ingresos de explotación, por lo que no es de extrañar que si disminuimos de la ecuación uno de los factores negativos más influyentes obtengamos unos beneficios mayores.

Ahora bien, el hecho del coste que supone el pago de los intereses de la nueva deuda y su devolución principal influyen a la hora de decidir si el proyecto es viable o no.

Comparativa CF accionista(miles de €)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Original	-31,899	11,2256	11,78364	12,85008	13,98028	15,17866
Nueva deuda	-37,599	-10,13224	-11,38228	-12,83741	-14,51794	-16,446
Disminución % sobre original	17,87%	190,26%	196,59%	199,90%	203,85%	208,35%

Tabla 25. Comparativa Cash Flows con nueva deuda. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla anterior, los valores de los Cash flows de la nueva deuda son todos negativos. Esto hace que el valor del VAN también sea negativo, más concretamente con un valor de -86.702,23 euros, y que no tengamos una tasa interna de rentabilidad, ya que todos los años el valor actual del flujo es negativo.

7 CONCLUSIONES

Como se comentó al principio del documento, este trabajo tenía como objetivo la creación de un plan de negocio para la apertura de un restaurante, realizando diferentes análisis en el sector para determinar su viabilidad y rentabilidad económica.

En primer lugar, realizar un estudio de mercado donde poder establecer unos precios acorde a la calidad ofrecida y dentro de los niveles de la competencia resulta indispensable para que las barreras de entradas al negocio no nos impidan iniciar nuestra empresa.

La variedad en la oferta de la competencia también es objeto de estudio, ya que podemos hacernos a la idea del tipo de local que más éxito tiene en la ciudad, así como de la cantidad de competidores por tipo de cocina que tendremos, siendo la gastronomía tradicional la más presente en la zona con cerca del 65 % de los locales.

Conocer el entorno que va a rodear el negocio y sobre todo a los demandantes es otro de los factores que influyen a la hora del correcto funcionamiento de la actividad económica, siendo altamente recomendable los análisis realizados en este trabajo sobre en qué gastan el dinero los españoles y el estudio de las capacidades económicas de diferentes zonas geográficas.

En esos análisis se revela Andalucía como una de las zonas con mayor crecimiento en cuanto al gasto medio del hogar en el sector se refiere, sumado a que es la comunidad con más población y cuyo volumen de ocasiones de consumo es el más alto, la sitúan como una de las comunidades a elegir a la hora de instalar nuestro negocio. Una vez dentro de Andalucía se escoge la ciudad de Sevilla por ser la capital, la provincia con más renta per cápita y por ser el lugar donde más dinero se gasta en el sector. Se realiza el análisis de los barrios que más dinero atesoran y las zonas de más afluencia para determinar el lugar, dentro de la ciudad, donde abrir el local.

A la hora de escoger a nuestro público objetivo, observamos como las edades entre 30 y 65 años son las idóneas, por renta per cápita, por ocasiones de consumo y por volumen de población sobre el total, tanto en el presente como de forma previsional.

Podemos concluir que ninguno de los factores a los que se ha hecho referencia en el estudio es determinante por sí solo, sino que será la convergencia de todos lo que hará que nuestra localización sea la óptima. No nos vale de nada instalarnos en la zona con más población si resultan ser los que menos gastan en el sector,

Hablando sobre el esquema organizativo y sobre la forma de escoger el tipo de Sociedad de la empresa puedo comentar que no ha sido extremadamente complicado el hecho de repartir las tareas y de establecer una jerarquía dentro del negocio. Aunque creo que las tareas a realizar no son extremadamente complicadas, estamos hartos de ver como un bar o un restaurante fracasa por su falta de organización, por lo que creo que no es una parte a descuidar por alguien que quiera comenzar en el negocio.

El momento de elegir cómo deseamos vernos como persona jurídica y fiscal también es muy importante. Hemos hablado sobre pros y contras entre ser autónomo o inscribirse como sociedad mercantil. Creo que para este tipo de casos no sería rentable ser autónomo. Ya que las ventajas frente a los impagos y las ventajas a la hora de pagar el impuesto de Sociedades son bastante mejores cuando creas una sociedad mercantil, seguiría eligiendo esta opción en otro tipo de negocios que no conlleven una facturación alta. Si el volumen de facturación se antojase bastante más pequeño, o no tuviese claro los volúmenes de facturación a los que me puedo enfrentar. Hubiese elegido la opción de darme de alta como autónomo, ya que siempre hay tiempo de formar la sociedad.

Por último, ofrecemos unas ideas generales para intentar mejorar las operaciones y los procesos de gestión del negocio. Para ello se toma como referencias las nuevas formas que están surgiendo y se están instalando en el sector empresarial, tales como la metodología Lean o los sistemas ERP con aplicaciones de Business Intelligence. Podemos expresar la opinión firme de que la transformación digital juega un papel cada vez más importante en el mundo de la empresa, por lo que para llegar a ser líderes y ofrecer una distinción notable sobre la competencia hay que invertir y formarse en el ámbito de la transformación digital.

Entrando en la parte que considero más importante del trabajo como puede ser el análisis económico financiero del proyecto, hay que comentar varios aspectos.

Los resultados aportados por este documento arrojan información positiva en cuanto a rentabilidad económica se refiere. Podemos ver como los ratios obtenidos a partir de los cálculos efectuados arrojan positivismo a la hora de emprender dicha aventura empresarial.

Vemos como las rentabilidades calculadas para el estudio económico del proyecto nos ofrecen motivos suficientes para ser optimistas, viendo como todas las rentabilidades del proyecto suben a lo largo del horizonte temporal. Con la política de precios que nos ayude a tener dichas cantidades de ingresos y la política de gastos acorde a los ingresos que obtengamos, podemos decir que las rentabilidades del sector incitan a iniciar nuestra andadura empresarial.

El análisis de los ratios financieros es muy continuista con el estudio económico realizado, aportando información algo menos positiva que las rentabilidades pero que siguen siendo unas condiciones excelentes para el desarrollo del negocio.

Atendiendo al análisis sobre la viabilidad y rentabilidad realizada, se ve como los datos obtenidos con las cifras utilizadas nos aseguran un proyecto viable con una buena rentabilidad. El único aspecto algo más negativo es sobre el valor del PayBack. Los plazos de recuperación de inversión, siendo una inversión pequeña en un horizonte temporal corto, resultan ser altos, lo que nos podría indicar que los beneficios obtenidos no son los suficientes para saldar la deuda a corto plazo.

Sobre el análisis de sensibilidad realizado podemos comentar varias cosas. Vemos como nuestras rentabilidades bajan y la viabilidad del proyecto se vuelve nula cuando realizamos una variación sobre el 20 % en los ingresos de explotación, por lo que nuestro margen de error a la hora de calcular los precios de venta y las provisiones sobre las cantidades a vender es bastante pequeño.

Los ingresos y el beneficio también se ve afectado fuertemente por un aumento de los gastos de explotación. En este caso, vemos como un ligero aumento del 10 % de los gastos determina que el proyecto sea inviable.

Dada las dos variaciones que hemos realizado en el análisis de sensibilidad, podemos decir que nuestras rentabilidades se verán afectadas de una forma muy considerable por factores que alteren nuestros ingresos y nuestros gastos de explotación. Un cambio en los precios de venta de las materias primas, en la cuota de alquiler o la variabilidad que existe en los gustos y las modas que afectan a nuestros clientes puede hacer que este negocio no sea viable.

Dentro del análisis de viabilidad estudiamos también la posibilidad de adquirir el local donde vamos a desarrollar nuestra actividad económica. En conclusión a este apartado, no nos ha resultado rentable el realizar una inversión de 180.000 euros en la adquisición de un local, ya que el pago de los intereses de la deuda y la devolución de su principal nos daban valores actuales de los flujos de caja negativos.

Como resumen general y conclusión del trabajo, podemos decir que el hecho de realizar un plan de negocio para la apertura del restaurante se antoja vital para el mismo. A lo largo del proyecto hemos podido ver diferentes datos a tener en cuenta para tomar las decisiones acertadas para el correcto funcionamiento de la empresa. Resulta interesante ver como con los datos de facturación media del sector en España se obtienen unos resultados en cuanto a rentabilidades y viabilidad del negocio más que aceptable, pero que se ve mermado en cuanto surgen pequeñas variaciones en los gastos y en los ingresos de explotación. Por lo que puedo deducir que el sector de la restauración es rentable para ciertos niveles de ingresos, que se ve afectado por su cantidad de costes variables y por el cambio de los gustos de los consumidores. En definitiva, los datos arrojan cierta dependencia de factores que no pueden ser manipulados por el empresario y que no dependen del buen hacer del mismo. No obstante, mientras más fieles seamos a la realidad en nuestras provisiones, cuanta más información podamos extraer sobre el entorno que rodea el mercado donde queremos entrar, más posibilidades de triunfar tendremos en el sector.

8 BIBLIOGRAFÍA

1. Guadix Martín, J., Palero Rodríguez, M, Muñuzuri Sanz, J (2014). *Organización y Gestión de empresas. Análisis de Balances, Control Económico, Inversiones y Financiación*. Sevilla: Iris-Copy
2. Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. España: Ediciones Paraninfo
3. Alcázar, Pilar. (2017). *El libro de los emprendedores*. Barcelona: Deusto
4. Datos sobre PIB de España [citado 14 de marzo de 2019]. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
5. Datos sobre tasa de desempleo en España [citado 20 de marzo de 2019]. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paro>
6. Consultora AIS Group. *¿Cuánto nos gastamos en comer fuera de casa?* Recuperado de <https://www.ais-int.com/cuanto-nos-gastamos-en-comer-fuera-gasto-restaurantes-espana/>
7. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). *Informe del Consumo Alimentario en España*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf
8. Martín Cerdeño, Víctor J.(2018) Restauración en España. *Evolución del consumo fuera del hogar*. Recuperado de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/Mercasa_distribucion_y_consumo_154_100px.pdf
9. Martín Cerdeño, Víctor J.(2009) Alimentación fuera del hogar. *Un nuevo escenario para una vieja costumbre*. Recuperado de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/43/pag_005-011_alimentacion-martin.pdf
10. Salvador Durbán, Rocío García Villanueva, Ana Irima Dieguez, Félix Jiménez Naharro, Antonio de la Torre Gallegos.(2011). *Finanzas Básicas*. Sevilla: Atril 96
11. Consultora KPMG. (2018) Anuario de la restauración organizada 2018. Disponible en <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>
12. Speth, Christophe.(2016). *El análisis Dafo*. Francia: 50minutes
13. Michaux, Stephanie.(2016) *Las 5 fuerzas de Porter*. Francia: 50minutes
14. Ruiz Martínez, Ramón Jesús.(1990). *La viabilidad financiera de la empresa: análisis económico-financiero, plan económico, análisis de inversiones*. Barcelona: Hispano Europea
15. Naveros Arrabal, José Antonio.(2009). *Plan de negocio*. España: Vértice

ANEXO 1: TABLA DE MUESTREO

	Mín	Xi-X	(Xi-X)^2	Máx	Xi-X	(Xi-X)^2
1º	4	-4,81	23,1361	9	-13,2066667	174,416044
2º	15	6,19	38,3161	30	7,79333333	60,7360444
3º	15	6,19	38,3161	35	12,7933333	163,669378
4º	3,5	-5,31	28,1961	10	-12,2066667	149,002711
5º	2	-6,81	46,3761	12	-10,2066667	104,176044
6º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
7º	3	-5,81	33,7561	20	-2,20666667	4,86937778
8º	4	-4,81	23,1361	20	-2,20666667	4,86937778
9º	10	1,19	1,4161	15	-7,20666667	51,9360444
10º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
11º	10	1,19	1,4161	30	7,79333333	60,7360444
12º	3	-5,81	33,7561	6	-16,2066667	262,656044
13º	8	-0,81	0,6561	12	-10,2066667	104,176044
14º	12	3,19	10,1761	25	2,79333333	7,80271111
15º	3	-5,81	33,7561	25	2,79333333	7,80271111
16º	6	-2,81	7,8961	20	-2,20666667	4,86937778
17º	5	-3,81	14,5161	20	-2,20666667	4,86937778
18º	12	3,19	10,1761	60	37,7933333	1428,33604
19º	2	-6,81	46,3761	22	-0,20666667	0,04271111
20º	15	6,19	38,3161	50	27,7933333	772,469378
21º	5	-3,81	14,5161	20	-2,20666667	4,86937778
22º	10	1,19	1,4161	15	-7,20666667	51,9360444
23º	9	0,19	0,0361	30	7,79333333	60,7360444
24º	2	-6,81	46,3761	7	-15,2066667	231,242711
25º	10	1,19	1,4161	35	12,7933333	163,669378
26º	2	-6,81	46,3761	20	-2,20666667	4,86937778
27º	20	11,19	125,2161	30	7,79333333	60,7360444
28º	12	3,19	10,1761	30	7,79333333	60,7360444
29º	18	9,19	84,4561	30	7,79333333	60,7360444
30º	15	6,19	38,3161	25	2,79333333	7,80271111
31º	4	-4,81	23,1361	10	-12,2066667	149,002711
32º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
33º	3	-5,81	33,7561	7	-15,2066667	231,242711
34º	3	-5,81	33,7561	20	-2,20666667	4,86937778
35º	35	26,19	685,9161	40	17,7933333	316,602711
36º	15	6,19	38,3161	20	-2,20666667	4,86937778
37º	4	-4,81	23,1361	25	2,79333333	7,80271111
38º	8	-0,81	0,6561	12	-10,2066667	104,176044
39º	18	9,19	84,4561	25	2,79333333	7,80271111
40º	3	-5,81	33,7561	10	-12,2066667	149,002711
41º	12	3,19	10,1761	20	-2,20666667	4,86937778
42º	12	3,19	10,1761	15	-7,20666667	51,9360444
43º	5	-3,81	14,5161	15	-7,20666667	51,9360444
44º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
45º	5	-3,81	14,5161	12	-10,2066667	104,176044

46º	7	-1,81	3,2761	14	-8,20666667	67,3493778
47º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
48º	8	-0,81	0,6561	20	-2,20666667	4,86937778
49º	6	-2,81	7,8961	27	4,79333333	22,9760444
50º	2	-6,81	46,3761	12	-10,20666667	104,176044
51º	4	-4,81	23,1361	22	-0,20666667	0,04271111
52º	2	-6,81	46,3761	16	-6,20666667	38,5227111
53º	15	6,19	38,3161	25	2,79333333	7,80271111
54º	3	-5,81	33,7561	5	-17,20666667	296,069378
55º	10	1,19	1,4161	30	7,79333333	60,7360444
56º	4	-4,81	23,1361	10	-12,20666667	149,002711
57º	14	5,19	26,9361	25	2,79333333	7,80271111
58º	3	-5,81	33,7561	17	-5,20666667	27,1093778
59º	8	-0,81	0,6561	16	-6,20666667	38,5227111
60º	16	7,19	51,6961	30	7,79333333	60,7360444
61º	13	4,19	17,5561	25	2,79333333	7,80271111
62º	4	-4,81	23,1361	25	2,79333333	7,80271111
63º	3	-5,81	33,7561	15	-7,20666667	51,9360444
64º	8	-0,81	0,6561	20	-2,20666667	4,86937778
65º	3	-5,81	33,7561	15	-7,20666667	51,9360444
66º	5	-3,81	14,5161	15	-7,20666667	51,9360444
67º	5	-3,81	14,5161	20	-2,20666667	4,86937778
68º	14	5,19	26,9361	24	1,79333333	3,21604444
69º	8	-0,81	0,6561	18	-4,20666667	17,6960444
70º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
71º	6	-2,81	7,8961	13	-9,20666667	84,7627111
72º	7	-1,81	3,2761	15	-7,20666667	51,9360444
73º	12	3,19	10,1761	30	7,79333333	60,7360444
74º	9	0,19	0,0361	18	-4,20666667	17,6960444
75º	3	-5,81	33,7561	7	-15,20666667	231,242711
76º	2	-6,81	46,3761	30	7,79333333	60,7360444
77º	15	6,19	38,3161	30	7,79333333	60,7360444
78º	2	-6,81	46,3761	25	2,79333333	7,80271111
79º	12	3,19	10,1761	34	11,79333333	139,082711
80º	6	-2,81	7,8961	35	12,79333333	163,669378
81º	10	1,19	1,4161	30	7,79333333	60,7360444
82º	10	1,19	1,4161	45	22,79333333	519,536044
83º	25	16,19	262,1161	45	22,79333333	519,536044
84º	18	9,19	84,4561	30	7,79333333	60,7360444
85º	10	1,19	1,4161	15	-7,20666667	51,9360444
86º	2	-6,81	46,3761	8	-14,20666667	201,829378
87º	4	-4,81	23,1361	25	2,79333333	7,80271111
88º	5	-3,81	14,5161	10	-12,20666667	149,002711
89º	7	-1,81	3,2761	20	-2,20666667	4,86937778
90º	13	4,19	17,5561	20	-2,20666667	4,86937778
91º	4	-4,81	23,1361	36	13,79333333	190,256044
92º	20	11,19	125,2161	35	12,79333333	163,669378
93º	8	-0,81	0,6561	12	-10,20666667	104,176044
94º	2	-6,81	46,3761	20	-2,20666667	4,86937778
95º	10	1,19	1,4161	30	7,79333333	60,7360444
96º	4	-4,81	23,1361	9	-13,20666667	174,416044
97º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
98º	3	-5,81	33,7561	15	-7,20666667	51,9360444
99º	14	5,19	26,9361	28	5,79333333	33,5627111
100º	17	8,19	67,0761	24	1,79333333	3,21604444

101º	15	6,19	38,3161	20	-2,20666667	4,86937778
102º	27	18,19	330,8761	45	22,79333333	519,536044
103º	3	-5,81	33,7561	10	-12,20666667	149,002711
104º	3	-5,81	33,7561	20	-2,20666667	4,86937778
105º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
106º	2	-6,81	46,3761	20	-2,20666667	4,86937778
107º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
108º	8	-0,81	0,6561	18	-4,20666667	17,6960444
109º	4	-4,81	23,1361	9	-13,20666667	174,416044
110º	15	6,19	38,3161	30	7,79333333	60,7360444
111º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
112º	10	1,19	1,4161	20	-2,20666667	4,86937778
113º	5	-3,81	14,5161	26	3,79333333	14,3893778
114º	3	-5,81	33,7561	15	-7,20666667	51,9360444
115º	12	3,19	10,1761	20	-2,20666667	4,86937778
116º	15	6,19	38,3161	30	7,79333333	60,7360444
117º	9	0,19	0,0361	26	3,79333333	14,3893778
118º	18	9,19	84,4561	25	2,79333333	7,80271111
119º	15	6,19	38,3161	30	7,79333333	60,7360444
120º	6	-2,81	7,8961	30	7,79333333	60,7360444
121º	12	3,19	10,1761	17	-5,20666667	27,1093778
122º	12	3,19	10,1761	30	7,79333333	60,7360444
123º	3	-5,81	33,7561	20	-2,20666667	4,86937778
124º	14	5,19	26,9361	23	0,79333333	0,62937778
125º	9	0,19	0,0361	17	-5,20666667	27,1093778
126º	6	-2,81	7,8961	22	-0,20666667	0,04271111
127º	12	3,19	10,1761	18	-4,20666667	17,6960444
128º	9	0,19	0,0361	21	-1,20666667	1,45604444
129º	2	-6,81	46,3761	11	-11,20666667	125,589378
130º	4	-4,81	23,1361	23	0,79333333	0,62937778
131º	7	-1,81	3,2761	18	-4,20666667	17,6960444
132º	9	0,19	0,0361	21	-1,20666667	1,45604444
133º	10	1,19	1,4161	35	12,79333333	163,669378
134º	12	3,19	10,1761	32	9,79333333	95,9093778
135º	14	5,19	26,9361	30	7,79333333	60,7360444
136º	9	0,19	0,0361	14	-8,20666667	67,3493778
137º	9	0,19	0,0361	23	0,79333333	0,62937778
138º	8	-0,81	0,6561	21	-1,20666667	1,45604444
139º	7	-1,81	3,2761	25	2,79333333	7,80271111
140º	7	-1,81	3,2761	23	0,79333333	0,62937778
141º	9	0,19	0,0361	30	7,79333333	60,7360444
142º	7	-1,81	3,2761	18	-4,20666667	17,6960444
143º	12	3,19	10,1761	35	12,79333333	163,669378
144º	5	-3,81	14,5161	12	-10,20666667	104,176044
145º	9	0,19	0,0361	23	0,79333333	0,62937778
146º	10	1,19	1,4161	25	2,79333333	7,80271111
147º	11	2,19	4,7961	35	12,79333333	163,669378
148º	8	-0,81	0,6561	16	-6,20666667	38,5227111
149º	9	0,19	0,0361	22	-0,20666667	0,04271111
150º	9	0,19	0,0361	18	-4,20666667	17,6960444